

Auslöser und Treiber von Mission Drift von Sozialunternehmen

Vom Fachbereich IV der Universität Trier zur Verleihung des akademischen Grades
Doktor der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigte Dissertation

von

Patrick Nico Greß, M.Sc.

- Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Jörn Henrich Block
Professur für Unternehmensführung
Universität Trier
1. Berichterstatter: Univ.-Prof. Dr. Jörn Henrich Block
Professur für Unternehmensführung
Universität Trier
2. Berichterstatter: Prof. Dr. Annette Blöcher
Professur für Allgemeine BWL, insbes. Unternehmensführung
TH Köln
- Disputation am: 22. April 2024

Trier, 2024

Vorwort

Diese Dissertation ist ein Gemeinschaftsprojekt. Ohne die vielfältige Unterstützung von zahlreichen Personen wäre diese Arbeit niemals zustande gekommen.

Als Erstes möchte ich meinen beiden Betreuern danken. Am 01. Oktober 2020 habe ich eine initiale E-Mail an Prof. Dr. Jörn Block mit dem Betreff „*Externe Promotion im Bereich Entrepreneurship*“ geschrieben. Innerhalb weniger Stunden antwortete mir Jörn Block, kurz darauf kam es zum Telefonat und einige Tage später war fest vereinbart, dass wir gemeinsam das Forschungsprojekt angehen werden. Für Deine vielen Ratschläge, ständige Erreichbarkeit und nachdrückliche Unterstützung meiner Entwicklung bin ich Dir sehr dankbar. Dies gilt genauso für Prof. Dr. Annette Blöcher: Durch Dein großartiges Engagement im Bereich Entrepreneurship bin ich überhaupt zurück an die Hochschule gekommen. Du hast mein Bestreben in Richtung Promotion ebenfalls von Tag 1 an befürwortet und möglich gemacht.

Ganz herzlichen Dank Euch!

Diese Arbeit wäre ebenfalls ohne den Einsatz von Dr. Mirko Hirschmann undenkbar gewesen. Mirko hat mich auf professioneller und persönlicher Ebene jederzeit in meinem Vorhaben bestärkt. Ich kenne wenige Personen, die so sehr für Forschung auf der einen und Social Entrepreneurship auf der anderen Seite brennen. Mirko, Du bist eine Inspiration für mich und ich bin sehr dankbar, dass Du mich in den vergangenen Jahren begleitet hast.

Treuer Begleiter in meinem Alltag ist auch Prof. Dr. Marc Mehlhorn. Während der Corona-Einschränkungen war Marc oft tagelang mein einziger persönlicher Kontakt in der TH Köln. In dieser Zeit und auch danach ist nicht nur dieses Forschungsprojekt durch die vielen klugen und im besten Sinne konstruktiv-kritischen Impulse von Marc gereift, sondern auch eine schöne Freundschaft entstanden.

Prof. Dr. Jan-Philipp Schmidt hat mich ebenfalls immer in meinem Sein und meiner Tätigkeit unterstützt und ist zu einem Freund mit gemeinsamen Leidenschaften geworden. An der TH Köln gibt es darüber hinaus zahlreiche Personen, die mir immer wieder zur Seite standen. Prof. Dr. Linn Viktoria Zaglauer und Prof. Dr. Tobias Schlüter haben sich dankenswerterweise Zeit für Beratungsgespräche über meine Dissertation genommen. Darüber hinaus unterstützten mich viele weitere Angehörige der Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften sowie die Mitarbeitenden des Graduiertenzentrums der TH Köln in den vergangenen Jahren.

Danken möchte ich auch allen Mitarbeitenden im Gründungsbereich der TH Köln, insbesondere des Projekts StartUplab@TH Köln und Patrick Kaprolat. Es war mir während der Promotionszeit eine herausragende Freude, mit Euch täglich zusammenzuarbeiten und den Gründergeist der Hochschule zu stärken.

Eine große Hilfe waren zudem die vielen Diskussionen und Gespräche mit den Kollegen am Lehrstuhl von Jörn Block an der Universität Trier. Jeder Besuch in Trier war für mich eine Bereicherung, ebenso die zahlreichen Zoom-Meetings mit Dr. Christian Brandstetter. Das gilt auch für die vielen Hinweise, die mir erfahrene Forschende gegeben haben. Mit Prof. Dr. Eva Alexandra Jakob von der Universität Bayreuth und Prof. Dr. Matthew Wood von der University of Oklahoma, mit denen ich mich im Rahmen des CEER Workshop 2022 zu meiner Forschung austauschen durfte, seien nur zwei von vielen erwähnt.

Abschließend möchte ich mich bei meinen Freunden und meiner Familie bedanken, der diese Dissertation gewidmet ist. Von Anfang an haben alle an dieses Projekt und an mich geglaubt. Denise und Dominick, Ihr seid für mich großartige Geschwister. Markus, Du bist ein starker Rückhalt für mich. Ulrike, Du hast mir gezeigt, dass man selbst die größten Widerstände überwinden kann, hast mir in allen Lebensabschnitten jede erdenkliche Freiheit gegeben und mich immer selbstlos unterstützt. Heike, Du bist die Frau meines Lebens und hast mich in Deine wunderbare Familie aufgenommen. Herzlichen Dank Euch für alles.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Abkürzungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	X
Zusammenfassung	XII
1 Einleitung	1
1.1 Motivation der Arbeit	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	3
1.3 Aufbau der Arbeit	5
2 Literaturüberblick	8
2.1 Social Entrepreneurship	8
2.1.1 Überblick und Bedeutung	8
2.1.2 Hybride Organisationen und ihre Herausforderungen	12
2.2 Mission Drift	16
2.2.1 Strategische Unternehmensplanung, Mission und Ziele	16
2.2.2 Das Phänomen des Mission Drifts	19
3 Theoretische Grundlagen	25
3.1 Verhaltensökonomische Theorien	25
3.1.1 A Behavioral Theory of the Firm	25
3.1.2 Behavioral-Agency-Modell und Mixed-Gamble-Logik	30
3.2 Weitere Theorien	38
3.2.1 Stakeholder-Theorie	38
3.2.2 Identitäts-Theorie	43
4 Beschreibung der Methodik	47
4.1 Qualitative Phase	47
4.1.1 Auswahl und Durchführung der Experteninterviews	47
4.1.2 Interviewauswertung und -ergebnisse	50
4.2 Quantitative Phase	62
4.2.1 Übersicht über die Conjoint Analyse	63
4.2.2 Aufbau des Conjoint-Experiments dieser Studie	65
4.2.3 Aufbau des Fragebogens	77
4.2.4 Auswahl der Stichprobe	81
5 Deskriptive Analyse und Datenqualität	84
5.1 Charakteristika der teilnehmenden Personen	85
5.1.1 Beschreibung der Gründeridentitäten	87

5.2	Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen	90
5.2.1	Beschreibung der Unternehmensziele	95
5.2.2	Beschreibung der unternehmerischen Ausrichtung.....	97
5.2.3	Beschreibung des Stakeholder-Drucks und der Stakeholder-Aktivität.....	98
5.3	Überprüfung der Datenqualität.....	102
5.3.1	Non-Response-Bias	102
5.3.2	Late-Response-Bias.....	103
5.3.3	Test-Retest-Reliabilität.....	105
6	Auswertung der Ergebnisse.....	107
6.1	Kontrollvariablen.....	107
6.2	Analyse der Haupteffekte	111
6.2.1	Haupteffekte in der Ausgangssituation	112
6.2.2	Haupteffekte in den Szenarien	114
6.3	Analyse der Interaktionseffekte.....	119
6.3.1	Zwei-Wege-Interaktionen mit den Szenarien	119
6.3.2	Zwei-Wege-Interaktionen mit weiteren Variablen	122
6.3.3	Drei-Wege-Interaktionen	130
7	Diskussion der Ergebnisse	135
7.1	Mögliche Auslöser von Mission Drift.....	136
7.1.1	Krisensituation	137
7.1.2	Wachstumssituation	139
7.2	Mögliche Treiber einer finanziellen Zielorientierung	142
7.2.1	Gründeridentitäten.....	142
7.2.2	Unternehmerische Ausrichtung.....	145
7.2.3	Stakeholder.....	148
7.2.4	Weitere Einflussfaktoren.....	154
7.3	Gemeinsame Betrachtung von Auslösern und Treibern.....	156
7.3.1	Zusätzliche Treiber in der Krisensituation	156
7.3.2	Zusätzliche Treiber in der Wachstumssituation	157
8	Zusammenfassung, Implikationen und Limitationen.....	159
8.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	160
8.2	Implikationen für die Theorie.....	166
8.2.1	Forschung zu Sozialunternehmen und Mission Drift.....	166
8.2.2	Forschung zu Verhaltensökonomie und Mixed-Gamble-Logik.....	169
8.3	Implikationen für die Praxis	170
8.3.1	Auslöser und Treiber von Mission Drift in der Praxis	171
8.3.2	Maßnahmen gegen Mission Drift.....	172
8.4	Limitationen und zukünftige Forschung	176
9	Literaturverzeichnis.....	181
	Anhang.....	203

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
B2G	Business-to-Government
BAM	Behavioral-Agency-Modell
BToF	A Behavioural Theory of the Firm
CEO	Chief Executive Officer
CVA	Conjoint Value Analyse
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
e. V.	eingetragener Verein
FDP	Freie Demokratische Partei
HPPP	Hybridity Tensions Positioning Protocol
KPI	Key Performance Indicator
MG	Mixed-Gamble-Logik
NGO	Non-governmental organization (Nichtregierungsorganisation)
OLS	Ordinary Least Square
SE	Social Enterprise
SEND	Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V.
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SRS	Social Reporting Standard
VC	Venture Capital
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Hinweis zu Personenbezeichnungen

Die in dieser Dissertation verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche, männliche und diverse Personen. Auf eine Mehrfachnennung und gegen-derte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1: Definitionen und Umschreibungen von Mission Drift	21
Tab. 4-1: Übersicht über befragte Experten und die jeweiligen Sozialunternehmen	48
Tab. 4-2: Interviewzitate über das oberste Ziel der Sozialunternehmen	51
Tab. 4-3: Interviewzitate über Arbeitsbelastung	52
Tab. 4-4: Interviewzitate über die Übereinstimmung von Unternehmenswerten	53
Tab. 4-5: Auslöser von Zielveränderungen von Sozialunternehmen	56
Tab. 4-6: Interviewzitate über den Druck der Kunden	57
Tab. 4-7: Interviewzitate über Performance & Geschäftsmodell	58
Tab. 4-8: Szenarien im Conjoint Experiment	66
Tab. 4-9: Attribute im Conjoint Experiment	70
Tab. 4-10: Kombinationen bei vier Attributen und zwei Ausprägungen	72
Tab. 4-11: Orthogonales fraktionelles faktorielles Design	73
Tab. 4-12: Quellen für die Stichprobe	81
Tab. 5-1: Übersicht über Charakteristika der teilnehmenden Personen	86
Tab. 5-2: Gründeridentitäten der Teilnehmenden	88
Tab. 5-3: Pure und hybride Gründeridentitäten	89
Tab. 5-4: Übersicht über Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen	92
Tab. 5-5: Übersicht über Angaben zu Unternehmenszielen	95
Tab. 5-6: Unternehmerische Ausrichtung der Unternehmen	98
Tab. 5-7: Überprüfung des Non-Response-Bias	103
Tab. 5-8: Überprüfung des Late-Response-Bias	104
Tab. 6-1: Korrelationsmatrix der Kontrollvariablen	110
Tab. 6-2: Haupteffekte in der Ausgangssituation	112
Tab. 6-3: Haupteffekte in der Krisensituation	115
Tab. 6-4: Haupteffekte in der Wachstumssituation	116
Tab. 6-5: Interaktionseffekte mit Krisenszenario	120
Tab. 6-6: Interaktionseffekte mit Wachstumsszenario	121
Tab. 6-7: Interaktionseffekte mit Gründeridentitäten	122
Tab. 6-8: Interaktionseffekte mit unternehmerischer Ausrichtung	123

Tab. 6-9: Interaktionseffekte mit Stakeholder-Druck.....	125
Tab. 6-10: Interaktionseffekte mit Druck der Investoren, Endkunden und Mitarbeitenden in Richtung finanzieller Orientierung	126
Tab. 6-11: Interaktionseffekte mit Druck der Investoren, Endkunden, Begünstigten und Mitarbeitenden in Richtung sozialer Orientierung.....	127
Tab. 6-12: Interaktionseffekte mit Stakeholder-Aktivität	129
Tab. 6-13: Drei-Wege-Interaktionseffekte im Krisenszenario	133
Tab. 6-14: Drei-Wege-Interaktionseffekte im Wachstumsszenario	134
Tab. 8-1: Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse	160
Tab. A-1: Items zur Abfrage der Gründeridentität	221
Tab. A-2: Items zur Abfrage der unternehmerischen Ausrichtung	222
Tab. A-3: Korrelationsmatrix möglicher Treiber finanzieller Zielorientierung	223
Tab. A-4: Interaktionseffekte mit puren und hybriden Gründeridentitäten.....	224
Tab. A-5: Explorative Faktoranalyse der Stakeholder-Aktivität.....	225
Tab. A-6: Interaktionseffekte mit Aktivität der sekundären Stakeholder	226
Tab. A-7: Interaktionseffekte mit der Aussage zur Zielkonsistenz in den Szenarien ..	227
Tab. A-8: Effekte ohne Teilnehmende mit vollkommener Zielkonsistenz	228
Tab. A-9: Ergebnisse der OLS-Regression in den drei Szenarien	229

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Struktur der Dissertation	7
Abb. 2-1: Drei Dimensionen von Social Entrepreneurship	10
Abb. 2-2: Strategie-Pyramide	18
Abb. 3-1: Entscheidungsprozess in Organisationen laut der BToF	27
Abb. 3-2: Theoretische Grundlagen des BAM und der Mixed-Gamble-Logik	31
Abb. 3-3: Publikationen im Kontext von Wiseman und Gomez-Mejia (1998)	33
Abb. 3-4: Missionstreue und Mission Drift aus Sicht der MGL	37
Abb. 3-5: Stakeholder-Beziehungen von Sozialunternehmen.....	39
Abb. 3-6: Gründeridentitäten und ihre Bezugsrahmen.....	45
Abb. 4-1: Ziele und Auslöser von Zielveränderungen bei Sozialunternehmen	61
Abb. 4-2: Ablauf der Studie	68
Abb. 4-3: Beispielhafte Entscheidungssituation im Conjoint Experiment.....	71
Abb. 5-1: Höchster Bildungsabschluss der Teilnehmenden.....	85
Abb. 5-2: Anteil der Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl	90
Abb. 5-3: Anteil der Unternehmen nach Finanzierungsarten.....	91
Abb. 5-4: Anteil der Unternehmen nach Wirkungsbereich.....	93
Abb. 5-5: Teilnehmende Unternehmen je Bundesland	94
Abb. 5-6: Druck der Stakeholder in die soziale bzw. finanzielle Richtung	99
Abb. 5-7: Zustimmung zu Aussagen über Stakeholder-Aktivität	101
Abb. 6-1: Relative Bedeutungen der Entscheidungskriterien in den drei Szenarien....	118
Abb. 6-2: Wirkweise moderierter gemeinsamer Effekte.....	131
Abb. 7-1a-c: Interaktionen von sozialer bzw. finanzieller Wirkung und Krise	138
Abb. 7-2a-c: Interaktionen von sozialer bzw. finanzieller Wirkung und Wachstum ...	141
Abb. 7-3a-c: Interaktionen mit Gründeridentitäten	144
Abb. 7-4a-c: Interaktionen mit Eigenschaften der unternehmerischen Ausrichtung ...	146
Abb. 7-5a-c: Interaktionen mit Stakeholder-Druck Richtung finanzielle Orientierung	150
Abb. 7-6a-c: Interaktionen mit Stakeholder-Druck Richtung soziale Orientierung.....	152

Abb. 8-1: Zusammenfassung der Ergebnisse	165
Abb. 8-2: Strukturierte Flexibilität als Leitplanken der Mission.....	176
Abb. A-1: Anschreiben und Leitfragen für die Experteninterviews	203
Abb. A-2: Anschreiben für das Conjoint Experiment	204
Abb. A-3: Erinnerung an das Conjoint Experiment	205
Abb. A-4: Vollständiges Conjoint Experiment und Fragebogen	206

Zusammenfassung

Sozialunternehmen streben danach, soziale oder ökologische Probleme auf innovative, unternehmerische Weise zu lösen. Ihre Zahl ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen, ebenso wie die gesellschaftlichen Herausforderungen, die es zu lösen gilt. Sozialunternehmen haben mindestens zwei Ziele: die Erfüllung ihrer sozialen bzw. ökologischen Mission und finanzielle Ziele. Zwischen diesen Zielen können Spannungen entstehen. Wenn sie sich in diesem Spannungsfeld wiederholt zugunsten der finanziellen Ziele entscheiden, kommt es zum Mission Drift. Die Priorisierung der finanziellen Ziele überlagert dabei die soziale Mission.

Auch wenn das Phänomen in der Praxis mehrfach beobachtet und in Einzelfallanalysen beschrieben wurde, gibt es bislang wenig Forschung zu Mission Drift. Es fehlt vor allem an empirischen Belegen zu den Ursachen des Drifts. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt darauf, diese Forschungslücke zu schließen und eigene qualitative sowie quantitative Erkenntnisse für die Auslöser und Treiber des Mission Drifts von Sozialunternehmen zu ermitteln.

Dafür werden zunächst die theoretischen Grundlagen beschrieben. Ein Augenmerk liegt auf den verhaltensökonomischen Theorien und der Mixed-Gamble-Logik. Dieser Logik zufolge liegt bei Entscheidungen immer eine Gleichzeitigkeit von Gewinnen und Verlusten vor, sodass Entscheidungsträger die Furcht vor Verlusten gegenüber der Aussicht auf Gewinne abwägen müssen. Das Modell wird genutzt, um eine neue theoretische Betrachtungsweise auf die Abwägung zwischen sozialen und finanziellen Zielen bzw. Mission Drift zu erhalten.

Anschließend werden mit den Erkenntnissen aus Experteninterviews mit 15 Sozialunternehmen die Ziele sowie mögliche Auslöser von Zielveränderungen dieser Organisationen erläutert. Es zeigt sich, dass das oberste Ziel der Sozialunternehmen das soziale bzw. ökologische ist und Spannungen mit finanziellen Zielen von vielen Experten erlebt werden. Zielveränderungen wiederum haben vielfältige Auslöser, wie Druck von externen Stakeholdern, Veränderungsdruck aus dem Inneren der Organisationen heraus sowie sich wandelnde Rahmenbedingungen der Märkte oder Politik. Die Resultate aus den Experteninterviews werden genutzt, um ein umfangreiches Conjoint Experiment auszuarbeiten.

Mit dieser verbreiteten quantitativen Methode werden Daten über das Entscheidungsverhalten von Sozialunternehmen generiert. Im Zentrum steht die Abwägung zwischen sozialen und finanziellen Zielen in verschiedenen Szenarien (Krisen- und Wachstumssituationen). Mithilfe einer eigens erstellten Stichprobe von 1.222 Sozialunternehmen aus Deutschland,

Österreich und der Schweiz wurden 193 Teilnehmende für die Studie gewonnen, von denen nach Überprüfung der Datenqualität 187 in der Analyse berücksichtigt werden konnten. Insgesamt werden 2.992 Entscheidungen in die Auswertung aufgenommen. Rund 91% der Teilnehmenden sind in Führungspositionen wie Vorstand, Geschäftsführung etc. von Sozialunternehmen im deutschsprachigen Raum tätig und rund 67% sind selbst Gründer.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass eine Krisensituation Auslöser für Mission Drift von Sozialunternehmen sein kann, weil in diesem Szenario den finanziellen Zielen die größte Bedeutung zugemessen wird. Für eine Wachstumssituation konnten hingegen keine solche Belege gefunden werden. Hinzu kommen weitere Einflussfaktoren, welche die finanzielle Orientierung verstärken können. Erstens haben auf der Ebene der Individuen die Gründeridentitäten der Sozialunternehmer einen Einfluss auf ihre Entscheidungen: Eine auf Eigeninteresse beruhende Gründeridentität führt tendenziell dazu, dass diese Unternehmer finanzielle Ziele priorisieren. Zweitens wirkt auf der Ebene der Organisationen die unternehmerische Ausrichtung auf die Abwägung zwischen den Zielen: Eine hohe Innovativität der Unternehmen erhöht die Bedeutung der finanziellen Ziele. Drittens beeinflussen Stakeholder die Entscheidungen von Sozialunternehmern: Der Druck von Investoren, Unternehmenskunden und Mitarbeitenden geht einher mit einer Stärkung der finanziellen Ziele. Zudem können in Ausnahmesituationen wie den Krisen- und Wachstumsszenarien Stakeholder ihre Prioritäten verändern. Einzelne Anspruchsgruppen, die sich üblicherweise für den Erhalt der sozialen Mission einsetzen, legen in diesen Situationen mehr Wert auf das Finanzielle bzw. den Erhalt der Organisationen und rücken von der Fokussierung auf das Soziale bzw. Ökologische ab.

Die Arbeit schließt mit einer ausführlichen Diskussion der Ergebnisse. Es werden Empfehlungen gegeben, wie Sozialunternehmen ihren Zielen bestmöglich treu bleiben können. Außerdem werden die Limitationen der Studie und Wege für zukünftige Forschung im Bereich Mission Drift aufgezeigt.

Abstract

Social enterprises strive to solve social or environmental problems in innovative entrepreneurial ways. Their number has risen sharply in recent years, as have the social challenges that need to be solved. Social enterprises have at least two goals: fulfilling their social or ecological mission and financial targets. Tensions may arise between these goals. If they repeatedly decide in favor of financial goals in this area of conflict, mission drift occurs. This refers to a situation where prioritization of financial targets overrides the social mission.

Despite the recurrence of this phenomenon in practical settings and its documentation in case studies, there has been little research on mission drift to date. Above all, there is a lack of empirical evidence on the causes of such a drift. The focus of this dissertation is to close this research gap and to generate own qualitative and quantitative findings on the triggers and drivers of mission drift of social enterprises.

To this end, the thesis starts with a description of the theoretical foundation. An emphasis is placed on behavioral economic theories and mixed gamble logic. According to this logic, there is always a simultaneity of gains and losses when making decisions, so decision-makers must weigh up the fear of losses against the prospect of gains. The model is applied to develop a new theoretical approach to the trade-off between social and financial goals and mission drift.

The findings from expert interviews with 15 social entrepreneurs are then used to explain the objectives and possible triggers for changes in the objectives of these organizations. The primary goal of social enterprises is indeed social or ecological, and many experts experience tensions with financial goals. Changes in objectives have a variety of triggers, such as pressure from external stakeholders, pressure for change from within the organizations, and changing market or political conditions. The results from the expert interviews make it possible to develop a comprehensive conjoint experiment.

This widespread quantitative method is employed to generate data on the decision-making behavior of social entrepreneurs. The focus is on the trade-off between social and financial goals in different scenarios (crisis and growth situations). Through a self-developed sample of 1,222 social enterprises from Germany, Austria and Switzerland 193 participants were recruited for the study, of which 187 were included in the analysis after reviewing the data quality. A total of 2,992 decisions are incorporated in the evaluation. Around 91% of the participants are

in management positions such as board members, directors, etc. of social enterprises in German-speaking countries, and around 67% are founders themselves.

The results of this study reveal that a crisis situation can be a trigger for mission drift of social enterprises because in this scenario financial goals are given the greatest importance. In contrast, no such evidence was found for a growth situation. In addition, there are further drivers of financial orientation. Firstly, at the individual level, the founding identities of social entrepreneurs influence their decisions: A founder identity based on self-interest causes these entrepreneurs to prioritize financial goals. Secondly, at the organizational level, entrepreneurial orientation affects the trade-off between goals: High innovativeness of companies enhances the importance of financial goals. Thirdly, stakeholders influence the decisions of social entrepreneurs: Pressure from investors, corporate customers and employees goes hand in hand with a strengthening of financial goals. Furthermore, in special situations such as crisis and growth scenarios, stakeholders can change their priorities. In these situations, individual stakeholder groups that are usually committed to maintaining the social mission place more emphasis on the financial aspects or the preservation of the organization and move away from focusing on the social or ecological mission.

This work concludes with a detailed discussion of the results. Suggestions are given on how social enterprises can stay true to their goals in the best possible way. Furthermore, the limitations of the study and avenues for future research in the area of mission drift are highlighted.

1 Einleitung

1.1 Motivation der Arbeit

Sozialunternehmen haben in den vergangenen Jahren viel Aufmerksamkeit von der Öffentlichkeit und von Forschenden erhalten. Ihr oberstes Ziel ist es, ein soziales oder ökologisches Problem auf innovative, unternehmerische Weise zu lösen (Mair & Martí, 2006; Wry & York, 2017). Mit Sozialunternehmen ist Hoffnung und Zuversicht verbunden, Lösungen für die dringendsten Probleme unserer Zeit zu finden (Battilana & Lee, 2014; Santos et al., 2015; Wry & York, 2017). Dies zeigt sich bspw. in der starken Betonung der Bedeutung von Social Entrepreneurship (Sozialunternehmertum) im Koalitionsvertrag der Bundesregierung vom Herbst 2021 (Korenke, 2021).

Der Zweiklang aus sozialen und finanziellen Zielen, den Sozialunternehmen versuchen zu vereinen, führt jedoch auch zu Spannungen (Klein et al., 2021; W. K. Smith et al., 2013). Die daraus resultierenden Konflikte sind regelmäßig Teil der Berichterstattung über die Unternehmen.

Während der Arbeit an dieser Dissertation wurde in den Medien bspw. eine Organisation besonders kontrovers diskutiert. Am 2. September 2022 veröffentlichte das *ZDF Magazin Royale* einen Fernsehbeitrag mit dem Titel „Der Kampf ums Wasser“ (ZDF, 2022). Im Fokus stand das Sozialunternehmen „Viva con Agua“ aus Hamburg. Getreu der Vision der Organisation „Wasser für alle – alle für Wasser“ will Viva con Agua den eigenen Angaben zufolge den Menschen in einkommensschwachen Regionen den Zugang zu sauberem Trinkwasser, Hygieneeinrichtungen und sanitärer Grundversorgung ermöglichen (Viva con Agua, 2022b). Finanziert wird diese soziale Mission u. a. über den Verkauf von Mineralwasser und Toilettenpapier in Deutschland.

Doch aus Sicht des *ZDF Magazin Royale* ist das Sozialunternehmen seinen ursprünglichen Zielen nicht mehr treu. In der Sendung wurde etwa eine undurchsichtige Unternehmensstruktur kritisiert. Außerdem würden die Mitarbeitenden in der Abfüllung des Mineralwassers von Viva con Agua keine Tariflöhne erhalten und könnten keinen Betriebsrat einrichten. Im Zentrum der Kritik stand ein Hotelneubau des Unternehmens. ZDF-Moderator Jan Böhmermann fragte die Zuschauer ironisch:

„Viva con Agua [...] vermietet uns bald Hotel-Suiten für nur 299 Euro pro Nacht – warum auch nicht?“ (ZDF, 2022, 20:10 Min.)

Die Sendung deutete an, dass das Unternehmen im Konflikt zwischen den gesellschaftlichen und finanziellen Zielen seinen sozialen Charakter vermeidlich verloren hat. Folgt man der Darstellung des *ZDF Magazin Royale*, so hat Viva con Agua die soziale Mission der weltweiten Wasserversorgung zumindest teilweise aufgegeben und versucht bspw. durch das neue Hotel im höherpreisigen Segment vor allem die eigenen Profite erhöhen. Zahlreiche weitere reichweitenstarke Medien haben über die Kritik an Viva con Agua berichtet (Kröning, 2022; Schwebel, 2022). Das Unternehmen selbst hat einen Beitrag veröffentlicht, in dem es der Darstellung des ZDF widerspricht (Viva con Agua, 2022a).

Unabhängig davon, welche Perspektive die womöglich richtige ist: Viva con Agua ist kein Einzelfall. Während diese Arbeit entstand, geriet bspw. auch das soziale Medienunternehmen „Katapult-Magazin“ aus Greifswald für profitorientiertes Engagement in die Kritik, was schließlich zum Rücktritt des Geschäftsführers führte (Fredrich, 2023). Weitere Beispiele für Sozialunternehmen, die aufgrund einer verstärkten Finanzorientierung Einzug in die wissenschaftliche Literatur gefunden haben, sind etwa der Schuhproduzent TOMS (Brown et al., 2023), der Eishersteller Ben & Jerry (Page & Katz, 2010) und verschiedene Mikrofinanzinstitute (Battilana & Dorado, 2010; Bennouri et al., 2023; Wry & Zhao, 2018).

Der Vorwurf der Medien bzw. die Beobachtung der Forschenden lautet in allen Fällen: „Mission Drift“ – die Organisationen seien von ihrer Mission abgedriftet und in der Folge vor allem finanziell orientiert (Cornforth, 2014; Grimes et al., 2019; Pache & Santos, 2013). Weisbrod zeichnete bereits 2004 das Bild, dass diese Organisationen „ihre Seele verlieren“ („losing their souls“), wenn sie sich vorwiegend auf finanzielle Ziele konzentrieren (Weisbrod, 2004, S. 46).

In allen vier Ausgaben des seit 2018 erscheinenden „Deutschen Social Entrepreneurship Monitor“, der regelmäßig einen Überblick über die Potenziale und Herausforderungen von Sozialunternehmen in Deutschland gibt (SEND e. V., 2021a), wird das Problem des Mission Drift erwähnt. Diese kontinuierliche Präsenz des Phänomens zeigt: Es handelt sich um eine ernsthafte Herausforderung, der sich Sozialunternehmen ausgesetzt sehen (Battilana & Lee, 2014; Grimes et al., 2019). Es besteht die Gefahr, dass das Versprechen der Sozialunternehmen zur Lösung von weltweiten sozialen Problemen nicht oder nur eingeschränkt eingelöst werden kann.

Über die Gründe und Ursachen dieses Phänomens gibt es bisher nur wenig Forschung (Grimes et al., 2019; Klein et al., 2021). Zwar wurden einige Fallstudien veröffentlicht, in denen die Missionsveränderungen einzelner Organisationen über einen längeren Zeitraum beschrieben wurden (Brown et al., 2023; Dees, 1998; Page & Katz, 2010). Es mangelt auch nicht an

theoretischen Überlegungen und Annäherungen zum Mission Drift (Esposito et al., 2023; Grimes et al., 2019). Es fehlt jedoch an empirischen Belegen dafür, was diese Schwächung der sozialen Mission auslöst und treibt. Insbesondere quantitative Untersuchungen sind bislang rar (Giudici et al., 2020; Staessens et al., 2019).

An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an und will explorativ einen Beitrag zur Schließung der Forschungslücke in Bezug auf die Auslöser und Treiber von Sozialunternehmen mit einer qualitativen und quantitativen Untersuchung leisten. Diese Forschung möchte zudem den Unternehmen in der Praxis Hinweise auf mögliche Ursachen eines Drifts geben und somit diese gesellschaftlich wichtigen Organisationen bei der Wahrung ihrer Mission unterstützen.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Aus den in Kapitel 1.1 beschriebenen Beispielen und der Forschungslücke wird die Notwendigkeit einer tiefergehenden Untersuchung von Mission Drift deutlich. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich vor allem auf die Entstehung des Phänomens, sodass die zentrale Forschungsfrage lautet:

Welches sind die Auslöser und Treiber von Mission Drift von Sozialunternehmen?

Die Annäherung an diese Frage erfolgt vor allem durch ein Conjoint Experiment, in dem Sozialunternehmer in verschiedenen Szenarien Entscheidungen treffen (Näheres zur Methodik in Kapitel 4).

Um ein solches Experiment durchzuführen, ist es essenziell, das Wesen der Sozialunternehmen eingehend zu verstehen und aus der Literatur heraus zu beschreiben, wieso es zu Spannungen zwischen den verschiedenen Zielen innerhalb der Organisationen kommt. Außerdem wird in dieser Arbeit erläutert, wie die Unternehmen aufgebaut sind und wie sie bspw. durch die Mission gesteuert werden (siehe dazu Kapitel 2).

Mission Drift ist schwer zu beobachten (z. B. Klein et al., 2021; Serrano-Cinca et al., 2022; Weisbrod, 2004). Bisher konnte das Phänomen, wie bereits erwähnt, vorwiegend in Längsschnittstudien bzw. Case Studies beschrieben werden, die nur über einen längeren Zeitraum und in Bezug auf eine oder einige wenige Organisationen durchgeführt werden konnten. Um Mission Drift in einer größeren Stichprobe zu untersuchen und quantitative Befunde zu ermitteln, wird das Verhalten von Sozialunternehmern in einem experimentellen Rahmen analysiert. Deshalb ist es für diese Arbeit unabdingbar, die verhaltensökonomischen Grundlagen für die durchgeführte Studie zu beschreiben und zu schaffen. Innerhalb der

verhaltensökonomischen Theorie scheint der Ansatz der Mixed-Gamble-Logik (z. B. Wiseman & Gomez-Mejia, 1998) vielversprechend (siehe Kapitel 3.1.2), welche die Gleichzeitigkeit von Gewinnen und Verlusten betrachtet. Die erste Forschungsfrage lautet deshalb:

Forschungsfrage 1: *Inwiefern kann Mission Drift mit der Mixed-Gamble-Logik theoretisch beschrieben werden?*

Die Literatur zu Sozialunternehmen gibt Hinweise darauf, anhand welcher Kriterien die Gründer bzw. Manager in den Organisationen Entscheidungen treffen (z. B. Austin et al., 2006; Battilana et al., 2012; W. K. Smith et al., 2013). Um diese Prozesse besser zu verstehen, gibt diese Arbeit durch qualitative Befragung von Sozialunternehmern Einblicke in die Ziele und Auslöser von Zielveränderungen in den Organisationen. Die zweiten Forschungsfragen, die auf Basis qualitativer Experteninterviews beantwortet werden, lauten:

Forschungsfrage 2a: *Was sind die Ziele von Sozialunternehmen?*

Forschungsfrage 2b: *Welches sind die Auslöser von Veränderungen dieser Ziele?*

Mit den Erkenntnissen aus Literatur und Experteninterviews wird das zentrale Conjoint Experiment dieser Arbeit aufgebaut. Dabei handelt es sich um eine verbreitete wissenschaftliche Methode, um auf Grundlage von Entscheidungen die Struktur von Präferenzen zu ergründen (Baier, 2021). Die Teilnehmenden des Experiments sind Sozialunternehmer aus möglichst vielfältigen Branchen innerhalb des DACH-Raums, die Entscheidungen in verständlichen, praxisnahen Szenarien treffen. Um mit diesem Ansatz Erkenntnisse über mögliche Auslöser des Mission Drifts zu sammeln, werden die Probanden in verschiedene Szenarien versetzt, die einen Drift auslösen könnten – nämlich in ein Krisen- und Wachstumsszenario (vergleichbar zur Studie von Hauswald et al., 2016). Daraus folgen die dritten Forschungsfragen:

Forschungsfrage 3a: *Inwiefern ist ein Krisenszenario ein Auslöser für Entscheidungsänderungen von Sozialunternehmern?*

Forschungsfrage 3b: *Inwiefern ist ein Wachstumsszenario ein Auslöser für Entscheidungsänderungen von Sozialunternehmern?*

Da es neben den Auslösern von Mission Drift mögliche weitere Treiber bzw. Einflussfaktoren geben kann, wird den Teilnehmenden im Anschluss an das Experiment ein ausführlicher Fragebogen vorgelegt. Darin wird versucht, anhand wissenschaftlich validierter Skalen die

Persönlichkeit bzw. Identität der Unternehmer zu ermitteln. Als zentrale Entscheider der Organisationen sind sie eng mit der Mission der Unternehmen verbunden und gestalten diese aktiv mit (Drucker, 1994; Gagné, 2018). Die nächste Forschungsfrage lautet daher:

Forschungsfrage 4: *Inwiefern beeinflussen die Gründeridentitäten der Sozialunternehmer ihre Entscheidungen?*

Auf Ebene der Organisationen könnte einerseits die unternehmerische Ausrichtung der Unternehmen – repräsentiert durch Eigenschaften wie Innovativität, Risikobereitschaft und Proaktivität (Lumpkin & Dess, 1996, 2001) – einen Einfluss haben. Andererseits könnten die Stakeholder der Organisationen auf die Entscheidungen der Teilnehmenden wirken. Dies führt zu den fünften Forschungsfragen:

Forschungsfrage 5a: *Inwiefern beeinflusst die unternehmerische Ausrichtung der Sozialunternehmen die Entscheidungen der Sozialunternehmer?*

Forschungsfrage 5b: *Inwiefern beeinflussen die Stakeholder von Sozialunternehmen die Entscheidungen der Sozialunternehmer?*

Abschließend ist es möglich, dass weitere Faktoren die Entscheidungen der Teilnehmenden beeinflussen (z. B. ihr Ausbildungshintergrund, Vorerfahrung, Wirkungsbereich der Unternehmen uvm.). Diese werden auch in die Studie aufgenommen und anschließend analysiert, was die sechste und letzte Forschungsfrage widerspiegelt:

Forschungsfrage 6: *Welche möglichen weiteren Einflussfaktoren auf die Entscheidungen der Sozialunternehmer gibt es?*

Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse beschrieben, interpretiert und diskutiert. Der Aufbau und die Inhalte dieser Arbeit bis zur Ergebnisdiskussion werden nachfolgend beschrieben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Studie über die Auslöser und Treiber von Mission Drift von Sozialunternehmen basiert auf einer umfassenden theoretischen Grundlage sowie einer Methodik, die qualitative und quantitative Ansätze kombiniert, um ein ganzheitliches Bild des

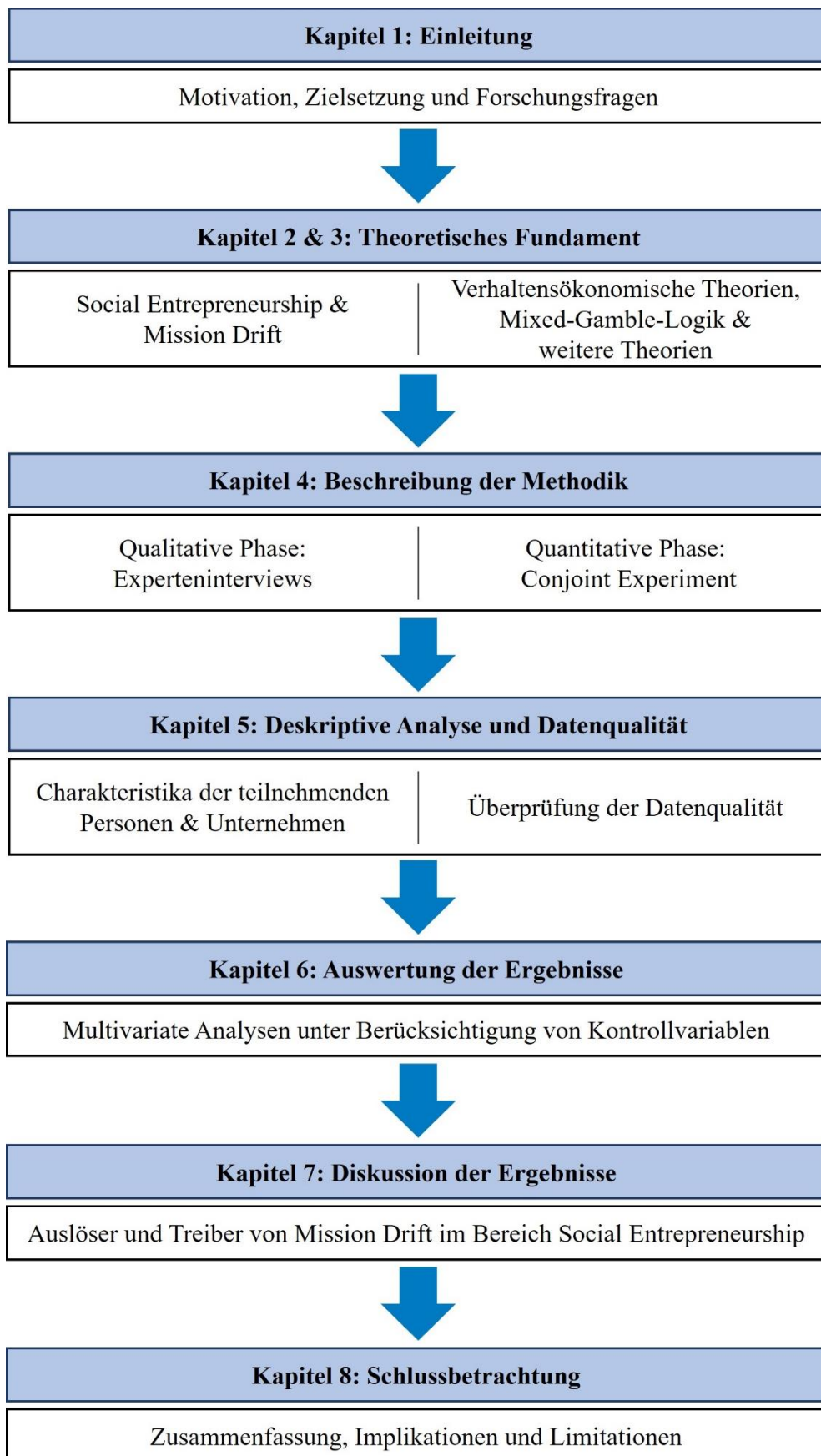
Untersuchungsobjekts zu zeichnen. Die Arbeit ist in acht Kapitel unterteilt und der Aufbau in Abb. 1-1 dargestellt.

In **Kapitel 1** wurden die Motivation für die Forschung dargelegt, die Zielsetzung der Arbeit definiert und die zentralen Forschungsfragen formuliert. Dies schafft den Rahmen für die Studie und verdeutlicht den möglichen Beitrag zur bestehenden Forschung. Die **Kapitel 2 und 3** legen das theoretische Fundament der Arbeit. Hier werden Social Entrepreneurship und Mission Drift aus der bestehenden Theorie heraus erläutert. Zudem werden verhaltensökonomische Theorien sowie die Mixed-Gamble-Logik und andere relevante theoretische Ansätze vorgestellt, um das Verhalten von Sozialunternehmern und ihren Organisationen besser verstehen und interpretieren zu können.

Dieser Arbeit liegt ein mehrstufiges Forschungsdesign zugrunde, das in **Kapitel 4** beschrieben wird. Die qualitative Phase umfasst 15 Experteninterviews, um tiefere Einblicke in die Sichtweisen und Erfahrungen von Sozialunternehmern zu gewinnen. Diese Erkenntnisse bilden die Basis für die quantitative Phase, in deren Zentrum ein Conjoint Experiment über die Bedeutungen der verschiedenen Ziele in sozialen und nachhaltigen Organisationen steht. Dafür wurde eine Stichprobe von 1.222 Sozialunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zusammengestellt, von denen in einem knapp fünfmonatigen Untersuchungszeitraum 193 Personen teilgenommen haben.

Die deskriptive Analyse und Qualität der Daten aus dem Experiment werden in **Kapitel 5** behandelt. Zunächst werden die Charakteristika der teilnehmenden Personen und Unternehmen beschrieben. Anschließend wird die Datenqualität überprüft, um verlässliche Ergebnisse präsentieren zu können. Die Auswertung dieser Ergebnisse erfolgt in **Kapitel 6**. Multivariate Analysen werden durchgeführt, um die erhobenen Daten umfassend auswerten zu können. Dabei werden relevante Kontrollvariablen berücksichtigt.

Kapitel 7 widmet sich der Diskussion der Ergebnisse. Hier werden mögliche Auslöser und Treiber analysiert und interpretiert. Abschließend bietet **Kapitel 8** eine Schlussbetrachtung, in der die gesammelten Erkenntnisse zusammengefasst werden. Implikationen für die Praxis und mögliche Wege für Anschlussforschung werden geschildert, ebenso wie die Limitationen der vorliegenden Studie.

Abb. 1-1: Struktur der Dissertation

Quelle: Eigene Darstellung.

2 Literaturüberblick

2.1 Social Entrepreneurship

Dieses Kapitel widmet sich Social Entrepreneurship als marktwirtschaftlichem Ansatz zur Lösung sozialer Herausforderungen. Es bietet einen Überblick über die Charakteristika von Sozialunternehmen. Darüber hinaus wird auf die wachsende Bedeutung von Social Entrepreneurship im Kontext hybrider Organisationen eingegangen sowie auf deren Herausforderungen bei der Erreichung ihrer verschiedenen Ziele. Dadurch wird das Verständnis für Sozialunternehmen vertieft und die Grundlage für die Untersuchung von Mission Drift im darauffolgenden Kapitel geschaffen.

2.1.1 Überblick und Bedeutung

Auch wenn Entrepreneurship nicht einheitlich definiert ist, bezeichnet es meist das Denken und Handeln unternehmerisch orientierter Personen, die systematisch nach Gelegenheiten suchen und diese identifizieren, um erste Ideen bis hin zur disruptiven Innovation hervorzu- bringen. Dies geht einher mit der Fähigkeit, proaktiv neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und Risiken einzugehen, um die Umsetzung der Vision zu ermöglichen (Blöcher, 2020, S. 20; Grichnik et al., 2017, S. 3).

Was genau Social Entrepreneurship ausmacht und definiert, auch darüber gibt es keinen wissenschaftlichen Konsens (Mair, 2010; Wry & York, 2017). Sozialunternehmen ist ein Dachbegriff („umbrella‘ construct“, Battilana & Lee, 2014, S. 406), der eine Vielzahl von unternehmerischen Aktivitäten unter sich vereint. Sozialunternehmertum bedeutet für verschiedene Menschen unterschiedliche Dinge (P. A. Dacin et al., 2010; Santos, 2012). Agafonow (2015) bezeichnet den Begriff gar als verwirrendes „Kaleidoskop“ (Agafonow, 2015, S. 1042), unter dem die Grenzen zwischen Finanzorientierung und Sozialorientierung verschwimmen. Es ist nicht weiter verwunderlich, dass sich eine Vielzahl von Synonymen und angrenzenden Begrifflichkeiten entwickelt hat, darunter „social purpose organisations“ (Klein et al., 2021), „mission-driven companies“ (Cetindamar & Ozkazanc-Pan, 2017), „social cooperative enterprises“ (Mair, 2010), „community entrepreneurship“ (Mair, 2010), „alternative enterprises“ (Spicer & Lee-Chuvala, 2021) und „not-for-profit organizations“ (Weerawardena & Mort, 2006).

Ein Unterschied zwischen kommerziellem Entrepreneurship und Social Entrepreneurship liegt in der Priorität, die der Schaffung von sozialem Wohlstand gegenüber der Schaffung von

wirtschaftlichem Wohlstand eingeräumt wird (Akhmedova et al., 2022; Mair & Martí, 2006; R. Stevens et al., 2015). Sozialunternehmen können in der Mitte zwischen zwei Extrema verortet werden: auf der einen Seite rein gewinnorientierte Unternehmen und auf der anderen Non-Profit-Organisationen. Sozialunternehmen versuchen hingegen, duale Ziele aus Finanz- und Wirkungs-Maximierung zu erreichen (Austin et al., 2006; Gras & Mendoza-Abarca, 2014; Müller et al., 2019; B. R. Smith et al., 2012; Vassallo et al., 2019).

Non-Profit-Organisationen basieren in Abgrenzung zu Sozialunternehmen vor allem auf den Einkünften aus Spenden und verfügen nicht über ein eigenes, nachhaltiges Geschäftsmodell. Entstanden ist das Sozialunternehmertum jedoch aus den Non-Profit-Organisationen heraus, die bspw. in den USA traditionell wenig finanzielle Unterstützung erhalten und sich bereits in den 1970er-Jahren professionalisieren, spendenunabhängiger aufstellen und eigenständige Geschäftsmodelle etablieren wollten (SEND e. V., 2021b; Weisbrod, 2004). In Deutschland, wo der Sozialstaat als umfassender und stärker angesehen wird, hat das Thema vor allem in den vergangenen Jahren viel Aufmerksamkeit bekommen (Hein, 2021). Um einige Sozialunternehmer hat sich ein regelrechter Mythos entwickelt, wie Bornstein (2007) schreibt: „Historically, they have been cast as humanitarians or saints, and stories of their work have been passed down more in the form of children's tales than case studies“ (Bornstein, 2007, S. 92). Trotz dieser Glorifizierung auf der einen und der Definitionsschwierigkeit auf der anderen Seite gibt es Elemente, die aus wissenschaftlicher Sicht charakteristisch für Sozialunternehmen sind und sich in den meisten Definitionen wiederfinden (etwa bei Austin et al., 2006; Battilana et al., 2012; W. K. Smith et al., 2013; Zahra et al., 2008):

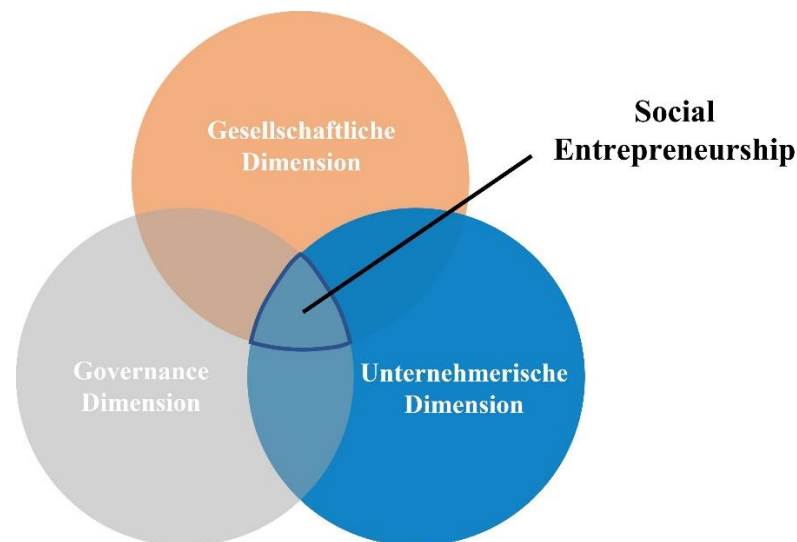
- Das **oberste Ziel** der Sozialunternehmen ist ein **soziales und/oder nachhaltiges**.
- Das Ziel wird versucht, **mit unternehmerischen Mitteln** zu erreichen.
- Ergänzend kommt in einigen Definitionen hinzu, dass für die Erreichung der Ziele auf einen **innovativen Ansatz** zurückgegriffen wird und dass die Einhaltung der Ziele durch entsprechende **Governance-Strukturen** gewährleistet wird.

Für diese Arbeit wird die Definition des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND), dem Dachverband der deutschen Sozialunternehmen, verwendet, die all diese Aspekte zusammenbringt:

„Das primäre Ziel von Social Entrepreneurship ist die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Dies wird durch kontinuierliche Nutzung unternehmerischer Mittel erreicht und resultiert in neuen und innovativen Lösungen. Durch steuernde und kontrollierende Mechanismen wird sichergestellt, dass die gesellschaftlichen Ziele intern und extern gelebt werden“ (SEND e. V., 2021b).

In Abb. 2-1 ist dies visualisiert: Sozialunternehmen versuchen den Dreiklang aus der Verwirklichung eines sozialen und/oder nachhaltigen Ziels (gesellschaftliche Dimension) mit ökonomischen Mitteln (unternehmerische Dimension) und durch eine adäquate Governance kontrolliert (Governance Dimension) zu erreichen.

Abb. 2-1: Drei Dimensionen von Social Entrepreneurship



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Austin et al. (2006) und SEND e. V. (2021b).

Ihre sozialunternehmerischen Aktivitäten können die Organisationen aus verschiedenen Rechtsformen (in Deutschland etwa AG, GmbH, gGmbH, e. V. uvm.) heraus betreiben (Baisch & Ivic, 2021; Ebrahim et al., 2014; Serres et al., 2022). In ihren Zielen sind Sozialunternehmen divers und können in unterschiedlichen Bereichen wie Bildung, Gesundheitswesen, Kunst, Unterhaltung, Landwirtschaft, Energieversorgung uvm. aktiv sein (Alinaghian & Razmdoost, 2021; Davies & Doherty, 2019). Trotz ihrer Verschiedenheit werden die Organisationen meist gemeinsam unter dem Terminus Sozialunternehmertum zusammengefasst. Das liegt daran, dass im Englischen „social“ – abgeleitet von „society“ (Gesellschaft) (Cambridge Dictionary) – mehr umfasst als nur das Deutsche „sozial“. Es wird vielmehr mit „gesellschaftlich“ übersetzt und meint damit soziales *und* nachhaltiges bzw. gesellschaftlich relevantes Unternehmertum.

Vedula et al. (2022) nennen es auch „Unternehmertum für das Gemeinwohl“ („*entrepreneurship for the public good*“, Vedula et al., 2022, S. 392). Wenn in dieser Arbeit „Social Entrepreneurship“, „Social Enterprise“, „Sozialunternehmen“ oder „Sozialunternehmer“ geschrieben steht, sind damit entsprechend der eben eingeführten Definition synonym immer Organisationen bzw. Menschen gemeint, bei denen an oberster Stelle ein gesellschaftliches bzw. soziales und/oder nachhaltiges Ziel steht.

Auf der individuellen Ebene kann ein Sozialunternehmer der Gründer und Eigenkapitalgeber oder aber ein angestellter Geschäftsführer bzw. Manager sein – entscheidend ist die eigene Überzeugung der Rolle als Veränderer („change maker“, R. Stevens et al., 2015), der nicht ruht, ehe er oder sie einen systematischen Wandel erreicht hat (Santos, 2012). Bill Drayton, einer der Vordenker von Social Entrepreneurship, sagte diesbezüglich einmal: „Social entrepreneurs are not content just to give a fish or teach how to fish. They will not rest until they have revolutionized the fishing industry“ (Ashoka, 2018). Statt auf die eigene finanzielle Absicherung zu schauen, gehen sie Risiken ein, um eine gesellschaftliche Verbesserung herbeizuführen (Karré, 2018; R. Stevens et al., 2015). S. Choi et al. (2018) sprechen von einer um 15% erhöhten Risikobereitschaft im Vergleich zu kommerziellen Unternehmern. Grichnik et al. (2017) verwendeten für die Charakterisierung dieses Unternehmer-Typus sogar den Begriff der „Hero Entrepreneurs“ (Grichnik et al., 2017, S. 9). Weerawardena und Mort (2006) widersprechen: Sie gehen auf Basis von Tiefeninterviews mit CEOs von Not-For-Profit-Organisationen davon aus, dass diese Unternehmen eine hohe Risikoaversion haben und das Überleben der Organisation priorisieren. Es lässt sich festhalten, dass es an wissenschaftlichen Untersuchungen zur Risikobereitschaft von Sozialunternehmern mangelt (mehr dazu im weiteren Verlauf dieser Arbeit).

Wie bedeutsam sind Sozialunternehmen? Die Zahl der wissenschaftlichen Publikationen zu Social Entrepreneurship ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen (M. T. Dacin et al., 2011; P. A. Dacin et al., 2010; Gonin et al., 2013; Mair, 2010; Moss et al., 2011; Santos, 2012). Sozialunternehmen sind zudem mittlerweile prominent in den Medien und im politischen Diskurs vertreten und haben sich in der Öffentlichkeit zur Lösung gesellschaftlicher Probleme neben staatlichen Angeboten und marktwirtschaftlichen Modellen etabliert (M. T. Dacin et al., 2011; Dey & Steyaert, 2010; Doherty et al., 2014; Kreuzer & Jacobs, 2020). Im Koalitionsvertrag der deutschen Bundesregierung von 2021 wird Social Entrepreneurship eine relevante Rolle zugesprochen und politische Unterstützung signalisiert (Korenke, 2021). Weitere Studien belegen die stark gestiegene Bedeutung und den Einfluss von Sozialunternehmen

auf die Gesellschaft, hierzulande und weltweit (Ashoka Deutschland, 2019; KfW Research, 2019).

Allerdings gibt es von Seiten der Forschenden auch Kritik an der einseitigen, positiven Betrachtungsweise und die Ansicht, dass Sozialunternehmen zu sehr überhöht werden (Dey & Steyaert, 2010; Doherty et al., 2014; Gonin et al., 2013). Die Organisationen müssen mit einigen Herausforderungen und Problemen umgehen, die sie in ihrer Leistungsfähigkeit einschränken. Im nachfolgenden Kapitel wird zunächst auf Sozialunternehmen aus der Theorie der hybriden Organisationen heraus betrachtet und anschließend auf die Herausforderungen dieser Unternehmen eingegangen.

2.1.2 Hybride Organisationen und ihre Herausforderungen

Eine „Theorie der Sozialunternehmen“, eine eigenständige theoretische Grundlage zu dieser Organisationsform, wurde bislang nicht entwickelt bzw. halten Forschende wie Battilana und Lee (2014) sowie Santos (2012) aufgrund der unklaren Abgrenzung zu anderen Begrifflichkeiten für wenig hilfreich. Stattdessen wird die Theorie der hybriden Organisationen genutzt, um die Besonderheiten von Sozialunternehmen zum Vorschein zu bringen. Dies ist im Einklang mit der wachsenden Anzahl an Veröffentlichungen zu Sozialunternehmen als hybride Organisationen (Battilana & Dorado, 2010; Jay, 2013; Mair et al., 2015; Pache & Santos, 2013).

Der Begriff „hybrid“ kann kontextabhängig unterschiedliche Bedeutungen haben. Allgemein beschreibt er eine Kombination oder Vermischung von zwei unterschiedlichen Elementen, die zu etwas Neuem führen. Hybridunternehmen agieren in einem Kontext, in dem eine Form von Hybridität vorliegt und in dem sie sich zwischen teils widersprüchlichen Anforderungen zurechtfinden müssen. Meist ist eine Vielfalt von Stakeholdern involviert, es werden zuweilen gegensätzliche Ziele und Aktivitäten angestrebt (Besharov & Smith, 2014; Mair et al., 2015). Durch die parallele Verfolgung finanzieller und sozialer Ziele sind die Sozialunternehmen ein gutes Beispiel für hybride Organisationen, da sie Eigenschaften kommerzieller und gemeinnütziger Organisationen in sich vereinen (Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014; Pache & Santos, 2013).

Der Vorteil der Analyse von Sozialunternehmen aus der Perspektive der Theorie der hybriden Organisationen liegt darin, ihr Verhalten bzw. das Verhalten der Akteure im Unternehmen besser verstehen zu können. Betrachtet man sie als klassische Organisationen, so wären ihre Handlungen oft nicht verständlich. Warum konzentriert sich bspw. ein Sozialunternehmen in der einen Situationen auf die sozialen und in der anderen auf die finanziellen Ziele? Warum

beugt es sich einmal den Interessen der Investoren und einmal denen der Mitarbeitenden? Warum handelt es einmal so und einmal exakt andersherum? Die Theorie der hybriden Organisationen hilft, Antworten auf diese und ähnliche Fragen zu finden (Battilana & Lee, 2014).

Ein noch klareres Bild von Sozialunternehmen als hybride Organisationen wird möglich, wenn man verschiedene Arten der Hybridität betrachtet. Battilana und Lee (2014) beschreiben zwei verschiedene Dimensionen des hybriden Organisierens: differenzierte Organisationen versus integrierte Organisationen. Bei differenzierten Unternehmen sind die kommerziellen Aktivitäten strikt von den gesellschaftlichen getrennt, während bei integrierten beides Hand in Hand geht (bei Mair et al., 2015 auch „dissenting hybrids“ und „conforming hybrids“ genannt). Meist hängt das damit zusammen, ob die Kunden der Sozialunternehmen auch gleichzeitig die Begünstigten sind (Santos et al., 2015). Ein Unternehmen, das bspw. nach dem 1:1-Prinzip¹ agiert, hat getrennte Kunden und Begünstigte. Bei einem anderen Unternehmen, das bspw. Mikrokredite an Menschen ohne regulären Bankzugang vergibt, sind Kunden und Begünstigte deckungsgleich (Battilana & Dorado, 2010; Bennouri et al., 2023; Wry & Zhao, 2018). Auch wenn in der Praxis oft Mischformen dieser Hybriditätstypen zu beobachten sind (Davies & Doherty, 2019; Santos et al., 2015), kann eine solche Unterscheidung hilfreich sein, um die Herausforderungen der Unternehmen besser verstehen zu können.

Herausforderungen hybrider Organisationen

Obwohl zunehmend erwartet wird, dass alle Unternehmen gleichzeitig sowohl finanzielle als auch soziale Ziele verfolgen, hat sich dieses hybride Modell noch nicht als vorherrschend etabliert (Battilana et al., 2022). Zwar vertreten einige Forschende die Ansicht, die Ausrichtung entsprechend mehrerer Missionen habe durchaus Vorteile, etwa der breitere Zugang zu materiellen sowie personellen Ressourcen und eine möglicherweise erhöhte Innovationsfähigkeit (Birkinshaw et al., 2014; Cetindamar & Ozkazanc-Pan, 2017; Ebrahim et al., 2014; Giudici et al., 2020; Jay, 2013; Karré, 2018; Stephan et al., 2019; Wry & York, 2017). Doch auch die Liste der Nachteile und Herausforderungen ist lang, sodass hybride Unternehmen auch als „fragile Organisationen“ bezeichnet werden (Cetindamar & Ozkazanc-Pan, 2017; Ebrahim et al., 2014;

¹ Beim 1:1-Prinzip vertreibt ein Unternehmen an zahlungskräftige Kunden ein Produkt, mit dessen Erlös ein äquivalentes Produkt an bedürftige Menschen gespendet wird. Wenn bspw. eine Packung Reis in Deutschland verkauft wird, wird aus dem Gewinn eine Mahlzeit an mittellose Menschen im globalen Süden gespendet. Siehe dazu bspw. Brown et al., 2021.

Santos et al., 2015), zu deren zentralen Charakteristika Konflikte zwischen verschiedenen Zielen zählen (Akhmedova et al., 2022; Tracey & Jarvis, 2007).

Die größte Herausforderung von Sozialunternehmen ist die Spannung, die zwischen den unterschiedlichen Zielen entsteht. Im Idealfall lassen sich die gesellschaftlichen und finanziellen Ziele vereinen, was bspw. durch die Eintragung von Marken manifestiert werden kann (Hirschmann & Block, 2022). Doch das ist eher die Ausnahme als die Regel, wie Birkinshaw et al. (2014) schreiben: „The important question is not whether there is some tension between purpose and profits; there is. Instead, the question to ask is: How can the tension between purpose and profits best be managed?“ (Birkinshaw et al., 2014, S. 50).

Dabei lässt sich zwischen internen und externen Spannungen unterscheiden (Battilana & Lee, 2014). Die inneren Spannungen werden vielfach von Forschenden beschrieben und beziehen sich meist auf die Identität und Mission der Unternehmen (Battilana & Lee, 2014; Siegner et al., 2018). Ein soziales Ziel mittels unternehmerischen Mitteln zu verfolgen, stellt ein „inhärentes Paradox“ dar, was zum Entstehen konkurrierender Anforderungen in Bezug auf soziale und finanzielle Ziele führt (Battilana & Dorado, 2010; Jay, 2013; Mair et al., 2015; Siegner et al., 2018; W. K. Smith et al., 2013). Die gemeinsame Umsetzung dieser ist besonders schwierig, weil ökonomische Vorgaben oft kurzfristiger Natur sind, während Strategien zur Schaffung von sozialem oder ökologischem Wohlstand langfristig angelegt sind (Ramus & Vaccaro, 2017; Siegner et al., 2018; W. K. Smith et al., 2013). Die entstehenden Spannungen können zu großer Unsicherheit und Konflikten in der Organisationsidentität und -struktur, in der Strategie und schließlich im individuellen Handeln der Mitarbeitenden führen (Besharov & Smith, 2014; Pache & Santos, 2010). Dadurch können die Organisationen an Legitimität verlieren, sodass sich die internen Stakeholder nicht mehr mit der Mission des Unternehmens identifizieren können (Pache & Santos, 2010).

Dieser Legitimitätsverlust gilt auch für die externen Spannungen, die zwischen der Organisation und Akteuren außerhalb entstehen können. Die Beziehungen zu externen Stakeholdern müssen gepflegt und dabei divergierende Interessen immer wieder neu abgewogen werden. Dies ist insbesondere schwierig, weil einige Stakeholder gewinnorientierte Interessen vertreten können (bspw. Investoren), während andere vor allem die sozialen Ziele fokussieren (bspw. die Begünstigten) (Battilana & Dorado, 2010; Davies & Doherty, 2019; Ebrahim et al., 2014; Santos et al., 2015). Weitere Ausführungen zur Beziehung zu Interessensgruppen und Stakeholder-Theorie finden sich in Kapitel 3.2.1.

Auch die Einstellung von neuem Personal steht im Spannungsfeld zwischen der sozialen und finanziellen Mission. Selten können Sozialunternehmen eine Person unter Vertrag nehmen, die einen „hybriden“ Ausbildungshintergrund hat: Die meisten Arbeitnehmer haben Erfahrung im finanziellen bzw. wirtschaftlichen oder im ökologischen bzw. sozialen Bereich, aber nicht in beiden. Auch hier müssen die Unternehmer zwischen kommerziellem und sozialem Ziel entscheiden (Battilana & Dorado, 2010; Davies & Doherty, 2019; Pache & Santos, 2013).

Hinzu kommt, dass das gegenwärtige Wirtschaftssystem noch nicht auf Sozialunternehmen ausgerichtet und für sie nachteilig ist (Ebrahim et al., 2014). Der Zugang zu finanziellen Ressourcen ist eingeschränkter als bei rein kommerziell agierenden Organisationen (Austin et al., 2006; Battilana & Lee, 2014; Davies & Doherty, 2019). Zudem ist bspw. die Beschaffung von Rohmaterialien teurer, wenn die Unternehmer im Sinne ihrer Mission auf die soziale und ökologische Nachhaltigkeit der Vorprodukte achten (Davies & Doherty, 2019).

Auch wenn manche Forschenden dadurch einen eher negativen, dystopischen Blick auf die Zukunft von Sozialunternehmertum haben (siehe etwa Mazzei et al., 2021), so könnte sich dieser Status Quo in den kommenden Jahren durchaus ändern, wie bspw. die bereits erwähnten Bemühungen der Bundesregierung zeigen. Zudem gibt es Ansätze und Strategien, wie diese internen und externen Spannungen klein gehalten werden können und Sozialunternehmen erfolgreich agieren können. Ein Beispiel ist die bereits beschriebene Integration bzw. Trennung der verschiedenen Ziele im Geschäftsmodell (Battilana & Lee, 2014; Davies & Doherty, 2019; Siegner et al., 2018; W. K. Smith et al., 2013), wobei die klare Trennung in eine soziale und eine kommerzielle Einheit von Forschenden als nachhaltiger angesehen wird (Battilana et al., 2012; Davies & Doherty, 2019). Auch die Etablierung einer robusten Governance, aus der sich klare Regeln für das Verhalten aller Akteure der Unternehmen ableiten lassen, wird häufig empfohlen (Bengo et al., 2021; Ebrahim et al., 2014; Mair et al., 2015; M. Wolf & Mair, 2019). Die Maßnahmen zur Vermeidung der Spannungen und ihrer Folgen stehen nicht im Fokus dieser Arbeit, werden jedoch in Kapitel 8 noch einmal aufgegriffen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mit Sozialunternehmen Hoffnungen zur Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen verbunden werden (Akhmedova et al., 2022). Allerdings sind die dualen Ziele dieser Organisationen selbst eine relevante Hürde, die für manche womöglich nicht zu bewältigen ist. Wenn die finanziellen Ziele zulasten der sozialen priorisiert werden, kann es zum so genannten Mission Drift kommen (Cornforth, 2014; Siegner et al., 2018). Auf die strategische Unternehmensplanung, das Konzept der Mission und das Phänomen des Mission Drifts wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen.

2.2 Mission Drift

Dieses Kapitel befasst sich mit dem zentralen Aspekt dieser Arbeit: Mission Drift von Sozialunternehmen. Zunächst wird als Grundlage die strategische Unternehmensplanung, das Konzept der Mission und die Bedeutung von Zielen erläutert. Anschließend wird Mission Drift beschrieben, definiert und die Bedeutung für Sozialunternehmen in Theorie und Praxis dargelegt.

2.2.1 Strategische Unternehmensplanung, Mission und Ziele

Laut Peter Drucker, dem Pionier der modernen Managementlehre (Edersheim, 2007), haben Managemententscheidungen weitreichende Auswirkungen und erfordern deshalb ein systematisches Vorgehen (Drucker, 2009). Langfristige, strategische Unternehmensplanung basiert auf der Annahme, dass Unternehmen sich verändern und gegenwärtige Trends nicht zwangsläufig in der Zukunft fortbestehen. Sie erfordert eine Kombination aus visionären Überlegungen, Analyse und Testen, um ein schlüssiges Geschäftsmodell zu entwickeln (Drucker, 1994, 2009; Hungenberg, 2014).

Jedes Unternehmen stellt Annahmen über das Umfeld der Organisation, über die Unternehmensmission und über die Kernkompetenzen für die operative Umsetzung auf („The Theory of the Business“, Drucker, 1994). Die Mission ist dabei ein zentrales Konzept der strategischen Unternehmensplanung, ebenso wie bspw. die Vision (Drucker, 2009; Hungenberg, 2014; Raynor, 1998; Senge, 1994). Es gibt eine Fülle wissenschaftlicher Abhandlungen, die sich mit der Bedeutung bzw. Sinnhaftigkeit (z. B. Bart, 2001; Hollensbe et al., 2014) oder mit der Definition bzw. Abgrenzung (z. B. Gagné, 2018; G. Johnson et al., 2008) dieser zentralen Mittel der strategischen Unternehmensplanung beschäftigen, auch im Kontext von Sozialunternehmen (z. B. Klein et al., 2021; Kreutzer & Jacobs, 2020; R. Stevens et al., 2015). Wichtig für diese Arbeit ist es, ein fundiertes Verständnis vom Konzept der Mission zu entwickeln und die Mission in Zusammenhang mit weiteren strategischen Planungsheuristiken wie der Vision, Werten und Zielen zu bringen.

Die Mission – im Englischen und manchmal auch im Deutschen synonym verwendet mit dem Begriff „Purpose“ – beantwortet die Frage nach dem „Wieso?“ bzw. „Warum existiert diese Organisation?“ (Gagné, 2018; G. Johnson et al., 2008; Senge, 1994; M. Wolf & Mair, 2019). Die Mission begründet die Daseinsberechtigung, die „raison d’être“ (G. Johnson et al., 2008, S. 164), eines Unternehmens. Sie gibt die strategische Richtung vor und dient in der Praxis als Unternehmensgrundsatz oder Unternehmensleitlinie (Hungenberg, 2014, S. 26–27).

In Worten beschrieben wird dieses Leitbild im so genannten Mission Statement, das Bart (2001) definiert als „a formal written document intended to capture an organization's unique raison d'être. It should answer such vital questions as: why do we exist, what is our real purpose and what are we trying to accomplish“ (Bart, 2001, S. 360). Mission Statements helfen Organisationen, ihre Identität und Richtung zu finden und sind wertvolle Werkzeuge, um Anteilseigner, Mitarbeiter und weitere Stakeholder über die Zielrichtung und Strategie eines Unternehmens zu informieren (Akhmedova et al., 2022; Blair-Loy et al., 2011; Moss et al., 2011). Kreutzer und Jacobs (2020) gehen sogar so weit zu sagen, dass Mission Statements dafür da sind, Organisationen auf dem richtigen Weg zu halten, die richtigen Entscheidungen zu treffen und Mitarbeiter zu inspirieren und zu motivieren.²

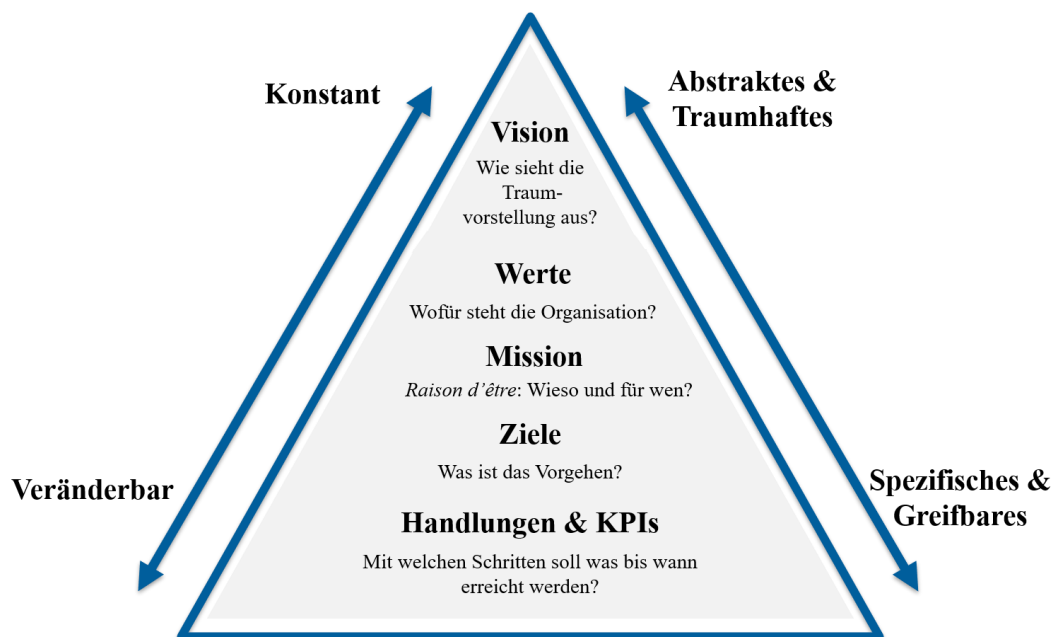
Wie aber hängt die Mission mit den anderen Elementen der strategischen Planung zusammen? Hungenberg (2014) ordnet die Mission in die strategischen Planungsebenen folgendermaßen ein: „Die Mission ist somit ein Bindeglied zwischen dem normativen Management, welches das Selbstverständnis eines Unternehmens definiert, und dem strategischen Management, das die Aufgabe hat, die normativ definierte Ausrichtung des Unternehmens zu verwirklichen“ (Hungenberg, 2014, S. 420). Eine ähnliche Einschätzung geben Grimes et al. (2019), die die Mission als soziokognitive Brücke zwischen der Identität und den Handlungen einer Organisation beschreiben. Klein et al. (2021) sprechen nicht von der Identität, sondern von den Werten³ einer Organisation, mit denen die wiederkehrenden Handlungsmuster der zentralen Akteure in Einklang zu bringen sind.

Zusammengefasst ist die Mission zwischen den vergleichsweise unveränderlichen, abstrakten Elementen Vision und Werten und den veränderlichen, spezifischen Zielen und Handlungen⁴ in einer Organisation verortet. Diese Hierarchisierung ist in der Strategie-Pyramide in Abb. 2-2 dargestellt. Eine solche grafische Aufbereitung der strategischen Bausteine findet sich vielfach in der Literatur, etwa als Pyramide (z. B. Dillerup & Stoi, 2022, S. 233), Kreislauf (z. B. Raynor, 1998, S. 373) und Treppe (z. B. Rangan, 2004), wobei die Elemente (Vision, Mission etc.) teilweise an abweichenden Stellen angeordnet werden.

² An dieser Stelle sei erwähnt, dass von Mair (2010) auch der Social-Entrepreneurship-Bewegung eine Mission bzw. „Purpose“ zugeschrieben wird: „The defining purpose of social entrepreneurship, regardless of the financial model, is to effect social change by altering the social, economic and political day-to-day realities at the local level“ (Mair, 2010).

³ Werte sind laut Raynor (1998) die Prinzipien oder Vorstellungen des Selbst, an denen Personen oder Organisationen ihr Handeln ausrichten. Sie beantworten die Frage nach dem „Wie wollen wir handeln?“ bzw. „Wofür steht die Organisation?“ (Senge, 1994).

⁴ Handlungen sind laut Raynor (1998) Aktivitäten, die unternommen werden, um Ziele zu erreichen.

Abb. 2-2: Strategie-Pyramide

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup & Stoi, 2022, S. 233.

Wie in Abb. 2-2 zu erkennen ist, werden von der Mission die langfristigen Ziele für das Unternehmen abgeleitet (Hungenberg, 2014; Latham & Locke, 2006; Locke & Latham, 2002). Es gibt in der Literatur keinen Konsens dazu, was genau unter Unternehmenszielen zu verstehen ist (Linder & Foss, 2018). Deshalb werden meist eher breite Definitionen herangezogen (Linder & Foss, 2018), wie die von Gagné (2018), wonach ein Ziel der „end state not yet attained and focused on attaining“ (Gagné, 2018, S. 84) und ein Unternehmensziel entsprechend „end state an organization wishes to attain“ (Gagné, 2018, S. 84) ist. Sie erfüllen den praktischen Nutzen, Maßstäbe zu definieren, anhand derer später Leistung beurteilt werden kann. Mehr noch: Sie geben das geforderte Anspruchsniveau an die zu erfüllende Leistung vor. In einem Zielsystem befinden sich einige Ziele auf einer höheren Abstraktionsebene (strategische Ziele, die das „Warum?“ widerspiegeln), während andere konkreter sind (operative Ziele, die das „Was?“ repräsentieren) und zusammen Zielhierarchien bilden. Liegen mehrere Ziele vor, konkurrieren diese um begrenzte Ressourcen (wie z. B. Arbeitsmittel und Arbeitszeit) einer Organisation (Gagné, 2018; Kotlar, Massis et al., 2018; Stephan et al., 2019).

Ziele sind unentbehrlich für die Planung und Voraussage von unternehmerischem Verhalten und Ergebnissen (Kotlar, Massis et al., 2018). Eine entsprechend große Bedeutung wird ihnen für das erfolgreiche Bestehen und die Weiterentwicklung von Organisationen

zugemessen (Birkinshaw et al., 2014; Latham & Locke, 2006; Locke & Latham, 2002). Sie sind als zentral anzusehen, um das Überleben, das Funktionieren und die Performance sicherzustellen (Linder & Foss, 2018), die Strategie zu erfüllen (Raynor, 1998) und resultieren auf der untersten Ebene in konkreten Handlungen. Dazu Drucker (2009): „Das Ziel der strategischen Planung ist *sofortiges Handeln*.“ (Drucker, 2009, S. 199).

Unternehmensziele können komplementär, konfliktär oder indifferent zueinander sein, wobei komplementäre Ziele sich unterstützen, konfliktäre sich widersprechen und indifferente Ziele unabhängig voneinander sind. Eine klare Priorisierung der Zielsetzungen (in einem konsistenten Zielsystem) sind erforderlich, um mit (konfliktären) Zielbeziehungen umzugehen (Blöcher, 2020, S. 80–82). In der Praxis zeigt sich jedoch: Immer wieder scheitern Organisationen daran, weichen von ihren Zielen ab und Ziele verfehlen ihre Wirkung (DiMaggio & Powell, 1983; Ordóñez et al., 2009; Scott, 1967; M. Wolf & Mair, 2019). Wie einleitend in Kapitel 1.1 beschrieben, ist dieses Verhalten insbesondere auch in der Praxis der Sozialunternehmen zu beobachten. Wenn Ziele sich häufig und über längere Zeit verändern, können sich die gesamte Ausrichtung und die Mission einer Organisation wandeln. Auf dieses Phänomen des Mission Drifts wird im Kontext von Sozialunternehmen nachfolgend eingegangen.

2.2.2 Das Phänomen des Mission Drifts

Sozialunternehmen sind dort aktiv, wo sich die Wege von sozialen und finanziellen Zielen kreuzen (Staessens et al., 2019). Das Bestreben von Social Entrepreneurs ist es, wie bereits beschrieben, dem gemeinsamen Pfad dieser beiden Ziele zu folgen – was sich wegen der unterschiedlichen Prioritäten jedoch als Herausforderung darstellen kann (Kreutzer & Jacobs, 2020). Es besteht die Gefahr, dass Sozialunternehmen von ihrer dualen Mission abdriften und vorwiegend die finanziellen Ziele priorisieren bzw. verfolgen. Diesem Phänomen wird sich in diesem Teilkapitel genähert.

Bevor die Thematik des Mission Drift Einzug im Bereich Sozialunternehmen genommen hat, wurde sie bei Non-Profit-Organisationen beobachtet und wissenschaftlich untersucht (Maier et al., 2016; B. R. Smith et al., 2012; Weisbrod, 2004; Young & Kim, 2015). Weisbrod (2004) schreibt in einem viel zitierten Beitrag im Stanford Social Innovation Review mit dem Titel „The Pitfalls of Profits“, dass die Gefahr des Mission Drift omnipräsent sei. Er bezieht sich auf Non-Profit-Organisationen, die zunehmend in Richtung finanzieller Orientierung abdrifteten, was in der Literatur auch als Kommerzialisierung, Managerialisierung und

Professionalisierung umschrieben wird (Maier et al., 2016). B. R. Smith et al. (2012) unterstreichen das: In Experteninterviews mit Geschäftsführern von Non-Profit-Organisationen, die sozialunternehmerische Aktivitäten starteten, kristallisierte sich Missionskonsistenz bzw. Missionsveränderung als größte Sorge heraus.

Was einst lediglich als mögliche Gefahr von Non-Profit-Einrichtungen gesehen wurde, wurde in der Folge zunehmend auch in anderen Bereichen und Organisationsarten als relevante Herausforderung identifiziert. Grimes et al. (2019) schreiben: „mission drift is front and center as an emerging strategic challenge – one with relevance beyond the context of social entrepreneurship” (Grimes et al., 2019, S. 820).

Doch was ist Mission Drift genau? Was umfasst es und wodurch wird es abgegrenzt? Grimes et al., 2019 kritisieren, dass obwohl es immer mehr Veröffentlichungen zu Mission Drift gibt, das Konzept unzureichend definiert wurde. An einer Stelle werden die Forscher sehr deutlich: „Although scholars and practitioners increasingly reference the notion of mission drift, there is still a great deal of ambiguity and inconsistency surrounding how mission drift is conceptualized and used” (Grimes et al., 2019, S. 837). Diese Ansicht teilen weitere Forschende (Cetindamar & Ozkazanc-Pan, 2017; Cornforth, 2014; Varendh-Mansson et al., 2020).

In Tab. 2-1 sind chronologisch Definitionen bzw. Umschreibungen von Mission Drift aufgelistet, beginnend mit der jüngsten Veröffentlichung. In der dritten Spalte ist zudem vermerkt, in welche Richtung der Drift laut der entsprechenden Umschreibung führen kann (beide Richtungen, Richtung Finanzorientierung oder Richtung Sozialorientierung).

Tab. 2-1: Definitionen und Umschreibungen von Mission Drift

Veröffentlichung	Definitionen & Umschreibungen von Mission Drift	Richtung des Drifts
Bennouri et al. (2023, o. S.)	<i>Social enterprises are set up as socially oriented organizations with a clear social purpose or mission. Mission drift occurs when they deviate from their original social goals.</i>	Finanzorientierung
Cossey et al. (2023, S. 6)	<i>Mission drift refers to an organization's gradual departure from its original goals, values, or objectives over time.</i>	Beide Richtungen
Hota, Bhatt und Qureshi (2023, S. 5)	<i>The strong financial sustainability orientation of social entrepreneurs could lead to a greater emphasis on developing profitable business models at the expense of social mission, a phenomenon known as mission drift.</i>	Finanzorientierung
R. M. Armstrong und Grobbelaar (2023, S. 823)	<i>Mission drift occurs when one of the missions of the SE, financial or social, is prioritised over the others. When one mission is prioritised, the other missions will be neglected and will ultimately fail.</i>	Beide Richtungen
Battilana et al. (2022, S. 238)	<i>This risk of abandoning social goals.</i>	Finanzorientierung
M. P. Johnson und Hörisch (2022, S. 2)	<i>Actions that deviate from ventures' original sustainability values, by diverting their attention and focus, possibly even diminishing the ability to create positive social and environmental impacts.</i>	Finanzorientierung
Klein et al. (2021, S. 658)	<i>A sociocognitive construct that is recognized by the perception of inconsistent action of an organization and its stated mission.</i>	Beide Richtungen
Haydon et al. (2021, S. 11)	<i>The neglect of social purpose in favour of organizational objectives.</i>	Finanzorientierung
Lehoux et al. (2021, S. 552)	<i>A phenomenon that occurs when the tension between economic and social value creation increases or when financial sustainability proves difficult to achieve because of the fragility inherent to their beneficiaries and/or clients (e.g., poor health status, inability to pay).</i>	Beide Richtungen
Croce et al. (2021, S. 364)	<i>What are the consequences on investees' performance and mission in the case of SIVCs' style drifts (e.g., social logic suppressed by the dominance of the financial logic)?</i>	Finanzorientierung
M. P. Johnson und Schaltegger (2020, S. 1158)	<i>Unintended or hidden changes in goal-orientation caused by inadequate handling of trade-offs and tensions between conflicting internal logics.</i>	Beide Richtungen
Jäger (2020, S. 24–25)	<i>Mission drift occurs when an enterprise adheres so strongly to an investors' economic or social expectations that it shifts away from its original mission, which comprises both social impact and financial sustainability, to a purely nonprofit or purely profit-oriented one.</i>	Beide Richtungen
Kautonen et al. (2020, S. 2)	<i>Mission drift occurs when the organisation increasingly abandons its sustainability orientation to focus on its financial profits, thus abandoning its initial mission.</i>	Finanzorientierung
Grimes et al. (2019, S. 820)	<i>A perceived discontinuity [...] between actions and the organisations' image.</i>	Beide Richtungen
M. Wolf und Mair (2019, S. 535)	<i>Losing sight of their social mission while navigating market and political pressures.</i>	Finanzorientierung
Muñoz und Kimmitt (2019, S. 854)	<i>When social entrepreneurs overemphasize the economic business component, this is often described as "mission drift".</i>	Finanzorientierung
Ometto et al. (2019, S. 1004)	<i>Mission drift occurs when the enterprise focuses too heavily on one aspect of its mission at the expense of another with the result that the purpose of the social innovation is undermined.</i>	Finanzorientierung
Karré (2018, S. 42)	<i>When one of the multiple logics or goals of the organization is starting to dominate or displace the others.</i>	Beide Richtungen
McMullen (2018, S. 581)	<i>Social enterprises may "drift" if they repeatedly prioritize their social or commercial objectives at the expense of the other.</i>	Beide Richtungen

Siegner et al. (2018, S. 1316)	<i>Mission drift may occur, where the commercial activity takes precedence over the social goals, ultimately restricting social output.</i>	Finanzorientierung
Cetindamar und Ozkazanc-Pan (2017, S. 258)	<i>The diffusion of commercial logic into the mission-driven companies' organizational practices and thus making them more "business-like".</i>	Finanzorientierung
Ramus und Vaccaro (2017, S. 308)	<i>To abandon social concerns in favor of profit-seeking activities.</i>	Finanzorientierung
Kwong et al. (2017, S. 617)	<i>The change of social mission from that originally stated.</i>	Finanzorientierung
Young und Kim (2015, S. 236)	<i>A term commonly applied to nonprofit organizations deviating from their designated mission as a result of external financial pressures.</i>	Finanzorientierung
Battilana und Lee (2014, S. 412)	<i>Over time, the processes by which organizations reconcile conflicts over resource allocation may themselves become routinized. In scenarios where this reconciliation consistently favors either business or charitable goals at the expense of the other, the organization runs the risk of "drift".</i>	Beide Richtungen
Ebrahim et al. (2014, S. 89)	<i>An organization leans so heavily towards pursuing its social goals that it cannot sustain itself financially through commercial means.</i>	Sozialorientierung
Cornforth (2014, S. 4)	<i>A process of organisational change, where an organisation diverges from its main purpose or mission.</i>	Beide Richtungen
Bennett und Savani (2011, S. 218)	<i>Mission Drift arises when a charity's priorities and activities are determined in part by external funders and, in consequence, the organization's operations then deviate significantly from its original mission.</i>	Finanzorientierung
Battilana und Dorado (2010, S. 1419)	<i>A delicate balance between [...] logics they combined.</i>	Beide Richtungen
Dees (1998, o. S.)	<i>Nonprofits [...] turning to the for-profit world to leverage or replace their traditional sources of funding.</i>	Finanzorientierung

Quelle: Eigene Darstellung. Jüngste Publikationen zuerst. Für eine einfachere Leserlichkeit wurden vereinzelt Worte oder Teilsätze ausgelassen.

Tab. 2-1 macht deutlich, dass es kein allgemeingültiges Verständnis von Mission Drift gibt, auch wenn es zunehmend das Interesse von Wissenschaftlern erregt (Bernardi & Arenas, 2022). Das Phänomen hat vielfältige Ausprägungen und wird in unterschiedlichen Bereichen der Organisationsforschung angewendet. Es ist zumeist ein schleichender, ungewollter Prozess (M. P. Johnson & Schaltegger, 2020; Minai et al., 2021; Varendh-Mansson et al., 2020), der a priori schwer vorherzusagen ist (S. Yang et al., 2020) und selten greifbar gemacht werden kann (Serrano-Cinca et al., 2022; Varendh-Mansson et al., 2020). Trotz dieser Vagheit ist es in Bezug auf Mission Drift wichtig festzuhalten:

- Im Kern bedeutet das Phänomen, dass Organisationen ihre Prioritäten verschieben und **von ihrer Mission abdriften**.
- In dieser Arbeit stehen dabei **Sozialunternehmen** im Zentrum, die im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen und kommerziellen Zielen agieren.
- Außerdem fokussiert sich diese Arbeit auf den **Drift in Richtung Finanzorientierung bzw. Kommerzialisierung**. Dabei verschieben sich die Prioritäten weg von den

sozialen Zielen hin zu den finanziellen Zielen. Auch wenn dies nicht immer der Fall sein muss, so zeigt Tab. 2-1, dass dies der häufigste Untersuchungsgegenstand und für Sozialunternehmen besonders relevant ist.

Zusammenfassend lässt im Rahmen dieser Arbeit folgende eigene Definition festhalten:

Mission Drift von Sozialunternehmen liegt vor, wenn sich die Priorisierung der sozialen bzw. gesellschaftlichen Ziele hin zu einer Priorisierung der finanziellen Ziele verschiebt.

Die Gefahr des Mission Drifts stellt für Sozialunternehmen eine fundamentale strategische Herausforderung dar (Kreutzer & Jacobs, 2020). Während die Vision des Unternehmens nach außen hin möglicherweise noch intakt ist, ändern sich innerhalb der Organisation Werte, Mission, Ziele und Handlungen. Unbemerkt konzentriert sich das Beispielunternehmen zunehmend auf die kommerziellen Ziele, während der soziale Anteil immer weiter zurückgeht. Im äußersten Fall bzw. nach Abschluss des Drifts liegt ein rein finanzorientiertes Unternehmen vor (McMullen & Bergman, 2017; Young & Kim, 2015), mit allen möglichen Konsequenzen wie Reputationsverlust (Grimes et al., 2019), Abkehr einzelner Stakeholdergruppen (Grimes et al., 2019; Kreutzer & Jacobs, 2020), Abwanderung von Mitarbeitenden bzw. Neuverhandlung mit einem Teil der Belegschaft (Doherty et al., 2014; Karré, 2018) oder der Verlust eines möglichen steuerlichen Sonderstatus (Gras & Mendoza-Abarca, 2014; Weisbrod, 2004) – wenngleich kurzfristige Abweichungen von der Mission in bestimmten Situationen tolerierbar sein können und nicht direkt zu einem Mission Drift führen müssen⁵ (Grimes et al., 2019; Klein et al., 2021; W. K. Smith & Besharov, 2019; Staessens et al., 2019).

Was sind mögliche Gründe und Auslöser für solch einen Mission Drift? Dies hängt eng mit den Gründen zusammen, wieso verschiedene Ziele zu Spannungen in hybriden Unternehmen führen können (siehe Kapitel 2.1.2) und ist entsprechend vielfältig (Jones 2017). Erneut werden häufig die Stakeholder als eine Quelle für Ziel- und Missionsveränderungen genannt, etwa wenn diese besonders kommerziell orientierte Interessen verfolgen (Besharov & Smith, 2014; Block et al., 2023; Costanzo et al., 2014; Doherty et al., 2014; Ebrahim et al., 2014). Die Mitarbeitenden müssen sich mit der Mission des Unternehmens identifizieren können (Batilana & Dorado, 2010) und stellen eine mögliche Ursache für Konflikte bzw. den Drift dar (Besharov & Smith, 2014; Karré, 2018). Auch die Abwägung zwischen Kunden und Begünstigten ist Forschenden zufolge ein möglicher Grund für Mission Drift (Ebrahim et al., 2014;

⁵ Mehr dazu ist in Kapitel 8.3.2 beschrieben.

Santos et al., 2015), ebenso wie das Gründungs- bzw. Führungsteam, dessen Ansprüche sich über die Zeit wandeln können (Miller et al., 2012; Minkoff & Powell, 2006). Schließlich ist eine unzureichende Governance (Bruneel et al., 2020; Cornforth, 2014) und die Entwicklung neuer Produkte und Services für zukünftige Märkte (Copestake, 2007; Cornforth, 2014; Ebrahim et al., 2014) zu nennen. Hinzu kommen Ausnahmesituationen wie Wachstums- bzw. Skalierungssituationen (Cossey et al., 2023; Costanzo et al., 2014; W. K. Smith et al., 2013) und Krisensituationen (Jones, 2007; M. Wolf & Mair, 2019).

Dies sind jedoch oft nur erste Vermutungen und Beobachtungen in der Praxis, die bisher kaum empirisch belegt werden konnten (näher auf die Forschungslücke zu Mission Drift wird zu Beginn von Kapitel 4.2 eingegangen). Mögliche Gründe und Auslöser für das Phänomen stehen im Kern dieser Arbeit und werden im weiteren Verlauf quantitativ und qualitativ untersucht. Bevor die eigene Forschungstätigkeit vorgestellt wird, geht das nachfolgende Kapitel auf die zugrundeliegenden verhaltensökonomischen Theorien ein, mit Hilfe derer versucht wird, die Ursachen von Mission Drift näher zu analysieren und zu erklären.

3 Theoretische Grundlagen

3.1 Verhaltensökonomische Theorien

Das Ziel der Verhaltensökonomie und daraus abgeleiteten Strategien ist es, realistische Annahmen über das menschliche Denken, Emotionen und soziale Verhalten in das strategische Management von Organisationen einzubringen (T. C. Powell et al., 2011). In dieser Forschungsarbeit stehen die Ursachen für einen Mission Drift von Sozialunternehmen im Fokus. Wie in Kapitel 2 ausgeführt, ist ein solcher Drift schwer zu beobachten, womöglich jedoch in den Veränderungen des Verhaltens von Individuen ersichtlich. In diesem Kapitel werden verschiedene theoretische Ansätze vorgestellt, die zur Erklärung des Verhaltens von Sozialunternehmen beitragen können.

Eine der frühesten und bis heute populärsten Theorien ist die Behavioral Theory of the Firm, die sich mit den Entscheidungsprozessen innerhalb von Unternehmen befasst. Weiterhin wird das Behavioral-Agency-Modell und die Mixed-Gamble-Logik betrachtet, die deutlich jünger sind und die Verhaltensökonomie mit neuen Erkenntnissen und theoretischen Ansätzen bereichern. Insbesondere die Mixed-Gamble-Logik wird verwendet und mit ihr erstmalig versucht, das Phänomen des Mission Drift zu erklären. Hilfreich dafür sind auch die Stakeholder-Theorie, welche Interessen und Ansprüche verschiedener Stakeholder auf Unternehmen fokussiert, und die Identitäts-Theorie, die sich mit der Frage beschäftigt, wie Identitäten bzw. Persönlichkeiten von Menschen geformt sind.

Durch die Untersuchung und Anwendung dieser Theorien wird ein umfassendes Verständnis für die zugrunde liegenden Konzepte und Zusammenhänge von Mission Drift von Sozialunternehmen geschaffen. Dieses Wissen bildet die Grundlage für die empirischen Analysen in den darauffolgenden Kapiteln.

3.1.1 A Behavioral Theory of the Firm

Der Politikwissenschaftler Richard M. Cyert und der Ökonom James G. March veröffentlichten 1963 „A Behavioral Theory of the Firm“ (BToF). Der Untertitel der Arbeit beschreibt die zentrale Herangehensweise der beiden Wissenschaftler: *„Develops a theory of the firm which is based on empirical studies of decision-making within the firm“* (Cyert & March, 1963).

Ziel der Publikation ist es, die dato vorherrschenden Annahmen zur Funktionsweise von Organisationen zu hinterfragen und auf Basis von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen eine neue Theorie zur Entscheidungsfindung in Unternehmen zu entwerfen. Unternehmen, die

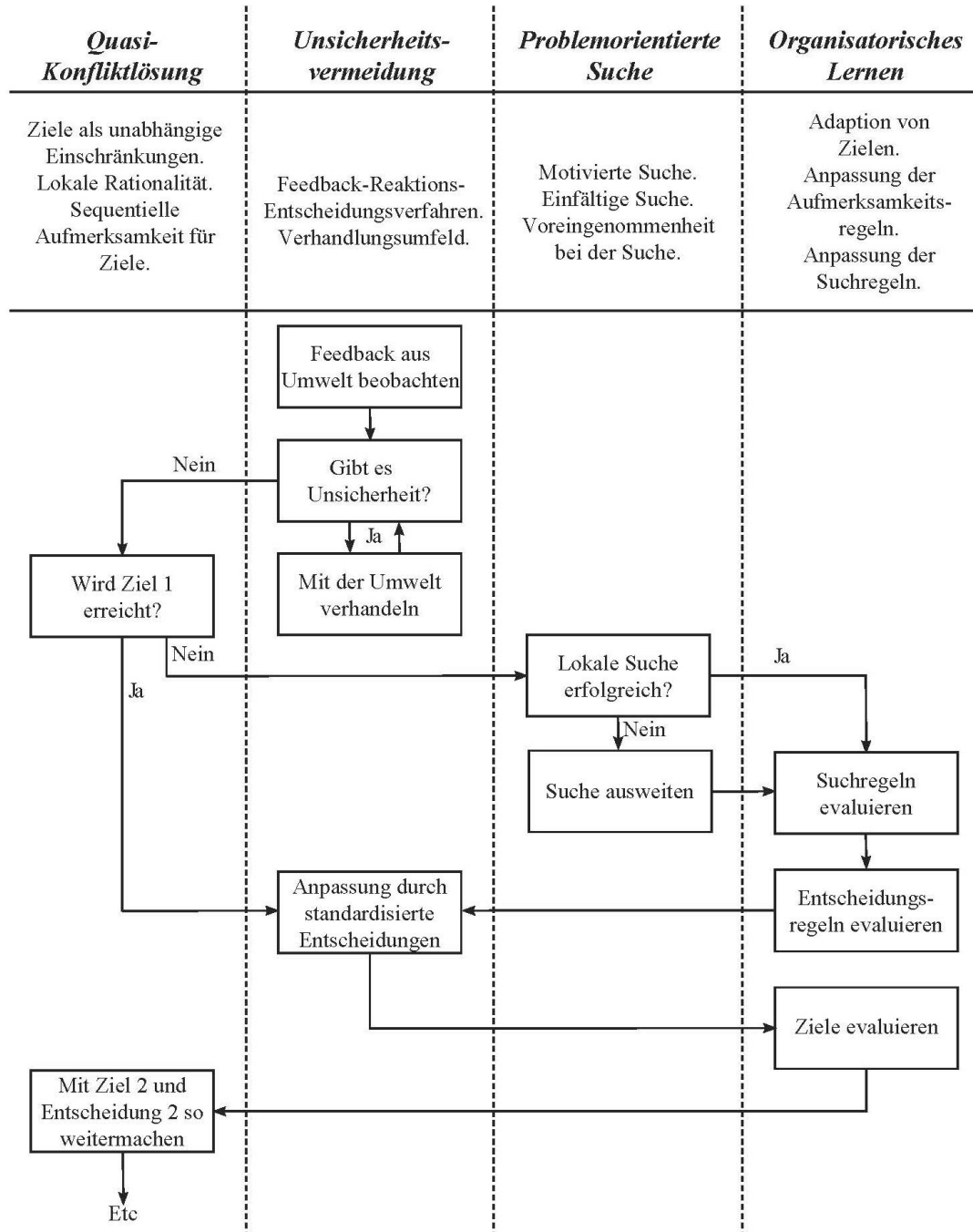
als „Black Box“ betrachtet wurden, sollten entschlüsselt werden (Argote & Greve, 2007, S. 344). Dies ist Cyert und March mit beeindruckendem Erfolg gelungen – so gilt die BToF bis heute als eines der einflussreichsten Management-Bücher aller Zeiten (Argote & Greve, 2007; Bromiley & Rau, 2022; Gavetti et al., 2012; Greve & Teh, 2018; Mahoney, 2004).

Die Theorie ist im Kontext der zeitgenössischen Wirtschaftsforschung zu sehen (Gavetti et al., 2012). Zwei zentrale Annahmen, mit denen die BToF bricht, bilden das Fundament der damaligen Betrachtungsweise auf die Ökonomie: das Postulat der Profitmaximierung und perfektes Wissen. Cyert und March fragen hingegen „First, is profit the only objective of business firm?“ (Cyert & March, 1963, S. 9). Zweitens entwickeln sie das Konzept der „begrenzten Rationalität“ („bounded rationality“), demzufolge Entscheidungen immer unter Unsicherheit gefällt werden und eben kein allumfängliches Wissen vorliegt (Bruneel et al., 2020). Diese anwendungs- und praxisbezogene Theorie macht sie interessant und relevant, um bspw. das Verhalten von Sozialunternehmern zu erklären (Bruneel et al., 2020; Young & Kim, 2015; Zahra et al., 2008). Das Herzstück der Arbeit zu Unternehmensentscheidungen („the heart of our theory of business decision making“, Cyert & March, 1963, S. 116) bilden vier Konzepte, die das Verhalten von bzw. in Organisationen erklären sollen: Unsicherheitsvermeidung, problemorientierte Suche, Quasi-Konfliktlösung und organisatorisches Lernen. Der Entscheidungsprozess in Organisationen in Abhängigkeit dieser Konzepte ist in Abb. 3-1 dargestellt.

Unternehmen sind von Unsicherheit umgeben (z. B. das Verhalten des Marktes, die Verlässlichkeit von Lieferanten, die Einstellungen der Aktionäre uvm.). Cyert und March argumentieren, dass die Akteure in den Organisationen darauf reagieren, indem sie akute Probleme lösen, anstatt langfristige Strategien zu entwickeln („Unsicherheitsvermeidung“ bzw. „uncertainty avoidance“). Um dies zu tun, verwenden sie eine „problemorientierte Suche“ („problemistic search“). Es soll so schnell wie möglich eine Lösung für ein konkretes Problem gefunden werden. Dieses Verhalten wird durch das Konzept der „Quasi-Konfliktlösung“ („quasi resolution of conflict“) unterstützt. Die Forscher argumentieren, „that most organizations most of the time exist and thrive with considerable latent conflict“ (Cyert & March, 1963, S. 117). Diese Konflikte werden nie vollständig gelöst, sondern es werden Teillösungen gefunden, um mit den Konflikten zu leben. Eine Lösung kann darin bestehen, abwechselnd unterschiedliche Ziele zu berücksichtigen, was auch als sequenzielle Aufmerksamkeit für Ziele beschrieben wird (Greve, 2008). Zuletzt führen Cyert und March aus, dass Organisationen solche inkrementellen, alltäglichen Lösungen in feste Bestandteile des Unternehmens überführen

(„organisatorisches Lernen“ bzw. „organizational learning“). Bestehendes Verhalten wird folglich in Muster gebracht, die sich als dauerhafte Lösung etablieren können.

Abb. 3-1: Entscheidungsprozess in Organisationen laut der BToF



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cyert und March (1963, S. 126).

An dieser Stelle stellt sich die Frage: Was sind Auslöser, die neben der allgemeinen Unsicherheit im Umfeld von Unternehmen ursächlich für das eben beschriebene Verhalten bzw. Verhaltensänderungen sind? Cyert und March formulieren es so: „How do objectives change? If we allow goals to develop within the organization, we must also allow them to change over time. To what extent can we deduce propositions about shifts in organizational objectives from the theories and research on individual aspiration levels?“ (Cyert & March, 1963, S. 20).

Die Theorie besagt, dass das Management seine Aufmerksamkeit auf Bereiche richtet, in denen die Leistung unter dem Anspruchsniveau liegt. Wenn die Leistung in einem bestimmten Zielbereich den Anspruch übersteigt, arbeitet das Unternehmen nach etablierten Routinen. Wenn die Leistung in einem bestimmten Zielbereich aber unterhalb der Ziele fällt, versucht das Unternehmen, die Leistung in diesem Bereich wieder zu steigern – der bereits erwähnte Prozess der problemorientierten Suche wird in Gang gesetzt (Audia & Greve, 2021; Bromiley & Rau, 2022; Greve, 2008; Kuusela et al., 2017; Lampronti et al., 2019). Das Anspruchsniveau wird dabei als eine gewichtete Funktion von drei Variablen betrachtet: das bisherige Ziel der Organisation, die bisherige Leistung der Organisation und die bisherige Leistung anderer vergleichbarer Organisationen (Cyert & March, 1963, S. 115). Ziele sind folglich veränderlich (Greve, 2008; Mahoney, 2004).

Gebildet werden Ziele laut der BToF so, dass sie den Anforderungen von „Koalitionen“ entsprechen. Mitglieder von Koalitionen sind laut Cyert und March z. B. Manager, Arbeitnehmer, Aktionäre, Lieferanten, Kunden, Anwälte, Steuerbeamte, Aufsichtsbehörden usw. und entsprechen damit den Stakeholdern. Diese Personen oder Personengruppen haben unterschiedliche Ziele, die sie als „dominante Koalition“ in Verhandlungen versuchen durchzusetzen, wodurch es zu Konflikten kommen kann (Argote & Greve, 2007; Audia & Greve, 2021; Bruneel et al., 2020; Cyert & March, 1963, S. 27; Kotlar, Massis et al., 2018).

Eine Veränderung bzw. Verfehlung der Ziele ist auch durch exogene Schocks möglich. In einer Krisensituation würde eine Organisation seine Aufmerksamkeit vor allem auf den oder die besonders betroffenen Bereiche legen (Cyert & March, 1963, S. 33–35). Andersherum hat ein Unternehmen in einer Wachstumssituation, in der Ziele erfüllt oder übertroffen werden, die Freiheit, den Druck von den einzelnen Akteuren in der Organisation zu nehmen und Rücklagen zu bilden, die in der BToF als „organizational slack“ („organisatorischer Spielraum“) bezeichnet werden. Bspw. können höhere Dividenden und Löhne ausgezahlt oder niedrigere Verkaufspreise angesetzt werden (Cyert & March, 1963, S. 36–37; Young & Kim, 2015).

BToF und hybride Organisationen

Wie bereits erwähnt nehmen sowohl die BToF als auch die Theorie der hybriden Organisationen an, dass es in Unternehmen dauerhaft schwelende Konflikte gibt, die nie vollständig gelöst werden. Koalition bzw. verschiedene Anspruchsgruppen stehen mit unterschiedlichen Zielen im Wettbewerb darum, ihre Interessen in der Organisation durchsetzen zu können (Battilana & Lee, 2014). Bruneel et al. (2020) haben die BToF erstmalig angewendet, um den Prozess der Hybridisierung von Organisationen besser beschreiben zu können: „We also contribute to the literature on hybrid organizations by introducing the BToF as a useful lens through which to analyze dynamic characteristics of hybridization.” (Bruneel et al., 2020, S. 220). In der Veröffentlichung wird die Notwendigkeit der Anpassung von Gremienstrukturen beschrieben, wenn Organisationen von einer Sozialorientierung zu einer stärkeren Gewinnorientierung übergehen wollen und zeigt mithilfe der BToF auf, wie dominante Koalitionen diese Gremien bestimmen können. Die BToF wird bspw. auch angewandt, um den Prozess der Internationalisierung von Sozialunternehmen (Zahra et al., 2008) und die soziale Leistung von Organisationen (Nason et al., 2018) zu beschreiben. Forschende rufen zu einer weiteren Zusammenführung der beiden Theorien auf (Bruneel et al., 2020; Nason et al., 2018).

In Bezug auf Mission Drift könnten die Vorhersagen der Theorien auseinandergehen. Über die dauerhaften Konflikte in Organisationen schreiben Cyert und March: „Basically we have argued that most organizations most of the time exist and thrive with considerable latent conflict of goals” (Cyert & March, 1963, S. 117). Sie gehen folglich davon aus, dass Unternehmen trotz andauernder interner Konflikte florieren können. Die Theorie der hybriden Organisationen warnt wie in Kapitel 2.1.2 beschrieben jedoch davor und macht deutlich, dass nur mit einer starken Governance und geeigneten Gegenmaßnahmen (mehr dazu in Kapitel 8.3.2) ein Mission Drift vermieden werden kann.

Zusammengefasst ist die BToF eine vielseitige Theorie, die das Verhalten von Unternehmen und Unternehmern möglichst präzise beschreibt und vorhersagt. Ihr Fokus liegt auf dem Setzen von Leistungszielen und Prozessen in Organisationen, die in Gang gesetzt werden, wenn diese Ziele verfehlt und angepasst werden. Bspw. in Kapitel 4.1.2 über die Experteninterviews wird in einzelnen Passagen auf die Erkenntnisse der BToF zurückgegriffen. Da die quantitative Studie dieser Arbeit (Kapitel 4.2) jedoch über die Prozessebene hinausgeht und spezifisch auf das individuelle Verhalten von Sozialunternehmern blickt, ist die BToF als alleinige theoretische Grundlage nicht ideal geeignet. Stattdessen wird mit dem Behavioral-Agency-Modell bzw. Mixed-Gamble-Logik im nachfolgenden Kapitel ein theoretischer Ansatz beschrieben, bei

dem nicht organisationale Prozesse, sondern vielmehr Verhalten in Abhängigkeit von möglichen Gewinnen und Verlusten analysiert wird (Gomez–Mejia et al., 2014). Dies wiederum ist für die Beschreibung von Mission Drift geeignet und wird für Theoretisierung der quantitativen Studie herangezogen.

3.1.2 Behavioral-Agency-Modell und Mixed-Gamble-Logik

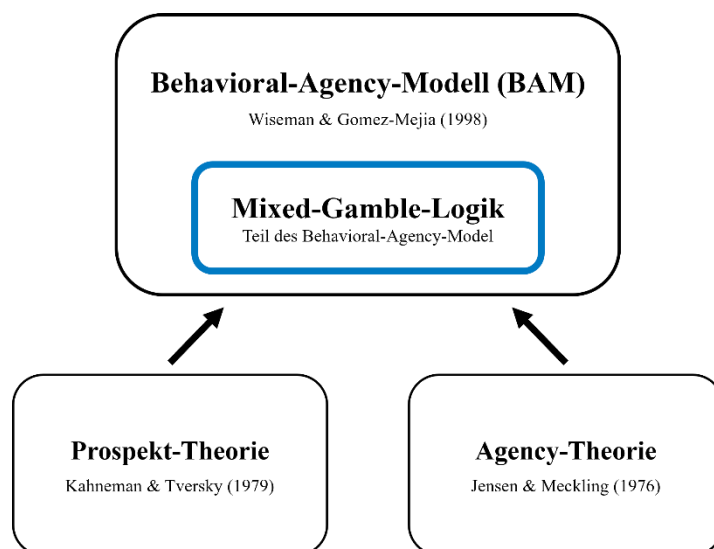
Theoretische Grundlage für das Behavioral-Agency-Modell (BAM) ist erstens die Prospekt-Theorie (Kahneman & Tversky, 1979). Sie ist zentraler Teil der heutigen Verhaltensökonomie. Eine Kernaussage ist, dass ein Mensch die Verhaltensweise wählt, bei der der erwartete subjektive Gewinn multipliziert mit der empfundenen Gewinnwahrscheinlichkeit am höchsten ist. Bei positiven Ereignissen bevorzugen Menschen sichere Gewinne gegenüber unsicheren. Bei negativen Ereignissen hingegen handeln Menschen risikofreudig: Sie bevorzugen einen unsicheren, hohen Verlust gegenüber einem sicheren, aber geringeren Verlust. Hierbei ergibt sich eine S-förmige Wertefunktion der Entscheidungsträger. Diese gestaltet sich im positiven Bereich konkav und im negativen Bereich konvex. Hinzu kommt der Einfluss vieler möglicher kognitiver Verzerrungen und Effekte auf das Verhalten, wie der des sogenannten Endowment-Effekts. Dieser besagt, dass Personen Wertgegenstände, die sie bereits besitzen, beträchtlich höher bewerten als solche, die nicht in ihrem Besitz sind. Die Aussagen der Prospekt-Theorie werden fortlaufend vielfältig diskutiert (Bromiley, 2010; Levy & Levy, 2002; Wakker, 2003). Das BAM konzentriert sich auf eine kontextabhängige und verhaltensgeprägte Betrachtungsweise von Risiko.

Wie in Abb. 3-2 erkenntlich ist, basiert das BAM zweitens auf der Prinzipal-Agenten-Theorie, nachfolgend kurz Agency-Theorie genannt. Populär wurde die Theorie durch die Veröffentlichung von Jensen und Meckling (1976). Sie beschreiben, dass immer dann, wenn eine Person von der Handlung einer anderen abhängig ist, ein Prinzipal-Agent-Verhältnis entsteht. Die Person, die die Handlung vornimmt, wird als Agent bezeichnet; die betroffene Partei ist der Prinzipal (z. B. der Arbeitgeber als Prinzipal und der Arbeitnehmer als Agent).

Die Agency-Theorie basiert auf der grundlegenden Annahme, dass Prinzipal und Agent als „Homo oeconomicus“ agieren. Sie sind rationale Entscheider, verfügen über vollständige Informationen und verfolgen das Ziel der eigenen Nutzenmaximierung. Dadurch kommt es zu einer asymmetrischen Ziel- und Informationsverteilung (der Agent weiß als handelnder Akteur in der Regel mehr als der Prinzipal). Es entstehen Agenturkosten, welche alle Kosten umfassen, die daraus entstehen, dass eine Aufgabe nicht durch den Auftraggeber (Prinzipal), sondern einen Vertreter (Agenten) ausgeführt wird, der seine eigenen Interessen verfolgt. Da es in der

Regel nicht möglich ist, Verträge so zu gestalten, dass eine vollständige Deckung der Interessen von Prinzipal und Agent entsteht, müssen Ressourcen (Kapital, Zeit, Material etc.) aufgewendet werden, um das Problem einzudämmen. Zudem ist opportunistisches Verhalten ein zentrales Konzept in der Agency-Theorie: Der Erfolg der Aufgabendurchführung entspricht dem Gewinn des Auftraggebers (Prinzipal), während der Beauftragte (Agent) Kosten in Höhe seines Arbeitsaufwands während der Ausführung des Auftrags trägt. Sein Hauptziel besteht daher darin, diese Kosten so gering wie möglich zu halten. Der Auftraggeber muss davon ausgehen, dass der Beauftragte jede sich bietende Gelegenheit nutzen wird, um durch opportunistisches Verhalten seine eigenen Ziele zu verfolgen. Die Agency-Theorie versucht, diese Asymmetrie zu analysieren und zu verstehen. Sie bietet Strategien und Mechanismen, um das Verhalten von Agenten zu kontrollieren und sicherzustellen, dass sie den Zielen des Prinzipals entsprechend handeln. (Eisenhardt, 1989; Kotlar, Massis et al., 2018; Mahoney, 2004; Wiseman & Gomez-Mejia, 1998).

Abb. 3-2: Theoretische Grundlagen des BAM und der Mixed-Gamble-Logik



Quelle: Eigene Darstellung.

Besonders in Bezug auf Risiko ist dies jedoch nicht immer möglich: Betrachtet man aus der Sichtweise der Agency-Theorie Risiko im Unternehmenskontext, so wird der Prinzipal (Eigentümer bzw. Anteilseigner) gemeinhin als risikoneutral eingeordnet, da er sein Risiko über mehrere Unternehmen hinweg streuen kann. Der Agent (Manager bzw. Arbeitnehmer) ist jedoch eher risikoavers, da mit riskanten Unternehmensentscheidungen sein Arbeitsplatz bzw. sein persönlicher Wohlstand auf dem Spiel stehen kann (Eisenhardt, 1989; Panda & Leepsa, 2017; Wiseman & Gomez-Mejia, 1998).

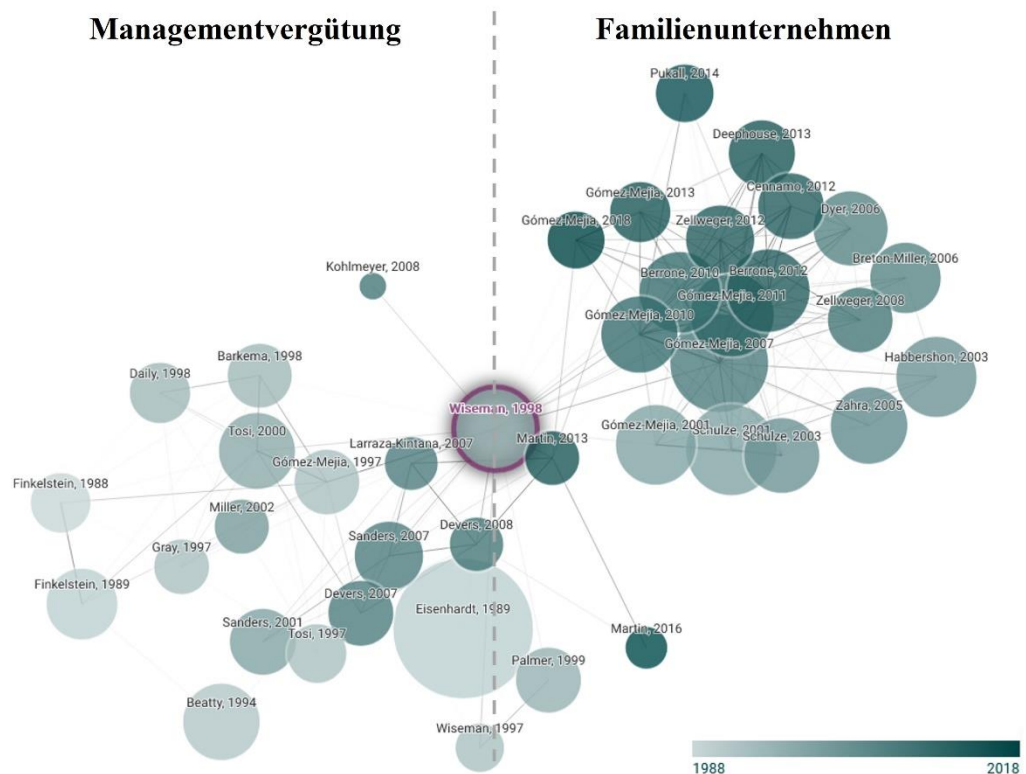
Eine solche Annahme greift in der Realität jedoch zu kurz und wird von Teilen der Verhaltensökonomik in Frage gestellt, weshalb das BAM von Wiseman und Gomez-Mejia (1998) entwickelt wurde. Es integriert unter Verwendung verhaltensökonomischer Ansätze die elaborierte Sichtweise von Risiko der Prospekt-Theorie in den Agenturkontext und bezieht sich auf die Wirkweise von Unternehmen (vollständige Bezeichnung des BAM: „*A behavioral agency model of managerial risk taking*“). Wiseman und Gomez-Mejia empfehlen (wie bspw. auch Pepper & Gore, 2015; Sanders & Carpenter, 2003) einige Anpassungen der Agency-Theorie und argumentieren, dass die Prinzipal-Agenten-Beziehung hauptsächlich durch das Verhalten des Agenten bzw. seinen Fähigkeiten und seiner Motivation bestimmt wird (Panda & Leepsa, 2017).

Der Agent handle weder rational noch werde er vor allem durch Belohnungsanreize motiviert. Stattdessen sei er begrenzt rational und wolle kein Risiko eingehen: Die Autoren beschreiben in ihrer Arbeit, dass die Annahme von Verlustaversion im Gegensatz zur Risikoaversion der Akteure in der Agency-Theorie eine bessere Erklärung für die Entscheidungsfindung von Führungskräften bietet. Des Weiteren schreiben Wiseman und Gomez-Mejia, dass Entscheidungen, die Verluste begrenzen statt Gewinn zu maximieren, in der Realität häufiger beobachtet werden. Als Beispiel werden etwa Klauseln in Arbeitsverträgen von Führungskräften angeführt, die aufgrund erheblicher Ausgleichzahlung beim Ausscheiden aus dem Unternehmen als „Goldener Fallschirm“ bezeichnet werden. Diese Risikoauffassung hat Auswirkungen auf die Betrachtung vieler Aspekte der Unternehmensführung (etwa Entscheidungen über Investitionen und Diversifikation des Unternehmens).

Zusammengefasst wird im BAM angenommen, dass Akteure, wie z. B. Manager in Sozialunternehmen, nicht immer rational handeln, wenn es um die Übernahme von Risiken in ihren Geschäftsentscheidungen geht. Stattdessen berücksichtigt das Modell – im Gegensatz zur Agency-Theorie – psychologische Faktoren und Verhaltensfaktoren, welche die Entscheidungen beeinflussen. Im Modell wird argumentiert, dass Akteure oft von persönlichen Präferenzen, Emotionen und sozialen Einflüssen geleitet werden, anstatt allein ökonomische Überlegungen zu berücksichtigen. Dies kann dazu führen, dass sie Risiken unterschiedlich bewerten und in verschiedenen Situationen unterschiedliche Entscheidungen treffen. Dadurch könnte das BAM auch besonders interessant und anwendbar im Kontext von Sozialunternehmen sein, weil in diesen Organisationen ebenfalls den wirtschaftlichen Zielen nicht immer die höchste Priorität beigemessen wird.

Die Argumentation von Wiseman und Gomez-Mejia wurde kontinuierlich weiterentwickelt und später zur Behavioral-Agency-Theorie zusammengefasst, bei der die Annahmen zur Risikopräferenz übernommen und weitere etwa zur Motivation getroffen wurden (Pepper & Gore, 2015). Darüber hinaus haben sich aus der Arbeit im Wesentlichen zwei Forschungsstränge gebildet, wie in Abb. 3-3 ersichtlich wird.

Abb. 3-3: Publikationen im Kontext von Wiseman und Gomez-Mejia (1998)



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von www.connectedpapers.com vom 25.04.23.⁶

Die Veröffentlichung von Wiseman und Gomez-Mejia steht in der Mitte. Auf der linken Seite sind damit hauptsächlich Publikationen verbunden, die sich mit Managementvergütung beschäftigen (darunter etwa Devers et al., 2007; Gomez-Mejia et al., 2010; Martin et al., 2013). Auf der rechten Seite befinden sich vorwiegend Veröffentlichungen im Kontext von

⁶ Connected Papers ist ein Online-Tool zur Visualisierung von wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Zur Erstellung eines Graphen werden rund 50.000 Artikel analysiert und diejenigen mit der stärksten Verbindung dargestellt (vorausgegangen wie auch nachfolgende Publikationen). Je mehr Zitationen eine Veröffentlichung hat, desto größer wird sie dargestellt. Je jünger eine Veröffentlichung ist, desto dunkler wird sie gefärbt. Die Grafik hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Mehr dazu unter www.connectedpapers.com/about.

Familienunternehmen, häufig in Verbindung mit der Mixed-Gamble-Logik (darunter etwa Berone et al., 2010; Gomez-Mejia et al., 2014; Zellweger et al., 2012).

Darüber hinaus gibt es auf Basis des BAM bspw. Veröffentlichungen zu Aktienoptionen als Vorstandsvergütung (Gomez-Mejia, Baixauli-Soler et al., 2019), Risikobereitschaft von Führungskräften (Gomez-Mejia, Neacsu & Martin, 2019; Hoskisson et al., 2017) und zu Lieferketten von Unternehmen (Gomez-Mejia et al., 2021).

Mixed-Gamble-Logik

Die Mixed-Gamble-Logik (MGL) ist ein Element des BAM und hängt eng mit den bisherigen Annahmen zusammen. Der Begriff „Mixed Gamble“, zu Deutsch etwa „gemischtes Spiel“, weist auf den Umstand hin, dass in diesem Konzept mehrere Aspekte zusammenkommen bzw. zeitgleich betrachtet werden. In einem „Pure Gamble“, einem „reinen Spiel“ oder „einseitigen Spiel“, gibt es nur eine Komponente, z. B. werden nur Gewinne oder nur Verluste in Betracht gezogen. Die klassische Sichtweise der Prospekt-Theorie ist ein „Pure Gamble“, bei dem sich die Akteure zwischen reinen Gewinnen und reinen Verlusten in unterschiedlicher Wahrscheinlichkeitsausprägung entscheiden müssen (Levy & Levy, 2002). Solche Situationen sind jedoch selten, wie Bromiley (2010) schreibt: „Win-win and lose-lose situations exist, but rarely occur“ (Bromiley, 2010, S. 1359).

In der MGL liegt eine Gleichzeitigkeit vor, z. B. werden zeitgleich sowohl mögliche Gewinne als auch das Risiko möglicher Verluste betrachtet (Gomez-Mejia et al., 2018; March & zur Shapira, 1987). Diesem theoretischen Modell zufolge wägen die Entscheidungsträger die Furcht vor dem Verlust von Vermögen gegen die Aussicht ab, den künftigen Wert ihres Vermögens zu steigern oder zu schützen. Je besser das Verhältnis zwischen den voraussichtlichen Gewinnen und den voraussichtlichen Verlusten bei einem „Mixed Gamble“ ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Entscheidungsträger das Risiko eingehen und sich auf die Situation einlassen (Chirico et al., 2020).

Mit gemischten Gewinnen bzw. Verlusten hat sich bereits Thaler (1985) beschäftigt. Er argumentiert, dass Individuen gemischte Gewinne und Verluste bevorzugen, wenn das Nettoergebnis ein Gewinn ist, aber Gewinne von Verlusten trennen, wenn das Nettoergebnis ein Verlust ist. Kahneman (1992) wiederum beschäftigt sich mit dem Konzept der gemischten Gefühle („mixed feelings“), bei dem ein Ereignis positiv und gleichzeitig negativ interpretiert werden kann, je nachdem welchen Referenzpunkt man annimmt (bei einer Gehaltserhöhung kann man sich bspw. mit Kollegen vergleichen, die mehr oder weniger Gehalt bekommen).

In seiner jetzigen Form auf Basis des BAM wurde die Mixed-Gamble-Logik erstmalig von Martin et al. (2013) im Kontext einer Veröffentlichung zu Aktienoptionen für Führungskräfte angewendet. Sie argumentieren, dass strategische Entscheidungen von Vorstandsvorsitzenden als ein gemischtes Spiel betrachtet werden können, da die Mehrheit dieser strategischen Entscheidungen den Aktienkurs eines Unternehmens beeinflussen kann und sich somit über ihre aktienbasierte Vergütung auf das persönliche Vermögen der CEOs auswirken. In der Forschung zu Familienunternehmen führen Gomez–Mejia et al. (2014) die MGL ein, um die Investitionen in Forschung und Entwicklung von Familienunternehmen neu zu betrachten. Die Forschenden hinterfragen die grundsätzliche Annahme, dass Familienunternehmen risikoscheuer sind als Nicht-Familienunternehmen. Sie zeigen, dass einige Familienunternehmen durchaus bereit sind, Risiken durch hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung einzugehen – nämlich dann, wenn aus der MGL heraus der erwartete Gewinn den erwarteten Verlust übersteigt. Bspw. führt der Studie zufolge die Beteiligung institutioneller Anleger zur einer Verlagerung hin zu mehr Risikobereitschaft und Fokussierung auf mögliche Gewinne.

Insgesamt ist der theoretische Ansatz im Vergleich zu den bereits erwähnten Theorien mit jahrzehntelanger Tradition relativ neu. Die theoretische Ausarbeitung und praktische Anwendung ist auf eine kleinere Zahl an Publikationen beschränkt. Die Mixed-Gamble-Logik findet bisher Anwendung etwa im Bereich von Internationalisierungsstrategien (Alessandri et al., 2018; Fuad et al., 2021; Miroshnychenko et al., 2023), Innovationsleistung (Leute et al., 2023), Patentschutz (Chirico et al., 2020), Performance in Krisen (Gomez-Mejia et al., 2023), Portfolio-Entrepreneurship (Cruz & Justo, 2017), Restrukturierung (Gomez-Mejia et al., 2018; Husinger & Issah, 2019), Umgang mit Fehlverhalten von Unternehmenspartnern (Nalick et al., 2020), Unternehmensbewertungen bei Börsengängen (Kotlar, Signori et al., 2018), Unternehmenswachstum (Bauweraerts et al., 2020) und wurde bspw. auch in Kombination mit der im vorangegangenen Kapitel vorgestellten BToF angewendet (Umans et al., 2023).

Die Mehrheit der Publikationen ist im Kontext von Familienunternehmen angesiedelt, was nicht weiter überrascht. Zum einen wird wie bereits erwähnt Familienunternehmen im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen oft eine höhere Risikoaversion zugesprochen (Hiebl, 2012; Naldi et al., 2007), was jedoch auch versucht wurde zu widerlegen (Gómez-Mejía et al., 2007), sie in jedem Fall aber zu einem relevanten Forschungsobjekt des theoretischen Ansatzes macht. Zum anderen können sie als Organisationen betrachtet werden, die zwei Institutionen in sich vereinen – die Familie und das Geschäftliche – und deshalb oft mehr als nur das Ziel der Gewinnorientierung verfolgen (Boers & Nordqvist, 2011; Ljungkvist & Boers, 2017). Wenn

eine unternehmerische Entscheidung das eine Ziel begünstigt, könnte sie das andere benachteiligen und somit wegen der Gleichzeitigkeit von Gewinnen und Verlusten gut mit der MGL beschrieben werden. Es liegt nahe, dass die Mixed-Gamble-Logik auch auf weitere Organisationen angewendet werden könnte, die hybride Ziele verfolgen – wie bspw. Sozialunternehmen.

Holmes et al. (2011) ermutigen Forschende dazu, die Mixed-Gamble-Logik breiter anzuwenden. Aus ihrer Sicht sind viele Managemententscheidungen mit möglichen Risiken und Gewinnen verbunden, sodass der theoretische Ansatz vielfach nützlich sein könnte. Auch Martin et al. (2013) schreiben:

„In short, the expanded BAM model [...] has the potential to explain a much wider set of decision-making phenomena that also involve mixed gambles.“ (Martin et al., 2013, S. 468)

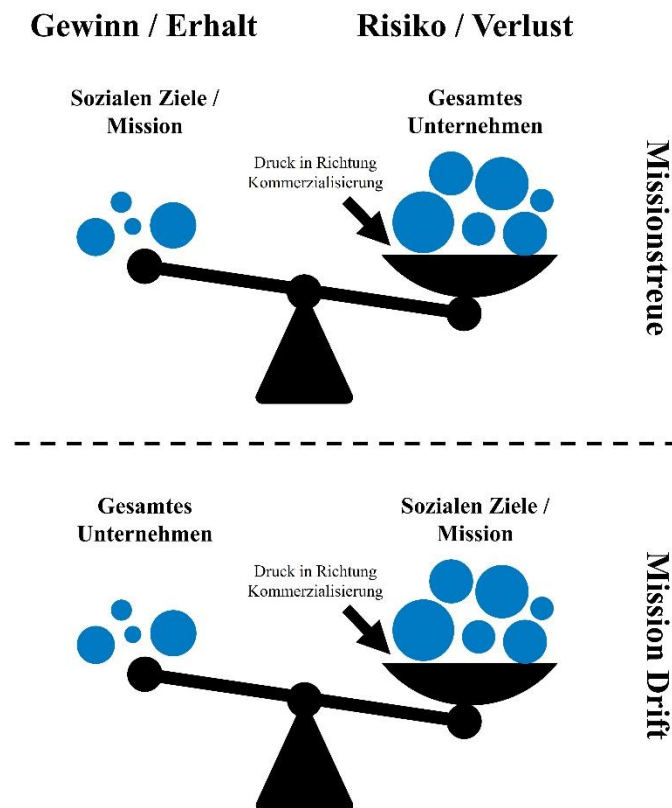
Mixed-Gamble-Logik angewendet auf Mission Drift

In einer idealen Welt können Sozialunternehmer die finanziellen und sozialen Ziele ausbalancieren und ihrer dualen Mission immer treu bleiben. In dieser Arbeit werden – abgeleitet aus der in der Praxis beobachteten Gefahr der Abweichung von der Mission – jedoch Szenarien untersucht, in denen das nicht möglich ist. Im Kern steht der Mission Drift in Richtung Kommerzialisierung – ein erhöhter Druck bzw. ein Verhalten dahingehend, die sozialen Ziele zugunsten finanzieller Ziele teilweise oder ganz aufzugeben. Aufgrund gewisser Umstände, die im späteren Verlauf dieser Arbeit empirisch untersucht werden, werden die Sozialunternehmen bzw. ihre Gründer und Geschäftsführer vor folgende Wahl gestellt:

1. **Missionstreue:** Die Sozialunternehmen bleiben ihren ausbalancierten finanziellen und sozialen Zielen bzw. der Mission treu, riskieren jedoch den Untergang der gesamten Organisation.
2. **Mission Drift:** Die Sozialunternehmen gehen das Risiko ein, sich zulasten der sozialen Ziele stärker auf die finanziellen Ziele zu fokussieren, können dafür jedoch die Organisation erhalten oder (z. B. im Falle einer Wachstumssituation) die Organisation sogar vergrößern.

Dieser Trade-off bzw. dieses Mixed Gamble ist in Abb. 3-4 schematisch dargestellt. Die Sozialunternehmen können ihre ausbalancierten Ziele nicht mehr aufrechterhalten, weil der Druck in Richtung Kommerzialisierung ein erhöhtes Verlustrisiko erzeugt (und die Waage auf der rechten Seite nach unten drückt). Dabei sind unterschiedliche Verluste und Gewinne bzw. Erhalte möglich (Missionstreue oben vs. Mission Drift unten in der Visualisierung).

Abb. 3-4: Missionstreue und Mission Drift aus Sicht der MGL



Quelle: Eigene Darstellung.

So betrachtet ist das Problem des Mission Drift ein idealer Anwendungsfall für die Mixed-Gamble-Logik. In dieser Situation gibt es kein „Win-Win“ bzw. „Lose-Lose“. Die Unternehmer müssen sich für ein Ziel entscheiden, riskieren jedoch ein anderes: Sie erhalten entweder tendenziell die Mission (bzw. die sozialen Ziele) oder die Organisation – ein Mixed Gamble (z. B. Karré, 2018; Kreutzer & Jacobs, 2020; McMullen & Bergman, 2017). Ob sie schließlich der Mission treu bleiben oder davon abweichen, hängt aus Sicht der Mixed-Gamble-Logik von ihrer Risikopräferenz ab. Dazu schreiben Levy und Levy (2002): „There is an ongoing debate in the literature regarding the shape of the utility (or value) function“ (Levy & Levy, 2002, S. 1335).

Bspw. würde ein risikofreudiger Unternehmer bei großem Druck in Richtung Kommerzialisierung seiner Mission treu bleiben und die gesamte Organisation „aufs Spiel setzen“. Ein eher risikoaverser Unternehmer würde die sozialen Ziele teilweise aufgeben, aber durch Fokussierung auf die Finanzen das Unternehmen sicher erhalten. Wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben, mangelt es dazu an belastbaren Untersuchungen zur Risikoaffinität von Sozialunternehmern

und es ist davon auszugehen, dass die Risikoneigung auch von externen Faktoren und Gruppen beeinflusst wird (siehe nachfolgendes Kapitel). Zusammenfassend lässt sich jedoch festhalten, dass die Mixed-Gamble-Logik eine vielversprechende Linse ist, aus derer heraus sich Mission Drift betrachten lässt.

3.2 Weitere Theorien

In Kapitel 3 wurden verschiedene verhaltensökonomische Theorien eingeführt, deren Ziel es mitunter ist, Handlungen von Unternehmen zu interpretieren und möglichst präzise vorherzusagen. Wie alle Theorien sind diese jedoch nicht ausreichend, um das Verhalten von Organisationen umfassend zu prognostizieren. Im den folgenden Teilkapiteln werden deshalb zwei weitere relevante Theorien betrachtet und deren Relevanz diskutiert: die Stakeholder-Theorie und die Identitäts-Theorie.

Die Stakeholder-Theorie (Kapitel 3.2.1) bezieht sich auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und allen beteiligten Interessengruppen, die Einfluss auf die Handlungen von Organisationen haben können. Die Identitäts-Theorie (Kapitel 3.2.2) hingegen beschäftigt sich mit der Frage, wie Individuen ihre Identität aufbauen und diese Personen auf Unternehmen bzw. deren Mission wirken können.

3.2.1 Stakeholder-Theorie

Der Begriff „Stakeholder“, so wie er heute verwendet wird, erschien erstmals 1963 in einem internen Memorandum des Stanford Research Institute. Der Begriff stellte die Vorstellung in Frage, dass die Aktionäre die einzige Gruppe sind, für welche die Leitung eines Unternehmens verantwortlich sein sollte (Parmar et al., 2010). Zwei Jahrzehnte später entwickelte R. Edward Freeman aus diesem Grundgedanken heraus die Stakeholder-Theorie⁷, die sich als wichtiges Konzept in der Managementforschung und -praxis etabliert hat (Clarkson, 1995; T. Donaldson & Preston, 1995; Frooman, 1999; R. K. Mitchell et al., 1997).

Es existieren zahllose Definitionen des Begriffs „Stakeholder“, von denen sich keine durchgesetzt hat (Benn et al., 2016; R. K. Mitchell et al., 1997; Wagner Mainardes et al., 2011). Entsprechend wird heute noch zumeist auf die Definition von Freeman zurückgegriffen:

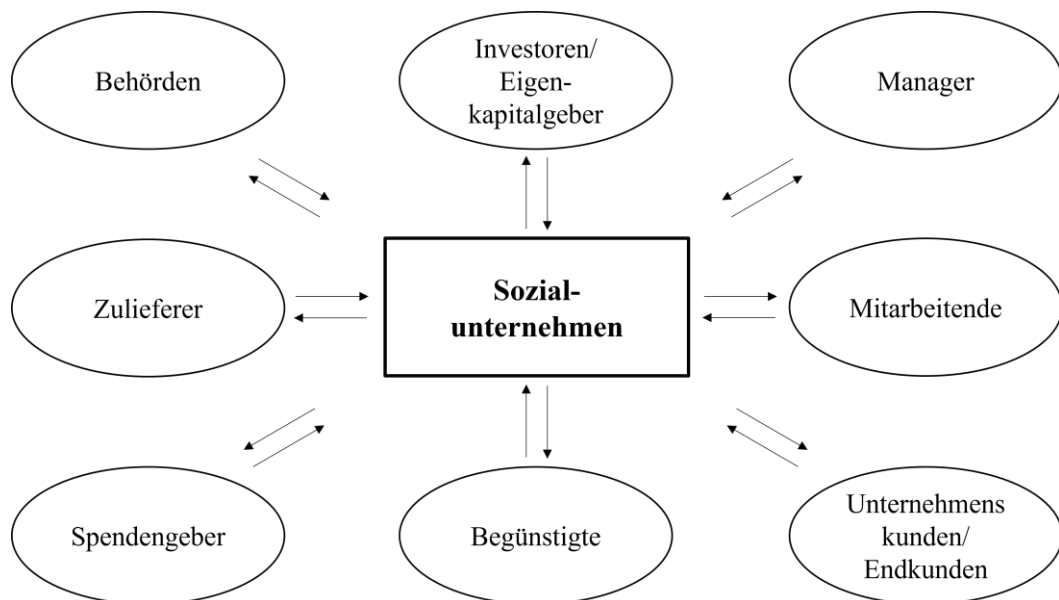
⁷ Als zentrales Werk wird gemeinhin Freemans „Strategic management: A stakeholder approach“ aus dem Jahr 1984 betrachtet (Freeman, 1984).

„any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“ (Freeman, 1984, S. 46).

Die Stakeholder-Theorie argumentiert, dass auf ein Unternehmen eine Vielzahl von Interessengruppen (Stakeholder) wirken und vice versa. Laut der Theorie hat jede dieser Interessengruppen ein Anrecht darauf, von den Unternehmen gehört und in die Entscheidungen einbezogen zu werden, da sie alle von den Aktivitäten der Organisation betroffen sind. Sie betont, dass Unternehmen ihren Verantwortungen gegenüber allen Anspruchsgruppen nachkommen sollten, um langfristig erfolgreich zu sein. Entsprechend wird die Stakeholder-Theorie häufig als Alternative oder Ergänzung zur Shareholder-Theorie betrachtet, die davon ausgeht, dass das primäre Ziel von Unternehmen darin besteht, Gewinne für ihre Aktionäre zu maximieren (Clarkson, 1995; T. Donaldson & Preston, 1995; Frooman, 1999; R. K. Mitchell et al., 1997).

In den Anfängen der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Unternehmen wurden diese als „Input-Output“-Objekte betrachtet: Konzerne nehmen z. B. den Input von Zulieferern und wandeln diesen durch die Arbeit der Beschäftigten und das Kapital der Investoren zu einem höherwertigen Gut, das Kunden als Output zur Verfügung gestellt wird (T. Donaldson & Preston, 1995). Auf Organisationen wirken der Stakeholder-Theorie zufolge jedoch viel mehr Interessensgruppen, wie in Abb. 3-5 beispielhaft für Sozialunternehmen dargestellt.

Abb. 3-5: Stakeholder-Beziehungen von Sozialunternehmen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an T. Donaldson & Preston, 1995, S. 69.

Ähnlich wie in der BToF, wo Organisationen als Koalitionen und Wechselbeziehungen von Individuen betrachtet werden (Cyert & March, 1963), ist in der Stakeholder-Theorie die Analyseeinheit die Beziehung zwischen einem Unternehmen und den Gruppen bzw. Einzelpersonen, die es beeinflussen können und von ihm beeinflusst werden (Nason et al., 2018; Parmar et al., 2010). Der Erfolg der Theorie ist zu einem großen Teil auf die Einfachheit dieses Grundgedankens zurückzuführen (R. K. Mitchell et al., 1997; Wagner Mainardes et al., 2011).

Komplexer wird es, wenn man der Frage nachgeht, welchen Einfluss verschiedene Interessensgruppen auf die Organisation haben bzw. haben sollten (Battilana et al., 2022; Lampronti et al., 2019; R. K. Mitchell & Lee, 2019). Eine Möglichkeit der Unterscheidung führte Clarkson (1995) ein: Er unterteilte die breite Masse der Interessensgruppen erstmals in primäre und sekundäre Stakeholder. Zu den primären Stakeholdern zählen die Anteilseigner (einschließlich der Gründer), Kunden, Verbraucher, Mitarbeitende, Lieferanten und Manager. Diese Gruppen haben in der Regel eine formelle vertragliche Beziehung zum Unternehmen. Zu den sekundären Stakeholdern wiederum gehören Einrichtungen oder Personenkreise, die über keine solche Vertragsbeziehung verfügen, wie Behörden, lokale Gemeinschaften oder Konkurrenten (Benn et al., 2016; D'Souza et al., 2022). Im Fokus dieser Arbeit werden die primären Stakeholder stehen, weil ihr Einfluss auf die Sozialunternehmen laut Stakeholder-Theorie tendenziell größer ist.

Eine weitere Möglichkeit der Differenzierung ist die Einteilung der Stakeholder nach Eigenschaften. Eine der verbreitetsten Unterscheidungen in diesem Sinne präsentierten R. K. Mitchell et al. (1997). Demnach grenzen sich Interessensgruppen dadurch voneinander ab, wie stark die Attribute Macht (Fähigkeit, jemanden dazu zu bringen, etwas zu tun, was er sonst nicht getan hätte), Legitimität (Wahrnehmung, dass Handlungen erwünscht oder angemessen sind) und Dringlichkeit (Handlungsbedarf, der die Reaktionszeit der Organisation bestimmt, wenn sie Anfragen von Interessengruppen erhält) ausgeprägt sind. Daraus lassen sich verschiedene Arten der Stakeholder-Kultur ableiten (Boesso & Kumar, 2016).

Stakeholder-Theorie, Sozialunternehmen und Mission Drift

Wie in Abb. 3-5 bereits angedeutet, ist die Stakeholder-Theorie eng mit der Theorie der hybriden Organisationen bzw. mit Sozialunternehmen verbunden. Beide Konzepte gehen davon aus, dass der Zweck einer Organisation nicht nur von einer Zielgröße – Gewinnorientierung bzw. Befriedung der Interessen der Anteilseigner – bestimmt wird. Vielmehr wirken auf ein Unternehmen mindestens zwei oder gar zahlreiche Ziele und Interessensgruppen, die möglichst

alle in Einklang miteinander gebracht werden sollten. Dies dient dem langfristigen Überleben von Organisationen und sollte Grundlage aller strategischer Entscheidungen sein (Battilana et al., 2022; Parmar et al., 2010).

Stakeholder sind gerade in der Gründungsphase von Sozialunternehmen wichtig, um auf innovative Weise Ressourcen zu mobilisieren. In der frühen Phase der Gründung können einige wenige Anspruchsgruppen für das Überleben des Unternehmens unverzichtbar sein (Brown et al., 2023; Y. R. Choi & Shepherd, 2003; Sarasvathy et al., 2005). In der Regel entwickeln sich Sozialunternehmen zu Multi-Stakeholder-Unternehmen, die bei der Mobilisierung von Ressourcen und der Förderung ihrer sozialen und unternehmerischen Leistungen an mehrere Interessensgruppen gebunden sind (Barraket et al., 2016; Bosse et al., 2023; Zahra et al., 2008).

Die Herausforderung von Sozialunternehmen aus Sicht der Stakeholder-Theorie besteht darin, die finanzielle Nachhaltigkeit aufrechtzuerhalten bzw. zu optimieren und gleichzeitig die verschiedenen Bedürfnisse der sozial- bzw. ökologisch-orientierten Stakeholder auszubalancieren (Barraket et al., 2016; Battilana et al., 2022). Spannungen zwischen den Anforderungen der verschiedenen Interessensgruppen scheinen unvermeidbar (W. K. Smith et al., 2013), welche laut Stakeholder-Theorie durch geschicktes Handeln von Managern der Organisationen begrenzt werden sollen (T. Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Parmar et al., 2010). Dieser Stakeholder-Druck – die Fähigkeit von Interessenvertretern, eine Organisation zu beeinflussen, indem sie auf ihre organisatorischen Entscheidungen einwirken (Helmig et al., 2016) – wurde vielfach beschrieben (Crilly et al., 2012; D'Souza et al., 2022; Sarkis et al., 2010).

Es stellt sich die Frage, ob die Sozialunternehmen diesem Druck widerstehen bzw. geschickt managen können oder ob er dazu führt, dass sie in die ein oder andere Richtung abdriften (Ebrahim et al., 2014). Ramus und Vaccaro (2017) beschreiben in ihrer Veröffentlichung *„Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift“* auf Basis zweier Case Studies verschiedene Strategien, wie Sozialunternehmer im Zusammenspiel mit ihren Stakeholdern Mission Drift vermeiden können bzw. was zu tun ist, falls ein Drift erkannt wird. Sie fokussieren sich dabei auf „Social Accounting“ (Dokumentation und Berichterstattung über die sozialen Leistungen des Unternehmens gegenüber den Anspruchsgruppen) und aktives Stakeholder-Engagement. So kann „Social Accounting“ laut der Forschenden dazu beitragen, das soziale Bewusstsein innerhalb des Unternehmens zu institutionalisieren und aufrechtzuerhalten. Wenn das Unternehmen jedoch bereits von der Mission abgewichen ist, reicht „Social Accounting“ allein nicht aus. In diesem Fall kann die enge Einbeziehung von sozial-orientierten Stakeholdern helfen, die sozialen Ziele des Unternehmens wiederzubeleben. Die Studie zeigt,

dass die Identifikation von Stakeholdern, Dialog und Projektentwicklung bei der Neuausrichtung der sozialen Ziele eine wichtige Rolle spielen. Darüber hinaus kann „Social Accounting“ das positive Ergebnis des Stakeholder-Engagements unterstützen, indem es das Vertrauen in die Zusammenarbeit und die Aktivität für soziale Projekte stärkt. In dieser Veröffentlichung werden die Anspruchsgruppen folglich eher als Bewahrer vor Mission Drift denn als Auslöser des Phänomens betrachtet. Auch Klein et al. (2021) argumentieren, dass die Integration von Stakeholdern durch Transparenz und Kommunikation eine wichtige Rolle bei der Aufrechterhaltung der Mission und der Nachhaltigkeit von Organisationen mit doppelter Mission spielt. Stakeholder könnten helfen, die soziale Mission zu erfüllen und die Legitimität der Organisation zu erhöhen. Berends et al. (2021) wiederum gehen in ihrem Paper zu Pivoting von Start-ups davon aus, dass Stakeholder eher auf eine Aufrechterhaltung des Status Quo drängen als auf Veränderungen der Mission.

Es gibt jedoch auch gänzlich andere Betrachtungsweisen. Brown et al. (2023) schreiben, dass gerade die einseitige Fokussierung auf die Bedürfnisse primärer Stakeholder dazu führen kann, dass alle Interessensgruppen den Eindruck erhalten können, dass Sozialunternehmen ihre soziale Missionen nicht leben und die Unterstützung ihrer Stakeholder verlieren. Als Beispiel nutzen sie den Fall des „sozialen“ Schuhhersteller TOMS, der durch die zwischenzeitlich hohe Konzentration auf finanzielle Belange die Legitimität bei vielen Anspruchsgruppen wie Medien, Kunden, Zulieferern etc. verloren hat und Mission Drift unterlegen haben könnte. Die Forschenden halten es für wahrscheinlich, dass wenn Unternehmen so etwas nicht frühzeitig erkennen, die Unterstützung ihrer Stakeholder dauerhaft verlieren und nicht mehr überlebensfähig sind. Auch andere Studien kommen zu dem Schluss, dass Stakeholder-Interessen, die im Konflikt zueinanderstehen, Mission Drift auslösen können (Crilly et al., 2012; Serrano-Cinca et al., 2022). Wichtig sei, dies wahrzunehmen und durch überlegte Management-Entscheidungen gegenzusteuern. Dabei sollten die Interessen aller Gruppen miteinbezogen werden (Weitzner & Deutsch, 2023).

Auch Grimes et al. (2019) sehen Stakeholder als einen möglichen Auslöser für Mission Drift. Allerdings erkennen sie darin nicht nur Nachteile, sondern auch Chancen für langfristig positive Veränderungen für das Unternehmen. Ein ähnlich ausgewogenes Fazit ziehen Kautonen et al. (2020):

„conforming to stakeholder expectations can be good for business – but only if doing so does not seriously compromise the pursuit of profits“ (Kautonen et al., 2020, S. 1).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Stakeholder-Theorie eine wichtige theoretische Basis für die Forschung zu Mission Drift darstellt und Stakeholder einen relevanten Einfluss auf die Entscheidungen von Sozialunternehmern haben könnten (Frooman, 1999; Ramoglou et al., 2023).

3.2.2 Identitäts-Theorie

Um das komplexe menschliche Verhalten besser verstehen zu können, haben Forschende früh die Identität als relevante Betrachtungsperspektive entdeckt, die Gioia (1998) so definiert:

„a general, if individualized, framework for understanding oneself that is formed and sustained via social interaction“ (Gioia, 1998, S. 19).

Die Identitäts-Theorie ist ein Konzept mit Ursprung in der Sozialpsychologie, das sich mit der Rolle von Identitäten in der Persönlichkeit und im Verhalten von Menschen beschäftigt. Sie bietet die Möglichkeit, eine theoretische Verbindung zwischen der Identität des Unternehmers und seinem Verhalten herzustellen, da Individuen danach streben, sich auf eine Weise zu verhalten, die mit den ihrer Identität innewohnenden Bedeutungen übereinstimmt (Gruber & MacMillan, 2017; Hogg, 2016; Tajfel & Turner, 1986).

Laut der Identitäts-Theorie hat jeder Mensch verschiedene Identitäten, die sich aus seiner Mitgliedschaft in verschiedenen Gruppen und seinen persönlichen Eigenschaften ergeben. Zum Beispiel kann eine Person als Mutter, Unternehmerin und Hobby-Sportlerin identifiziert werden (Stets & Serpe, 2013). Jede dieser Identitäten ist mit bestimmten Erwartungen, Verhaltensweisen und Werten verbunden und trägt dazu bei, wie sich eine Person in verschiedenen Kontexten verhält. Der Theorie zufolge ist Identität nicht nur durch biologische Faktoren wie Alter und Geschlecht bestimmt, sondern auch durch soziale Faktoren wie die Gruppen, denen man angehört, und die Rollen, die man in verschiedenen Kontexten spielt (z. B. in der Familie, im Unternehmen und im Sportverein). Dabei ist auch wichtig zu berücksichtigen, dass Menschen ihre Identität im Laufe der Zeit verändern und anpassen können, je nachdem, welche Erfahrungen sie machen und welche sozialen Normen und Werte sie verinnerlichen (Gruber & MacMillan, 2017; Stets & Burke, 2000; Stets & Serpe, 2013; Wagenschwanz, 2021).

Um die Identität von Unternehmern bzw. Gründern zu betrachten und zu verstehen, gibt es verschiedene Herangehensweisen, die teilweise auch überlappen (Stets & Burke, 2000). Die bedeutsamsten sind (Pan et al., 2019):

- **Die Rollenidentität** („role identity“) konzentriert sich auf die rollenbasierten Beziehungen einer Person (zentrale Veröffentlichung dazu von Burke, 1980). Ein Unternehmer kann z. B. die Rolle eines Gründers, eines Erfinders oder eines Unternehmensentwicklers einnehmen (Cardon et al., 2013). Im Kontext von Sozialunternehmen haben bspw. Gruber und MacMillan (2017) und Wry und York (2017) die Rollenidentität in ihrer Forschung angewendet.
- **Die persönliche Identität** („personal identity“) bezieht sich auf persönliches Verhalten, das von individuellen Eigenschaften geprägt ist (zentrale Veröffentlichung dazu von Hitlin, 2003). Persönliche Identitäten sind nicht an Rollen gebunden, sondern sind mit bestimmten Eigenschaften wie Wohlwollen, Fürsorge, Umweltschutz, aber auch Macht, Reichtum oder Hedonismus in Zusammenhang zu bringen (ebenfalls angewendet von Wry & York, 2017).
- **Die soziale Identität** („social identity“) erfasst das soziale, zwischenmenschliche Verhalten, das durch die Identifikation mit einem Kollektiv bestimmt wird (zentrale Veröffentlichung dazu von Tajfel & Turner, 1986). Um Zugehörigkeit zu erreichen und das Selbstwertgefühl zu steigern, versuchen Menschen eine soziale Gruppe zu finden, mit der sie sich identifizieren können. Diese Gruppen sind durch bestimmte Merkmale definiert und grenzen sich so klar von Personen(-gruppen) außerhalb ab. Da Individuen bestrebt sind, in Übereinstimmung mit dem Identitätsprototyp ihrer Gruppe zu handeln, kann ihr Verhalten durch ihre soziale Identität vorhergesagt werden (Brändle et al., 2019; Hogg, 2016; Tajfel & Turner, 1986). Weil diese Betrachtungsweise der Identität häufig angewendet und oft auch mit der Identitätstheorie gleichgesetzt wird (Stets & Burke, 2000), wird darauf nachfolgend näher eingegangen.

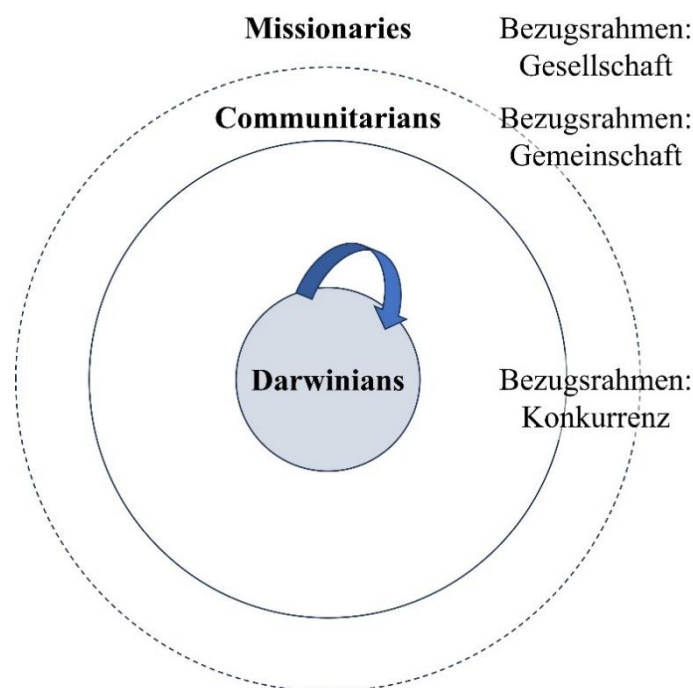
In Bezug auf Gründer haben Fauchart und Gruber (2011) versucht, eine sinnvolle Einteilung in drei Gründeridentitäten zu schaffen, um deren Verhalten in gewissen Situationen vorhersagen zu können. Diese Unterteilung umschreiben Pan et al. (2019) so:

„Just as all palette colors combine the three primary colors yellow, red, and blue, one may think of all entrepreneurs as being characterized by smaller or larger concentrations of the three primary social identities“ (Pan et al., 2019, S. 214).

Die drei Gründungstypen „Darwinian“ (darwinistische Identität), „Communitarian“ (Gemeinschaftsidentität) und „Missionary“ (missionarische Identität) werden laut Fauchart und Gruber (2011) auf drei Ebenen der Selbstkonstruktion charakterisiert: Motivation,

Bezugsrahmen und Basis der Selbstbewertung. Darwinians werden durch ihr wirtschaftliches Eigeninteresse motiviert, sehen Konkurrenten als ihren Bezugsrahmen (siehe Abb. 3-6) und bewerten sich selbst anhand ihrer Professionalität. Communitarians werden von der Sorge um andere getrieben und bewerten ihre unternehmerischen Aktivitäten anhand ihrer Authentizität innerhalb einer Gemeinschaft. Missionaries wiederum wollen die Welt zum Besseren verändern, beziehen sich auf die Gesellschaft und sehen die positive Veränderung, die sie bewirken, als Grundlage ihrer Selbstbewertung. Das Verständnis dafür, welche Bedeutungen Gründer mit ihren Organisationen verbinden, gibt neue Perspektiven auf das unternehmerische Verhalten, die unternehmerische Entscheidungsfindung, die unternehmerische Selbstwirksamkeit, organisatorische Prozesse und auf strategische Entscheidungen (Brändle et al., 2019; Cardon et al., 2009; Fauchart & Gruber, 2011; Gruber & MacMillan, 2017).

Abb. 3-6: Gründeridentitäten und ihre Bezugsrahmen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sieger et al., 2016, S. 546.

Identitäts-Theorie, Sozialunternehmen und Mission Drift

Wie bereits im Zitat von Pan et al. (2019) mit der Analogie der Identitäten als Grundfarben angedeutet, können Gründer auch unter mehr als einer der drei Kategorien eingeordnet werden. Diese einzelnen oder multiplen Identitäten (E. E. Powell & Baker, 2017; Shepherd & Haynie, 2014) bzw. hybriden Identitäten (Žur, 2021) können durch die validierte Skala von Sieger et al. (2016) messbar gemacht werden. Für Forschende war es bisweilen eine

große Herausforderung, die Identität von Sozialunternehmern festzustellen. Dazu schreibt bspw. Bornstein (2007): „Historically, they have been cast as humanitarians or saints [...]. While the stories may inspire, they fail to make social entrepreneurs' methods comprehensible. One can analyze an entrepreneur, but how does one analyze a saint?“ (Bornstein, 2007, S. 92).

Auch wenn argumentiert wird, dass Sozialunternehmer vor allem den Communitarians, den Missionaries oder einer Mischform der beiden zuzuordnen seien (Wry & York, 2017; Žur, 2021), findet die Skala zur sozialen Identität in einigen interessanten Veröffentlichungen zu Sozialunternehmern Anwendung (Stephan & Drencheva, 2017). So untersuchten Ko und Kim (2020) den Zusammenhang zwischen der Identität und der Absicht, ein Sozialunternehmen zu gründen – mit dem Ergebnis, dass die missionarische Identität die Absicht erhöht, während die darwinistische diese verringert. Brändle et al. (2019) erforschten, ob Unterschiede in den sozialen Identitäten der Gründer zu Unterschieden in der unternehmerischen Orientierung ihrer Unternehmen führen, was bestätigt werden konnte. Die Studie zeigte, dass Gründer mit einer Gemeinschaftsidentität eher innovativ sind, während Gründer mit einer darwinistischen Identität risikofreudiger sind.

Žur (2021) untersuchte die Mischformen der drei Identitäten und ihren Einfluss auf die Bewältigung von Spannungen innerhalb von Sozialunternehmen. Bei der Überwindung von Spannungen würden die Unternehmer dazu neigen, neue Meta-Rollenidentitäten zu entwickeln, indem sie als Vermittler zwischen ihren Organisationen und Stakeholdern agieren. Die Veröffentlichung deutet bereits an, dass die Mission bzw. der Mission Drift eines Sozialunternehmens eng mit der Identität der Gründer verbunden sein könnte. Cesinger et al. (2022) sprechen als Reaktion auf kritische Situationen von einer „Fluidität“ der unternehmerischen Identität. Je nachdem, was eine bestimmte Situation erfordert, treten die drei Identitäten nach Fauchart und Gruber (2011) stärker oder weniger stark in Erscheinung. Auf diese Weise könnte ein längerfristiger Drift der Organisation verhindert werden. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Musona et al. (2021).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Identitäts-Theorie dafür genutzt werden kann, um eine theoretische Verbindung zwischen der Identität des Unternehmers und seinem Verhalten etwa in Bezug auf Mission Drift herzustellen. Damit wird die Beschreibung der zugrundeliegenden Theorien dieser Arbeit geschlossen und im nachfolgenden Kapitel auf die verwendete Methodik eingegangen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden die Theorien mit den Ergebnissen der Empirie zusammengebracht.

4 Beschreibung der Methodik

Das methodische Vorgehen zur Untersuchung der aufgestellten Forschungsfragen wurde kontinuierlich weiterentwickelt und mögliche Herangehensweise kritisch evaluiert. Bspw. wurde anfänglich darüber beraten, ob von einem quantitativen Verfahren abgesehen und stattdessen tiefgehende, qualitative Case Studies mit einer Vielzahl an Interviews angefertigt werden sollten, um dem Phänomen des Mission Drifts näherzukommen. Diese Option wurde schließlich verworfen, da von einer quantitativen *und* qualitativen Untersuchung wertvollere Erkenntnisse zum Forschungsthema zu erwarten sind, was bspw. Wood und Mitchell (2018) in Bezug auf die verwendete Conjoint Methodik und weitere Forschende generell empfehlen (Molina-Azorín, 2011; Saunders et al., 2009).

Es gibt zudem bereits einige wissenschaftliche Veröffentlichungen zu Mission Drift, die auf Case Studies beruhen (z. B. Bennett & Savani, 2011; Klein et al., 2021; Pache & Santos, 2013; Ramus & Vaccaro, 2017), sodass ein explorativer Mixed-Methods-Ansatz mit relevantem quantitativem Anteil sowohl für die Forschung als auch für die Praxis einen größeren Mehrwert liefern könnte. In den nachfolgenden Kapiteln wird zunächst die qualitative und anschließend die quantitative Vorgehensweise im Rahmen dieser Studie vorgestellt.

4.1 Qualitative Phase

In der qualitativen Phase im Frühjahr und Sommer 2021 hat der Autor dieser Arbeit Experteninterviews mit Sozialunternehmern geführt, um aktuelle Einblicke in die Mission Drift-Thematik zu erhalten. Die Vorbereitung, Durchführung, Auswertung und Ergebnisse dieser Interviews werden in den nachfolgenden Teilkapiteln beschrieben.

4.1.1 Auswahl und Durchführung der Experteninterviews

Qualitative, leitfadengestützte Interviews sind eine weit verbreitete Methode, um qualitative Daten zu erzeugen (Helfferich, 2014; Kaiser, 2014). Experteninterviews wiederum sind definiert über die spezielle Auswahl und den Status der Befragten (Bogner & Menz, 2009; Helfferich, 2014). Im Zentrum dieser Befragung stehen Sozialunternehmer als zentrales Untersuchungsobjekt der Dissertation. Ziel der Experteninterviews ist es, ein besseres Verständnis der Sozialunternehmer hinsichtlich ihrer Ziele und vor allem Zielveränderungen zu bekommen. Konkret wurden die Experten daher sowohl zu den Zielsetzungen und -gewichtungen als auch zu Umständen und Szenarien, die zu Zielveränderungen führen, befragt.

Datensammlung und Stichprobe

Nach Aufarbeitung der Literatur zu Mission Drift (siehe Kapitel 2.2) wurden in dem drei-monatigen Zeitraum vom 22. April 2021 bis 21. Juli 2021 leitfadengestützten Interviews mit 15 Experten aus Deutschland – nachfolgend als E1 bis E15 gekennzeichnet – geführt. Mit Ausnahme von E6 und E7 bezeichnen sich alle selbst als Sozialunternehmer. E6 ist als Geschäftsführer für eine Beratungsfirma für Sozialunternehmen tätig; E7 beschreibt sich selbst eher als Selbständiger denn als Sozialunternehmer. Diese Interviewten sind folglich eher als Branchenexperten zu sehen, wobei beide in ihrer Karriere auch für Sozialunternehmen tätig waren.

Die Befragten wurden innerhalb der Stichprobe (siehe Kapitel 4.2.4) identifiziert und per E-Mail oder via der Karriereplattform LinkedIn kontaktiert. Es wurden so lange Interviews geführt bzw. weitere Experten für ein Gespräch angefragt, bis ausreichend Erkenntnisse über die zugrundeliegenden Fragestellungen gewonnen werden konnten und ein weiteres Interview nur sehr wenige zusätzliche Informationen geliefert hätte. Bei der Auswahl und Ansprache der Experten wurde auf eine breite Diversität innerhalb der deutschen Social- und Sustainable-Entrepreneurship-Szene geachtet, sowohl was die Branchenzugehörigkeit als auch den Reifegrad der Unternehmen angeht. Dadurch kann gewährleistet werden, einen möglichst breiten Überblick über die Thematik aus Sicht der Experten zu erhalten (Bogner & Menz, 2009).

Zu den befragten Sozialunternehmern zählen solche, die etwa in den Branchen Konsumgüter, Versicherung oder Bildung aktiv sind und solche, deren Organisationen schon 1998 oder erst im Jahr der Befragung gegründet wurden (siehe Tab. 4-1). Es wurde auch versucht, eine Diversität der Geschlechter zu erreichen. Leider wurden viele Interviewanfragen von weiblichen Experten abgelehnt bzw. Interviews kurzfristig abgesagt, weshalb nur zwei der befragten Experten weiblich sind.

Tab. 4-1: Übersicht über befragte Experten und die jeweiligen Sozialunternehmen

Ex- perte	Position (Geschlecht)	Tätigkeitsfeld	Gründungs- jahr	Hauptsitz	Interview- länge (Min.:Sek.)
E1	Gründer (m)	Umweltschutz	2021	Köln	34:01
E2	Geschäftsführer (m)	Inklusion	2004	Düren	25:04
E3	Gründer (w)	Bildung	2019	Berlin	25:38
E4	Gründer (m)	Gesundheit	2011	Mülheim a. d. Ruhr	35:19
E5	Gründer (m)	Bildung	1998	Nürnberg	40:25
E6	Geschäftsführer (m)	Beratung für SE	2009	Berlin	29:48

E7	Gründer (m)	Selbständig	2018	Berlin	28:40
E8	Gründer (m)	Social IT	2018	Köln	24:42
E9	Gründer (m)	Green IT	2020	Hamburg	32:36
E10	Gründer (m)	Entwicklungshilfe	2014	Hainburg	29:56
E11	Gründer (w)	Integrationshilfe	2016	Bremen	27:24
E12	Gründer (m)	Sanitärversorgung	2014	Hamburg	30:45
E13	Gründer (m)	Konsumgüter	2016	Berlin	26:01
E14	Gründer (m)	Versicherung	2020	Meerbusch	29:35
E15	Gründer (m)	Anti-Diskriminierung	2009	Berlin	30:03

Quelle: Eigene Darstellung.

Interview-Prozess

Die Erstellung des Leitfadens für die semi-strukturierten Interviews folgte dem Prinzip „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“, um bei der grundsätzlichen Offenheit den Interviewablauf in einem gewissen Maß zu steuern (Bryman & Bell, 2011; Helfferich, 2014). Die Gespräche unterlagen keinem starren Muster, sondern auf angesprochene Themen und Aspekte der Experten wurde eingegangen und – wo notwendig und sinnvoll – vom vorgefertigten Leitfaden abgewichen (Bryman & Bell, 2011). Dadurch wird vermieden, lediglich vorhandenes Wissen bestätigen zu lassen – oder wie Gioia et al. es umschreiben: „Advances in knowledge that are too strongly rooted in what we already know delimit what we can know“ (Gioia et al., 2013, S. 16).

Der Leitfaden ist dabei in zwei Themenblöcke unterteilt: Im ersten Block stehen die Ziele von Sozialunternehmen im Fokus (*Was sind die Ziele Ihres Unternehmens? Wie sind diese Ziele gewichtet?* etc.). Im zweiten Block sprachen die Sozialunternehmer über Zielveränderungen (*Inwiefern haben sich die Ziele Ihres Unternehmens schon einmal verändert? Was könnten allgemein Gründe für Zielveränderungen von Sozialunternehmen sein?* etc.). Dieser Themenblock ist für diese Arbeit von besonderem Interesse und nahm in den Interviews den größeren Raum ein.

Alle Gespräche wurden auf Deutsch und mittels Videokonferenzplattformen (Zoom oder Microsoft Teams) bzw. in einem Fall telefonisch geführt. Die Länge der Gespräche betrug im Durchschnitt rund 30 Min. (kürzestes Interview: 24:42 Min.; längstes Interview: 40:25 Min.). Harvey (2011) führt aus, dass Interviews mit Angehörigen von Eliten – wie Geschäftsführer und Gründer von Sozialunternehmen es seien können – vergleichsweise kurz ausfallen; eine

Länge von 30 Min. gilt als angemessen (Harvey, 2011; Pfadenhauer, 2009). Sowohl der Interviewleitfaden als auch die anonymisierten Transkripte der Interviews finden sich im Anhang.

Die Gespräche wurden mit Einverständnis der Experten zur anschließenden wissenschaftlichen Auswertung aufgezeichnet. Um offen und ehrlich sprechen zu können, wurde allen Experten die Anonymisierung von Personen- und Unternehmensdaten zugesichert. Außerdem wurden die Befragten im Vorfeld schriftlich über das Forschungsvorhaben informiert und die Forschungsfragen an sie übermittelt. Dies diente dem Vertrauensaufbau und der Transparenz gegenüber den Experten (Harvey, 2011).

4.1.2 Interviewauswertung und -ergebnisse

Jedes Interview wurde zeitnah transkribiert, um mögliche unverständliche Passagen leicht durch Erinnerungen an die gesprochenen Worte zu ergänzen (Rädiker & Kuckartz, 2019; Saunders et al., 2009). Die Transkription wurde immer vom Autor dieser Arbeit selbst übernommen, um konsistente Transkriptionen zu gewährleisten (Bryman & Bell, 2011). Sie erfolgte den von Rädiker und Kuckartz vorgeschlagenen, anerkannten Regeln, um eine größtmögliche Authentizität bei gleichzeitiger Verständlichkeit zu gewährleisten (Rädiker & Kuckartz, 2019):

- Es wurde wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte wurden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt.
- Längere Pausen wurden durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte (...) markiert.
- Lautäußerungen wurden in Klammern notiert, z. B. (lacht), (stöhnt) und Ähnliches.
- Unverständliche Wörter und Passagen werden durch (unv.) kenntlich gemacht.
- Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, wurden anonymisiert.

Für die Aufbereitung und Kodierung wurde auf die Software MAXQDA 2020 zurückgegriffen. Wie von Bryman & Bell, 2011 vorgeschlagen, erfolgte die Kodierung in mehreren Schritten und in einem induktiven Ansatz – es wurde folglich nicht mit einem vorgefertigten Code-Schema gearbeitet, sondern die Codes entstanden im Coding-Vorgang selbst. Auch wenn die induktive Herangehensweise vergleichsweise zeitaufwendig und ressourcenintensiv ist (Saunders et al., 2009), ist sie doch das Mittel der Wahl, um dem vergleichsweise explorativen Charakter dieser Phase der Forschung gerecht zu werden (Kuckartz & Rädiker, 2022).

In einem ersten Schritt wurden die Transkripte mehrfach gelesen, wie etwa von Guest et al. (2012) empfohlen. Dabei wurde alles markiert und notiert, was mit Blick auf die Forschungsfragen interessant erschien. Der Originaltext wurde dabei nie verändert. Anschließend wurde interviewübergreifend nach relevanten Schlüsselwörtern, Themen und Trends gefahndet. Daraus entstand eine Übersicht über die für die Forschung relevanten Themenfelder und abgeleitete Erkenntnisse. Die wichtigsten Resultate der Experteninterviews werden nachfolgend präsentiert. An dieser Stelle wird bewusst über die reine „Beschreibung der Methodik“ (Kapitel 4) hinausgegangen. Die Ergebnisse des qualitativen Teils sind jedoch für die Vorbereitung der quantitativen Studie notwendig und werden deshalb bereits hier beschrieben.

Ziele von Sozialunternehmen (aus Experteninterviews)

Zunächst wurden die Sozialunternehmer zu ihren Zielen befragt, um mehr darüber zu erfahren, was ihnen bzw. ihren Organisationen wichtig ist und anhand welcher Kriterien sie Entscheidungen fällen. Einiges dazu ist bereits aus der Literatur bekannt (siehe Kapitel 2.1.1 und 2.2.1). Dieses Themenfeld ist jedoch im Hinblick auf die Entwicklung des Conjoint Experiments mit den dazugehörigen Attributen und Ausprägungen wichtig.

Als oberstes Ziel benennen die Sozialunternehmer fast ausschließlich immer die Erzielung einer **sozialen bzw. nachhaltigen Wirkung**. Dies ist im Einklang mit dem Verständnis bzw. der Definition von Sozialunternehmertum dieser Arbeit (siehe Kapitel 2.1.1). Die jeweiligen Ziele sind dabei auf die Wirkungsbereiche der Sozialunternehmen zugeschnitten: Bei einigen steht der Umweltschutz an erster Stelle, bei anderen bspw. die Unterstützung von Familien, Schülern oder Menschen mit Behinderung (siehe Tab. 4-2).

Tab. 4-2: Interviewzitate über das oberste Ziel der Sozialunternehmen

Frage/Themenbereich	Auszüge aus den Antworten
Was ist das oberste Ziel Ihres/Deines Sozialunternehmens?	„Alleroberstes Ziel [...] ist es, dass wir nicht mehr notwendig sind, dass wir uns selber überflüssig machen. Dass man diese Art von Umweltschutz eigentlich nicht mehr braucht, weil der gesellschaftliche Wandel soweit stattfindet.“ (E1)
	„Oberstes Ziel, würde ich sagen: [...] die Schaffung von 500 Arbeitsplätzen von Menschen mit Behinderung.“ (E2)
	„[...] Wir wollen vor allem in Deutschland das Bildungssystem transformieren und wir wollen es schaffen, dass wir Schüler*innen in Deutschland neue Lernerfahrungen bieten und dass sie die Möglichkeit haben, für die Zukunft vorbereitet zu sein.“ (E3)
	„Das oberste Ziel ist die Verbesserung von Lebenschancen von Brustkrebs-erkrankten Frauen.“ (E4)

	„Das oberste Ziel war - und ist auch heute noch - immer die Familien zu unterstützen, auf vielfältige Art und Weise.“ (E5)
	„Der zentrale Purpose war wirklich den Menschen zu helfen, sich zu empower.“ (E10)

Quelle: Eigene Darstellung.

E10 verweist auch darauf, dass das Soziale am wichtigsten ist; ebenso bedeutend seien aber auch die **finanziellen Ziele**:

„Ich habe das Soziale ganz oben, ich möchte wirklich, dass den Menschen geholfen wird, aber sehr eng kombiniert mit dem Ökonomischen, weil ich gerne mir und der Welt beweisen möchte, dass Ökonomie kein Widerspruch ist zu Menschen.“ (E10)

Auch E13 betont die Balance von sozialer und finanzieller Wirkung – es sei wichtig, ein Unternehmen aufzubauen, das eine sehr gute finanzielle Bewertung von Investoren bekäme und gleichzeitig eine hohe soziale Wirkung generiere. E8 sagt, dass es wichtig sei genügend Kapital einzusammeln, um sich länger mit der Idee zu beschäftigen. Noch drastischer drückt es E9 aus:

„Aktuell ist es defacto so: Climate Impact spielt überhaupt keine Rolle mehr. Jetzt geht es wirklich um das nackte Überleben.“ (E9)

Die Bedeutung des finanziellen Ziels ist insofern nicht überraschend, weil Sozialunternehmen langfristig nur existieren können, wenn sie ein tragfähiges Geschäftsmodell entwickeln, das Gewinne zur Deckung der Kosten erzielt (Battilana et al., 2012; M. T. Dacin et al., 2011; Doherty et al., 2014). Damit einher geht auch das Ziel einer abgestimmten operativen Planung, die es dem Unternehmen ermöglicht, die **Arbeitsbelastung** für das Team dauerhaft auf einem sinnvollen Maß zu halten.

Tab. 4-3: Interviewzitate über Arbeitsbelastung

Frage/Themenbereich	Auszüge aus den Antworten
Arbeitsbelastung	<p><i>„Ich glaube am Anfang hatten wir alle die gleiche Idee, nur wir haben sehr schnell herausgefunden, wie viel Kraft und Energie und Durchhaltevermögen das kostet und wir haben auch alle für wenig Geld alle sehr lange gearbeitet und das zerrt an den Nerven.“ (E3)</i></p> <p><i>„Es ist einfacher Inkompetenz zu finden als Kompetenz und alles klingt irgendwie immer toller, als es ist. Aber am Ende habe ich das Wort Unternehmung verstanden. Das sind einfach nur ein paar Leute in einem Raum - oder meinetwegen bei uns auch dezentral -, die sich an gewissen Regeln halten, wie sie sich organisieren, um zusammen irgendetwas zu machen. Und so funktioniert (..) das habe ich tatsächlich erst letztes Jahr begriffen. So funktioniert jedes Unternehmen und da gibt es so viele Reiberein dazwischen, aufgrund dieser</i></p>

„fehlenden Organisation und aufgrund der fehlenden Struktur, wie eine Person mit der anderen zusammenarbeitet.“ (E8)

„Oder der Umfang, den sie will, ist größer als das, was man gerade als Produkt hat, sodass man dann eben nachliefern muss oder auf die anpasst - also da erst einmal richtig Arbeit reinstecken. Dann werden halt alle Ressourcen gebündelt und auf dieses neue Ziel hin fokussiert und andere Dinge müssen auf der Strecke bleiben.“ (E9)

„Genau, es ist umfangreicher geworden letztlich.“ (E11)

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie die Zitate in Tab. 4-3 zeigen, ist die Steuerung der Arbeitsbelastung und Zusammenarbeit im Team ein relevantes Ziel bzw. Entscheidungskriterium im Alltag der Sozialunternehmen. Es stellt sich bei jedem Auftrag erneut die Frage, ob dieser angenommen werden kann und wie die Belastung innerhalb des Teams in Abhängigkeit der verfügbaren Ressourcen optimal verteilt werden kann. Wie E3 und E9 in ihren Zitaten jedoch beschreiben, wird oft auch eine dauerhaft hohe Arbeitsbelastung für Gründungsteam und Mitarbeitende in Kauf genommen, um die Weiterentwicklung des Unternehmens zu fördern.

Die Auswahl der Kunden und Aufträge hängt laut den Befragten auch damit zusammen, von wem die Anfrage kommt. Das Ziel der Sozialunternehmer ist es, idealerweise nur mit solchen Organisationen zusammenzuarbeiten, mit denen eine hohe **Übereinstimmung der Unternehmenswerte** (wie die Bedeutung von Toleranz, Integrität, Leistung, Nachhaltigkeit uvm.) vorliegt, um diese langfristig zu erhalten. Klein et al. (2021) sehen die Zusammenarbeit mit Partnern auf Basis einer gemeinsamen Wertbasis als ein zentrales Element, um der eigenen Mission langfristig treu bleiben zu können. Es stellt sich aus Sicht der Unternehmer häufig die Frage, ob die Annahme eines Auftrags ethisch und moralisch vertretbar ist. Gleichzeitig wird laut E3 die Schnittmenge mit den Organisationen, mit denen man eine hohe Werteübereinstimmung hat und die gleichzeitig ausreichend finanzkräftig sind, oft relativ klein (siehe Tab. 4-4).

Tab. 4-4: Interviewzitate über die Übereinstimmung von Unternehmenswerten

Frage/Themenbereich	Auszüge aus den Antworten
	<p><i>„Wir haben uns vorgenommen – das ist einer der Werte –, dass wir da nicht so starr sind, sondern wir sind offen. Wir hatten ganz am Anfang zum Beispiel eine Diskussion mit Coca-Cola, ziemlich weit oben. Und das ist natürlich für uns ethisch problematisch, moralisch problematischen mit Coca-Cola zusammenzuarbeiten.“ (E1)</i></p>
	<p><i>„Ich habe das Gefühl, dass diese Ziele, wenn man Kooperationspartner hat, immer sehr stark gechallenged werden. Und dass die Menschen, die dich fördern und dir Geld geben, dass du die findest, die auch deine Ziele gute finden, diese Schnittmenge wird mini.“ (E3)</i></p>

Übereinstimmung von Unternehmenswerten	<p>„Ich würde schon ganz klar sagen, dass Sozialunternehmen ganz klar darauf achten sollten, dass sie ihrer Linie treu bleiben. Aber das sage ich im Grunde jedem Unternehmen, das eine Marke zu schützen hat. Du musst in der Markenführung immer darauf achten, dass (..) du das komplett konsequent durchziehst für das, was du stehst.“ (E10)</p> <p>„Was jetzt z. B. mit Unternehmenskooperationen spannend ist, ist, dass einfach die Menschen oder die Partner auch auf das Thema Flucht anders blicken oder auf die Menschen, die geflohen sind, anders blicken. Dass es Menschen sind und nicht Flüchtlinge sind oder so, sondern dass wirklich gesehen wird: Das sind Menschen, die etwas mitbringen. (E11)</p> <p>„Wir merken, dass die Unternehmen schon (..) die finden sowieso schon, dass wir ein bisschen zu frech, ein bisschen zu laut sind. Wir sagen dann immer: Wir versuchen eine Balance zu finden, zwischen dem, was wir sagen und wo es sehr einfach ist [...], wo wir nein sagen können.“ (E15)</p>
--	---

Quelle: Eigene Darstellung.

Ein weiteres Ziel der Befragten ist es, das eigene Angebot immer weiter auszubauen, um mehr Menschen den Zugang zum Produkt bzw. der Dienstleistung zu ermöglichen und eine breite Lösung für ein gesellschaftliches Problem zu bieten:

„Klar, Sozialunternehmen müssen skaliert werden, vor allem wenn sie eine soziale Mission haben, die eine breite Masse erreichen muss und soll, um das Problem irgendwann vielleicht auch einmal zu lösen.“ (E7)

Eine Ausweitung des Angebots ist laut E10 auch deshalb sinnvoll, „weil ökonomische Prinzipien greifen“ und so nicht nur soziale, sondern auch wirtschaftliche Vorteile erzielt werden könnten. Die **Skalierbarkeit** stellt die Unternehmer jedoch auch vor große Herausforderungen. Schnelles Wachstum ist aus den eigenen Ressourcen heraus oft schwer zu realisieren, weshalb zusätzliche Investoren bzw. andere Stakeholder hinzugezogen werden müssen, wie E13 beschreibt:

„Wenn du schnell skalieren möchtest und schnell Impact erreichen möchtest, das sehe ich dann aus Unternehmersicht: Macht das Sinn, sich das Geld reinzuholen und mit Investoren das hochzuziehen?“ (E13)

Wachstum könne häufig mit drastischen Veränderungen in der Organisationsstruktur einhergehen, was schließlich die Organisation insgesamt verändern könne. Dieses Dilemma treibt viele Sozialunternehmen um, wie E7 berichtet:

„Ich glaube, das ist bei vielen Unternehmen so oder bei vielen Sozialunternehmen so, dass irgendwann immer die Frage bleibt: Wollen wir wachsen, wollen wir skalieren? Muss das immer innerhalb der eigenen Organisationsgrenzen bestehen? Für mich ist letztlich ein richtiges Sozialunternehmen oft auch ein Unternehmen, das sagt: Wir wollen, dass die Idee wächst, aber das muss nicht damit einhergehen, dass unsere Organisation, unser Unternehmen wächst.“ (E7)

Schließlich ist ein weiteres Ziel der Sozialunternehmer, eine möglichst hohe **Innovativität** zu erreichen. Es geht nicht darum, am Status Quo festzuhalten und mit alten Modellen Probleme anzugehen, sondern neuartige Lösungen zu entwickeln:

„Aber es sollte eben auch keine kleine inkrementelle Innovation sein. Nicht irgendwie eine Zahnbürste aus biologisch abbaubarem Plastik oder so. Weil das ist schön und gut, aber das wird der Challenge nicht gerecht. Also sollte wirklich so eine systemische (..) also nicht die systemische Innovation, die gibt es nicht, aber schon mit einem systemischen Charakter, sodass es eben viel Impact hat. Das erst einmal zu finden, ist nicht so leicht.“ (E9)

Die Entwicklung und Diffusion einer Innovation ist laut der Befragten ein eher langwieriger Prozess mit oft unbekanntem Ausgang, so wie es E1 beschreibt:

„Und die Vision ändert sich auch so ein bisschen, weil wir ehrlich gesagt noch nicht so ganz wissen, wo unsere allergrößte Stärke liegen wird. Ist das der Wald? Sind das die Umweltschutzprojekte? Sind das B2B-Kunden? Sind das B2C-Kunden? Machen wir alles? Machen wir eins nur in Zukunft? Und je nachdem in welche Richtung es geht, machen wir voll auf Innovation, technische Innovation oder zum Beispiel Forstinnovation? Da gibt es auch noch so viel Platz für Innovation. Oder gehen wir nur auf Movement und wir versuchen irgendwie ganz viele Leute zusammenzubringen und da ein global Movement dahinter zu bringen und das mehr so als Marketing-Ding zu sehen.“ (E1)

Zielveränderungen von Sozialunternehmen (aus Experteninterviews)

Die Quellen von Zielveränderungen von Sozialunternehmen sind vielfältig (siehe Kapitel 2.1.2). In der Analyse der Experteninterviews wurde deutlich, dass sich diese in drei Kategorien unterteilen lassen (siehe Tab. 4-5): erstens in die Gruppe der **Stakeholder** (mit dem größten Druck zu Zielveränderungen von Investoren, Kunden und der Zielgruppe bzw. den Begünstigten). Zweitens entstehen Anpassungen der Ziele nicht nur von außen, sondern auch aus dem **Inneren der Sozialunternehmen** heraus (Performance bzw. Geschäftsmodell und Gründer-Team). Drittens gibt es laut der Experten übergeordnete Faktoren, die Einfluss auf die Ziele der Organisationen nehmen – die (wirtschaftlichen) **Rahmenbedingungen** bzw. eine Krisen- oder Wachstumssituation sowie die Gesetzgebung. Nachfolgend werden diese näher beschrieben.

Tab. 4-5: Auslöser von Zielveränderungen von Sozialunternehmen

Durch die Stakeholder	Aus dem Inneren der Sozialunternehmen	Aufgrund der Rahmenbedingungen
Investoren	Performance & Geschäftsmodell	Krise
Kunden		Wachstum
Zielgruppe / Begünstigte	Gründer	Politik

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf den Erkenntnissen aus den Experteninterviews.

Zielveränderungen ausgelöst durch die Stakeholder

Einen großen Einfluss auf die Zielvorstellungen der Sozialunternehmer haben deren **Investoren** bzw. Mittelgeber. Es gibt zahlreiche Studien, die untersuchen, wie stark Investoren auf Sozialunternehmen wirken (Drover et al., 2014; Leshchinskii, 2003; Mayer & Scheck, 2018). Das wurde in den Experteninterviews deutlich. Am drastischsten formulierte es E1:

„Wenn jemand sagt: Hier 5 Millionen, aber wir müssen ein bisschen mehr in die Richtung gehen, dann würde es auf jeden Fall eine Diskussion bei uns auslösen, wo das Ergebnis auch ein bisschen sein könnte, dass man die Richtung ein bisschen ändert.“ (E1)

In dem Zitat wird deutlich, dass die Investoren nicht nur passive Geldgeber sind, sondern aktiv auf die Ausrichtung der Sozialunternehmen wirken bzw. Diskussionen innerhalb der Führungsteams auslösen können. Dies wissen auch E3 („Weil wir sonst die Gelder vom Investor nicht bekommen hätten.“) und E4 zu berichten:

„Das sind natürlich auch unsere Investoren zu berücksichtigen. Wenn man sich da anguckt, dass da unterschiedliche Investoren unterschiedliche Interessen haben, kann man sehr stark voneinander unterscheiden.“ (E4)

Ebenso zahlreich sind die Nennungen der Experten zu Zielveränderungen, die durch die **Kunden** ausgelöst werden. Die Kunden bilden mit ihrer Nachfrage bzw. Zahlungsbereitschaft ein Fundament der Unternehmen und haben damit große Wirkung auf die Ausrichtung der Sozialunternehmen (siehe Tab. 4-6). Sie sind offenbar auch eine Quelle für Zielkonflikte der Organisationen: Manche Kunden(-projekte) fördern vorwiegend das soziale *oder* das finanzielle Ziel der Unternehmen und könnten dazu führen, dass das eine oder andere priorisiert wird. Oft stellt sich dabei auch die Frage, ob die Werte der Kunden mit den Werten der Sozialunternehmen zusammengebracht werden können.

Tab. 4-6: Interviewzitate über den Druck der Kunden

Frage/Themenbereich	Auszüge aus den Antworten
Stakeholder-Druck der Kunden	<i>„Aber es ist natürlich momentan so: Wir gehen auch dahin, was die Unternehmen hören wollen.“ (E2)</i>
	<i>„Klar schlängelst du auf dem Weg. Und wir haben immer noch die Herausforderung, immer wieder die Challenge: Passt das Projekt? Passt das dahin, wo wir hingehen wollen? Passt dazu, was wir uns vorgenommen haben oder distracted uns das?“ (E3)</i>
	<i>„Das Ziel des jetzigen Quartals ist es, rauszufinden welche (..) wie können wir das formulieren (...) herauszufinden welche Lösung wir bauen, die unseren Kunden einen bezahlten Mehrwert bietet. (E8)</i>
	<i>„Ja, kommt aus Customer-Perspektive. Wir tracken halt sehr viel: Kennt man unsere Marke gestützt, ungestützt? Wie hoch ist die Likeability unserer Marke? Kann man unsere Marke erklären? Also wie hoch ist das Markenverständnis?“ (E13)</i>

Quelle: Eigene Darstellung.

Viel ihrer Kapazitäten verwenden die Sozialunternehmer auch darauf, die Bedürfnisse ihrer **Zielgruppe** zu eruieren und herauszufinden, wie ihre Angebote dahingehend verbessert werden können. Hier scheint der Druck im Vergleich zu den Kunden weniger von der Zielgruppe bzw. den Wirkungsempfängern selbst zu kommen, sondern eher, dass es der Anspruch der Sozialunternehmen ist, sich selbst optimal der Zielgruppe anzupassen. So sagte E6:

„Was brauchen eigentlich verschiedene Zielgruppen, die mir als Unternehmen wichtig sind? Dass man nicht so sehr bei sich selbst bleibt, sondern auch guckt: Was ist denn eigentlich der Bedarf draußen?“ (E6)

Ganz ähnlich sieht das E11 und richtet seine Überlegungen auf die Wirkungsempfänger aus:

„Bei unserer Zielgruppe, wie ist deren Situation? Ich kann mir irgendwie etwas ausdenken, weil ich meine das ist das Beste für jemanden. Ich muss aber im Grunde mit demjenigen sprechen.“ (E11)

Zielveränderungen ausgelöst aus dem Inneren der Sozialunternehmen heraus

Die Notwendigkeit einer Veränderung wird vielen Sozialunternehmen besonders deutlich, wenn die gesetzten Ziele nicht erreicht werden. Dies lässt sich theoretisch herleiten und wird in den Experteninterviews sehr deutlich (siehe dazu Kapitel 3.1.1 zur Behavioral Theory of the Firm, bei der das Zurückbleiben hinter den gesteckten Erwartungen zentraler Auslöser von Verhaltensänderungen in Organisationen ist). Wenn die **Performance** des Unternehmens nicht stimmt, steigt der Veränderungsdruck, was zu internen Konflikten führen kann. Vor allem das eigene **Geschäftsmodell** wird dann hinterfragt und nach Lösungen gesucht, welche die Unternehmensleistung wieder ankurbeln (siehe Tab. 4-7). Einige Experten berichteten auch, dass sie mehrere Jahre gebraucht haben, bis sie ein vermeidlich stabiles Geschäftsmodell etablieren konnten.

Tab. 4-7: Interviewzitate über Performance & Geschäftsmodell

Frage/Themenbereich	Auszüge aus den Antworten
Performance & Geschäftsmodell	„Wir haben relativ schnell erkannt, dass wir mit einem rein gemeinnützigen Modell, dem Geschäftsmodell, was wir fahren, nicht hinkommen.“ (E4)
	„Also, dass wir gemerkt haben, dass wir etwas ändern müssen, ist dadurch passiert, dass wir Sales und Sales und Sales und Sales gemacht haben und wir haben immer neue Pricing-Modelle versucht rauszufinden. Wir haben immer neue Gründe quasi gefunden, warum es sich gerade nicht verkauft.“ (E8)
	„Wir sind nicht die Typen, die einen Business Plan schreiben, einfach nur so denken und aufschreiben. Sondern wir haben letztlich das Geschäftsmodell über die letzten vier Jahre ausprobiert, verändert.“ (E11)
	„Konflikte hat es eigentlich eher gegeben, weil wir einfach Veränderung im Geschäftsmodell haben.“ (E12)

Quelle: Eigene Darstellung.

In engem Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell steht das **Gründer- bzw. Führungsteam**. Ein Unternehmen ist ein Zusammenschluss von Menschen, die gemeinsam

unternehmerische Ziele erreichen wollen und sich dafür die rechtliche Form einer Firma geben (Audia & Greve, 2021; Cyert & March, 1963, S. 27). Oft liegen Veränderungen der Ziele in Veränderungen im Gründungsteam begründet, wie E3 zu berichten weiß:

„Und mit fünf Leuten zu gründen, ist auch eine Herausforderung, vor allem wenn das Ziel und die Richtung nicht klar ist. Wir hatten sehr unterschiedliche Vorstellungen und deswegen haben wir peu a peu entschieden, in welche Richtung geht die Firma. Und in Zuge dessen auch, dass wir nur noch in die soziale Richtung gehen, sind wir zu zwei weitergegangen aus dem ehemaligen Gründungsteam.“

(E3)

Diese Veränderungen können nicht nur daher kommen, dass sich das Team bzw. die Projekte verkleinern, sondern andersherum auch vergrößern:

„Zumal wir ja ständig neue Dinge anstoßen. Wir haben ja schon wieder drei, vier neue Projekte vor der Brust. Da sind ja schon wieder neue Dinge im Anmarsch.“

(E14)

„Dann hat es auch viele persönliche Gründe bei uns Gründern“, wie E11 im Experteninterview erzählt. Entscheidend ist, auf welche Werte und Ziele der Zusammenarbeit sich das (Gründer-)Team festgelegt hat (bspw. in Bezug auf die Arbeitsbelastung und Gehälter) und wie sich diese während der Entwicklung der Unternehmen verändern. Dieser Prozess kann zu gravierenden Anpassungen der Ziele führen. Dazu noch einmal E3:

„Ich glaube am Anfang hatten wir alle die gleiche Idee, nur wir haben sehr schnell herausgefunden, wie viel Kraft und Energie und Durchhaltevermögen das kostet und wir haben auch alle für wenig Geld alle sehr lange gearbeitet und das zerrt an den Nerven. Ich glaube, dieser Wunsch nach einem guten oder - ich sage mal - adäquaten Gehalt, der war bei manchen einfach stärker als bei anderen. Und dann diese Frage nach: Wie schaffen wir es, uns ein gutes Gehalt auszubezahlen, ohne das Gefühl zu haben, wir opfern uns für die Gesellschaft auf.“ (E3)

Zielveränderungen ausgelöst durch die Rahmenbedingungen

Wie die Experten berichten, sind es manchmal nicht die Akteure im oder außerhalb des Unternehmens, die Veränderungsdruck auslösen. Vielmehr sind es die Rahmenbedingungen, welche sie zu Neuausrichtungen ihrer Ziele zwingen. Da die Interviews im Frühjahr und Sommer 2021 geführt wurden – einem Zeitraum, in dem die Corona-Pandemie omnipräsent war –,

ist es nicht weiter verwunderlich, dass diese mehrfach erwähnt wurde (Cyert & March, 1963, S. 33–35). **Krisenbedingte Veränderungen** der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen können schnell dazu führen, dass Sozialunternehmen ihre Ziele anpassen müssen:

„Ja, dann kam Corona und das hat dann innerhalb von zwei, drei Wochen war die Auftragslage Null - das fast über sechs, sieben Monate.“ (E15)

Die Veränderungen um die Unternehmen führten auch dazu, dass sich die Akteure innerhalb der Organisationen neu ausrichteten, wie E6 berichtete:

„Ich habe jetzt festgestellt, während der Corona-Zeit haben [...] sich einige Menschen Gedanken gemacht, ob sie da, wo sie arbeiten, noch zufrieden sind. Man hat richtig gemerkt, plötzlich musste man auch remote arbeiten, und da haben viele Organisationen mit zu kämpfen gehabt.“ (E6)

Auf der anderen Seite stehen Szenarien, in denen das genaue Gegenteil passiert: In **Wachstumssituationen** des Marktes steigt der Veränderungsdruck auf die Organisationen, weil bspw. Konkurrenten ihr Angebot ausbauen und die anderen Marktteilnehmenden reagieren müssen. Dies erlebte E10:

„Unsere Konkurrenten um uns herum werden mit Öl-Geld aufgeblasen. Klar ist: In dem Markt kommt es letzten Endes darauf an, Skaleneffekte zu nutzen. Da werden dann nicht mehr so viele überleben. Wir würden gerne zu denen gehören, die überleben.“ (E10)

E7 betont, welche Gefahren damit einhergehen:

„Also Wachstumsdruck ist sicherlich, würde ich auf jeden Fall als Grund sehen oder als Gefahr sehen, dass man schauen muss (..) immer diese Gratwanderung von Wachstum auf der einen Seite, betriebswirtschaftliches Wachstum, was ja auch finanziert werden muss, und der Mission.“ (E7)

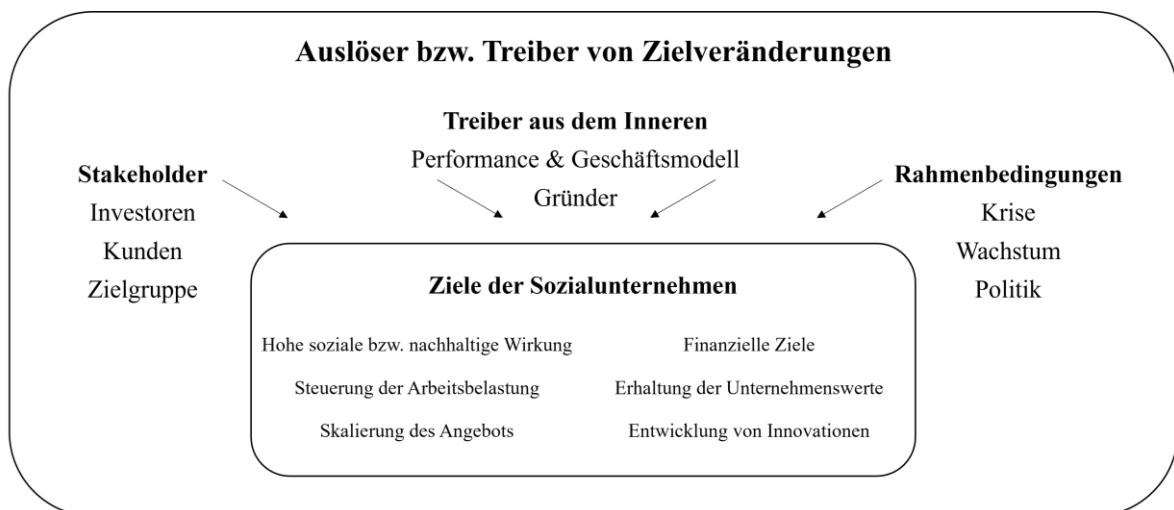
Schließlich können zusätzlich zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die **politischen Rahmenbedingungen** Ausgangspunkt von Veränderungen sein. Auch wenn alle befragten Experten aus Deutschland – mit einem im globalen Vergleich stabilen politischen und juristischen Umfeld – stammen, erwähnten die Sozialunternehmer diesen Aspekt. So sagte E4 in Bezug auf Veränderungen der Rahmenbedingungen seiner Branche:

„Das lag auch im Wesentlichen daran, dass die uns sehr gut unterstützenden Berufsförderungswerke aufgrund der politischen Gegebenheiten plötzlich Konkurrenten waren und nicht mehr Unterstützer.“ (E4)

Zwischenfazit: Ziele und Zielveränderungen von Sozialunternehmen

Als Zwischenfazit aus den Experteninterviews lässt sich – auch in Bezug auf die Forschungsfragen 2a) und 2b) – festhalten, dass vielfältige Ziele der Sozialunternehmen identifiziert werden konnten. Genauso vielfältig sind jedoch auch die Akteure bzw. Faktoren, die teilweise erheblichen Einfluss auf die Ziele nehmen und zu Veränderungen in ihnen bzw. im Verhalten der Akteure führen. Diese sind in Abb. 4-1 dargestellt.

Abb. 4-1: Ziele und Auslöser von Zielveränderungen bei Sozialunternehmen



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf den Erkenntnissen aus den Experteninterviews.

Mit den bisherigen Erkenntnissen aus der Literatur und den Experteninterviews lassen sich die eingangs aufgestellten Forschungsfragen noch nicht umfänglich beantworten. Zwar sind die Ziele der Sozialunternehmen und die Einflüsse für Zielveränderungen nun bekannt – nicht jedoch die genauen Gewichtungen der Ziele und wie stark die Veränderungsfaktoren jeweils wirken, was schließlich zu einem Mission Drift führen könnte. Aus der Perspektive von Forschung und Praxis ist dies jedoch besonders interessant und relevant, sodass an die qualitative Erhebung eine quantitative Studie angeschlossen wird. Diese wird im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

4.2 Quantitative Phase

„Research on mission drift is still in its infancy and lacks empirical evidence.“
(Klein et al., 2021, S. 658)

Die Erkenntnisse aus den Experteninterviews legen wie bereits erwähnt nahe, dass eine quantitative Studie zu Mission Drift wertvolle Einblicke liefern könnte. Tatsächlich gibt es eine Vielzahl an Veröffentlichungen, welche die Notwendigkeit empirischer bzw. quantitativer Forschung zu diesem Thema unterstreichen. Esposito et al. (2023) schreiben, dass Mission Drift bisher vor allem theoretisch beschrieben, aber selten empirisch belegt wurde. Sie nennen neben der eigenen Untersuchung nur eine weitere, die sich dem Phänomen quantitativ genähert hat. Bei der genannten Studie handelt es sich um die Arbeit von Staessens et al. (2019), die eine Effizienzanalyse auf Basis von Daten über Integrationsunternehmen durchgeführt haben. Sie stellten fest, dass die Abweichung der Mission bei diesen Organisationen auf die im Zeitverlauf unterschiedliche Gewichtung wirtschaftlicher und sozialer Ziele zurückzuführen ist. Mögliche Gründe für die Missionsveränderung können die Forschenden mit dieser Methode jedoch nicht identifizieren.

Darüber hinaus sind noch einige wenige weitere Veröffentlichungen quantitativer Natur zu Mission Drift bekannt: Kautonen et al. (2020) untersuchen den Trade-off zwischen Nachhaltigkeitsorientierung und finanzieller Leistung von Unternehmen. Dazu führen sie zwei Online-Studien mit 136 Managern von produzierenden, gewinnorientierten Unternehmen aus Finnland durch. Sie können durch Regressionsanalyse den Trade-off in Zusammenhang mit den Erwartungen der Stakeholder zwar nachweisen. Allerdings kann keine direkte Ableitung bzw. Erkenntnis auf einen Drift gezogen werden. Cossey et al. (2023) untersuchen Mission Drift im Kontext von digitalen Plattformen. Sie prüfen mittels Regressionsanalyse, ob der Wandel von Brüsseler gemeinwohlorientierten Sharing-Plattformen hin zu kommerziellen Plattformen durch Mission Drift zu erklären sei, was verneint werden muss. Hinweise auf Mission Drift werden nicht gefunden. Diese wenigen empirischen Untersuchungen bestätigen, was Klein et al. (2021) im Einstiegszitat zu diesem Teilkapitel schreiben: Forschung zu Mission Drift ist noch in den Kinderschuhen und es mangelt an empirischen Belegen.

Auch Cetindamar und Ozkazanc-Pan (2017) zufolge fehlt es an empirischen Studien zu hybriden Organisationen und den Folgen des Konflikts der verschiedenen internen Ziele. Grimes et al. (2019) sowie Alinaghian und Razmdoost (2021) stimmen zu und rufen Forschende auf, einen quantitativen Forschungsansatz zur Ergründung von Mission Drift zu versuchen.

Klein et al. (2021) schreiben weiter, dass Studien über das Risiko des Abdriftens von der Mission zumeist konzeptionell und nicht empirisch fundiert sind. Mit Hinblick auf zukünftige Forschung notieren sie auch: „Future research might also build on experimental research designs in order to derive causal explanations for drivers that influence mission drift from an individual perspective“ (Klein et al., 2021, S. 668).

Genau diesem Ruf wird mit dieser Arbeit nachgekommen und ein experimenteller Ansatz gewagt. Doch wie genau sollte diese Studie aussehen? Immerhin geben Serrano-Cinca et al. (2022) zu bedenken: „Measuring mission drift is as difficult as measuring social impact“ (Serrano-Cinca et al., 2022, S. 7). Es stellt sich die Frage, welche Methode am besten geeignet ist, um die Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten. Nach reiflicher Abwägung wurde die Methode des Conjoint Experiments als vielversprechend für diese Arbeit eingeschätzt. Nachfolgend wird eine Einführung zur Conjoint Analyse bzw. Conjoint Experiment⁸ gegeben. Im Anschluss daran wird die Struktur, Vorgehensweise und Stichprobensammlung dieser Untersuchung dargestellt.

4.2.1 Übersicht über die Conjoint Analyse

Es gibt eine Vielzahl an quantitativen Forschungsmethoden, wie Umfragen oder systematische Beobachtungen (Backhaus et al., 2015, S. 13–14). Diese Methoden haben jedoch einige Nachteile bzw. bergen Validitätsrisiken (Moorman & Podsakoff, 1992; Narayanan et al., 2021; Shepherd & Zacharakis, 1999). Sie basieren bspw. auf selbstberichtetem Entscheidungsverhalten aus der Vergangenheit. Oft können sich Teilnehmende jedoch nicht mehr genau an ihre Entscheidungen bzw. die Grundlage der Entscheidungen erinnern („recall bias“ oder Erinnerungsverzerrung, z. B. Moorman & Podsakoff, 1992) oder stellen sich post-hoc besser dar („self-reporting bias“, z. B. S. I. Donaldson & Grant-Vallone, 2002). Auch wenn die Conjoint Analyse selbst nicht frei von Kritik ist (Clayton et al., 2023; Shepherd & Zacharakis, 1999), so hat sie einige Vorteile gegenüber anderen quantitativen Forschungsmethoden und wurde für diese Studie gewählt.

Klassischerweise ist die Conjoint Analyse eine Methode der Marktforschung, die verwendet wird, um die Vorlieben von Kunden für verschiedene Produkteigenschaften zu untersuchen bzw. zu quantifizieren. Dadurch können Produkte bzw. Dienstleistungen besser auf die Bedürfnisse der Konsumenten abgestimmt werden (Baier, 2021, S. 3–4). Die theoretisch-

⁸ Die Begrifflichkeiten „Conjoint Analyse“ und „Conjoint Experiment“ werden in der Literatur meist synonym verwendet (Baier, 2021) – so sind sie auch in dieser Arbeit zu verstehen.

mathematische Grundlage für die additive Conjoint-Messung legten Luce und Tukey (1964). Forschenden im Bereich Marketing präsentierten Green und Rao (1971) die Methode erstmalig. Der Begriff „Conjoint“ ist ein Akronym: Er setzt sich aus dem Englischen „**C**onsidered **j**ointly“ zusammen und verweist auf den Umstand, dass die Befragten Profile in ihrer Gesamtheit bewerten. Jedes Profil setzt sich aus denselben Attributen zusammen, die sich jedoch in ihrer Ausprägung unterscheiden (z. B. hoch / gering oder 20 / 30 / 40). Auf Grundlage der Gesamtbewertung der verschiedenen Profile können die Teilnutzenwerte pro Ausprägung der einzelnen Attribute berechnet werden (Hsu et al., 2017).

Ein Vorteil von Conjoint Experimenten ist deren Effizienz: Trotz einer möglichen Vielzahl an Attributen und Ausprägungen können mit vergleichsweise wenigen Abfragen signifikante Erkenntnisse gewonnen werden (siehe dazu auch das Kapitel 4.2.2, orthogonales fraktionales faktorielles Design). Außerdem ermöglicht es die Methode, die Entscheidungen von Probanden zu erfassen, während sie getroffen werden. Dadurch werden die erwähnten Validitätsrisiken etwa durch ein fehlerhaftes Gedächtnis vermieden (Lohrke et al., 2010).

Entsprechend findet die Conjoint Analyse bereits seit Jahrzehnten in verschiedenen Forschungsbereichen Anwendung und wurde vielfach genutzt, um die Entscheidungsprozesse von Unternehmern zu ergründen (Hsu et al., 2017; Zacharakis & Shepherd, 2018). Green et al. zufolge „[t]housands of applications of conjoint analysis have been carried out over the past three decades“ (Green et al., 2001, S. 56). Auch in die wissenschaftliche Beschäftigung mit Sozialunternehmern hat die Conjoint Methodik Einzug gefunden – etwa zur Integrität (Achleitner et al., 2013) und Motivation (Douglas & Prentice, 2019) von Social Entrepreneurs oder bezüglich der Auswahl von Sozialunternehmen durch Impact Investoren (Block et al., 2021) und Inkubatoren (Hirschmann et al., 2022).

Seit der Einführung der Methodik hat sich eine Vielzahl an verschiedenen Arten der Conjoint Analyse gebildet, darunter die Adaptive Conjoint Analyse, Choice-Based Conjoint Analyse, Adaptive Choice-Based Conjoint Analyse, Menu-Based Choice Analyse uvm. (Baier, 2021). Diese Methoden unterscheiden sich in der Darstellung und Auswahl der Entscheidungsattribute durch die Teilnehmenden, basieren jedoch auf denselben Grundprinzipien. Am häufigsten verwendet wird die Choice-Based Conjoint Analyse (Sawtooth Software, 2013), die jedoch wegen möglicher Messverzerrungen kritisiert wird (Clayton et al., 2023).

Die Wahl der geeigneten Analysemethode ist in Abhängigkeit der verwendeten Attribute, Ausprägungen und Stichprobengröße zu treffen (mehr dazu im nachfolgenden Kapitel). Diese Studie basiert unter Berücksichtigung der genannten Faktoren auf der klassischen Conjoint

Analyse, auch Conjoint Value Analyse (CVA) oder Rating-based Conjoint Analyse genannt (Sawtooth Software, 2002). Bei der CVA bewerten die Teilnehmenden die dargestellten Attribute auf einer Ratingskala. Diese Entscheidung stellt in der späteren statistischen Analyse die abhängige Variable und die Ausprägungen der Attribute die unabhängigen Variablen dar.

4.2.2 Aufbau des Conjoint-Experiments dieser Studie

Ziel des Conjoint Experiments ist es, Hinweise auf Mission Drift in einem experimentellen Versuchsaufbau mit Sozialunternehmern zu finden. Dafür muss ein Experiment kreiert werden, bei dem die Probanden in einer für sie natürlichen Umgebung Entscheidungen treffen, die in einer realen Situation zu Mission Drift führen könnten. Die Schwierigkeit liegt darin, Szenarien zu gestalten, die trotz der Verschiedenheit der Sozialunternehmer für alle verständlich und alltagsnah sind. Gleichzeitig ist es wichtig, Begrifflichkeiten rund um „Mission Drift“ in den Studienbeschreibungen zu vermeiden, um keine Demand-Effekte auszulösen – dass die Teilnehmenden sich so verhalten, wie es von den Forschenden vermeidlich erwartet wird (Zizzo, 2010).

Shepherd et al. (2015) listen eine Vielzahl an Veröffentlichungen auf, in denen Probanden unternehmerische Möglichkeiten präsentiert wurden, die sie nutzen oder ablehnen konnten (im Englischen: „entrepreneurial opportunities“ bzw. „exploiting opportunities“). Dabei handelt es sich meist um Konzepte, Ansätze oder Möglichkeiten mit dem Ziel einer neuen Unternehmensgründung (Hu et al., 2020; Wood, 2017). Möglich ist es auch, kleinteiligere unternehmerische Handlungen („entrepreneurial actions“) zu untersuchen, die das Verhalten über mögliche Gewinne oder Verluste unter Unsicherheit darstellen (McMullen & Shepherd, 2006). Dies scheint für diese Arbeit am vielversprechendsten, da persönliche Handlungen und Möglichkeiten („Opportunity for Me“, Haynie et al., 2009) analysiert werden können.

Im Zentrum dieser Studie stand die Bewertung der Attraktivität von Neukundenanfragen. Diese Aufgabe ist einerseits so breit gewählt, dass sie – unabhängig vom Entwicklungsstand, der Branche und den Zielen der Unternehmen – allen Sozialunternehmern bekannt ist. Andererseits ist sie so spezifisch, dass sich die Probanden in die Situation einfühlen können (mehr dazu später in diesem Kapitel in der Beschreibung der Pilotstudien). Die Entscheidung über die Attraktivität von Neukundenanfragen durch die Probanden ist gleichzeitig auch die abhängige Variable in der späteren Analyse. Diese Bewertungen bzw. mögliche Veränderungen in den Entscheidungen in den Szenarien können einen Hinweis auf die zentrale Variable dieser Arbeit geben – den Mission Drift.

Die final durchgeführte Online-Studie findet sich im Anhang. Die Teilnehmenden werden zunächst auf einer Startseite begrüßt. Dort wird der Zweck der Erhebung, die voraussichtliche Dauer, die vertrauliche Behandlung der Daten sowie das Team der Forschenden erwähnt. Auf der nächsten Seite folgen die Erläuterungen zum Inhalt der Erhebung.

Allen Probanden wird zuerst die Ausgangssituation präsentiert. Darin heißt es, dass sich die Teilnehmenden vorstellen sollen, dass sie in ihren Unternehmen dafür zuständig seien, eingehende Neukundenanfragen auf ihre Attraktivität hin zu prüfen. Die Auftragslage sei ausreichend und man könne frei über die Annahme von Neuaufträgen entscheiden, ohne dass bei Nichtannahme der Kundenanfrage gravierende Konsequenzen zu erwarten seien.

Die Entscheidung wird jeweils auf einer Ratingskala von 1 bis 7 („überhaupt nicht attraktiv, sollten wir auf keinen Fall annehmen“ bis „sehr attraktiv, sollten wir auf jeden Fall annehmen“) getroffen. Die Abstände zwischen den sieben Skalenpunkten wurden optisch gleichbleibend angeordnet. In konzeptionell vergleichbaren Studien wurden ebenfalls 7-stufige Ratingskalen (Fu et al., 2022; Hauswald et al., 2016; Wood & Williams, 2014) oder 9-stufige Ratingskalen (Holland & Shepherd, 2013; J. R. Mitchell et al., 2011) verwendet.

Zunächst erfolgt eine Probeentscheidung, die nicht in die Analyse aufgenommen wird, und die Entscheidungen in der Ausgangssituation. Letztere werden teilweise repliziert, um zu überprüfen, ob die Sozialunternehmer konsistent in ihren Antworten sind (mehr dazu im Kapitel 5.3.3). Anschließend werden die Teilnehmenden zufällig und unwissentlich einer von zwei Gruppen zugeteilt, wobei Perdue und Summers (1986) diese Zufälligkeit als elementaren Bestandteil für ein valides Experiment betonen. Die Probanden wird jeweils eines der beiden Szenarien in Tab. 4-8 präsentiert.

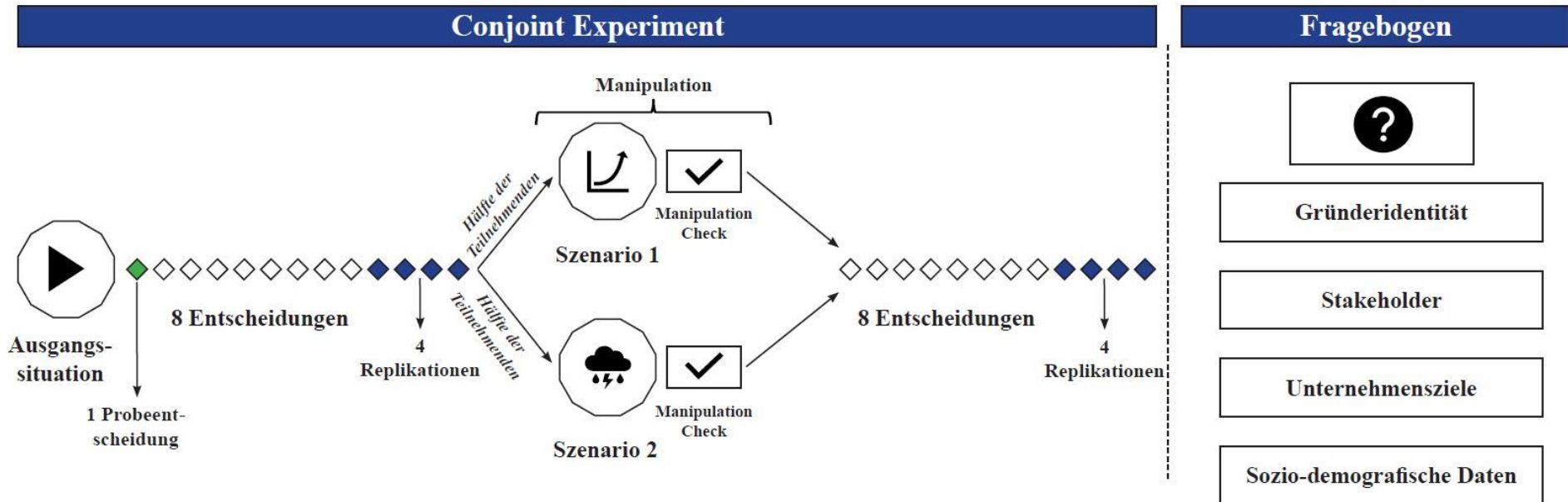
Tab. 4-8: Szenarien im Conjoint Experiment

Szenario	Beschreibung des Szenarios
Szenario 1: Wachstumsszenario	Der Markt, in dem sich das Unternehmen befindet, entwickelt sich sehr positiv . Die Nachfrage wächst deutlich und immer mehr Kunden möchten die Produkte und/oder Dienstleistungen des Unternehmens ordern.
Szenario 2: Krisenszenario	Der Markt, in dem sich das Unternehmen befindet, entwickelt sich sehr negativ . Die Nachfrage geht deutlich zurück und immer weniger Kunden möchten die Produkte und/oder Dienstleistungen des Unternehmens ordern.

Quelle: Eigene Darstellung.

Anschließend wird überprüft, ob die Probanden die Szenarien-Beschreibungen verstanden hatten („Manipulation Check“). Eine solche Kontrolle ist wichtig, um zu zeigen, dass die Manipulation den erwünschten Impuls für die Verhaltensänderung setzt bzw. um die Validität des Experiments zu stärken (Hauser et al., 2018; Hsu et al., 2017; Perdue & Summers, 1986). Es werden erneut Entscheidungen in den Szenarien getroffen und diese ebenfalls teilweise repliziert. Somit durchläuft jeder Proband zwei Teilexperimente (Ausgangssituation und ein Szenario) sowie den anschließenden Fragebogen. Ein vollständiger Ablauf der Studie ist in Abb. 4-2 ersichtlich. Insgesamt wird jeder Teilnehmer vor 25 Entscheidungssituationen (inkl. der Probeentscheidung und den Replikationen) gestellt.

Abb. 4-2: Ablauf der Studie



Quelle: Eigene Darstellung.

Auswahl der Attribute und Ausprägungen

Zentral bei jedem Conjoint Experiment ist die Auswahl der geeigneten Attribute und Ausprägungen. Die Ergebnisse werden maßgeblich davon beeinflusst, welche Attribute von den Forschenden festgelegt werden (Mayer & Scheck, 2018; Shepherd & Zacharakis, 1999). Backhaus et al. (2015, S. 19–20) zufolge sollten die Eigenschaften relevant für die Entscheidungen der Teilnehmenden sein, in ihren Ausprägungen variiert werden können, sich nicht gegenseitig ausließen und dennoch unabhängig voneinander sein.

Da in dieser Studie zu Mission Drift in Richtung Kommerzialisierung die Abwägung zwischen sozialer und finanzieller Orientierung im Fokus steht, sind zwei Attribute – eines zu jeder der beiden Orientierungen – unabdingbar. In ihrer Untersuchung zur Motivation für Social Entrepreneurship mit Fokus auf der Bedeutung von Innovation haben z. B. Douglas und Prentice (2019) ein Conjoint Experiment verwendet, in dem sie die Attribute sozialer Nutzen, Profit und Innovationserfolge heranzogen. In ähnlicher Weise werden in dieser Arbeit die Attribute „soziale Wirkung“ und „finanzielle Wirkung“ aufgenommen, um den zentralen Trade-off messen zu können.

Bei der Entscheidung über die Attraktivität von Neukundenanfragen – die zentrale Aufgabenstellung des Experiments – sind für Sozialunternehmer jedoch weitere Kriterien relevant. Um die relevantesten darunter auszuwählen, wurden die Ergebnisse der Experteninterviews herangezogen (wie bspw. von Steiner & Meißner, 2018 empfohlen). Wie in Kapitel 4.1.2 beschrieben, umfassen die Ziele der Sozialunternehmen neben der gesellschaftlichen Wirkung und den finanziellen Zielen auch die Steuerung der Arbeitsbelastung (siehe dazu bspw. Tortia et al., 2022), der Erhalt der Unternehmenswerte (siehe dazu bspw. Klein et al., 2021), die Skalierung des Angebots (siehe dazu bspw. Bloom & Chatterji, 2009) und die Entwicklung von Innovationen (siehe dazu bspw. Bhattarai et al., 2019). Diese Ziele müssten folglich auch bei der Auswahl von Aufträgen abgewogen werden. Allerdings sollte die Anzahl der Entscheidungskriterien im experimentellen Aufbau nicht zu groß sein, damit die Teilnehmenden von der Vielzahl an Informationen nicht überfordert werden (Backhaus et al., 2015; Sawtooth Software, 2002).

Für die finale Auswahl der Attribute wurden im Anschluss an die Experteninterviews im Oktober 2021 noch einmal Gespräche mit drei Sozialunternehmern aus Deutschland geführt.⁹ Zunächst wurden sie noch einmal explizit danach gefragt, welche Entscheidungskriterien sie bei der Auswahl von Neukundenaufträgen für relevant erachten. Anschließend wurden ihnen verschiedene Attribute präsentiert, die zusätzlich zu den von ihnen genannten wichtig sein könnten und ihre Meinung dazu eingeholt. Der Autor dieser Arbeit hat sich anschließend nach ausführlicher Abwägung der verschiedenen Meinungen **gegen die folgenden Attribute** im Experiment entschieden:

- **Innovativität:** Es ist unklar, wie genau Innovativität durch Neukundenaufträge erreicht werden kann. Außerdem ist das Attribut aus Sicht der befragten Sozialunternehmer selbst mit Erläuterungen zu abstrakt und eher schwer verständlich.
- **Skalierbarkeit:** Dieses Attribut ist nicht für alle Sozialunternehmen in allen Phasen relevant und könnte die Stichprobe zu sehr einschränken.

Diese beiden Elemente werden jedoch anderweitig in den Fragebogen im Anschluss an das Experiment (siehe nächstes Kapitel) aufgenommen (Innovativität über eine Skala; Skalierbarkeit in abgewandelter Form über die Abfrage nach Wachstumserfahrungen). Es wurde sich **für die folgenden Attribute** in Tab. 4-9 im Conjoint Experiment im Rahmen dieser Studie entschieden.

Tab. 4-9: Attribute im Conjoint Experiment

Attribut	Beschreibung des Attributs im Experiment
Soziale/nachhaltige Wirkung	Dieses Merkmal beschreibt die soziale und/oder nachhaltige Wirkung des Auftrags.
Finanzielle Wirkung	Dieses Merkmal beschreibt die finanzielle Wirkung des Auftrags auf Ihr Unternehmen.
Arbeitsbelastung	Dieses Merkmal beschreibt die zusätzliche Arbeitsbelastung für Ihr Unternehmen bei Annahme des Auftrags.
Übereinstimmung der Unternehmenswerte	Dieses Merkmal beschreibt die Übereinstimmung Ihrer Unternehmenswerte mit denen des Neukunden bzw. Auftraggebers.

Quelle: Eigene Darstellung.

⁹ Es handelte sich um zwei Frauen und einen Mann, die alle mehrjährige Erfahrung als Gründer eines Sozialunternehmens haben. Die Gespräche wurden online via Zoom geführt und dauerten jeweils ca. 30 Minuten. Alle drei Personen wurden **nicht** bereits im Rahmen der Experteninterviews befragt, um eine neutrale Entscheidungsgrundlage zu ermöglichen.

Die vier Attribute stellen für Sozialunternehmer relevante Entscheidungskriterien bei der Auswahl von Kundenaufträgen dar. Sie sind intuitiv verständlich und haben geringe Schnittmengen miteinander. Jedes Merkmal kann **zwei verschiedene Ausprägung** annehmen: **hoch und gering**. Diese einheitliche Anzahl an Ausprägungen wird empfohlen, weil dadurch vermieden wird, dass Attribute mit einer höheren Anzahl an Ausprägungen automatisch höher bewertet werden („Number of levels effect“, siehe dazu bspw. Wittink et al., 1990). In den Entscheidungssituationen können die Probanden mit dem Mauszeiger über die Ausprägungen „fahren“ und erhalten so in einem grau unterlegten Kasten jeweils eine kurze Erklärung dazu, was die Ausprägung für dieses Attribut bedeutet (siehe Abb. 4-3).

Abb. 4-3: Beispielhafte Entscheidungssituation im Conjoint Experiment

Wie attraktiv ist dieser Auftrag eines Neukunden aus Ihrer Perspektive für Ihr Unternehmen?

Hinweis: Durch Berühren von "hoch" bzw. "gering" mit dem Mauszeiger erscheint jeweils eine kurze Erklärung.

Übereinstimmung der Werte:	hoch
Arbeitsbelastung:	gering
Finanzielle Wirkung:	gering
Soziale bzw. nachhaltige Wirkung:	hoch

Durch die Ausführung des Auftrags erzielt Ihr Unternehmen eine hohe soziale und/oder nachhaltige Wirkung.

überhaupt nicht attraktiv, sollten wir auf keinen Fall annehmen
nicht attraktiv
eher nicht attraktiv
weder attraktiv noch unattraktiv
eher attraktiv
attraktiv
sehr attraktiv, sollten wir auf jeden Fall annehmen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Quelle: Sawtooth Software; Screenshot des Conjoint Experiments.

Nachdem die Teilnehmenden die Erläuterungen zur Ausgangssituation, den Attributen sowie deren Ausprägungen gelesen haben, wird ihnen ihre erste Entscheidung angezeigt (bspw. die in Abb. 4-3). Diese erste Entscheidung dient dazu, dass die Teilnehmer mit den Conjoint Entscheidungen vertraut werden und wird vor der weiteren Analyse entfernt („Probeentscheidung“). Anschließend folgen wie bereits erwähnt zunächst die Entscheidungen in der Ausgangssituation und dann die im Szenario, die alle für die spätere Analyse herangezogen werden.

Anzahl der Entscheidungssituationen und Kombination der Attribute

Wie viele Entscheidungen sollte jeder Teilnehmende treffen? Bei vier Attributen mit je zwei Ausprägungen sind rechnerisch $2^4 = 16$ Kombinationen möglich. Alle Kombinationen sind in Tab. 4-10 abgetragen.

Tab. 4-10: Kombinationen bei vier Attributen und zwei Ausprägungen

Nr.	Attribut 1	Attribut 2	Attribut 3	Attribut 4
1	Gering	Gering	Gering	Gering
2	Hoch	Gering	Gering	Gering
3	Gering	Hoch	Gering	Gering
4	Hoch	Hoch	Gering	Gering
5	Gering	Gering	Hoch	Gering
6	Hoch	Gering	Hoch	Gering
7	Gering	Hoch	Hoch	Gering
8	Hoch	Hoch	Hoch	Gering
9	Gering	Gering	Gering	Hoch
10	Hoch	Gering	Gering	Hoch
11	Gering	Hoch	Gering	Hoch
12	Hoch	Hoch	Gering	Hoch
13	Gering	Gering	Hoch	Hoch
14	Hoch	Gering	Hoch	Hoch
15	Gering	Hoch	Hoch	Hoch
16	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch

Quelle: Eigene Darstellung; Vollständige Kombinationsmöglichkeiten von vier Attributen mit zwei Ausprägungen (gering bzw. hoch): 16 verschiedene Kombinationen.

16 Entscheidungen pro teilnehmende Person hätten den Umfang des Experiments jedoch deutlich überstiegen, zumal das Experiment je Proband zweimal durchgeführt wird (in der Ausgangssituation und in einem der beiden Szenarien) und die Entscheidungen zur Überprüfung der Test-Retest-Reliabilität (siehe Kapitel 5.3.3) repliziert werden. Deshalb wird für den Aufbau der Entscheidungssituationen das orthogonale fraktionelle faktorielle Design nach Hahn und Shapiro (1966) angewendet (auch „Teilfaktorplan“ genannt). Fraktionelle faktorielle Designs sind in wissenschaftlichen Experimenten weit verbreitet, da sie auf effiziente Weise den Umfang der Studien erheblich reduzieren und dabei die statistische Aussagekraft möglichst

wenig beeinträchtigen (Gunst & Mason, 2009). Die Vorgehensweise nach Hahn und Shapiro findet in zahlreichen relevanten Veröffentlichungen mit komplexeren Conjoint Experimenten Anwendung (Hauswald et al., 2016; J. R. Mitchell & Shepherd, 2010; J. R. Mitchell et al., 2011). Durch die Nutzung des reduzierten Designs können alle Haupteffekte der Entscheidungsattribute auf die Bewertungen der Teilnehmer für die Analyse genutzt, die Anzahl der Profile mit eindeutigen Kombinationen der Attribute jedoch von 16 auf acht reduziert werden, wie in Tab. 4-11 zu sehen ist.

Tab. 4-11: Orthogonales fraktionelles faktorielles Design

Nr.	Attribut 1	Attribut 2	Attribut 3	Attribut 4
1	Gering	Gering	Gering	Gering
2	Gering	Gering	Hoch	Hoch
3	Gering	Hoch	Gering	Hoch
4	Gering	Hoch	Hoch	Gering
5	Hoch	Gering	Gering	Hoch
6	Hoch	Gering	Hoch	Gering
7	Hoch	Hoch	Gering	Gering
8	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch

Quelle: Eigene Darstellung; Nach Hahn & Shapiro, 1966: Reduktion von 16 auf 8 Kombinationen unter Beibehaltung der Effekte.

Den Entscheidungssituationen dieser Studie liegt das orthogonale fraktionelle faktorielle Design nach Hahn und Shapiro zugrunde. Insgesamt werden acht verschiedene Designs erstellt, von denen jeder Teilnehmende zufällig eines zu sehen bekommt. So konnten Reihenfolge-Effekte bzw. Positionseffekte weitestgehend ausgeschlossen werden („order effects“, siehe dazu etwa Chrzan, 1994). Ebenfalls zu diesem Zweck wird jedem Probanden eine andere Reihenfolge der vier Attribute angezeigt (z. B. bei Person X die finanzielle Wirkung an erster Stelle, dann Arbeitsbelastung usw.; bei Person Y die soziale Wirkung an erster Stelle, dann die Übereinstimmung der Unternehmenswerte usw.), die dann für eine bessere Orientierung der Teilnehmenden über die nachfolgenden Entscheidungen hinweg konstant bleibt.

Durchführung und Auswertung der Pilotstudien

Nach diesen Vorüberlegungen wurde die Studie vor der Anwendung mit Sozialunternehmern zunächst ausgiebig getestet. Die Durchführung von Pilotstudien für die Validierung des

Experiments und der Ergebnisse wird in der Literatur vielfach empfohlen (Hauser et al., 2018; Hsu et al., 2017; Perdue & Summers, 1986).

Eine **erste Pilotstudie** des Conjoint Experiments (ohne anschließenden Fragebogen) wurde am 05. April 2022 mit Studierenden des Bachelor-Kurses „Gründungs- und Wachstumsfinanzierung“ der TH Köln von Prof. Dr. Marc Mehlhorn durchgeführt. Die Veranstaltung fand virtuell via Zoom statt, sodass alle Teilnehmenden gleichzeitig die Fragen von zu Hause an ihrem jeweiligen Endgerät beantworten konnten. Die Studie haben 16 Studierende vollständig ausgeführt, wobei zehn Studierende das Wachstumsszenario und sechs Studierende das Krisenszenario durchlaufen haben.

Einen **zweiten Piloten** des Experiments haben am 02. Mai 2022 Studierende des Master-Kurses „Entrepreneurial Finance“ der TH Köln ebenfalls bei Prof. Dr. Marc Mehlhorn getestet. Diese Vorlesung fand physisch in der TH Köln statt, sodass die Studierenden vor Ort instruiert wurden und die Entscheidungssituationen dann nach der Veranstaltung an ihrem jeweiligen Endgerät durchlaufen haben. Auch hier haben 16 Studierende teilgenommen, in diesem Fall die Hälfte des Kurses im einen und die andere Hälfte im anderen Szenario. Für beide Versuchsdurchläufe wurde auf die Software „Sawtooth“ zurückgegriffen, die auch in der späteren Hauptstudie angewendet wurde.

Die beiden Pilotstudien bestätigten wesentliche Erwartungen, die an das Conjoint Experiment gestellt wurden:

- Der Median der Bearbeitungszeit lag bei Pilot 1 bei 13 Min. 44 Sek., bei Pilot 2 bei 16 Min. 21 Sek.¹⁰
- Der Manipulation Check funktionierte.¹¹
- In beiden Piloten musste kein Teilnehmender aufgrund mangelhafter Test-Retest-Reliabilität ausgeschlossen werden.¹²

¹⁰ Die Anwendung des Medians statt des Mittelwerts war hier notwendig, weil es bei Pilot 2, bei dem die Studierenden das Experiment eigenständig von zu Hause durchgeführt haben, Ausreißer in der Bearbeitungszeit gab (die längste Bearbeitungszeit eines Teilnehmers bei Pilot 2 lag bei 1 Stunde 36 Min.). Das lässt sich damit erklären, dass einzelne Teilnehmer die Studie am PC geöffnet haben, dann etwas anderes taten und erst später die Studie vervollständigten.

¹¹ Auf einer Skala von 1 bis 7 – wobei 1 = Krisensituation und 7 = Wachstumssituation – ordneten die Teilnehmer das Krisenszenario bei Pilot 1 durchschnittlich bei 3,0 (Pilot 2: 1,63) und das Wachstumsszenario bei Pilot 1 durchschnittlich bei 6,0 (Pilot 2: 6,5) ein.

¹² Dies wurde überprüft, indem die Hälfte der Entscheidungen (sowohl in der Ausgangssituation als auch in den Szenarien) repliziert wurde und die „echten“ Entscheidungen mit den Replikationen verglichen wurden.

Um die relative Bedeutung der Attribute zu berechnen, wurde eine OLS-Regression in Sawtooth durchgeführt. Es zeigte sich, dass die Attribute und Ausprägungen von den Teilnehmenden verstanden wurden – eine höhere „Soziale Wirkung“, „Finanzielle Wirkung“ und „Übereinstimmung der Unternehmenswerte“ stiftete den Probanden einen höheren Nutzen, während eine höhere „Arbeitsbelastung“ mit einem geringeren Nutzen verbunden wurde.

Die höchste relative Bedeutung hatte in allen Szenarien das Attribut „Finanzielle Wirkung“, gefolgt von „Sozialer Wirkung“, „Übereinstimmung der Unternehmenswerte“ und „Arbeitsbelastung“, wobei die beiden letztgenannten Attribute in den Szenarien der beiden Pilotstudien teilweise stark in ihrer Bedeutung variierten. Erwartungsgemäß veränderten sich die Bedeutungen in den Szenarien, was durch die Manipulation erreichen werden sollte. Die Bedeutung der „Sozialen Wirkung“ ging über beiden Piloten und in beiden Szenarien jeweils zurück, während die „Finanzielle Wirkung“ vor allem im Krisenszenario an Bedeutung gewann.

Eine **dritte Pilotstudie** wurde vom 29. Mai 2022 bis zum 15. Juni 2022 mit 20 Unternehmern durchgeführt. Ziel dieses Piloten war es, zu überprüfen, ob die Ergebnisse, die mit Studierenden erhoben worden waren, auch auf die für die Hauptstudie relevante Gruppe der Unternehmer übertragbar sind. Für diese Pilotstudie wurden Unternehmer aus dem Netzwerk des Forschungsteams kontaktiert, etwa aus den Gründungsinkubatoren der TH Köln und dem Forschungszentrum Mittelstand der Universität Trier. Im Gegensatz zur Hauptstudie nahmen keine Sozialunternehmer, sondern Unternehmer mit gewinnorientierten Zielen an der Pilotstudie teil.¹³

Die Ergebnisse dieser Vorstudie waren ebenfalls zufriedenstellend:

- Erneut waren die Länge der Bearbeitungszeiten und die Ergebnisse aus den (Manipulation) Tests akzeptabel.
- Erneut wurden – entsprechend der OLS-Regression – die Attribute und ihre Ausprägungen richtig verstanden.
- Erneut stiftete den Teilnehmenden die „Finanzielle Wirkung“ den höchsten durchschnittlichen Nutzen, gefolgt von der „Sozialen Wirkung“, „Übereinstimmung der Unternehmenswerte“ und „Arbeitsbelastung“.

¹³ So konnte sichergestellt werden, dass kein Sozialunternehmer die Studie zweimal durchläuft – einmal in der Pilotstudie und einmal in der Hauptstudie.

Die Ergebnisse und das Feedback der Probanden aus den drei Vorstudien wurden genutzt, um das Conjoint Experiment fortlaufend zu optimieren. Zu den Änderungen, die auf Basis der Pilotstudien durchgeführt wurden, zählen etwa:

- **Keine Randomisierung der Reihenfolge der Attribute bei jeder Entscheidung im Conjoint Experiment.** In den Pilotstudien wurde eine fortlaufende Änderung der Reihenfolge der Attribute getestet. Dies hat die Probanden jedoch unnötig verwirrt. Für die Hauptstudie hat sich das Forschungsteam wie bereits erwähnt dazu entschieden, die Attribute bei jedem Teilnehmenden zufällig anzuordnen – diese Ordnung dann aber bei jeder Entscheidungssituation konstant zu halten.
- **Keine Ablenkungsaufgabe:** Um mögliche Priming-Effekte oder Demand-Effekte¹⁴ (Moorman & Podsakoff, 1992; Zizzo, 2010) zu untersuchen, wurde in den Pilotstudien eine Ablenkungsaufgabe aufgenommen – so wie es bspw. J. R. Mitchell et al., 2011 in ihrem Conjoint Experiment zu strategischen Entscheidungen von CEOs gemacht haben. Sie erforschten, ob Manager sprunghaft in ihren Entscheidungen sind und wollten durch die Ablenkungsaufgabe verzerrende Impulse ausschließen. Diese Studie ist jedoch anders gelagert: Eine bewusste Veränderung des Verhaltens aufgrund von Vorwissen oder -erfahrung (Priming) ist realistisch und insofern geduldet bzw. gewünscht. Eine Ablenkungsaufgabe in dieser Studie wäre kontraproduktiv und würde sie unnötig verlängern, sodass die Teilaufgabe für die Hauptbefragung entfernt wurde.
- **Überarbeitung der Beschreibung der Szenarien:** Die Szenarien waren dem Feedback der Teilnehmenden zufolge zu unpräzise und zu ausschweifend beschrieben – dies wurde korrigiert.
- **Überarbeitung der Beschreibung der Attribute:** Die Beschreibungen der Attribute wurden ebenfalls verbessert.

In der dritten Vorstudie kam erstmalig auch der Fragebogen im Anschluss an das Conjoint Experiment zum Einsatz, der ebenfalls getestet und verbessert wurde. Insbesondere wurden alle Fragen fortlaufend dahingehend geprüft, ob mit ihnen aus der zugrundeliegenden Literatur die relevanten Forschungsfragen beantwortet werden können. Wenn das nicht der Fall war, wurden

¹⁴ „Experimenter Demand“-Effekte oder „Demand“-Effekte bezeichnen den Umstand, dass Studienteilnehmende aus der Abfolge der Aufgaben Informationen über die Ziele der Studie entnehmen und ihr Verhalten so anpassen, dass es dem vermeintlich gewünschten Verhalten der Forschenden entspricht. „Priming“ wiederum bezeichnet den Effekt, dass ein Reiz gewisse Gedächtnisinhalte aufgrund vorheriger Reize aktiviert.

die Fragen aus der Studie entfernt, um die Befragung so kurz und präzise wie möglich zu gestalten. Im nachfolgenden Kapitel ist der Fragebogen beschrieben.

4.2.3 Aufbau des Fragebogens

Durch den Fragebogen im Anschluss an das Conjoint Experiment werden weitere Variablen erhoben, die einen Einfluss auf das individuelle Entscheidungsverhalten der Teilnehmenden haben könnten. So können neben den möglichen Auslösern in den verschiedenen Situationen weitere potentielle Gründe für und Zusammenhänge mit Mission Drift untersucht werden. Außerdem wurden für die weitere Analyse Daten der teilnehmenden Personen und Organisationen erhoben.

Der Fragebogen gliedert sich in Einklang mit den Forschungsfragen in vier Teile und ist zusammen mit dem Experiment vollständig im Anhang einzusehen.

Gründeridentität

Die Gründeridentität wird mit der in Kapitel 3.2.2 beschriebenen Einteilung von Fauchart und Gruber (2011) zur sozialen Identität erhoben. Sieger et al. (2016) haben eine validierte Skala auf zahlreichen Sprachen (darunter auf Deutsch) entwickelt, mit Hilfe derer sich die darwinistische Identität, Gemeinschaftsidentität und missionarische Identität abfragen lassen (jeweils sieben Items pro Identität). Die Formulierung der Items wurde an wenigen Stellen leicht angepasst, um sie für die Zielgruppe dieser Studie anwendbar zu machen (z. B. statt der Einleitung „Ich werde mein Unternehmen gründen, um...“ wurde die Einleitung verwendet „Im beruflichen Kontext ist es für mich sehr wichtig, ...“).

Unternehmerische Ausrichtung („Entrepreneurial Orientation“)

Mit der unternehmerischen Ausrichtung bzw. unternehmerischen Orientierung werden keine persönlichen, sondern organisationale Eigenschaften umschrieben. Damit gemeint ist ein Verhaltensmuster von Organisationen, deren Vorhandensein es ermöglicht, Entrepreneurship als ein bestimmendes Merkmal des Unternehmens zu erkennen. So spiegelt der Grad der Innovativität, der Risikobereitschaft, Proaktivität, der Aggressivität und Autonomie in den Prozessen und Praktiken der Organisation die unternehmerische Ausrichtung wider (Lumpkin & Dess, 1996, 2001). Dies nimmt zunehmend auch Einzug in die Charakterisierung von Sozialunternehmen (z. B. Brändle et al., 2019).

Für diese Arbeit wird sich auf Risikobereitschaft, Innovativität und Proaktivität beschränkt (so wie es bspw. auch Brändle et al., 2019 getan haben). Die Risikobereitschaft eines

Unternehmens zeigt, inwiefern es bereit ist, einen Verlust an finanziellen Ressourcen oder Arbeitskraft in Kauf zu nehmen, um die Chancen auf hohe finanzielle und/oder soziale Renditen zu wahren. Die Innovativität beschreibt, inwiefern eine Organisation außerhalb gängiger Praktiken handelt und neue Methoden anwendet, um Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu entwickeln, die das Potenzial haben, bestehende Lösungen zu ersetzen. Sie zeigt sich auch darin, wie stark ein Unternehmen in Innovationen investiert, signifikante Veränderungen in Produkt- oder Dienstleistungslinien einführt und Neuheiten auf den Märkten präsentiert. Proaktivität bedeutet, als Unternehmen Initiative zu zeigen, zukünftige Probleme vorherzusehen und Maßnahmen zu ergreifen, um vor dem Wettbewerb Lösungen anzubieten. Proaktive Unternehmen sind Vorreiter und folgen nicht nur dem Marktgeschehen (Brändle et al., 2019; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996).

Es gibt verschiedene Skalen, die versuchen, diese Eigenschaften bestmöglich bei Unternehmen zu ergründen. Am häufigsten wird das so genannte „Instrument von Miller/Covin und Slevin“ verwendet (Montiel Campos et al., 2012; Rauch et al., 2009), das auf der Arbeit von Covin und Slevin (1989) basiert. Diese Studie verwendet ebenfalls diese Items für Innovativität, Risikobereitschaft und Proaktivität (jeweils drei Items pro Eigenschaft).

Stakeholder-Druck und Stakeholder-Aktivität

Wie in Kapitel 3.2.1 beschrieben ist davon auszugehen, dass die Stakeholder Einfluss auf die Entscheidungen der Sozialunternehmer und ihren Organisationen nehmen. Dies hat zum einen mit dem Druck zu tun, den sie aufgrund der (gegenseitigen) Abhängigkeit in Richtung der sozialen und/oder finanziellen Orientierung aufbauen können. Wie hoch dieser Druck ist, wird vergleichbar zum Vorgehen von z. B. Sarkis et al. (2010) auf einer 7er-Ratingskala von „sehr niedrig“ bis „sehr hoch“ für beide Richtungen abgefragt. In dieser Studie wird der Druck von den Investoren/Eigentümern, Endkunden/Endverbrauchern, Unternehmenskunden/Geschäftskunden, Begünstigten, Behörden, Mitarbeitenden und Bürgern/Gesellschaft untersucht.

Außerdem ist es für diese Arbeit von Interesse, inwiefern sich die Interessensgruppen für die Implementierung und Aufrechterhaltung der Mission der Unternehmen einsetzen. Dies haben bspw. Helmig et al. (2016) mit einem Fragebogen untersucht, der die Aktivität der Stakeholder für die Umsetzung der sozialen Verantwortung von Unternehmen analysiert.¹⁵ Davon werden acht Items verwendet, welche die Stakeholder-Aktivität in Bezug auf die Mission der

¹⁵ Helmig et al. sprechen von „positive stakeholder pressure“. Um dies von der Abfrage des Stakeholder-Drucks im Rahmen dieser Arbeit besser unterscheiden zu können, wird dies hier und im weiteren Verlauf mit Stakeholder-Aktivität (für die Mission des Unternehmens) umschrieben.

Unternehmen erfragen (z. B. „*Unsere Mitarbeitenden achten darauf, ob die Versprechen in Bezug auf unsere Mission erfüllt werden.*“ oder „*Soziale und/oder nachhaltige Aspekte von Investitionen sind für unsere Investor*innen wichtig.*“).

Ziele und Zielkonsistenz des Unternehmens

Im Kern dieser Arbeit steht die Frage, welche Bedeutung die verschiedenen Ziele der Unternehmen haben und wie sich die Zielhierarchien in bestimmten Situationen verändern. Die Teilnehmer werden deshalb gebeten, auf einer Ratingskala von 1 bis 7 Angaben zur Bedeutung der sozialen/nachhaltigen Ziele sowie finanziellen Ziele zu machen.

Außerdem wird eine Aussage¹⁶ und eine Frage¹⁷ aufgenommen, die eruieren, ob sich die sozialen/nachhaltigen Ziele bzw. finanziellen Ziele unvereinbar gegenüberstehen oder in Einklang zu bringen sind. Dies könnte Einfluss darauf haben, inwiefern sich die Entscheidungen in verschiedenen Szenarien verändern.

Unternehmen mit gesellschaftlichen Zielen haben manchmal zwei verschiedene Zielgruppen: „Kunden“ und „Begünstigte“. Mit den Kunden generiert das Unternehmen vor allem Umsatz, während für die oder mit den Begünstigten vor allem soziale oder ökologische Wirkung erzielt wird. Es wird eine Frage dazu aufgenommen, ob die Kunden des Unternehmens mit den Begünstigten (bzw. Zielgruppe) identisch sind, überlappen oder verschieden sind.

Abschließend wird direkt abgefragt, ob sich die Mission des Unternehmens schon einmal grundlegend geändert hat (und wenn ja, inwiefern und warum). Personen, die bereits eine Missionsveränderung erlebt haben, könnten sich in einer Krisen- oder Wachstumssituation anders entscheiden, als solche, die zum ersten Mal vor solch einer Herausforderung stehen.

Daten zum Unternehmen und sozio-demografische Daten zur teilnehmenden Person

Zunächst werden relevante Daten zu den Unternehmen abgefragt (mehr dazu und zu der Wirkweise der Daten als mögliche Kontrollvariablen in Kapitel 6.1):

- **Gründungsjahr:** Das Alter der Organisation. In den Experteninterviews wurde deutlich, dass sich die Ziele oder gar die Mission gerade in den ersten Jahren nach Gründung vergleichsweise häufig und drastisch ändern können.

¹⁶ Die Aussage lautete: Inwiefern stimmen Sie (auf einer Ratingskala von 1 bis 7) folgender Aussage zu? „Die sozialen/nachhaltigen und finanziellen Ziele meines Unternehmens gehen im alltäglichen Geschäft Hand in Hand – wenn das eine erreicht wird, wird auch das andere erreicht.“

¹⁷ Die Frage lautete: Wie oft (auf einer Ratingskala von 1 bis 7) müssen Sie in Ihrem Unternehmen darüber entscheiden, ob die Kapazitäten des Unternehmens für das Erreichen sozialer/nachhaltiger Ziele **oder** das Erreichen finanzieller Ziele eingesetzt werden sollen?

- **Anzahl der vollzeitäquivalent beschäftigten Personen:** Die Daten hierzu geben wie das Gründungsjahr einen Hinweis auf den Reifegrad bzw. die Größe der Organisation.
- **Positiver Cashflow:** Es wird abgefragt, ob das Unternehmen aus seiner operativen Tätigkeit heraus einen positiven Cashflow erzielt – also die Einzahlungen aus den operativen Tätigkeiten des Unternehmens regelmäßig die damit zusammenhängenden Auszahlungen übersteigen. Im Falle eines positiven Cashflows können die Organisationen bspw. Rücklagen bilden (in der BToF „organizational slack“ genannt, siehe Kapitel 3.1.1), wohingegen im Falle eines negativen Cashflows Veränderungsdruck entstehen könnte. Dies könnte einen Einfluss auf die Zielveränderungsneigung haben.
- **Finanzierungsarten:** Die Teilnehmenden werden gebeten, anzugeben, welche Finanzierungsart(en) ihre Organisation nutzt. Unternehmen, die bspw. abhängig von externer Finanzierung sind, könnten dadurch in ihren Entscheidungen beeinflusst werden.
- **Hauptkundenbeziehung:** Ähnlich wie bei den Finanzierungsarten könnte die Kundenbeziehung einen Einfluss haben. Hinzukommt, dass das Attribut „Übereinstimmung der Unternehmenswerte“ vor allem für Organisationen mit der Hauptkundenbeziehung B2B relevant und für Organisationen mit den Hauptkundenbeziehungen B2C und B2G weniger bedeutend sein könnte.
- **Wirkungsbereich:** Aufgrund der Vielfältigkeit von Sozialunternehmen variiert der beabsichtigte Wirkungsbereich der Organisationen. Dies könnte einen Einfluss auf die jeweiligen Ziele bzw. Entscheidungen in verschiedenen Situationen haben.

Anschließend werden individuelle, personenbezogene Daten abgefragt, die ebenfalls einen Einfluss auf die Entscheidungen haben könnten:

- **Höchster Bildungsabschluss:** Hier werden die Teilnehmenden gebeten, ihren höchsten Bildungsabschluss anzugeben.
- **Hauptausbildungsbereich:** Die Teilnehmenden sollen auswählen, in welchen Bereichen sie eine Ausbildung erfahren haben.
- **Geschlecht:** Die Teilnehmer werden gebeten, ihr Geschlecht anzugeben.
- **Geburtsjahr:** Abschließend können die Probanden ihr Geburtsjahr in ein Freifeld eintragen.

4.2.4 Auswahl der Stichprobe

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 erwähnt, gibt es keine einheitliche Definition von Sozialunternehmen. Im DACH-Raum – wie auch in den meisten anderen Regionen der Welt – liegt bislang auch keine einheitliche Rechtsform für Sozialunternehmen vor (Baisch & Ivic, 2021; Ebrahim et al., 2014; Serres et al., 2022; Vedula et al., 2022). Entsprechend mangelt es zum jetzigen Zeitpunkt an einer Sammlung bzw. Datenbank, die Sozialunternehmen im deutschsprachigen Raum (oder einer anderen Region) strukturiert erfasst. Short et al. (2009) schreiben über diese Herausforderung: „Accessing large-scale databases has been particularly challenging when researching social entrepreneurship; creative solutions are needed to provide the adequate sample sizes necessary to utilize rigorous application of multivariate techniques“ (Short et al., 2009, S. 176).

Da im Kern dieser Arbeit die Untersuchung dieser Organisationen steht, wurde eigenständig ein Verzeichnis aller bekannten Sozialunternehmen angefertigt. In die Stichprobe aufgenommen wurden – entsprechend der zu Beginn dieser Arbeit erwähnten Definition von Social Entrepreneurship – Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die gesellschaftliche und finanzielle Ziele verfolgen. Das oberste Ziel dieser Sozialunternehmen ist die Erreichung einer sozialen und/oder nachhaltigen Mission, die durch marktwirtschaftliche Aktivitäten verfolgt wird.

Es wurden alle verfügbaren Quellen genutzt, um eine breite Basis an möglichen Teilnehmenden der Studie zu schaffen. Im Einzelnen sind das die Quellen in Tab. 4-12. Zudem konnte auf eine vorhandene Unternehmensdatensammlung aus dem Lehrstuhl von Prof. Dr. Jörn Block zurückgegriffen werden.

Tab. 4-12: Quellen für die Stichprobe

Quellen	Mitgliedsorganisationen und -netzwerke
Verbände und Netzwerke	Mitgliedsunternehmen des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND e. V.) ¹⁸
	Mitgliedsunternehmen des Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e. V.) ¹⁹
	Mitgliedsunternehmen des Bundesverband Deutsche Startups e. V. mit Fokus auf soziale und oder nachhaltige Geschäftsmodelle ²⁰

¹⁸ www.send-ev.de

¹⁹ www.baumev.de

²⁰ Bspw. die Unternehmen, die im jährlich erscheinenden „Green Startup Monitor“ des Bundesverband Deutsche Startups e. V. erwähnt werden: www.startupverband.de/research/green-startup-monitor

	Mitglieder oder Teilnehmende von Social Entrepreneurship-Netzwerken bzw. Zertifizierungseinrichtungen wie Ashoka, BCorps und Phineo ²¹
Inkubatoren	Mitglieder der deutschlandweiten Social Impact Labs ²²
	Mitglieder des Inkubators Anthropia in Duisburg ²³
	Projekt Together unterstützte Unternehmen ²⁴
Investoren und Banken	Portfoliounternehmen von Impact Investoren wie bspw. Ananda Impact Ventures, BonVenture und Capacura ²⁵
	Kunden bzw. Kreditnehmer von nachhaltigen Banken wie der GLS Bank und der Triodos Bank ²⁶
	Soziale und nachhaltige Unternehmen, die eine Crowdfunding-Kampagne durchgeführt haben ²⁷
Weitere Quellen	Gemeinwohl-zertifizierte Unternehmen ²⁸
	Unternehmen, die von der nachhaltigen Jobbörse Goodjobs gelistet werden ²⁹
	Teilnehmende von physisch stattfindenden Stammtischen oder Netzwerktreffen mit Fokus auf soziales und/oder nachhaltiges Unternehmertum

Quelle: Eigene Darstellung. Die Links zu den genannten Quellen in den Fußnoten wurden zuletzt am 20.11.2023 abgerufen.

Jedes Unternehmen, das über eine oder mehrere der genannten Quellen gefunden wurde, wurde mittels Online-Recherche auf den Unternehmenswebseiten dahingehend geprüft, ob es zu der eben erwähnten Einordnung passt. Es wurde darauf geachtet, dass das primäre Ziel der Unternehmen offensichtlich die Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung ist, was klar durch die Nutzung unternehmerischer Mittel (ein Geschäftsmodell, das auf dem Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen basiert) verfolgt wird. Erst dann wurde es in die Datensammlung aufgenommen. Insgesamt hat das Forschungsteam so eine Stichprobe von rund 1.500 sozialen und nachhaltigen Unternehmen aus dem DACH-Raum erstellt, von denen 1.222

²¹ www.ashoka.org, www.bcorporation.de und www.phineo.org

²² www.socialimpact.eu

²³ www.anthropia.de

²⁴ www.projecttogether.org

²⁵ www.ananda.vc, www.bonventure.de und www.capacura.de

²⁶ www.gls.de/gemeinnuetzige-kunden/warum-gls-bank/wo-wirkt-mein-geld und www.triodos.de/das-kann-ihr-geld

²⁷ www.startnext.com

²⁸ audit.ecogood.org/firmenauskunft

²⁹ www.goodjobs.eu

erfolgreich kontaktiert werden konnten.³⁰ Die Daten der zu kontaktierenden Personen wurden über die Websites der Organisationen, das berufliche Netzwerk LinkedIn und die Firmeninformationsdatenbanken³¹ echobot und Bureau van Dijk (Amadeus) ermittelt.

Es wurde der „Key Informant“-Ansatz (Marshall, 1996) gewählt: Für die Teilnahme an der Studie wurden die Gründer bzw. Mitglieder des Top-Managements (Vorstand, Geschäftsführung etc.) angefragt, weil diese über das meiste Wissen und Erfahrung innerhalb der Organisationen verfügen und die größte Entscheidungsbefugnis haben. Die große Mehrheit der Personen, die an der Studie teilgenommen haben, ist tatsächlich auch dieser Gruppe zuzuordnen (siehe Kapitel 5.1).

³⁰ Bei einigen Unternehmen konnten keine Kontaktdaten von relevanten Personen ermittelt werden. Bei anderen Organisationen waren die Kontaktdaten nicht mehr aktuell oder die Person hatte das Unternehmen verlassen. Einige wenige Unternehmen hatten bis zum Studienstart zudem die Geschäftstätigkeit aufgegeben.

³¹ www.echobot.de und www.bvdinfo.com/de-de/unsere-losungen/daten/international/amadeus

5 Deskriptive Analyse und Datenqualität

Die Studie³² wurde in den 135 Tagen vom 19. September 2022 bis zum 31. Januar 2023 durchgeführt. Insgesamt wurden 1.222 Unternehmer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz via E-Mail oder dem Karrierenetzwerk LinkedIn per Direktnachricht kontaktiert. Für jeden Teilnehmenden wurde ein individueller Zugangslink zur Studie generiert. So konnte sichergestellt werden, dass nur Personen an der Befragung teilnahmen, die Teil der Stichprobe sind.

Im Anschreiben wurde den Teilnehmenden zugesichert, dass ihre Daten streng vertraulich und nur zu Forschungszwecken verwendet werden. Als zusätzlicher Anreiz wurde den Unternehmern bei Teilnahme eine Studienzusammenfassung, ein individuelles Benchmarking sowie eine Spende für einen nachhaltigen (Baumpflanzungen) oder sozialen (Moskitonetze zum Schutz vor Malaria) Zweck versprochen.³³

Wenn keine Teilnahme erfolgte, wurden die Unternehmer bis zu zwei Mal an die Befragung erinnert. Wann immer die Personen zurückmeldeten, dass sie kein Interesse an der Studie hätten oder die Umfrage nicht zu Ihrem Unternehmen passte,³⁴ wurden sie nicht weiter kontaktiert. Am Ende der Laufzeit haben von den 1.222 angefragten Personen 193 die Studie vollständig ausgeführt, was einer Teilnahmequote von 15,8% entspricht.³⁵

³² Die Studie wurde mit Sawtooth Software, Version 9.14.2 vom 13. Juli 2022, des Anbieters Lighthouse Studio durchgeführt. Patrick Greß erhielt einen „Academic Grant“ von Lighthouse Studio und konnte kostenfrei auf die Vollversion von Sawtooth Software zugreifen. Die statistische Auswertung der Daten erfolgt mit der Software Stata (Basic Edition; Version 17.0).

³³ Die Studienzusammenfassung und individuellen Benchmark-Auswertungen wurden am 10. Februar 2023 an alle Teilnehmenden versendet, die am Ende der Studie freiwillig ihre E-Mail-Adresse hinterlassen haben. Die Spenden wurden in den Jahren 2022 und 2023 an die „Against Malaria Foundation“ (www.againstmalaria.com) und die „Eden Reforestation Projects“ (www.edenprojects.org) veranlasst. Als Dank wurden entsprechend der Präferenzen der Teilnehmenden insgesamt Malaria-Schutznetze für 900 Personen und die Pflanzung von 990 Mangroven-Bäumen gespendet.

³⁴ In wenigen Fällen meldeten die angeschriebenen Unternehmer zurück, dass die Studie nicht zu ihrem Unternehmen passt. Als Grund wurde beispielsweise genannt, dass das Unternehmen einen „Direct-to-Customer“-Vertrieb führt und es keine Kundenanfragen im Sinne der Studie gibt. Ein anderer Unternehmer meldete zurück, dass er sehr stabile Kundenbeziehungen aufgebaut, seit Jahrzehnten keine Neukundenanfragen mehr bekommen habe und die Studie deshalb nicht sinnvoll ausfüllen könne.

³⁵ Sheehan (2001) präsentiert in ihrer Analyse zu Teilnahmequoten von Studien, die via E-Mail versandt wurden, eine Vielzahl von Veröffentlichungen mit Teilnahmequoten von 6% bis 76%, wobei die Quote von der Anzahl der Fragen, der Zielgruppe, der Stichprobengröße und dem Thema abhängt. Y. R. Choi und Shepherd (2003) erreichten in ihrer Conjoint Analyse bspw. eine Rückmeldequote von 24% bei 55 befragten Unternehmern, Holland und Shepherd (2013) 29% bei 100 befragten Unternehmern. Ein genauer Vergleich ist jedoch schwierig.

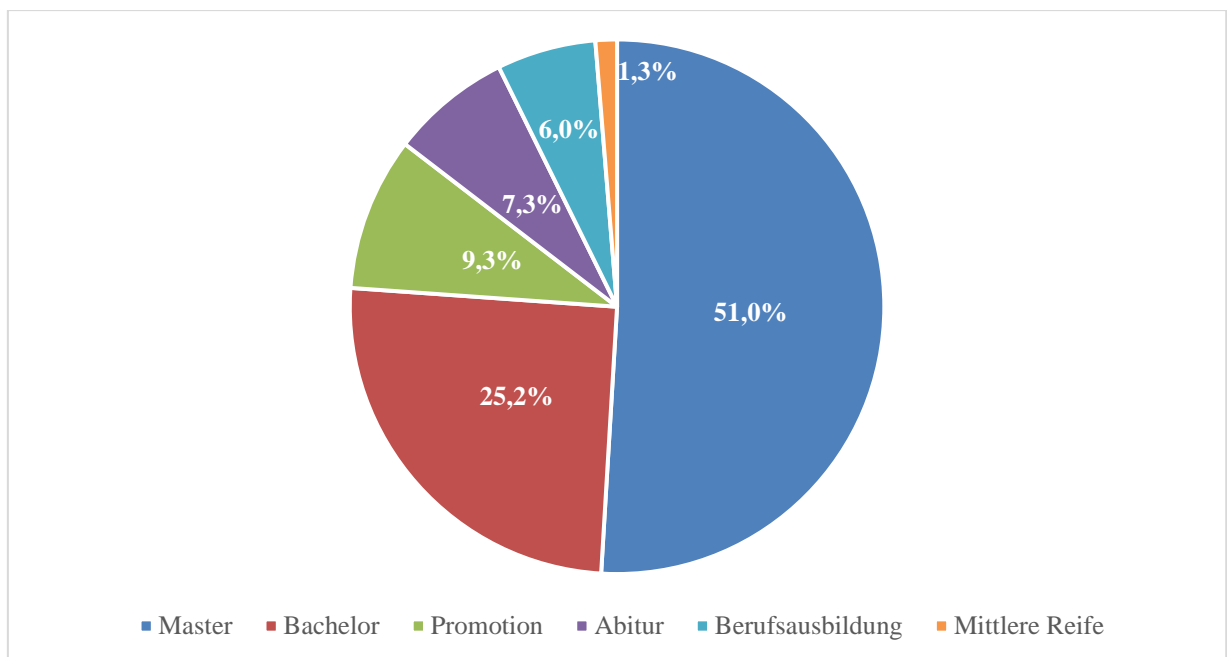
5.1 Charakteristika der teilnehmenden Personen

61,1% der Befragten sind männlich, 36,8% weiblich und 2,1% machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden beträgt 45 Jahre, der jüngste ist 23 Jahre und der älteste 82 Jahre alt. Die größte Altersgruppe ist die der Personen zwischen 30 und 39 Jahren mit einem Anteil von 30,1%.

67,4% der Teilnehmenden sind selbst Gründer, während 91,3% eine leitende Position im Unternehmen innehaben (Vorstand, Geschäftsführung, Aufsichtsrat oder eine sonstige Leitungsposition). Zu den sonstigen Positionsbeschreibungen wurde im Freitext angegeben: „Inhaber/GF (General Manager/General Director)“, „Alleinunternehmer“, „Gesellschafter + Vorstand (Teilhaber und Leitung eines Unternehmens)“, „Genossin (Mitglied einer Genossenschaft)“, „Softwareentwickler mit Projektplanung“ und „Pädagogischer Mitarbeiter“.

Der häufigste Bildungsabschluss³⁶ unter den Teilnehmenden ist der Master-Abschluss mit 51,0% (siehe Abb. 5-1). Es folgt der Bachelor-Abschluss mit 25,2% und die Promotion mit 9,3%. Abitur als höchsten Bildungsabschluss haben 7,3%, eine Berufsausbildung 6,0% und die mittlere Reife 1,3% angegeben. 85,5% der Teilnehmenden sind entsprechend Akademiker mit einem Hochschulabschluss (14,5% Nicht-Akademiker).

Abb. 5-1: Höchster Bildungsabschluss der Teilnehmenden



Quelle: Eigene Darstellung; Angaben in %; N = 151.

³⁶ Freiwillige Angabe, die 151 von 193 Teilnehmenden gemacht haben.

Wie Tab. 5-1 zeigt, haben die meisten Teilnehmenden (37,3%) eine Ausbildung oder ein Studium (Mehrfachauswahl möglich) im kaufmännischen Bereich oder der Wirtschaft absolviert. 15,1% haben eine Ausbildung im Sozialbereich oder in den Sozialwissenschaften gemacht, während 13,3% einen Abschluss in den Geisteswissenschaften haben. 10,7% haben eine Ausbildung im Ingenieurwesen oder technischen Bereichen abgeschlossen, 7,7% eine Informatikausbildung und 5,2% eine Ausbildung in anderen Naturwissenschaften. Einen Ausbildungshintergrund im Rechtsbereich bzw. juristischen Bereichen haben nur 1,8% der Teilnehmer. Im sonstigen Ausbildungsbereich (8,9%) haben die Teilnehmenden eine Vielzahl unterschiedlicher Fachrichtungen angegeben, z. B. Agrarwissenschaften, Design, Energiemanagement, Forstwissenschaften, Handwerk, Kommunikationswissenschaften, Kultur, Kunstgeschichte, Lebensmittel, Lehramt, Medizin, Nachhaltigkeitswissenschaft, Pädagogik, Psychologie, Sportwissenschaften, Textilbereich, Theaterregie, Theologie, Veranstaltungsmanagement und Verkehrsmanagement. Jede dieser sonstigen Fachrichtungen ist von 1 bis 3 Teilnehmenden genannt worden.

Tab. 5-1: Übersicht über Charakteristika der teilnehmenden Personen

Variable	Teilnehmende Personen (in %)
<i>Geschlecht</i>	
Weiblich	36,8%
Männlich	61,1%
Keine Angabe	2,1%
<i>Alter</i>	
Unter 29 Jahre	13,0%
30 bis 39 Jahre	30,1%
40 bis 49 Jahre	19,7%
50 bis 59 Jahre	21,8%
Über 60 Jahre	15,5%
<i>Position im Unternehmen</i>	
Vorstand	6,2%
Geschäftsführer	70,0%
Aufsichtsrat	1,6%
Sonstige Leitungsposition	13,5%
Projektmanagement mit Personalverantwortung	1,6%
Projektmanagement ohne Personalverantwortung	3,6%
Sonstige	3,6%
Gründer	67,4%

<i>Ausbildungsbereich</i>	
Kaufmännischer Bereich	37,3%
Soziales / Sozialwissenschaften	15,1%
Geisteswissenschaften	13,3%
Ingenieurwesen / Technik	10,7%
Informatik	7,7%
Andere Naturwissenschaften	5,2%
Recht	1,8%
Sonstiger Ausbildungsbereich	8,9%

Quelle: Eigene Darstellung; N = 193.

5.1.1 Beschreibung der Gründeridentitäten

Nach den Entscheidungen in den verschiedenen Conjoint Szenarien wurde im Fragebogen eine „Skip Logik“ verwendet: Falls der Teilnehmer weder Gründer im Unternehmen ist noch eine geschäftsführende Position (Vorstand oder Geschäftsführung) innehat, wurden die Fragen zur Identität übersprungen. So konnte sichergestellt werden, dass nur die Personen die Fragen angezeigt bekamen, die zur Beantwortung qualifiziert waren. Insgesamt haben 161 der 193 Teilnehmer (83,4%) die Fragen zur Identität beantwortet und sind somit Gründer und/oder in der ersten Führungsebene in ihrem Unternehmen tätig.

Die darwinistischen Gründer sind wie bereits beschrieben Gründende, die stark auf ihr eigenes Interesse ausgerichtet sind und Wettbewerber als ihre Hauptreferenz im sozialen Raum betrachten. In dieser Studie erreichen die Teilnehmenden auf Basis der validierten Fragen von Sieger et al. (2016) einen durchschnittlichen Wert von 4,54 auf der 7-stufigen Ratingskala (siehe Tab. 5-2). Dies ist der geringste Wert im Vergleich der drei Gründeridentitäten und bspw. im Einklang mit den Ergebnissen von Žur (2021).

Die Gemeinschaftsidentität haben Gründende inne, die ihre persönliche soziale Gemeinschaft unterstützen und von ihr unterstützt werden wollen. Ihr Selbstwertgefühl ziehen sie daraus, Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen, die dazu beitragen, ihre soziale Gemeinschaft zu fördern. Bei der Gründung ihrer Unternehmen betrachten sie die Gemeinschaft als primäre soziale Referenz. In dieser Studie erzielen die Teilnehmenden einen durchschnittlichen Wert von 5,47. Dies deutet darauf hin, dass die Gemeinschaftsidentität unter den Unternehmern in dieser Stichprobe stärker ausgeprägt ist als die darwinistische Identität.

Die missionarischen Gründer wiederum sind Gründende, die eine Mission verfolgen und eine bessere Welt schaffen wollen. Bei der Gründung ihres Unternehmens betrachten sie die Gesellschaft im Allgemeinen als ihre primäre soziale Referenz. In dieser Studie erreichen die

Teilnehmenden einen durchschnittlichen Wert von 6,24, dem höchsten Wert im Vergleich der Gründeridentitäten.

Tab. 5-2: Gründeridentitäten der Teilnehmenden

Gründeridentität	Mittel	Sta. Abw.	Cronbach Alpha
Darwinian	4,54	0,96	0,63
Communitarian	5,47	0,94	0,81
Missionary	6,24	0,67	0,80

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sieger et al., 2016; N = 161.

Das Cronbachsche Alpha (oder Cronbach Alpha), das in Tab. 5-2 und nachfolgenden Tabellen abgetragen ist, ist ein Maß für die interne Konsistenz von Skalen (Cronbach, 1951). Es gibt an, wie gut die verschiedenen Fragen oder Items einer Skala zusammenpassen und eine einheitliche Messung des Konstrukts ermöglichen. Ein Wert von 1 zeigt eine perfekte interne Konsistenz an, während niedrigere Werte darauf hindeuten, dass die Fragen oder Items möglicherweise nicht gut zusammenpassen und nur eine uneinheitliche Messung des Konstrukts ermöglichen. Churchill (1979) betrachtet Werte von mindestens 0,6 als akzeptabel.

Hier weisen die Fragen zur darwinistischen Identität einen Cronbachschen Alpha-Wert von 0,63, die zur Gemeinschaftsidentität einen Wert von 0,81 und zur missionarischen Identität einen Wert von 0,80 auf. Dies deutet darauf hin, dass die Fragen zu Communitarians und Missionaries eine höhere interne Konsistenz haben als diejenigen, die die Darwinians betreffen. Die Fragen zur darwinistischen Identität könnten entsprechend weniger stark in Beziehung miteinander stehen.³⁷

Zusätzlich zu den drei Komponenten darwinistische Identität, Gemeinschaftsidentität und missionarische Identität werden wie von Sieger et al. (2016) „reine“ bzw. „pure“ sowie hybride Gründeridentitäten untersucht.³⁸ Bei reinen Identitäten steht nur einer der drei Typen im

³⁷ Sieger et al., 2016 geben in ihrer Untersuchung folgende Werte für das Cronbach Alpha an: Darwinian 0,78, Communitarian 0,82 und Missionary 0,84.

³⁸ Die Befragten werden als Personen mit einer reinen Identität betrachtet, wenn ihre Zustimmung zu allen fünf Items bei 5 oder höher liegt (auf der Skala von 1 bis 7) und sie keine solche Zustimmung zu anderen Identitätstypen haben. Hybride Typen sind Befragte, die bei allen Items, die zum gleichen Identitätstyp gehören, bei mindestens zwei verschiedenen Identitätstypen eine Zustimmung von 5 oder höher aufweisen. Ein Befragter, der beispielsweise bei allen darwinistischen Items und bei allen Items der Gemeinschaftsidentität mindestens „5“ angekreuzt hat, wird als hybrider Typ betrachtet. Diese Logik wurde von Fauchart und Gruber (2011) und Sieger et al. (2016) übernommen.

Vordergrund (z. B. „pure“ Missionaries). Hybride Gründer hingegen verfügen über Merkmale verschiedener Identitätstypen. Diese hybriden Identitäten spiegeln eine Mischung aus Wettbewerbs-, Gemeinschafts- und Missions-orientierten Motivationen wider. Die Verteilung der verschiedenen reinen und hybriden Typen innerhalb der Stichprobe dieser Arbeit ist in Tab. 5-3 zusammen mit den Stichproben aus Deutschland und der Alpenregion aus der Sieger-Studie im Vergleich dargestellt.

Tab. 5-3: Pure und hybride Gründeridentitäten

Identitätstypen	Stichprobe dieser Arbeit	Sieger at al. (2016) GER	Sieger at al. (2016) AR
<i>Pure Darwinians</i>	0,0%	14,0%	17,3%
<i>Pure Communitarians</i>	4,3%	8,3%	9,2%
<i>Pure Missionaries</i>	38,5%	11,1%	13,1%
Total Pures	42,8%	33,4%	39,6%
<i>D/C Hybrids</i>	0,1%	3,1%	5,3%
<i>D/M Hybrids</i>	3,7%	5,1%	3,5%
<i>C/M Hybrids</i>	37,3%	11,4%	4,9%
<i>D/C/M Hybrids</i>	8,9%	4,9%	11,3%
Total Hybrids	50,0%	24,6%	25,1%
Total Pures & Hybrids	92,8%	58,0%	64,7%
N	161	350	282

Quelle: Eigene Darstellung; Die Tabelle zeigt die Ergebnisse dieser Studie im Vergleich zu ausgewählten Ergebnissen von Sieger et al. (2016). Die Forscher haben ihre Skala auf verschiedene Länderstichproben innerhalb des Datensatzes des „Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey 2013/14 (GUESSS)“ angewendet. „GER“ bezieht sich auf die Länderstichprobe Deutschland. „AR“ bezieht sich auf eine Stichprobe aus dem Alpenraum (Schweiz, Liechtenstein und Österreich); D = Darwinian, C = Communitarian, M = Missionary.

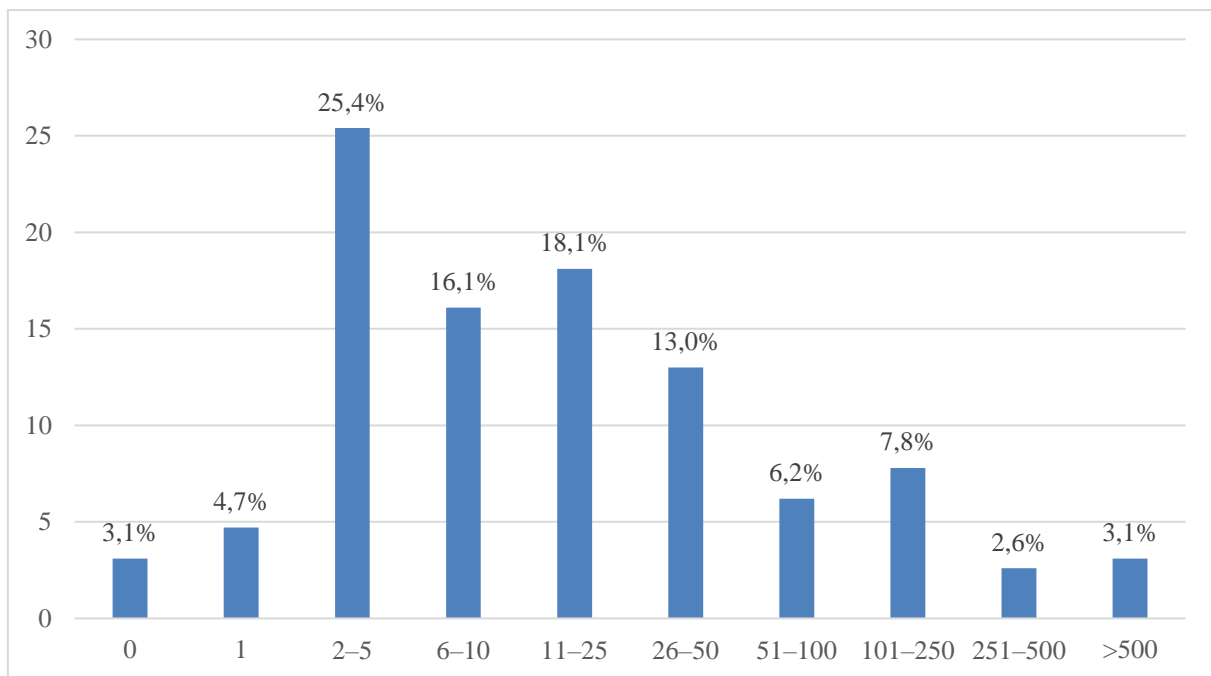
Reine Darwinians sind in dieser Stichprobe in Gegensatz zu den Vergleichsstichproben nicht vorhanden. Reine Communitarians machen einen kleinen Teil von 4,3% aus, wohingegen reine Missionaries die größte Gruppe (38,5%) darstellen. Auffällig ist außerdem die Gruppe der Hybriden aus Communitarians und Missionaries, der 37,3% der Personen zuzuordnen sind (bei den Vergleichsstichproben deutlich weniger). In dieser Stichprobe ist insgesamt ein hoher Anteil an hybriden Gründeridentitäten (50,0%) vertreten. Zudem können 92,8% aller Personen der

Stichprobe – und damit deutlich mehr als in den Vergleichsstichproben – den verschiedenen Typen zugeordnet werden.

5.2 Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen

Fasst man die ersten fünf Kategorien aus Abb. 5-2 zusammen, so erkennt man, dass rund zwei Drittel (67,4%) der teilnehmenden Unternehmen eine Größe von 0 bis 25 Mitarbeitenden haben. In die Kategorien zwischen 26 und 100 Mitarbeitenden fallen 19,2% der Unternehmen, während 13,5% mehr als 100 Mitarbeitende beschäftigen.

Abb. 5-2: Anteil der Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl



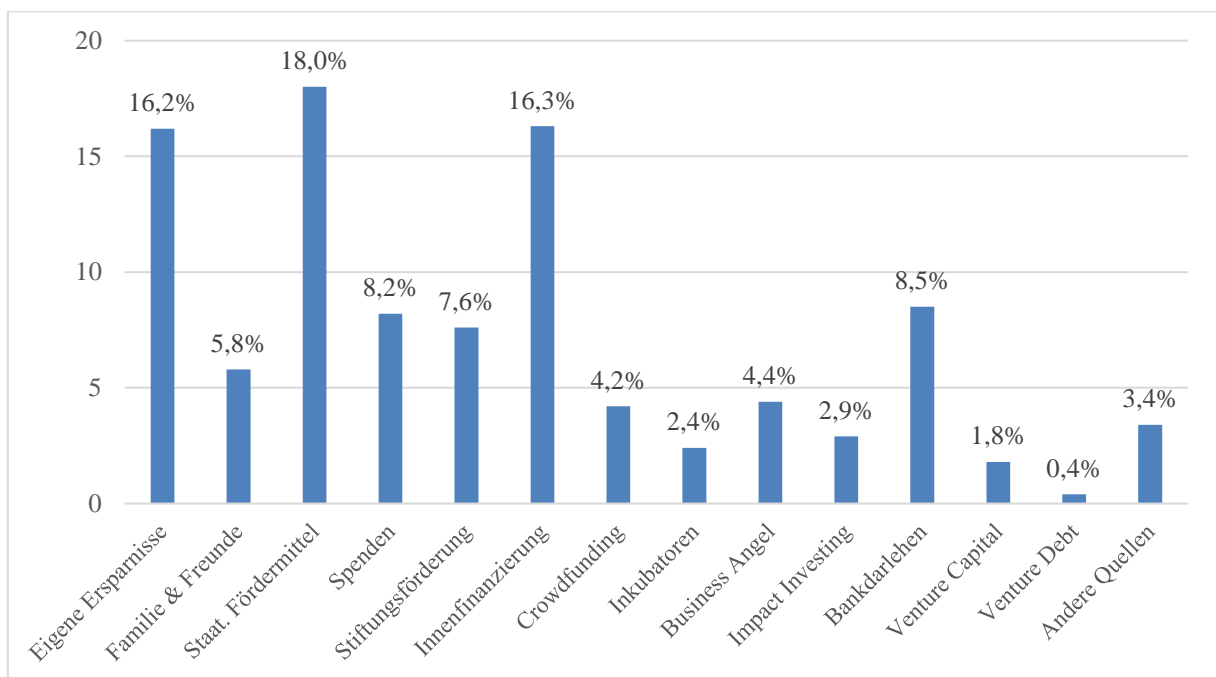
Quelle: Eigene Darstellung; Angaben in %; N = 193.

Im Durchschnitt wurden die teilnehmenden Unternehmen vor rund 16 Jahren gegründet, mit einem Altersspektrum von 0 Jahren (Neugründung) bis 205 Jahren (siehe Tab. 5-4). Die größte Altersgruppe ist die der Unternehmen mit einem Alter zwischen 2 und 5 Jahren (32,1%).

Die Finanzierung der Unternehmen (Mehrfachauswahl war möglich) erfolgt durch eine Kombination aus verschiedenen Quellen (siehe Abb. 5-3). Die am meisten genutzten Finanzierungsarten sind staatliche Fördermittel (18,0%), Innenfinanzierung (16,3%) und eigene Ersparnisse (16,2%). Andere Finanzierungsquellen umfassen Bankdarlehen (8,5%), Spenden (8,2%), Stiftungsförderung (7,6%) sowie Familie und Freunde (5,8%). Weniger häufige

Finanzierungsarten sind Business Angels (4,4%), Crowdfunding (4,2%), Impact Investing (2,9%), Inkubatoren (2,4%), Venture Capital (1,8%) und Venture Debt (0,4%). Die Kategorie „Andere Kapitalquellen“ (3,4%) umfasst eine kleinere Zahl von Finanzierungsmöglichkeiten, die nicht in die genannten Kategorien passen. Die Teilnehmenden nannten darunter „private Darlehen“, „Gesellschafterdarlehen“ und „Gesellschafterzuschüsse“, „Sozialinvestor“ und „Sozialinvestment“, „Aktienmarkt“, „Kapitalmarkt (Aktien)“ und „Börsennotierung“, „Anleihen“, „Kommanditisten“ und „Anleger in Genussrechte“.

Abb. 5-3: Anteil der Unternehmen nach Finanzierungsarten



Quelle: Eigene Darstellung; Angaben in %; N = 193.

62,2% der Unternehmen weisen nach eigenen Angaben einen positiven Cashflow³⁹ auf, 32,1% keinen positiven Cashflow und 5,7% eine sonstige Angabe. Bei den Unternehmen, die sonstige Angaben zum Cashflow gemacht haben, handelt sich um eine Vielfalt an Organisationen, die sich durch die Art ihrer Finanzierung („Spenden und gesponserte Projekte“) und ihre gemeinnützige Ausrichtung („kein Gewinnziel“) charakterisieren. Einige sind Vereine und

³⁹ In der Studie wurde den Teilnehmenden folgende Erklärung für „positiven Cashflow“ als Hilfestellung angezeigt: „Bei einem positiven Cashflow übersteigen die Einzahlungen aus den operativen Tätigkeiten des Unternehmens regelmäßig die damit zusammenhängenden Auszahlungen.“

streben keinen Gewinn an, andere Gewinnziele sind „von Jahr zu Jahr unterschiedlich“, wieder andere streben eine „schwarze Null“ an. Einige wenige bezeichnen sich als „non-profit“.

In rund 56,5% der Unternehmen überschneiden bzw. überlappen sich Kunden und Begünstigte (Zielgruppe der Organisation), während diese bei 22,8% unterschiedlich sind und nur bei 20,7% identisch.

Der häufigste Hauptkundentyp ist B2B (47,7%), gefolgt von B2C (32,1%) und B2G (15,5%). 4,7% gaben sonstige Hauptkundenbeziehungen an, wie in Tab. 5-4 zu sehen ist. Die Erläuterungen dazu umfassen einige weitere Beziehungen, wie „B2B und B2C“, „B2Ngo“, „C2C (charity-to-charity)“, „Spender (Stiftungen und Unternehmen)“ und „Partner (Stiftungen, non-for-profit Organisationen und Ministerien)“.

Tab. 5-4: Übersicht über Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen

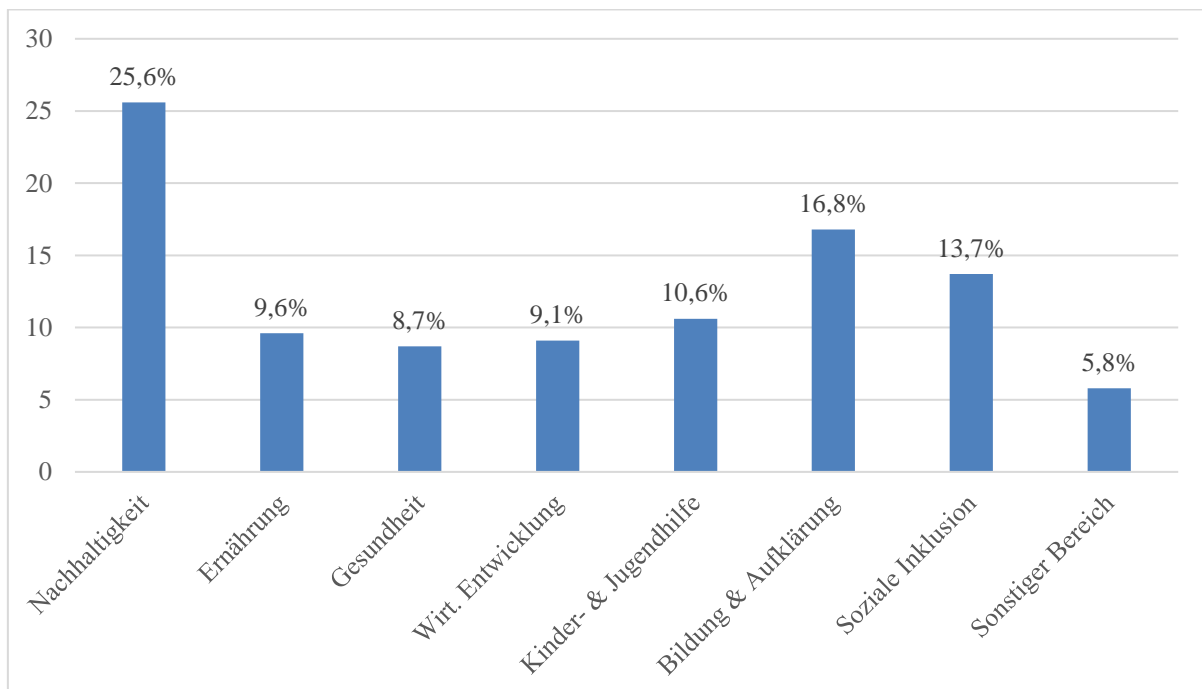
Variable	Teilnehmende Unternehmen (in %)
<i>Unternehmensalter</i>	
0 bis 1 Jahr	5,2%
2 bis 5 Jahre	32,1%
6 bis 10 Jahre	19,2%
11 bis 25 Jahre	25,4%
26 bis 50 Jahre	14,5%
Über 50 Jahre	3,6%
<i>Cashflow</i>	
Positiv	62,2%
Negativ / Ausgeglichen	32,1%
Sonstiges	5,7%
<i>Verhältnis Kunden-Begünstigte</i>	
überlappen sich	56,5%
sind verschieden	22,8%
sind identisch	20,7%
<i>Hauptkundenbeziehung</i>	
B2B	47,7%
B2C	32,1%
B2G	15,5%
Andere Hauptkundenbeziehung	4,7%

Quelle: Eigene Darstellung; N = 193.

Die Wirkungsbereiche der Unternehmen sind vielfältig (siehe Abb. 5-4; Mehrfachauswahl war möglich). Der Schwerpunkt liegt auf Nachhaltigkeit und Umwelt, wo 25,6% der Unternehmen eine Wirkung erzielen möchten. Auch Bildung und Aufklärung ist ein wichtiger Wirkungsbereich, wie 16,8% der Unternehmen angeben. In der sozialen Inklusion sind 13,7% der Organisationen aktiv, gefolgt von Kinder- und Jugendhilfe mit 10,6%. Eine verbesserte Lebensmittelversorgung und Ernährung haben 9,6% der Unternehmen zum Ziel, während wirtschaftliche Entwicklung und Armutsbekämpfung für 9,1% relevant sind. Die Verbesserung der Gesundheitsversorgung wollen 8,7% erzielen. 5,8% geben sonstige Wirkungsbereiche an.

Diese beziehen sich auf eine Vielzahl unterschiedlicher Themen: Dazu zählen u. a. „Insurtech“, „Remote Arbeit und Coworking“, „Digitalisierung und Bau“, „Kommunikation und Werbung“, „Kultur und Attraktivität der Stadt“, „Erziehung und Familienkultur“, „Forschung“, „persönliche Entwicklung“, „Gleichstellungsarbeit und strukturelle Diskriminierungen“, „Unternehmenstransformationen als Nachhaltigkeitshebel“, „Plastikrecycling“, „landwirtschaftliche Entwicklung“, „ethisch vertretbarer Umgang mit Tieren“, „Kooperation mit dem Afrikanischen Kontinent in Politik und Wirtschaft“, „Partizipation und Demokratie“ sowie „Trauerkultur“.

Abb. 5-4: Anteil der Unternehmen nach Wirkungsbereich



Quelle: Eigene Darstellung; Angaben in %; N = 193.

Wie in Abb. 5-5 zu erkennen ist, sind die meisten teilnehmenden Unternehmen in Nordrhein-Westfalen (55 von 193 bzw. 28,5%) ansässig, gefolgt von Bayern (17,6%), Berlin (16,6%) und Baden-Württemberg (9,8%).⁴⁰ Die wenigsten Rückläufer kommen aus dem Saarland (keine Teilnahme); aus Brandenburg und Thüringen hat jeweils nur ein Unternehmer teilgenommen. Rund 47% der Unternehmen stammen aus den fünf bevölkerungsreichsten Städten Deutschlands (Berlin, Hamburg, München, Köln und Frankfurt a.M.). Außerhalb von Deutschland haben zwei Unternehmen aus Österreich und ein Unternehmen aus der Schweiz teilgenommen.

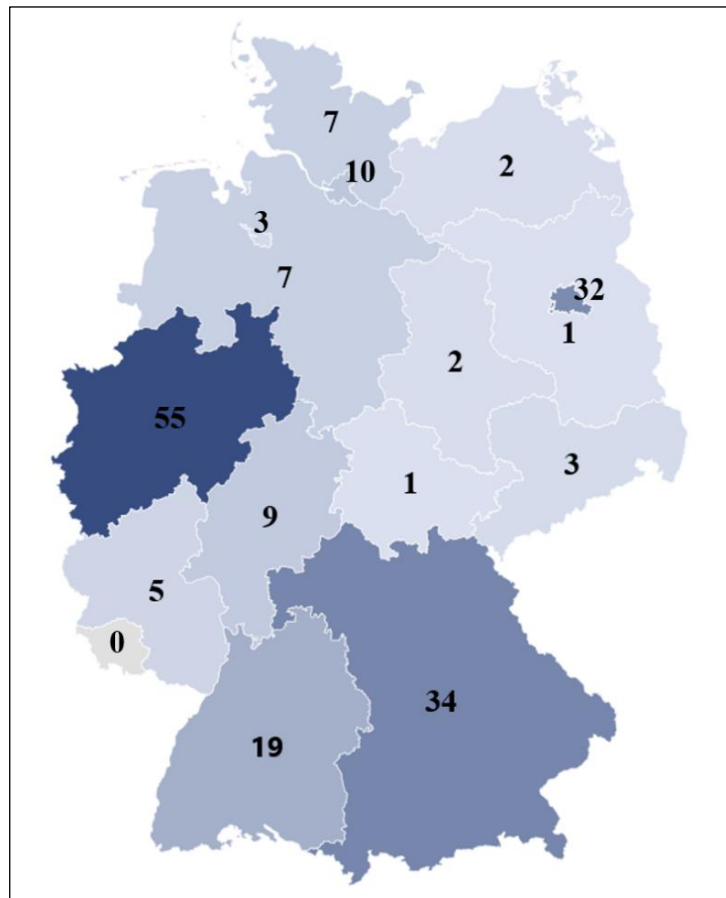


Abb. 5-5: Teilnehmende Unternehmen je Bundesland

Quelle: Eigene Darstellung; Zusätzlich haben zwei Personen aus Österreich und ein Unternehmen aus der Schweiz teilgenommen. N = 193. Absolute Teilnahmezahlen.

⁴⁰ Die Zugehörigkeit zu den Bundesländern wurde anhand der Postleitzahlen der Hauptsitze der Unternehmen ermittelt.

5.2.1 Beschreibung der Unternehmensziele

Nach der Darstellung der demografischen Daten bzw. Unternehmensdaten wird nun auf die Antworten der Teilnehmenden in Bezug auf die Ziele ihrer Unternehmen eingegangen.

Zunächst wurden die Unternehmer direkt zu der Bedeutung der finanziellen und gesellschaftlichen Ziele befragt. Auf einer Skala von 1 („sehr niedrig“) bis 7 („sehr hoch“) sollten sie angeben, wie hoch die Bedeutung der sozialen bzw. nachhaltigen und finanziellen Ziele für ihre Organisationen ist. Im Bereich der sozialen und nachhaltigen Ziele hat kein Unternehmer „sehr niedrig“, „niedrig“ oder „eher niedrig“ ausgewählt. Für „weder hoch noch niedrig“ entschieden sich lediglich 3 Teilnehmende (1,6%). Entsprechend gab die große Mehrheit von 98,4% an, dass die sozialen bzw. nachhaltigen Ziele für sie eine (eher hohe bis sehr hohe) Bedeutung haben – mit einem durchschnittlichen Wert von 6,50 (Min. 4, Max. 7; siehe Tab. 5-5).

Bei den finanziellen Zielen fällt das Ergebnis weniger eindeutig aus: 10 der 193 Teilnehmenden (5,2%) gaben an, dass diese Ziele für sie eine „sehr niedrige“ bis „eher niedrige“ Bedeutung haben. Für „weder hoch noch niedrig“ entschieden sich 14,0% der Unternehmer. Die finanziellen Ziele haben für rund vier Fünftel der Befragten (79,8%) eine Bedeutung im Bereich „eher hoch“ bis „sehr hoch“. Der durchschnittliche Wert über alle Teilnehmenden hinweg beträgt 5,32 (Min. 1, Max. 7).

Tab. 5-5: Übersicht über Angaben zu Unternehmenszielen

Variable	Mittel	Sta. Abw.	Min.	Max
Bedeutung der sozialen Ziele	6,50	0,70	4	7
Bedeutung der finanziellen Ziele	5,32	1,15	1	7
Soziale/finanzielle Ziele Hand in Hand	5,35	1,47	1	7
Kapazitäten für soziale oder finanzielle Ziele	3,91	1,60	1	7

Quelle: Eigene Darstellung; N = 193.

In der Studie wurden die Teilnehmenden zudem wie bereits erwähnt gebeten, die nachfolgende Aussage in Bezug auf ihr Unternehmen auf einer Skala von 1 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 7 („stimme voll und ganz zu“) zu bewerten: „Die sozialen/nachhaltigen und finanziellen Ziele meines Unternehmens gehen im alltäglichen Geschäft Hand in Hand – wenn das eine erreicht wird, wird auch das andere erreicht.“ Rund vier Fünftel (80,3%)⁴¹ der befragten Unternehmer gibt an, dass soziale/nachhaltige und finanzielle Ziele des Unternehmens

⁴¹ Teilnehmende, die „stimme voll und ganz zu“, „stimme zu“ und „stimme eher zu“ wählten, addiert.

Hand in Hand gehen. 4,2% bewerten die Aussage neutral und 15,5%⁴² der Teilnehmenden lehnen die Aussage ab. Der durchschnittliche Wert über alle Befragten hinweg liegt bei 5,35 (Min. 1, Max. 7) – und damit eher im Bereich der Zustimmung.

Eine ähnlich gelagerte Frage lautete: „Wie oft müssen Sie in Ihrem Unternehmen darüber entscheiden, ob die Kapazitäten des Unternehmens für das Erreichen sozialer/nachhaltiger Ziele **oder** das Erreichen finanzieller Ziele eingesetzt werden sollen?“ 32,1% der Unternehmer antwortete auf einer Skala von 1 („nie“) bis 7 („sehr häufig“) mit dem mittleren Wert „manchmal“. „Eher häufig“ bis „sehr häufig“ müssen 33,7% der Teilnehmenden darüber entscheiden, ob die Kapazitäten des Unternehmens für das Erreichen sozialer/nachhaltiger Ziele oder finanzieller Ziele eingesetzt werden sollen. Auf der anderen Seite sind es 34,2%, die „nie“ bis „eher selten“ darüber entscheiden müssen. Es zeigt sich folglich ein ausgewogenes Bild, mit einem durchschnittlichen Wert über alle Teilnehmenden hinweg von 3,91 (Min. 1, Max. 7).

Änderung der Mission

Die Sozialunternehmer wurden auch gefragt, ob sich die Mission ihres Unternehmens – der Zweck der Organisation – schon einmal grundlegend geändert hat. Die Antworten zeigen, dass 91,7% der befragten Unternehmer eine Missionsänderung noch nicht erlebt haben, während 8,3% damit bereits Erfahrung haben. In einem Freitextfeld konnten die Teilnehmenden nähere Informationen zur Missionsänderung in der Vergangenheit geben, was 13 von ihnen getan haben.

Ein Grund, der mehrfach genannt wurde, ist eine Änderung der Mission in einem **frühen Stadium der Unternehmensentwicklung**. Da in dieser Phase das Geschäftsmodell häufig verändert und optimiert wird, ist dies auch bei der Mission möglich (Beispielzitate aus den Freitextantworten: „*Nach dem ersten Geschäftsjahr mussten wir feststellen, dass der ursprüngliche Ansatz nicht betriebswirtschaftlich umsetzbar gewesen ist*“, „*Wir sind noch in einem frühen Stadium und die Mission ändert sich basierend auf neuen Erkenntnissen*“).

Mehrfach geäußert wurde auch eine Missionsneugestaltung aufgrund einer **Veränderung in der Unternehmensleitung** („*vor 22 Jahren Inhaber auf 1 Person reduziert*“, „*Im Ursprung war die Geschäftsführung nicht beim Unternehmen angestellt (sondern hatte einen Hauptberuf) und es sollten alle Gewinne reinvestiert werden. Dies wurde mit zunehmendem Wachstum und dem Wechsel in die hauptberufliche Geschäftsführung geändert*“).

⁴² Teilnehmende, die „stimme überhaupt nicht zu“, „stimme nicht zu“ und „stimme eher nicht zu“ wählten, addiert.

Ein dritter häufig genannter Grund ist eine **Anpassung der strategischen Ausrichtung bzw. Veränderung der Geschäftstätigkeit** („*Neue strategische Ausrichtung durch eine Erweiterung der primären Zielgruppen*“, „*Fokussierung auf einen Geschäftsbereich von zuvor drei*“, „*Es kommen ständig neue Geschäftsfelder dazu, die den Eigentümern wichtig erscheinen und in die viel Geld und personelle Kapazitäten fließen*“).

Erfahrungen mit Wachstums- und Krisenszenarien

Alle Teilnehmenden wurden – unabhängig von dem Szenario, in dem sie die zweite Runde der Entscheidungen getroffen haben – gebeten, ihre Erfahrung mit Wachstum- und Krisensituationen zu teilen. Rund drei von vier der befragten Unternehmer (76,2%) haben bereits eine Situation erlebt, in der sich der Markt, in dem sich das Unternehmen befand, sehr positiv entwickelt hat. Im Gegensatz dazu haben 22,3% der Befragten diese Situation noch nicht erlebt. 1,6% der Befragten haben eine „sonstige Antwort“ gegeben. Im Freitext erläuterten sie z. B., dass sich ihr „*Produkt bisher noch Entwicklung*“ befände oder das „*Wachstum das Ziel*“ sei.

Die Angaben zur Erfahrung mit einer Krisensituation sind weniger eindeutig: Erfahrung mit deutlich rückläufiger Nachfrage haben 93 Befragte (48,2%), keine Erfahrung damit 92 Befragte (47,7%). 8 Teilnehmende (4,1%) gaben sonstige Antworten: Einige Unternehmen haben durch die Covid-19-Pandemie kurzzeitig negative Auswirkungen erfahren, ein weiteres durch eine Energiekrise.

5.2.2 Beschreibung der unternehmerischen Ausrichtung

Für die Fragen bezüglich der unternehmerischen Ausrichtung („*Entrepreneurial Orientation*“) wurden wie bereits erwähnt die Items von Covin und Slevin (1989) verwendet. Es sollten erneut Aussagen auf einer Skala von 1 („*stimme überhaupt nicht zu*“) bis 7 („*stimme voll und ganz zu*“) bewertet werden (siehe zur Operationalisierung Montiel Campos et al., 2012). Bei sieben der neun Aussagen bedeutet ein hoher Wert auf der Skala hohe Zustimmung bzw. eine hohe Übereinstimmung mit der zugrundeliegenden Eigenschaft (z. B. die Aussage zur Innovativität „*Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden, auf originelle und neuartige Weise zu denken und zu handeln*“). Die übrigen zwei Aussagen sind „reverse“ skaliert – ein hoher Wert auf der Skala ist gleichbedeutend mit einem niedrigen Wert der zugrundeliegenden unternehmerischen Eigenschaft. Bei der Aussage „*Wenn Ungewissheit besteht, nimmt unsere Organisation in der Regel eine abwartende Haltung ein, um die Wahrscheinlichkeit kostspieliger Entscheidungen zu minimieren*“ bedeutet eine hohe Zustimmung einen niedriger Wert der Risikobereitschaft.

Bei der Aussage „In der letzten Zeit waren die Änderungen bei unseren Produkten und/oder Dienstleistungen meist geringfügig“ kommt eine hohe Zustimmung einem niedrigen Wert der Proaktivität gleich. Vor der statistischen Auswertung wurden die beiden Aussagen für eine korrekte Analyse umskaliert.

Wie Tab. 5-6 zeigt, ist die unternehmerische Ausrichtung im Bereich Innovativität mit einem Mittelwert von 5,70 am stärksten ausgeprägt. Etwa gleichauf dahinter liegen Risikobereitschaft (4,44) und Proaktivität (4,47).

Tab. 5-6: Unternehmerische Ausrichtung der Unternehmen

Unternehmerische Ausrichtung	Mittel	Sta. Abw.	Cronbach Alpha
Innovativität	5,70	0,77	0,55
Risikobereitschaft	4,44	0,92	0,52
Proaktivität	4,47	1,17	0,64

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Covin & Slevin, 1989; Montiel Campos et al., 2012; N = 193.

Die Innovativität hat einen Cronbachschen Alpha-Wert von 0,55, die Risikobereitschaft einen Wert von 0,52 und die Proaktivität einen Wert von 0,64. Besonders die Werte für Innovativität und Risikobereitschaft sind eher gering, was wie in Kapitel 5.1.1 bereits erwähnt darauf hindeuten könnte, dass die Fragen, die diese Konstrukte messen sollen, mäßig gut zusammenpassen könnten. Der Wert für Proaktivität liegt leicht höher. Ausgeschlossen werden müssen die Variablen nicht notwendigerweise (z. B. Cho & Kim, 2015; McNeish, 2018). Es handelt sich hier jedoch eher um einen Index zur Messung der unternehmerischen Ausrichtung, als um eine Skala im Sinne von Covin und Slevin (1989) (Latcheva & Davidov, 2019; Völkl & Korb, 2018).

5.2.3 Beschreibung des Stakeholder-Drucks und der Stakeholder-Aktivität

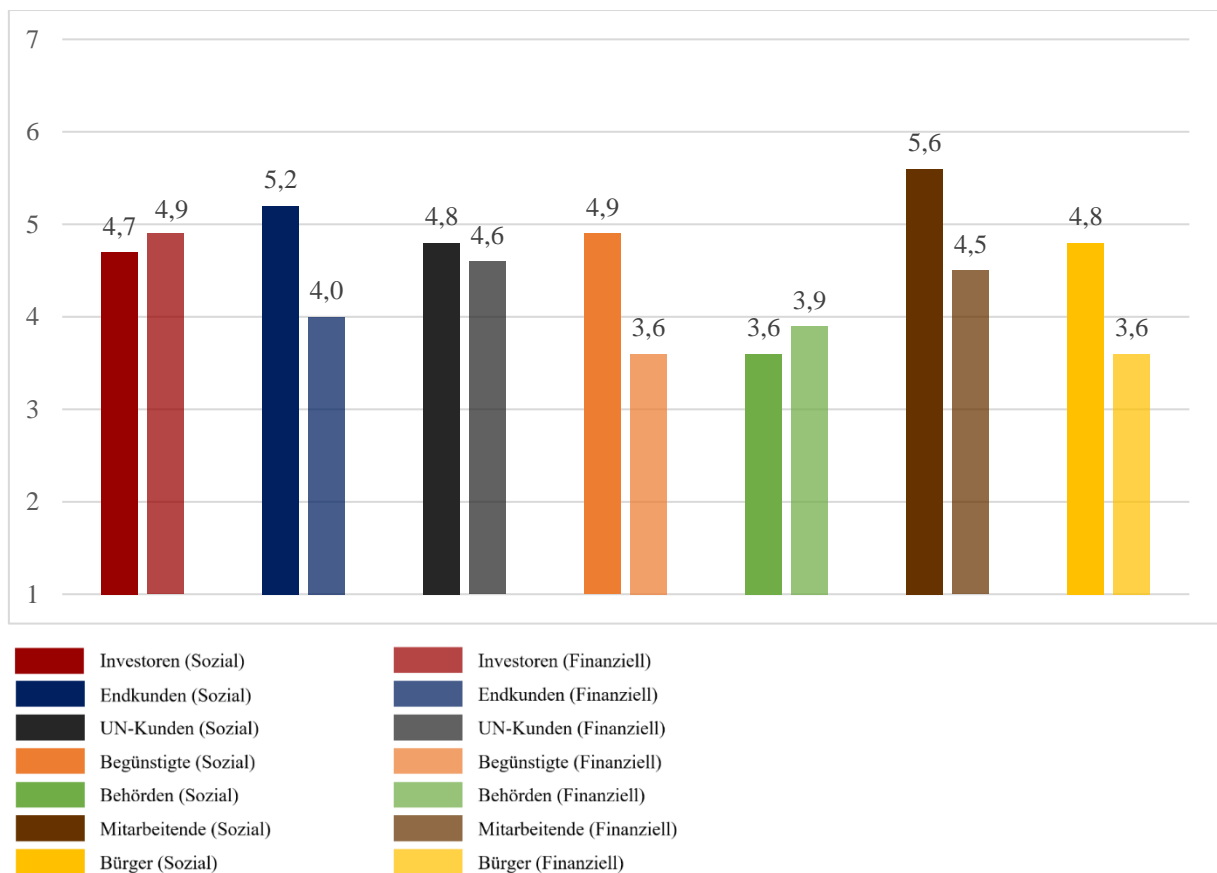
Abschließend werden die Ergebnisse der Fragen zu den Stakeholdern deskriptiv beschrieben. Die Unternehmer wurden befragt, wie sie den Druck ihrer Stakeholder-Gruppen in Bezug auf die soziale Orientierung bewerten (auf einer Skala von 1 („sehr niedrig“) bis 7 („sehr hoch“); siehe Abb. 5-6). Die Ergebnisse zeigen, dass der Druck von verschiedenen Stakeholder-Gruppen auf die soziale Orientierung der Unternehmen variiert.

Den größten Druck in Richtung sozialer Ziele (Durchschnitt über alle Teilnehmenden hinweg) üben Mitarbeitende (5,64) aus, gefolgt von Endkunden (5,16), Begünstigten (4,86) und

Unternehmens- bzw. Geschäftskunden (4,77) bzw. Bürger (4,75). Von den Investoren (4,72) und Behörden (3,60) empfinden die Teilnehmer der Studie den geringsten Druck in Richtung Soziales, wobei nur die Behörden in den geringen Druckbereich (durchschnittliche Bewertung <4) fallen. Über alle Stakeholder hinweg liegt die durchschnittliche Druckbewertung der Teilnehmenden in Richtung sozialer Orientierung bei 4,83. Das Cronbach Alpha des gemeinsamen Drucks in diese Richtung liegt bei 0,73.

Schaut man auf den finanziellen Druck von Seiten der Stakeholder, fällt dieser über alle Interessensgruppen hinweg mit 4,16 etwas geringer aus und damit fast genau in den Bereich von „weder hoch noch niedrig“. Erwartungsgemäß geht der größte Druck in Richtung Finanzielles von den Investoren (4,90) aus, gefolgt von den Unternehmens- bzw. Geschäftskunden (4,59) und Mitarbeitenden (4,54). Der Endkunden-Druck liegt mit 3,96 darunter, ebenso die Behörden (3,94). Den geringsten Druck in Richtung finanzieller Orientierung üben die Begünstigten und Bürger mit 3,59 bzw. 3,56 aus. Das Cronbach Alpha des gemeinsamen Drucks in diese Richtung liegt bei 0,74.

Abb. 5-6: Druck der Stakeholder in die soziale bzw. finanzielle Richtung



Quelle: Eigene Darstellung; Absolute Angaben auf einer 7-stufigen Ratingskala; Linke Säule jeweils Druck in Richtung sozialer Ziele, rechte Säule Druck in Richtung finanzieller Ziele; Auf eine Nachkommastelle gerundet; N = 193.

Stakeholder-Aktivität

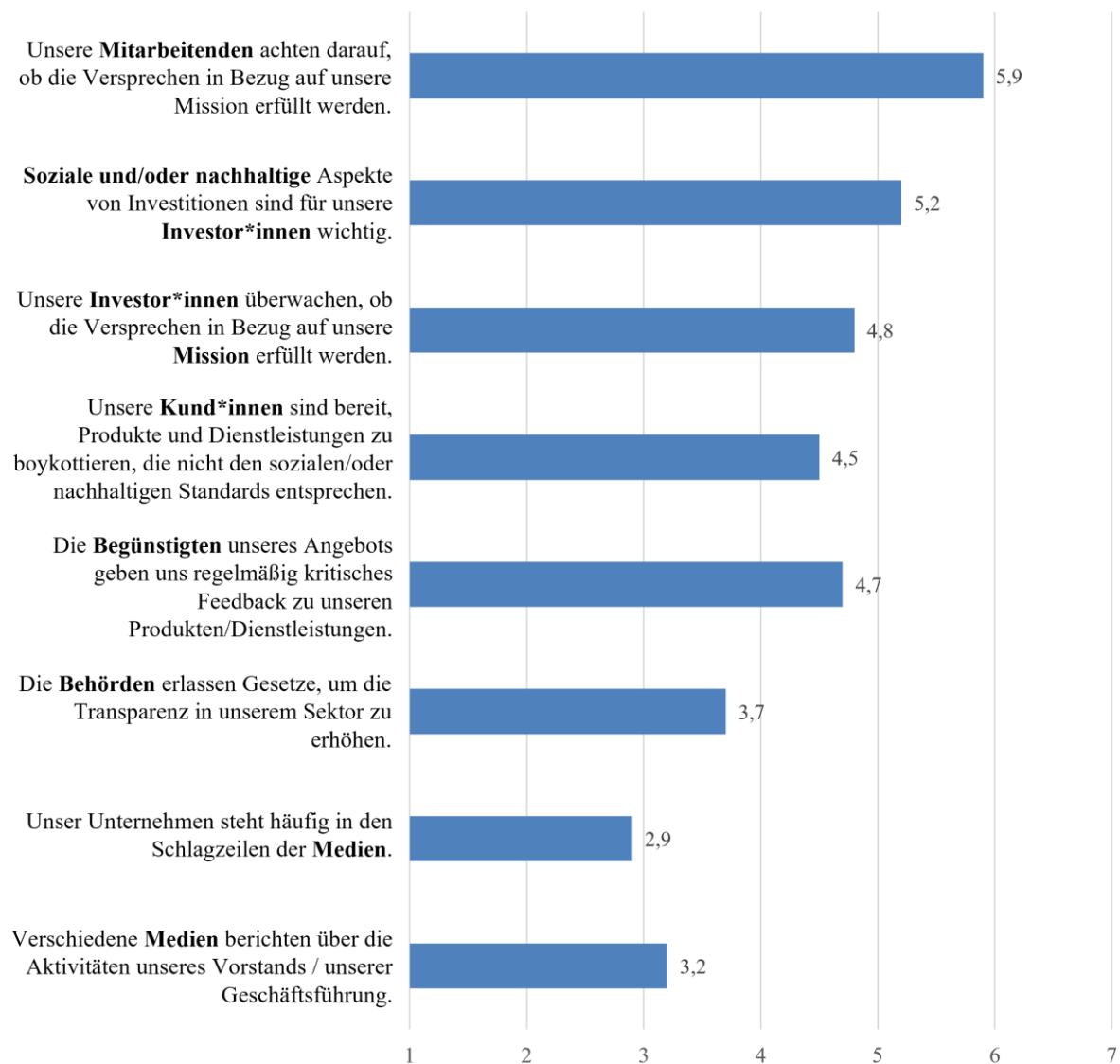
Um die Stakeholder-Aktivität für die (soziale) Mission der Unternehmen abzufragen und dadurch mehr über die Wirkweise der Interessensgruppen zu erfahren, werden ausgewählte Items von Helmig et al. (2016) verwendet. Die Forschenden untersuchen in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen dem Druck der Stakeholder und der Umsetzung von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten. Acht Items mit Bezug zu den primären und sekundären Stakeholder können auf diese Studie übertragen werden und werden nachfolgend erläutert.

Alle Antworten sollten erneut auf Skala von 1 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 7 („stimme voll und ganz zu“) gegeben werden (siehe Abb. 5-7). Den höchsten Zustimmungswert erhielt (wie in der Abfrage des Stakeholder-Drucks in Richtung Soziales zu Beginn dieses Teilkapitels) die Aussage in Bezug auf die Mitarbeitenden mit 5,90 (*„Unsere Mitarbeitenden achten darauf, ob die Versprechen in Bezug auf unsere Mission erfüllt werden“*).

Die Aussage *„Soziale und/oder nachhaltige Aspekte von Investitionen sind für unsere Investor*innen wichtig“* erhielt einen durchschnittlichen Zustimmungswert von (5,23); die zweite Aussage in Bezug auf die Investoren (*„Unsere Investor*innen überwachen, ob die Versprechen in Bezug auf unsere Mission erfüllt werden“*) einen Wert von 4,83. Beide Werte liegen leicht über dem direkt abgefragten Druck von Investoren in Richtung sozialer Orientierung (siehe Werte zu Beginn dieses Teilkapitels).

Der Wert für die Kunden wurde in einer gemeinsamen Aussage (*„Unsere Kund*innen sind bereit, Produkte und Dienstleistungen zu boykottieren, die nicht den sozialen/oder nachhaltigen Standards entsprechen“*) abgefragt und liegt mit 4,46 unter dem Wert der vorherigen Abfrage des Drucks in Richtung sozialer Orientierung. Leicht unterhalb der vorherigen Abfrage liegen auch die Zustimmung zur Aussage über die Begünstigten (*„Die Begünstigten unseres Angebots geben uns regelmäßig kritisches Feedback zu unseren Produkten/Dienstleistungen“*), mit 4,73, und die Zustimmung zur Aussage über die Behörden (*„Die Behörden erlassen Gesetze, um die Transparenz in unserem Sektor zu erhöhen“*), mit 3,70.

Aufgenommen wurden auch zwei Aussagen zu den Medien (*„Unser Unternehmen steht häufig in den Schlagzeilen der Medien“* und *„Verschiedene Medien berichten über die Aktivitäten unseres Vorstands/unsere Geschäftsführung“*), die für die Teilnehmenden offenbar jedoch eine untergeordnete Rolle spielen mit Zustimmungswerten von 2,93 bzw. 3,23.

Abb. 5-7: Zustimmung zu Aussagen über Stakeholder-Aktivität

Quelle: Eigene Darstellung; Absolute Angaben auf einer 7-stufigen Ratingskala; Auf eine Nachkommastelle gerundet; N = 193.

Abschließend zur Beschreibung der erhobenen Daten sei erwähnt, dass sich im Anhang eine Korrelationsmatrix der zentralen Variablen findet (siehe Tab. A-3).

5.3 Überprüfung der Datenqualität

In diesem Kapitel wird versucht, die Qualität der gesammelten Daten zu bewerten, indem die Validität der Antworten und die Vorhersagefähigkeit des Conjoint Experiments überprüft werden. Um potenzielle Verzerrungen („Biases“) in den erhobenen Daten zu erkennen, wurden verschiedene Tests zur Überprüfung der Datenqualität durchgeführt: (1) einen Test auf Non-Response-Bias durch den Vergleich von Merkmalen von Befragten und Nicht-Befragten, (2) einen Test auf Late-Response-Bias durch den Vergleich von Merkmalen von der ersten und zweiten Hälfte der Befragten und (3) eine Bewertung der Validität des Experiments auf Grundlage von Aufgabenreplikationen (Test-Retest-Reliabilität). Diese Überprüfungen tragen dazu bei, die Verlässlichkeit und Validität der gesammelten Daten sicherzustellen und potenzielle Verzerrungen zu identifizieren, die die Ergebnisse der Studie beeinträchtigen könnten.

5.3.1 Non-Response-Bias

Ein Non-Response-Bias (zu Deutsch „Nicht-Antwort-Verzerrung“ oder „Schweigeverzerrung“) ist eine Verzerrung in der Stichprobe einer Studie, die auftritt, wenn Personen, die nicht teilnehmen, sich in relevanten Merkmalen von denjenigen unterscheiden, die teilnehmen (J. S. Armstrong & Overton, 1977; Dalecki et al., 1993; Rogelberg & Stanton, 2007). Um dies in Hinblick auf diese Studie zu überprüfen, werden Merkmale der 193 Teilnehmer mit denen von Nicht-Teilnehmern (insgesamt 1029) verglichen. Dabei liegt die Schwierigkeit darin, dass die meisten Merkmale bzw. Daten erst während der Teilnahme an der Studie erhoben wurden, sodass bei vielen Nicht-Teilnehmern außer den Kontaktdaten keine verlässlichen Daten vorlagen. Es konnten jedoch von 372 Nicht-Teilnehmern wichtige Merkmale recherchiert werden. Entsprechend werden mit dem z-Test die 193 Teilnehmer gegen 372 Nicht-Teilnehmer verglichen, so wie es bspw. auch Block et al., 2021 getan haben.

Voraussetzung für den z-Test ist, dass die Daten normalverteilt sind, was anhand des Kolmogorov-Smirnov-Tests für die kategorialen Variablen überprüft wurde. Für die Variable Alter beträgt der größte Unterschied zwischen den Verteilungsfunktionen 0,109, mit einem P-Wert von 0,105. Für die Variable Alter kann folglich Normalverteilung angenommen werden. Für die Variable Ausbildungshintergrund beträgt der größte Unterschied zwischen den Verteilungsfunktionen 0,099, mit einem P-Wert von 0,272. Für die Variable Ausbildungshintergrund kann folglich ebenfalls Normalverteilung angenommen werden. Entsprechend kann der z-Test für beide Variablen genutzt werden.

Tab. 5-7: Überprüfung des Non-Response-Bias

Variable	(1) Nicht-Teilnehmer (N = 372)	(2) Teilnehmer (N = 193)	(1) vs. (2) und statistische Signifikanz
Geschlecht (weiblich)	0,27	0,37	-0,10
<i>Alter</i>			
Unter 30 Jahre	0,03	0,14	-0,11
30 bis 39 Jahre	0,31	0,30	0,01
40 bis 49 Jahre	0,25	0,19	0,06
Über 50 Jahre	0,39	0,37	0,02
Akademischer Bildungshintergrund (ja)	0,69	0,67	0,02
<i>Ausbildungshintergrund</i>			
Kaufmann/Wirtschaft	0,36	0,35	0,01
Sozialwesen	0,13	0,20	-0,07
Technik/Ingenieurwesen	0,09	0,15	-0,06
Sonstige Ausbildung	0,20	0,12	0,08

Quelle: Eigene Darstellung; Vergleich von Nicht-Teilnehmern und Teilnehmern; z-Test für Gleichheit der Gruppen; * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Wie aus Tab. 5-7 hervorgeht, wurde kein statistisch signifikanter Unterschied ($p < 0,10$) zwischen Befragten und Nicht-Befragten für die Variablen Geschlecht ($p = 0,28$), Alter unter 30 Jahre ($p = 0,22$), Alter zwischen 30 und 39 Jahre ($p = 0,85$), Alter zwischen 40 und 49 Jahre ($p = 0,53$), Alter über 50 Jahre ($p = 0,80$), dem akademischen Bildungshintergrund ($p = 0,85$), einem Ausbildungshintergrund in Wirtschaft ($p = 0,86$), Sozialwesen ($p = 0,46$), Ingenieurwesen ($p = 0,52$) und einem sonstigen Ausbildungshintergrund ($p = 0,42$) festgestellt, was mögliche Bedenken hinsichtlich einer Verzerrung durch Nichtbeantwortung entkräftet. An dieser Stelle sei noch einmal erwähnt, dass jedoch lediglich die Daten von 372 von 1.029 möglichen Nicht-Teilnehmern (Personen, die für die Studie angefragt wurden, aber nicht teilgenommen haben) verwendet werden konnten.

5.3.2 Late-Response-Bias

Ein Late-Response-Bias (zu Deutsch etwa „Spät-Antwort-Verzerrung“) tritt auf, wenn diejenigen Personen, die später an einer Studie teilnehmen, sich in relevanten Merkmalen von denjenigen unterscheiden, die frühzeitig geantwortet haben (Dalecki et al., 1993). Um dies in Hinblick auf diese Studie zu überprüfen, werden Merkmale der 97 Teilnehmer aus der ersten Hälfte der Befragung mit denen der 96 Teilnehmer aus der zweiten Hälfte verglichen

(insgesamt 193 Teilnehmer).⁴³ Im Vergleich zur Überprüfung des Non-Response-Bias konnten weitere Variablen aufgenommen werden, da aus den beiden Gruppen alle Personen teilgenommen haben und somit zusätzliche Merkmale aus der Erhebung vorhanden sind. Der Kolmogorov-Smirnov-Test bestätigt für die neuen Variablen erneut die Normalverteilung. Die Ergebnisse sind in Tab. 5-8 zusammengefasst.

Tab. 5-8: Überprüfung des Late-Response-Bias

Variable	(1) Erste Hälfte (N = 97)	(2) Zweite Hälfte (N = 96)	(1) vs. (2) und statistische Signifikanz
Geschlecht (weiblich)	0,38	0,36	0,02
<i>Alter</i>			
Unter 30 Jahre	0,09	0,18	-0,09
30 bis 39 Jahre	0,27	0,32	-0,05
40 bis 49 Jahre	0,24	0,14	0,10
Über 50 Jahre	0,39	0,35	0,04
Akademischer Bildungshintergrund (ja)	0,88	0,90	-0,02
<i>Ausbildungshintergrund</i>			
Kaufmann/Wirtschaft	0,53	0,52	0,01
Sozialwesen	0,17	0,26	-0,09
Technik/Ingenieurwesen	0,13	0,18	-0,05
Sonstige Ausbildung	0,16	0,09	0,07
Unternehmensgründer (ja)	0,60	0,75	-0,15
<i>Erfahrung mit...</i>			
Krisensituation	0,52	0,44	0,08
Wachstumssituation	0,80	0,72	0,08

Quelle: Eigene Darstellung; Vergleich von Teilnehmern der ersten und zweiten Hälfte der Studienlaufzeit; z-Test für Gleichheit der Gruppen; * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Es zeigt sich kein statistisch signifikanter Unterschied ($p < 0,10$) zwischen der ersten und zweiten Hälfte der Befragten. Das gilt wie im Fall der Non-Response-Bias-Überprüfung für die Variablen Geschlecht ($p = 0,92$), Alter unter 30 Jahre ($p = 0,57$), Alter zwischen 30 und 40 Jahre ($p = 0,73$), Alter zwischen 40 und 50 Jahre ($p = 0,51$), Alter über 50 Jahre ($p = 0,81$), dem

⁴³ Teilnehmer Nr. 97 (von 193 Teilnehmern) hat die Studie am 16. November 2022 begonnen. Auch zeitlich gesehen liegt er damit ungefähr in der Hälfte der Studienlaufzeit vom 19. September 2022 bis 31. Januar 2023.

akademischen Bildungshintergrund ($p = 0,88$), einem Ausbildungshintergrund in Wirtschaft ($p = 0,91$), Sozialwesen ($p = 0,53$), Ingenieurwesen ($p = 0,73$) und einem sonstigen Ausbildungshintergrund ($p = 0,66$). Zusätzlich gilt das auch für die Variable, ob die Personen Gründer ihres Unternehmens sind ($p = 0,27$) und ob die Teilnehmer Erfahrung mit einer Krisensituation ($p = 0,59$) oder einer Wachstumssituation ($p = 0,58$) haben.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass ein Late-Response-Bias tendenziell ausgeschlossen werden kann.

5.3.3 Test-Retest-Reliabilität

Jeder Teilnehmer hat wie bereits erwähnt insgesamt 25 Entscheidungen getroffen: Nach einer Probefrage folgten acht Entscheidungen in der Ausgangssituation, von denen die ersten vier Entscheidungen repliziert wurde. Die wiederholten vier Entscheidungen folgten nach den acht Entscheidungen, sodass zuerst acht „echte“ Entscheidungen und anschließend vier wiederholte Entscheidungen getroffen wurden. Genauso wurde mit den Entscheidungen in dem zufällig zugeteilten Szenario verfahren.

Dabei handelt es sich um eine partielle Replikation (die Hälfte aller Entscheidungen wird wiederholt), wie sie bspw. auch von Mayer und Scheck (2018) und Warnick et al. (2018) durchgeführt wurden. Alternativ wäre auch eine vollständige Replikation aller Entscheidungen möglich gewesen, um die Test-Retest-Reliabilität möglicherweise noch aussagekräftiger zu machen (Schüler et al., 2022). Dies hätte jedoch die Länge des Conjoint Experiments bzw. die Zahl der zu treffenden Entscheidungen verdoppelt und könnte zu „Respondent Fatigue“ (Savage & Waldman, 2008) führen – einer Ermüdung der Teilnehmenden und einer damit einhergehenden Verschlechterung der Datenqualität.

Die Replikationen machen es möglich, die Entscheidungen der Teilnehmenden auf ihre Reliabilität zu überprüfen. Da die Teilnehmenden vor dieselben Entscheidungen gestellt werden, müssten ihre Antworten ähnlich oder im besten Fall sogar exakt gleich sein. Dies wurde für alle replizierten Entscheidungen aller Teilnehmer überprüft. Jeder der 193 Teilnehmer hat acht Entscheidungen getroffen, die repliziert wurden (vier in der Ausgangssituation und vier im Szenario). Es wurden folglich acht „echte“ Entscheidungen und acht replizierte in Zusammenhang gebracht. Die Korrelation über diese ($193 \times 16 =$) 3.088 Entscheidungen hinweg liegt bei 0,83. Es liegt folglich ein starker Zusammenhang zwischen den originären und den replizierten Entscheidungen und somit eine hohe Reliabilität vor (zum Vergleich: Y. R. Choi & Shepherd,

2003: 0,82; Hauswald et al., 2016: 0,80; Holland & Shepherd, 2013: 0,72; Klaukien et al., 2013: 0,83; J. R. Mitchell & Shepherd, 2010: 0,84).

Zusätzlich zur Überprüfung der Gesamtheit der Entscheidungen aller Teilnehmer wurden auch die Entscheidungen aller Einzelteilnehmer auf ihre Verlässlichkeit überprüft. Dafür wurde für jede Person einzeln die Korrelation zwischen den originären und den replizierten Entscheidungen analysiert. Eine unzureichende Test-Retest-Reliabilität liegt vor, wenn die Korrelation der Entscheidungen $<0,50$ ist (vgl. bspw. Hauswald et al., 2016).

In dieser Studie ist dies für sechs der 193 Teilnehmer (3,1%) der Fall. Da diese Teilnehmenden keine verlässlichen Entscheidungen getroffen haben, wurden sie nachfolgend von den weiteren Auswertungen ausgenommen.⁴⁴ Die Test-Retest-Korrelation der verbliebenen 187 Teilnehmenden erhöht sich leicht und liegt über alle Teilnehmenden hinweg bei 0,84.

⁴⁴ Dabei handelte es sich um Teilnehmer Nr. 25 (Test-Retest-Korrelation 0,492), Teilnehmer 60 (Test-Retest-Korrelation 0,356), Teilnehmer 104 (Test-Retest-Korrelation 0,497), Teilnehmer 111 (Test-Retest-Korrelation 0,136), Teilnehmer 153 (Test-Retest-Korrelation 0,289) und Teilnehmer 176 (Test-Retest-Korrelation 0,445). Alle anderen Teilnehmer erreichten eine Test-Retest-Korrelation von $> 0,50$.

6 Auswertung der Ergebnisse

In dieser Studie haben die Teilnehmenden Entscheidungen in mehreren Szenarien getroffen. Dadurch ist eine Analyse in mehreren Stufen möglich – im Kontext von Interaktionen wird häufig auch von mehreren Ebenen, Wegen oder Levels gesprochen (Agresti, 2013; Backhaus et al., 2015). Wood und Mitchell (2018) rufen dazu auf, bei der Analyse von Conjoint Studien vermehrt Interaktionseffekte zu berücksichtigen und sich nicht nur auf Haupteffekte zu verlassen: „Hence, our recommendation for scholars considering employing conjoint analysis is to focus on interactive and configurational, rather than the main, effects of conjoint attributes“ (Wood & Mitchell, 2018, S. 209).

Zunächst werden die Entscheidungen der Teilnehmenden in den drei Szenarien Ausgangssituation, Wachstum und Krise getrennt voneinander betrachtet (Level 1 bzw. Haupteffekte). Anschließend werden alle Entscheidungen in allen Situationen gemeinsam untersucht und mit (Dummy-)Variablen interagiert (Level 2 bzw. Zwei-Wege-Interaktionen). Dadurch kann bspw. gezeigt werden, ob die Veränderungen in den Entscheidungen von der Ausgangssituation zu einem Szenario statistisch signifikant sind oder ob eine bestimmte Eigenschaft der Teilnehmenden einen signifikanten Einfluss auf die Entscheidungen hat. Abschließend ist es zudem möglich, die Entscheidungen in einem Szenario unter Berücksichtigung von bestimmten Eigenschaften gemeinsam zu untersuchen (Level 3 bzw. Drei-Wege-Interaktionen).

Bei der Betrachtung der verschiedenen Level handelt es sich um multivariate Analysen (Agresti, 2013; Backhaus et al., 2015). Die Ergebnisse sind in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben. Zunächst werden jedoch die Kontrollvariablen, die in allen Berechnungen verwendet werden, vorgestellt und erläutert.

6.1 Kontrollvariablen

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, werden durch den Fragebogen im Nachgang des Conjoint Experiments zahlreiche sozio-demografische Details und Unternehmensdaten erhoben. Diese werden mehrheitlich als Kontrollvariablen genutzt, um herauszufinden, ob es weitere als die direkt im Modell verwendeten Größen gibt, die Einfluss auf Entscheidungen der teilnehmenden Personen haben.

Als eine Kontrollvariable auf der individuellen Ebene der Teilnehmenden wird das *Geschlecht* gewählt (Dummy-Variable, wobei 1 = weiblich, 0 = männlich). Zahlreiche Studien geben Hinweise auf unterschiedliche Handlungsweisen der Geschlechter, etwa weil Männer

und Frauen in Konfliktsituationen unterschiedlich reagieren oder sie Macht und Vertrauen verschieden nutzen (Eagly et al., 2003; Klenke, 2003; L. Yang & Wang, 2014). Einige wenige Studien gehen auf dieses Thema im Kontext von Mission Drift ein. Bennouri et al. (2023) untersuchen bspw. den Einfluss den Frauen im Gegensatz zu Männern in Vorstandsgremien von Mikrofinanzunternehmen auf die Neigung der Organisationen zu Mission Drift haben – mit dem Ergebnis, dass Frauen tendenziell die Effekte eines Mission Drift abschwächen. Das Geschlecht könnte folglich einen Einfluss auf die Entscheidungen haben.

Ähnlich könnte auch das *Personenalter* (in Jahren) auf die Entscheidungen wirken (Boerner et al., 2011; Taylor, 1975; Wiersema & Bantel, 1992). Diese Variable dient insbesondere als Indikator für das Risikoverhalten einer Person und ihre Bereitschaft, strategische Veränderungen vorzunehmen – ebenso, ob *Gründungserfahrung* (Dummy-Variable) (z. B. Jayaraman et al., 2000) vorliegt. Wichtig könnte es auch sein, zu berücksichtigen, in welchem Bereich die Teilnehmenden eine *Ausbildung* genossen haben⁴⁵ und ob ein *akademischer Ausbildungshintergrund* (Dummy-Variable) vorliegt. Ein hohes Bildungsniveau wird oft als Indikator für höhere kognitive Fähigkeiten, abstrakteres Denken und die Problemlösungsfähigkeiten einer Person angesehen (Pelled, 1996; Wiersema & Bantel, 1992), was den Entscheidungsprozess beeinflussen könnte.

Auf Unternehmensebene werden weitere Kontrollvariablen hinzugezogen. Das *Unternehmensalter* (in Jahren) und die *Anzahl der Mitarbeitenden* sind Indikatoren für die Verlässlichkeit und Konstanz von Organisationen, wobei sich jüngst gegründete Unternehmen von etablierten unterscheiden und andere Entscheidungsfindungsprozesse anwenden könnten. Diese Faktoren können beispielsweise auch Auswirkungen auf den Zugang zu Finanzierungsquellen, die Kundenakquise und die Reputation des Unternehmens haben (Bromiley & Rau, 2022; Cyert & March, 1963). Verwendet wurde auch eine Dummy-Variable dazu, ob das Unternehmen einen *positiven Cashflow* erzielt (1 = positiver Cashflow, 0 = neutraler oder negativer Cashflow). Inwiefern ein Unternehmen ein verlässliches Geschäftsmodell vorweisen kann, das einen positiven Cashflow möglich macht, hat großen Einfluss auf die Entscheidungsfreiheit der Organisation. Gerade für Sozialunternehmen ist das eine große Herausforderung und wichtig in die Analyse aufzunehmen (Davies & Doherty, 2019; Giudici et al., 2020; Staessens et al., 2019). Auch unterschiedliche Arten von *Kundenbeziehungen* und Geschäftsmodellen von

⁴⁵ In der Kontrollvariable Geisteswissenschaften wurden die Ausbildungsbereiche „Kaufmännischer Bereich / Wirtschaft“, „Recht“, „Soziales / Sozialwissenschaften“ und „Geisteswissenschaften“ zusammengefasst. In der Kontrollvariable Naturwissenschaften wurden die Ausbildungsbereiche „Informatik“, „Andere Naturwissenschaften“ und „Ingenieurwesen / (Elektro)Technik / Maschinenbau“ zusammengefasst.

Sozialunternehmen könnten ihre Neigung zu Verhaltensveränderungen in verschiedenen Situationen beeinflussen (R. M. Armstrong & Grobbelaar, 2023; Ebrahim et al., 2014; Kwong et al., 2017), sodass dies bei den Analysemodellen als Dummy-Variable für die B2C-Kundenbeziehung berücksichtigt wurde.

Da die Finanzierung eine der größten Herausforderungen für hybride Organisationen ist und daher eine große Bedeutung und Einfluss auf die Unternehmen haben könnte (Bengo et al., 2021; Block et al., 2023; Cetindamar & Ozkazanc-Pan, 2017; Hirschmann & Fisch, 2023), wird eine gemeinsame Dummy-Variable für relevante *Finanzierungsarten* von Sozialunternehmen (Impact Investing, Business Angels, Venture Capital und Venture Debt, siehe Hirschmann et al., 2022) aufgenommen.

Sozialunternehmen lassen sich danach unterscheiden, welches gesellschaftliches Problem sie lösen und in welchen Bereichen sie aktiv sind. Dies könnte auch einen Einfluss darauf haben, was ihnen in verschiedenen Situationen wichtig ist und wie sie ihr Verhalten in den Szenarien ändern (z. B. Santos et al., 2015). Deshalb wurde eine Dummy-Variablen zu den verschiedenen *Wirkungsbereichen* hinzugezogen, wobei der Wirkungsbereich „Nachhaltigkeit“ in Abgrenzung zu den sozialen Wirkungsbereichen als Kontrollvariable gewählt wurde.

Schließlich werden Dummy-Variablen dazu aufgenommen, welche die *Erfahrung mit Krisen- und Wachstumssituationen* der Teilnehmenden repräsentiert. Personen bzw. Organisationen, die solche Vorerfahrungen haben, könnten anders handeln als solche, die erstmalig mit solchen Herausforderungen konfrontiert werden (z. B. Berends et al., 2021).

Tab. 6-1 gibt einen Überblick über die Korrelationen zwischen den Kontrollvariablen. Erwartungsgemäß liegen einige signifikante Korrelationen vor (in der Tabelle „fett“ markiert).

Tab. 6-1: Korrelationsmatrix der Kontrollvariablen

Variablen	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1) Geschlecht (w)													
(2) Alter	-0,084												
(3) Gründer	-0,100	-0,103											
(4) Erfahr. Krise	-0,048	0,111	-0,232										
(5) Erfahr. Wachstum	0,054	0,255	-0,146	0,142									
(6) Akadem. Abschluss	0,057	-0,001	-0,016	0,091	-0,033								
(7) Geisteswiss.	0,158	-0,096	-0,071	0,152	-0,073	0,078							
(8) Naturwiss.	-0,240	0,114	0,120	-0,048	-0,041	-0,017	-0,504						
(9) Unternehmensalter	-0,103	0,339	-0,479	0,159	0,131	0,015	0,043	0,006					
(10) Anzahl Mitarb.	-0,121	0,273	-0,463	0,121	0,299	0,085	0,099	-0,071	0,439				
(11) Positiver Cashflow	-0,137	0,331	-0,137	0,114	0,384	-0,057	0,032	-0,080	0,265	0,353			
(12) B2C	-0,042	-0,077	-0,067	0,003	-0,095	0,016	-0,098	0,085	-0,075	-0,124	-0,241		
(13) Finanzierungsarten	-0,130	-0,160	0,127	0,059	-0,111	0,007	-0,028	0,005	-0,156	0,004	-0,141	0,042	
(14) Nachhaltigkeit	-0,197	-0,052	-0,012	-0,039	-0,134	-0,006	-0,109	0,140	0,009	-0,052	-0,033	0,155	0,054

Quelle: Eigene Darstellung; Die **fett gedruckten** Korrelationskoeffizienten sind signifikant zum Niveau $p < 0,05$.

Einige der stärksten Korrelationen und mögliche Erklärungen sind bspw.:

- Negativer Zusammenhang zwischen **Gründungserfahrung und Unternehmensalter bzw. der Anzahl der Mitarbeitenden** (signifikante Korrelation von -0,479 und -0,463). Die Gründer (in Abgrenzung zu Nicht-Gründern) in unserer Stichprobe sind demzufolge Personen, die tendenziell vor kurzer Zeit gegründet haben und deren Mitarbeiterzahl noch vergleichsweise klein sind.
- Positiver Zusammenhang zwischen **Unternehmensalter und Anzahl Mitarbeitende** (signifikante Korrelation von 0,439). Ältere Unternehmen haben demzufolge tendenziell mehr Mitarbeitende.
- Positiver Zusammenhang zwischen **Alter der Personen und Unternehmensalter** (signifikante Korrelation von 0,339). Ältere Teilnehmende leiten demzufolge tendenziell ältere Unternehmen bzw. sind dort angestellt.
- Positiver Zusammenhang zwischen **positivem Cashflow und Alter der Teilnehmenden, Erfahrung mit Wachstum bzw. Anzahl der Mitarbeitenden** (signifikante Korrelation von 0,331, 0,384 und 0,353). Ertragreiche Geschäftsmodelle scheinen demzufolge eher von älteren, erfahrenen Personen bzw. in größeren Organisationen möglich zu sein.

6.2 Analyse der Haupteffekte

Die Entscheidungen über die Attraktivität der Neukundenaufträge wurden auf einer ordinalen Ratingskala (S. S. Stevens, 1946) getroffen. Für eine lineare Regression als Analysemethode hätte die abhängige Variable metrisch skaliert sein müssen (Sawtooth Software, 2002). Eine lineare Regression kam deshalb nicht in Frage, ebenso wenig wie eine binäre logistische Regression, weil sieben Auswahlmöglichkeiten („überhaupt nicht attraktiv“ bis „sehr attraktiv“) vorlagen.⁴⁶ Für die Analyse der ordinal skalierten abhängigen Variable wurde folglich die ordinale logistische Regression (auf Englisch: „ordered logistic regression“) gewählt, die in die Kategorie der multinominalen logistischen Regressionen fällt (Agresti, 2013; McCullagh, 1980).

⁴⁶ Zu Prüfzwecken wurden drei Modelle mit OLS-Regression gerechnet. Die Ergebnisse finden sich in Tab. A-99 im Anhang und zeigen im Wesentlichen dieselben Effekte bzw. Effektrichtungen wie in der logistischen Regression.

Bei dieser Art der Regression wird die Maximum-Likelihood-Schätzung genutzt, um die optimale Verteilung der Daten zu finden. Dabei werden verschiedene Verteilungen iterativ getestet und überprüft, wie diese zu den vorliegenden Daten (bzw. den Schätzwerten der Parameter) passen. Es wird schließlich die Verteilung gewählt, bei der die Wahrscheinlichkeit am größten ist, dass Mittelwert und Standardabweichung der vorliegenden Daten zu ihr passen (Gautschi, 2010). Je höher die Wahrscheinlichkeit⁴⁷ ist, desto verlässlicher ist das Modell (Long & Freese, 2014).

6.2.1 Haupteffekte in der Ausgangssituation

Im ersten Schritt werden die Entscheidungen der Teilnehmenden in der Ausgangssituation untersucht. Für die Analyse werden die acht „echten“ Entscheidungen je Proband herangezogen. Die Replikationen werden hier nicht genutzt, weil diese lediglich bei der Überprüfung der Test-Retest-Reliabilität Anwendung fanden und die Ergebnisse verzerrt hätten. Betrachtet werden die Entscheidungen der 187 Teilnehmenden mit hinreichender Reliabilität, sodass $187 \times 8 = 1.496$ Datenpunkte für die Analyse genutzt werden.

Die abhängige Variable ist dabei wie bereits beschrieben die Attraktivität eines Neukundenauftrags. Die unabhängigen Variablen sind die Ausprägungen der vier Attribute. Es kann immer nur eine Ausprägung pro Attribut untersucht werden (hoch oder gering), die jeweils andere Ausprägung dient als Referenz bzw. Basis. Es wurden nachfolgend immer die Ausprägungen gewählt, die den Teilnehmenden einen positiven Nutzen stifteten (hohe soziale Wirkung, hohe finanzielle Wirkung, geringe Arbeitsbelastung und hohe Übereinstimmung der Unternehmenswerte). Tab. 6-2 zeigt die Haupteffekte der Regression in der Ausgangssituation.

Tab. 6-2: Haupteffekte in der Ausgangssituation

Variable (Koeffizienten)	Modell 1a	Modell 1b	Modell 1c
Entscheidungsmerkmale (Haupteffekte)			
Soziale Wirkung: Hoch	3,135*** (0,149)	3,134*** (0,149)	3,138*** (0,149)
Finanzielle Wirkung: Hoch	2,801*** (0,141)	2,803*** (0,141)	2,800*** (0,141)
Arbeitsbelastung: Gering	0,965*** (0,111)	0,966*** (0,111)	0,962*** (0,111)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch	2,904*** (0,127)	2,906*** (0,127)	2,905*** (0,127)

⁴⁷ In der Analysesoftware Stata wird die Wahrscheinlichkeit als „Log Pseudolikelihood“ angegeben und entsprechend in den nachfolgenden Tabellen abgetragen. Sie kann Werte von $-\infty$ bis $+\infty$ annehmen.

Individuelle Charakteristika (Kontrollvariablen)			
Geschlecht (weiblich, Dummy-Variable)		-0,038 (0,164)	0,020 (0,164)
Alter		-0,000 (0,007)	0,001 (0,007)
Gründer (Dummy-Variable)		-0,230 (0,170)	-0,088 (0,203)
Erfahrung mit Krise (Dummy-Variable)		0,074 (0,166)	0,026 (0,163)
Erfahrung mit Wachstum (Dummy-Variable)		-0,202 (0,216)	-0,090 (0,218)
Akademischer Abschluss (Dummy-Variable)		-0,421* (0,238)	-0,442* (0,251)
Ausbildungsbereich Geisteswissenschaften (Dummy-Variable)		0,227 (0,215)	0,274 (0,215)
Ausbildungsbereich Naturwissenschaften (Dummy-Variable)		0,525** (0,209)	0,495** (0,206)
Charakteristika auf Unternehmensebene (Kontrollvariablen)			
Unternehmensalter			0,007** (0,003)
Anzahl der Mitarbeitenden			-0,007 (0,049)
Positiver Cashflow (Dummy-Variable)			-0,134 (0,187)
B2C-Kundenbeziehung (Dummy-Variable)			0,437** (0,169)
Finanzierungsarten (Dummy-Variable)			0,367* (0,198)
Wirkungsbereich Nachhaltigkeit (Dummy-Variable)			-0,071 (0,164)
Log Pseudolikelihood		-2134,39	-2128,32 -2121,48

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187; Robuster Standardfehler in Klammer; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

In Modell 1a wurde die ordinal logistische Regression ohne Kontrollvariablen durchgeführt. Alle vier Entscheidungsmerkmale haben einen signifikanten Einfluss (p < 0,01). Es zeigt sich, dass die soziale Wirkung (3,135) die größte Bedeutung bei der Entscheidung über Neukundenaufträge hat, gefolgt von der Übereinstimmung der Unternehmenswerte (2,904), der finanziellen Wirkung (2,801) und der Arbeitsbelastung (0,965).

Die Interpretation der Koeffizienten (oft auch „log-odds“ genannt) kann folgendermaßen vorgenommen werden (Long & Freese, 2014): Nehme man als Beispiel den Wert der sozialen Wirkung. 3,135 bedeutet, dass auf der Ratingskala von 1 bis 7 über alle Entscheidungen hinweg

von den Teilnehmenden ein um 3,135 höherer Wert gewählt wird, wenn das Attribut soziale Wirkung die Ausprägung „hoch“ anstelle der Ausprägung „gering“ annimmt. Alle Attribute wurden entsprechend richtig von den Probanden verstanden, da jeweils die positive Ausprägung (bei allen Attributen „hoch“, außer bei der Arbeitsbelastung) einen positiven Einfluss auf die Bewertung der Attraktivität der Neukundenanfragen hat.

Ein klassisches Maß zur Beurteilung der Anpassungsgüte (z. B. das Bestimmtheitsmaß R^2) gibt es bei ordinal logistischen Regressionen nicht (Agresti, 2013). Es lässt sich jedoch festhalten, dass die Aussagekraft des Modells mit höherer Log Pseudolikelihood steigt. In Tab. 6-2 ist ersichtlich, dass dies durch Hinzuziehen von Kontrollvariablen der Fall ist.

Modell 1b zeigt, dass die vier Koeffizienten der Entscheidungsattribute nach Hinzunahme der Kontrollvariablen auf individueller Ebene weiter signifikant zum Niveau $p < 0,01$ sind. Die Werte der Koeffizienten ändern sich nur minimal im dritten Nachkommastellenbereich. Dies gilt jeweils auch nach Hinzunahme der Kontrollvariablen auf Unternehmensebene in Modell 1c. In beiden Modellen mit Kontrollvariablen sind auf der individuellen Ebene jeweils der akademische Abschluss und der Ausbildungsbereich Naturwissenschaften statistisch signifikant, wobei der akademische Abschluss negativ und der Ausbildungsbereich Naturwissenschaften positiv auf die Modelle wirkt.

Bei den Kontrollvariablen auf Unternehmensebene in Modell 1c haben zusätzlich das Unternehmensalter, die B2C-Kundenbeziehung und die relevanten Finanzierungsarten jeweils einen positiven Einfluss.

6.2.2 Haupteffekte in den Szenarien

Bevor die Haupteffekte in den Szenarien analysiert werden konnten, werden die Ergebnisse der „Manipulation Checks“ betrachtet. Nachdem die Teilnehmenden die jeweilige Szenario-Beschreibung zu Krise bzw. Wachstum gelesen hatten, wurden sie gebeten, die Situation einzuordnen. Dafür stand ein Schieberegler (auf Basis einer Ratingskala von 1 bis 7) zur Verfügung. Das eine Ende (die „1“) war markiert mit „Krisensituation“, das andere Ende (die „7“) mit „Wachstumssituation“. Ziel der Aufgabe ist es, herauszufinden, ob die Teilnehmer die beschriebene Situation verstanden haben. Ein solcher Manipulation Check wird wie bereits erwähnt vielfach in der Literatur empfohlen, um die Validität des Experiments zu stärken (Hauser et al., 2018; Hsu et al., 2017; Perdue & Summers, 1986).

Der Mittelwert aller 94 reliablen Teilnehmer in der Krisensituation liegt bei 2,85 (Standardabweichung: 1,44; Min. 1, Max. 7), der Mittelwert aller 93 reliablen Teilnehmer in der

Wachstumssituation liegt bei 6,43 (Standardabweichung 0,96; Min. 2, Max. 7). Ein t-Test zum Vergleich der beiden Stichprobenmittelwerte ergibt, dass der Unterschied signifikant zum Niveau $p < 0,01$ ist. Daraus lässt sich schließen, dass die Szenarien verstanden wurden bzw. eine erfolgreiche Manipulation vorliegt.

Tab. 6-3: Haupteffekte in der Krisensituation

Variable (Koeffizienten)	Modell 2a	Modell 2b	Modell 2c
Entscheidungsmerkmale (Haupteffekte)			
Soziale Wirkung: Hoch	2,306*** (0,184)	2,309*** (0,182)	2,308*** (0,183)
Finanzielle Wirkung: Hoch	3,587*** (0,213)	3,580*** (0,213)	3,580*** (0,213)
Arbeitsbelastung: Gering	0,625*** (0,127)	0,618*** (0,127)	0,618*** (0,126)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch	1,983*** (0,172)	1,982*** (0,171)	1,981*** (0,171)
Individuelle Charakteristika (Kontrollvariablen)			
Geschlecht (weiblich, Dummy-Variable)		0,447** (0,226)	0,338 (0,266)
Alter		0,001 (0,008)	0,004 (0,009)
Gründer (Dummy-Variable)		-0,481** (0,230)	-0,591** (0,297)
Erfahrung mit Krise (Dummy-Variable)		0,064 (0,204)	0,052 (0,219)
Erfahrung mit Wachstum (Dummy-Variable)		-0,502* (0,280)	-0,312 (0,291)
Akademischer Abschluss (Dummy-Variable)		-0,402 (0,384)	-0,342 (0,386)
Ausbildungsbereich Geisteswissenschaften (Dummy-Variable)		0,244 (0,279)	0,313 (0,280)
Ausbildungsbereich Naturwissenschaften (Dummy-Variable)		0,991*** (0,230)	0,995*** (0,319)
Charakteristika auf Unternehmensebene (Kontrollvariablen)			
Unternehmensalter			0,002 (0,003)
Anzahl der Mitarbeitenden			-0,061 (0,064)
Positiver Cashflow (Dummy-Variable)			-0,266 (0,311)
B2C-Kundenbeziehung (Dummy-Variable)			0,044 (0,227)

Finanzierungsarten (Dummy-Variable)			-0,095 (0,244)
Wirkungsbereich Nachhaltigkeit (Dummy-Variable)			0,089 (0,257)
Log Pseudolikelihood	-1097,98	-1087,42	-1085,86

Quelle: Eigene Darstellung; N = 94; Robuster Standardfehler in Klammer; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

Tab. 6-3 zeigt die Ergebnisse der Regression auf Level 1 in der Krisensituation. Alle vier Kriterien haben erneut einen signifikanten Einfluss auf die Entscheidungsträger ($p < 0,01$). Im Vergleich zur Ausgangssituation zeigen sich jedoch deutliche Veränderungen: Die größte Bedeutung in diesem Szenario hat in Modell 2a die finanzielle Wirkung (3,587), gefolgt von der sozialen Wirkung (2,306), der Übereinstimmung der Unternehmenswerte (1,983) und der Arbeitsbelastung (0,625). Die finanzielle Wirkung ist hier folglich das dominierende Entscheidungskriterium.

In Modell 2b und 2c ändern sich durch Hinzunahme der Kontrollvariablen die Bedeutungen der Attribute kaum. Auffällig ist jedoch, dass in beiden Modellen zwei Kontrollvariablen auf individueller Ebene signifikant sind: Die Variable „Gründer“ (Teilnehmende, die Gründer in ihrem eigenen Unternehmen sind) hat einen negativen Einfluss auf die Attraktivität der Kundenanfragen. Teilnehmende mit einem naturwissenschaftlichen Ausbildungshintergrund hingegen haben erneut einen positiven Einfluss, der noch stärker als in der Ausgangssituation ausfällt.

Schließlich wurden auch die Level-1-Effekte auf die abhängige Variable im Wachstumsszenario untersucht. Die Ergebnisse sind in Tab. 6-4 zusammengestellt.

Tab. 6-4: Haupteffekte in der Wachstumssituation

Variable (Koeffizienten)	Modell 3a	Modell 3b	Modell 3c
Entscheidungsmerkmale (Haupteffekte)			
Soziale Wirkung: Hoch	2,795*** (0,156)	2,797*** (0,157)	2,795*** (0,156)
Finanzielle Wirkung: Hoch	2,710*** (0,181)	2,710*** (0,182)	2,703*** (0,182)
Arbeitsbelastung: Gering	0,995*** (0,157)	0,991*** (0,158)	0,986*** (0,159)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch	2,558*** (0,182)	2,557*** (0,183)	2,560*** (0,183)
Individuelle Charakteristika (Kontrollvariablen)			

Geschlecht (weiblich, Dummy-Variable)	-0,025 (0,206)	0,078 (0,199)	
Alter	0,008 (0,009)	0,005 (0,010)	
Gründer (Dummy-Variable)	-0,049 (0,180)	0,169 (0,215)	
Erfahrung mit Krise (Dummy-Variable)	0,083 (0,182)	0,050 (0,180)	
Erfahrung mit Wachstum (Dummy-Variable)	0,201 (0,242)	0,056 (0,276)	
Akademischer Abschluss (Dummy-Variable)	-0,259 (0,304)	-0,272 (0,277)	
Ausbildungsbereich Geisteswissenschaften (Dummy-Variable)	-0,140 (0,284)	-0,112 (0,266)	
Ausbildungsbereich Naturwissenschaften (Dummy-Variable)	0,375** (0,186)	0,316* (0,179)	
Charakteristika auf Unternehmensebene (Kontrollvariablen)			
Unternehmensalter		0,006 (0,005)	
Anzahl der Mitarbeitenden		0,070 (0,065)	
Positiver Cashflow (Dummy-Variable)		0,041 (0,193)	
B2C-Kundenbeziehung (Dummy-Variable)		0,449** (0,195)	
Finanzierungsarten (Dummy-Variable)		0,243 (0,243)	
Wirkungsbereich Nachhaltigkeit (Dummy-Variable)		-0,345* (0,184)	
Log Pseudolikelihood	-1078,77	-1073,89	-1069,02

Quelle: Eigene Darstellung; N = 93; Robuster Standardfehler in Klammer; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

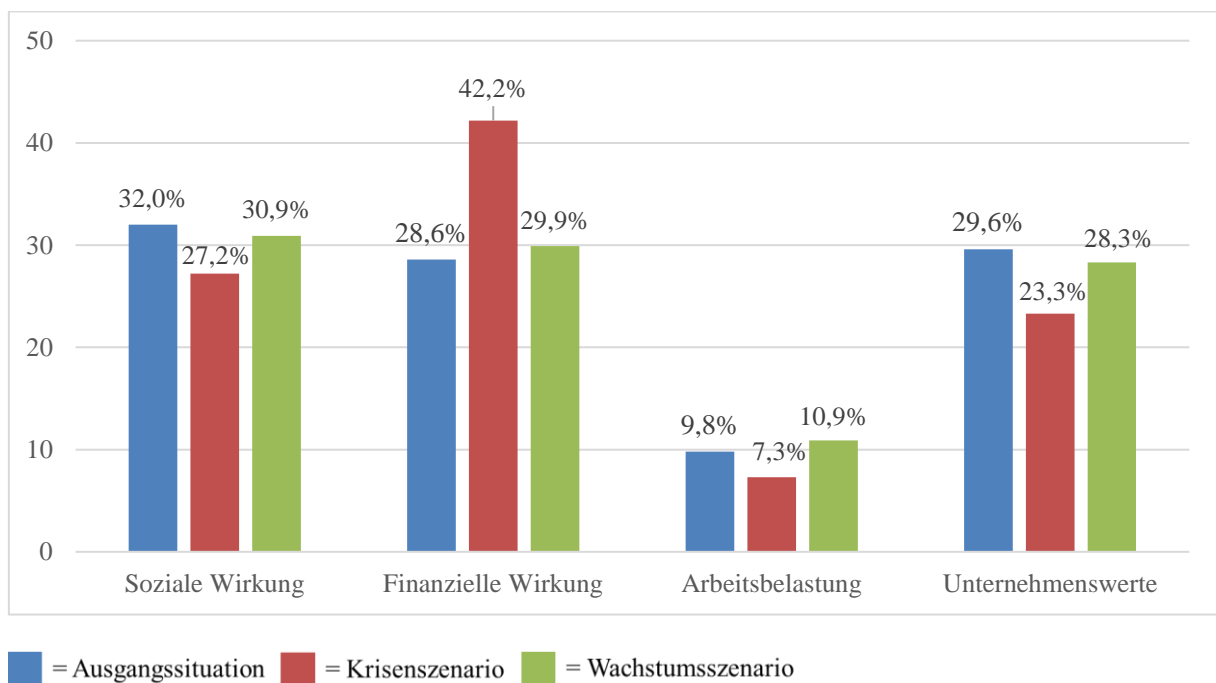
Erneut haben die vier Attribute einen signifikanten Einfluss auf die Attraktivität von Kundenanfragen (in Modell 3a $p < 0,01$). In der Wachstumssituation liegen soziale Wirkung (2,795), finanzielle Wirkung (2,710) und die Übereinstimmung der Unternehmenswerte (2,558) nahe beieinander. Die Bedeutung der Arbeitsbelastung bei der Entscheidung über die Neukundenanfragen ist mit 0,995 wie in den anderen Situationen am geringsten.

Nimmt man in Modell 3b die individuellen Kontrollvariablen hinzu, gibt es kaum eine Veränderung bei den Attributen im Vergleich zu Modell 3a. Einzige signifikante Kontrollvariable ist erneut der Ausbildungsbereich Naturwissenschaften mit einem positiven Effekt. Dies

gilt auch für Modell 3c, zusätzlich haben hier die B2C-Kundenbeziehung einen positiven und der Wirkungsbereich Nachhaltigkeit einen negativen signifikanten Einfluss.

Die Ergebnisse der Level-1-Analysen in der Ausgangssituation, im Krisen- und Wachstumsszenario lassen sich am besten in einen Zusammenhang bringen, wenn man die relativen Bedeutungen vergleicht. Dafür werden die Werte der Koeffizienten der vier Entscheidungskriterien aus Modell 1c, 2c und 3c jeweils addiert und im Verhältnis zur Summe gebracht, so wie es beispielsweise auch Block et al. in ihrer Conjoint Studie über Impact Investoren gemacht haben (Block et al., 2021, S. 12).

Abb. 6-1: Relative Bedeutungen der Entscheidungskriterien in den drei Szenarien



Quelle: Eigene Darstellung; Ausgangssituation N = 187, Krisenszenario N = 94, Wachstumsszenario N = 93; In Summe in jedem Szenario 100% (Rundungsabweichungen möglich); Relative Bedeutungen der Entscheidungskriterien in den drei Modellen mit Kontrollvariablen auf individueller Ebene und Unternehmensebene.

Die größte Veränderung in Abb. 6-1 zeigt sich bei der finanziellen Wirkung, die im Krisenszenario sprunghaft zunimmt.⁴⁸ Die soziale Wirkung verliert in allen Szenarien im Vergleich zur Ausgangssituation jeweils an Bedeutung, ebenso die Übereinstimmung der

⁴⁸ Eine leichte Zunahme der finanziellen Wirkung im Wachstumsszenario ist nur durch die relative Gewichtung der Szenarien sichtbar. In absoluten Zahlen nimmt die finanzielle Wirkung im Wachstumsszenario leicht ab (Bedeutung der hohen finanziellen Wirkung in der Ausgangssituation 2,800 und im Wachstumsszenario 2,703), wobei eine statistische Signifikanz der Veränderungen noch nicht gegeben ist. Dazu mehr im folgenden Kapitel.

Unternehmenswerte – wobei der Rückgang in der Krise am stärksten ausfällt. Das am wenigsten bedeutsame Kriterium ist die Arbeitsbelastung. Dieses sinkt in der Krisensituation weiter ab und steigt in der Wachstumssituation leicht an.

An dieser Stelle lässt sich zum einen noch nicht sagen, ob die Veränderungen in den Bedeutungen von der Ausgangssituation zu den beiden Szenarien signifikant sind. Zum anderen wäre es interessant, weitere Variablen wie z. B. die Gründeridentität mit den Entscheidungen in Zusammenhang zu bringen. Dafür werden nachfolgend Interaktionseffekte zwischen den Entscheidungsattributen und weiteren relevanten Variablen analysiert.

6.3 Analyse der Interaktionseffekte

Mittels multivariater Analyse werden mehrere Variablen bzw. deren Interaktionen simultan betrachtet und deren Zusammenhang quantitativ analysiert, um ihn zu beschreiben und zu erklären (Backhaus et al., 2015; Cohen et al., 2002; Raudenbush & Bryk, 2002). Nachfolgend werden die bisherigen Modelle entsprechend um Interaktionseffekte erweitert.

6.3.1 Zwei-Wege-Interaktionen mit den Szenarien

Um den Einfluss der Szenarien auf die Entscheidungen über die Attraktivität von Neukundenanfragen zu bestimmen, werden wie etwa in der Veröffentlichung von Hauswald et al. (2016) die Interaktionseffekte zwischen den Entscheidungsattributen und den beiden Szenarien Krise bzw. Wachstum untersucht. Dafür werden Produktterme berechnet und neue Modelle erstellt, in denen alle Entscheidungen in allen Situationen analysiert werden. Für die beiden Szenarien werden Dummy-Variablen gebildet (z. B. Krise = 1 für alle Teilnehmenden im Krisenszenario). In die Modelle fließen von jedem der 187 reliablen Teilnehmenden die 16 „echten“ Entscheidungen (ohne die replizierten Entscheidungen) ein – acht in der Ausgangssituation und acht im jeweiligen Szenario. In den Modellen werden folglich $187 \times 16 = 2.992$ Entscheidungen berücksichtigt. Zur Analyse kann weiterhin die ordinal logistische Regression genutzt werden.

In Tab. 6-5 sind die Haupteffekte sowie Interaktionseffekte zwischen den Entscheidungskriterien und dem Krisenszenario dargestellt. In diesem Modell ist die Interpretation der Entscheidungsmerkmale isoliert betrachtet (Haupteffekte) nicht zielführend, weil die Basis die gemeinsamen Entscheidungen in der Ausgangssituation und dem Krisenszenario bilden. Das Augenmerk liegt auf den Interaktionen. Alle bekannten Kontrollvariablen werden in die Berechnungen aufgenommen, in den nachfolgenden Tabellen jedoch nicht mehr einzeln abgetragen.

Tab. 6-5: Interaktionseffekte mit Krisenszenario

Variable (Koeffizienten)	Modell 4
Entscheidungsmerkmale (Haupteffekte)	
Soziale Wirkung: Hoch	2,954*** (0,119)
Finanzielle Wirkung: Hoch	2,670*** (0,121)
Arbeitsbelastung: Gering	0,946*** (0,099)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch	2,742*** (0,113)
Interaktionseffekte	
Soziale Wirkung: Hoch x Krise	-0,518*** (0,168)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Krise	1,108*** (0,216)
Arbeitsbelastung: Gering x Krise	-0,263* (0,135)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Krise	-0,637*** (0,164)

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187; Robuster Standardfehler in Klammer; * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Es zeigt sich in den Interaktionseffekten in Modell 4, dass die Veränderungen der Bedeutungen der Entscheidungskriterien bei der Auswahl von Kundenaufträgen im Krisenszenario statistisch signifikant sind. Wie sich im vorangegangenen Kapitel angedeutet hat, nimmt die Bedeutung der finanziellen Wirkung in der Krise zu (um 1,108, signifikant zum Niveau $p < 0,01$), während die soziale Wirkung (-0,518, signifikant zum Niveau $p < 0,01$), die Arbeitsbelastung (-0,263, signifikant zum Niveau $p < 0,10$) und die Übereinstimmung der Unternehmenswerte (-0,637, signifikant zum Niveau $p < 0,01$) an Bedeutung verlieren.

Mit Blick auf die Kontrollvariablen auf individueller Ebene hat lediglich der Ausbildungsbereich Naturwissenschaften einen signifikanten Einfluss (0,546, signifikant zum Niveau $p < 0,01$). Bei den Kontrollvariablen auf Unternehmensebene hat die B2C-Kundenbeziehung als einzige Variable einen signifikanten Einfluss (0,339, signifikant zum Niveau $p < 0,05$).

In der Wachstumssituation sind die Interaktionseffekte weniger signifikant als im Krisenszenario, wie Tab. 6-6 zeigt.

Tab. 6-6: Interaktionseffekte mit Wachstumsszenario

Variable (Koeffizienten)	Modell 5
Entscheidungsmerkmale (Haupteffekte)	
Soziale Wirkung: Hoch	2,777*** (0,127)
Finanzielle Wirkung: Hoch	2,972*** (0,120)
Arbeitsbelastung: Gering	0,840*** (0,095)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch	2,535*** (0,113)
Interaktionseffekte	
Soziale Wirkung: Hoch x Wachstum	-0,009 (0,166)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Wachstum	-0,292* (0,161)
Arbeitsbelastung: Gering x Wachstum	0,114 (0,147)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Wachstum	0,011 (0,155)

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187; Robuster Standardfehler in Klammer; * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Lediglich der Rückgang der Bedeutung der finanziellen Wirkung um -0,292 (signifikant zum Niveau $p < 0,10$) hat einen relevanten Einfluss. Die leichte Abnahme der Bedeutung der sozialen Wirkung sowie die leichten Zunahmen der Bedeutungen von Arbeitsbelastung und Übereinstimmung der Unternehmenswerte sind nicht signifikant. Einen signifikanten Einfluss auf Modell 5 haben dieselben Kontrollvariablen wie in Modell 4.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in der Krisensituation tatsächlich erhebliche Veränderungen in der Bedeutung der Entscheidungsattribute festzustellen sind. Was sich in der Analyse der Haupteffekte angedeutet hat, kann durch Berechnung der Interaktionseffekte bestätigt werden: In der Krise nimmt die Wichtigkeit der finanziellen Wirkung von Aufträgen erheblich zu, während alle anderen Attribute an Bedeutung verlieren. In der Wachstumssituation lässt sich durch die Interaktionen lediglich eine Abnahme in der Wichtigkeit des Finanziellen statistisch signifikant belegen.

6.3.2 Zwei-Wege-Interaktionen mit weiteren Variablen

Mit Blick auf die aufgestellten Forschungsfragen bzw. die theoretische Herleitung dieser Arbeit ist nicht nur der Einfluss der Szenarien auf die Entscheidungen der Sozialunternehmer von Interesse, sondern auch weitere Faktoren. Diese werden in diesem Kapitel durch die Untersuchung der Interaktionseffekte in die Analysemodelle aufgenommen.

Gründeridentitäten

In Tab. 6-7 sind die Interaktionseffekte zwischen den Entscheidungskriterien und den Gründeridentitäten Darwinian, Communitarian und Missionary dargestellt (N = 158). Auf die Darstellung der Entscheidungskriterien ohne Interaktionen (Haupteffekte) wird nachfolgend nun verzichtet.

Tab. 6-7: Interaktionseffekte mit Gründeridentitäten

Variable (Koeffizienten)	Modelle 6a-c
Darwinian Gründeridentität	
Soziale Wirkung: Hoch x Darwinian	-0,210 (0,131)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Darwinian	0,300** (0,124)
Arbeitsbelastung: Gering x Darwinian	0,037 (0,091)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Darwinian	-0,108 (0,110)
Communitarian Gründeridentität	
Soziale Wirkung: Hoch x Communitarian	0,074 (0,102)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Communitarian	-0,049 (0,112)
Arbeitsbelastung: Gering x Communitarian	-0,010 (0,093)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Communitarian	0,186* (0,108)
Missionary Gründeridentität	
Soziale Wirkung: Hoch x Missionary	0,716*** (0,152)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Missionary	0,047 (0,204)
Arbeitsbelastung: Gering x Missionary	-0,084 (0,140)

Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Missionary	0,350* (0,186)
--	-------------------

Quelle: Eigene Darstellung; N = 158; Darstellung der Interaktionseffekte ohne Haupteffekte; Robuster Standardfehler in Klammer; * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Es zeigt sich, dass die Darwinian Gründeridentität einen positiven Einfluss auf die Bedeutung der finanziellen Wirkung hat (0,300, signifikant zum Niveau $p < 0,05$). Der Einfluss der Identität auf die soziale Wirkung ist knapp nicht signifikant ($p = 0,109$), Arbeitsbelastung und Übereinstimmung der Unternehmenswerte deutlich nicht signifikant.

Bei der Interaktion zwischen Communitarian Gründeridentität und den Entscheidungsattributen ist einzig die Interaktion mit der Übereinstimmung der Unternehmenswerte signifikant (0,186, signifikant zum Niveau $p < 0,1$). Die Missionary Gründeridentität wiederum interagiert signifikant mit der sozialen Wirkung (0,716, signifikant zum Niveau $p < 0,01$) und der Übereinstimmung der Unternehmenswerte (0,350, signifikant zum Niveau $p < 0,1$).

Signifikante Kontrollvariablen sind in den drei Modellen erneut der Ausbildungsbereich Naturwissenschaften sowie die B2C-Kundenbeziehung (in allen Modellen jeweils ein positiver Einfluss signifikant zum Niveau $p < 0,01$). Es wurden zudem Interaktionseffekte mit relevanten puren und hybriden Gründeridentitäten (siehe Kapitel 5.1.1) berechnet, die in Tab. A-4 im Appendix zu sehen sind.

Unternehmerische Ausrichtung

Tab. 6-8 gibt Auskunft über die Ergebnisse der Interaktionen zwischen den Variablen der unternehmerischen Orientierungen und den Attributen bei der Entscheidung über die Attraktivität von Kundenanfragen.

Tab. 6-8: Interaktionseffekte mit unternehmerischer Ausrichtung

Variable (Koeffizienten)	Modelle 7a-c
Innovativität	
Soziale Wirkung: Hoch x Innovativität	0,087 (0,129)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Innovativität	0,355*** (0,138)
Arbeitsbelastung: Gering x Innovativität	0,252** (0,107)

Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Innovativität	0,146 (0,131)
Risikobereitschaft	
Soziale Wirkung: Hoch x Risikobereitschaft	0,071 (0,130)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Risikobereitschaft	-0,014 (0,114)
Arbeitsbelastung: Gering x Risikobereitschaft	0,134 (0,081)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Risikobereitschaft	0,181* (0,100)
Proaktivität	
Soziale Wirkung: Hoch x Proaktivität	0,057 (0,083)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Proaktivität	0,070 (0,096)
Arbeitsbelastung: Gering x Proaktivität	0,072 (0,065)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Proaktivität	0,164* (0,095)

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187; Darstellung der Interaktionseffekte ohne Haupteffekte; Robuster Standardfehler in Klammer; * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Eine hohe Innovativität wirkt positiv auf die Bedeutung der finanziellen Wirkung (0,355, signifikant zum Niveau $p < 0,01$) und auf die Arbeitsbelastung (0,252, signifikant zum Niveau $p < 0,05$). Der Einfluss von Innovativität auf die soziale Wirkung und die Übereinstimmung der Unternehmenswerte ist deutlich nicht signifikant.

Im Falle der ausgeprägten Risikobereitschaft ergibt sich eine positive Interaktion mit der Übereinstimmung der Unternehmenswerte (0,181, signifikant zum Niveau $p < 0,1$), während die Interaktion mit der Arbeitsbelastung knapp nicht signifikant ist (0,134, $p = 0,101$) und die restlichen beiden Entscheidungskriterien deutlich nicht signifikant sind. Mit Blick auf die Interaktionen mit Proaktivität zeigt sich ein ähnliches Bild: Nur die Übereinstimmung der Unternehmenswerte ist signifikant (0,164, signifikant zum Niveau $p < 0,1$).

Signifikante Kontrollvariablen sind wie schon zuvor in diesen drei Modellen der Ausbildungsbereich Naturwissenschaften sowie die B2C-Kundenbeziehung (in allen Modellen jeweils ein positiver Einfluss signifikant zum Niveau $p < 0,01$).

Stakeholder-Druck

Nachfolgend werden nun noch die Interaktionen zwischen den Entscheidungsmerkmalen und dem Stakeholder-Druck aller Stakeholder gemeinsam in Richtung finanzieller Orientierung bzw. sozialer Orientierung betrachtet (siehe Tab. 6-9).

Tab. 6-9: Interaktionseffekte mit Stakeholder-Druck

Variable (Koeffizienten)	Modelle 8a-b
Stakeholder-Druck in Richtung finanzieller Orientierung	
Soziale Wirkung: Hoch x Stakeholder-Druck Richtung fin. Orient.	-0,025 (0,124)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Stakeholder-Druck Richtung fin. Orient.	0,173 (0,107)
Arbeitsbelastung: Gering x Stakeholder-Druck Richtung fin. Orient.	0,008 (0,091)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Stakeholder-Druck Richtung fin. Orient.	-0,067 (0,128)
Stakeholder-Druck in Richtung sozialer Orientierung	
Soziale Wirkung: Hoch x Stakeholder-Druck Richtung soz. Orient.	0,196* (0,108)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Stakeholder-Druck Richtung soz. Orient.	-0,033 (0,109)
Arbeitsbelastung: Gering x Stakeholder-Druck Richtung soz. Orient.	-0,341*** (0,084)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Stakeholder-Druck Richtung soz. Orient.	0,170 (0,109)

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187; Darstellung der Interaktionseffekte ohne Haupteffekte; Robuster Standardfehler in Klammer; * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Der Stakeholder-Druck in Richtung finanzieller Orientierung hat knapp keine signifikante Interaktion mit der finanziellen Orientierung (0,173, $p = 0,107$). Alle anderen Interaktionen sind deutlich nicht signifikant. Beim Stakeholder-Druck in Richtung sozialer Orientierung gibt es signifikante Interaktionen mit der sozialen Wirkung (0,196, signifikant zum Niveau $p < 0,1$) und der Arbeitsbelastung (-0,341, signifikant zum Niveau $p < 0,01$). Signifikante Kontrollvariablen sind wie schon in den vorangegangenen Modellen der Ausbildungsbereich Naturwissenschaften sowie die B2C-Kundenbeziehung.

An dieser Stelle stellt sich jedoch die Frage, wie sinnvoll es ist, den Stakeholder-Druck gesamtheitlich über alle Interessensgruppen hinweg zu betrachten, da diese durchaus

gegensätzliche Ansprüche haben können. Um den Einfluss der Anspruchsgruppen näher zu untersuchen, wird zusätzlich auch der Druck einzelner Stakeholder analysiert. Dafür werden jeweils die drei Stakeholder-Gruppen herangezogen, die jeweils den größten Druck in Richtung finanzieller und sozialer Orientierungen ausüben (siehe Kapitel 5.2.3). Zunächst wird der Druck der Investoren, Unternehmenskunden und Mitarbeitenden in Richtung finanzieller Orientierung überprüft (siehe Tab. 6-10).

Tab. 6-10: Interaktionseffekte mit Druck der Investoren, Endkunden und Mitarbeitenden in Richtung finanzieller Orientierung

Variable (Koeffizienten)	Modelle 8c-e
Investoren-Druck in Richtung finanzieller Orientierung	
Soziale Wirkung: Hoch x Investoren-Druck Richtung fin. Orient.	-0,006 (0,070)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Investoren-Druck Richtung fin. Orient.	0,151** (0,061)
Arbeitsbelastung: Gering x Investoren-Druck Richtung fin. Orient.	0,076 (0,050)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Investoren-Druck Richtung fin. Orient.	-0,002 (0,036)
Unternehmenskunden-Druck in Richtung finanzieller Orientierung	
Soziale Wirkung: Hoch x Unternehmenskunden-Druck Richtung fin. Orient.	-0,012 (0,080)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Unternehmenskunden-Druck Richtung fin. Orient.	0,254*** (0,070)
Arbeitsbelastung: Gering x Unternehmenskunden-Druck Richtung fin. Orient.	0,028 (0,057)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Unternehmenskunden-Druck Richtung fin. Orient.	-0,012 (0,078)
Mitarbeitenden-Druck in Richtung finanzieller Orientierung	
Soziale Wirkung: Hoch x Mitarbeitenden-Druck Richtung fin. Orient.	-0,097 (0,103)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Mitarbeitenden-Druck Richtung fin. Orient.	0,206** (0,090)
Arbeitsbelastung: Gering x Mitarbeitenden-Druck Richtung fin. Orient.	0,042 (0,072)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Mitarbeitenden-Druck Richtung fin. Orient.	-0,036 (0,092)

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187; Darstellung der Interaktionseffekte ohne Haupteffekte; Robuster Standardfehler in Klammer; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Wie von den Kapitalgebern zu erwarten, hat der Investoren-Druck in Richtung der finanziellen Orientierung einen signifikant positiven Einfluss auf die finanzielle Wirkung (0,151, signifikant zum Niveau $p < 0,05$). Der Druck der Unternehmenskunden (0,254, signifikant zum Niveau $p < 0,01$) und der Mitarbeitenden (0,206, signifikant zum Niveau $p < 0,05$) zeigt ebenfalls positive Interaktionswerte an. Alle anderen Interaktionen zeigen keine signifikante Wirkung.

Tab. 6-11 fokussiert sich auf die Stakeholder, die sich vorwiegend für die gesellschaftliche Wirkung der Unternehmen einsetzen (Endkunden, Begünstigte und Mitarbeitende). Zusätzlich wurden auch die Investoren aufgenommen. Entsprechend sind die Interaktionseffekte zwischen den Attributen und dem Druck in Richtung sozialer Orientierung dargestellt.

Tab. 6-11: Interaktionseffekte mit Druck der Investoren, Endkunden, Begünstigten und Mitarbeitenden in Richtung sozialer Orientierung

Variable (Koeffizienten)	Modelle 8f-i
Investoren-Druck in Richtung sozialer Orientierung	
Soziale Wirkung: Hoch x Investoren-Druck Richtung soz. Orient.	0,135*** (0,051)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Investoren-Druck Richtung soz. Orient.	-0,049 (0,053)
Arbeitsbelastung: Gering x Investoren-Druck Richtung soz. Orient.	-0,090** (0,040)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Investoren-Druck Richtung soz. Orient.	0,133*** (0,048)
Endkunden-Druck in Richtung sozialer Orientierung	
Soziale Wirkung: Hoch x Endkunden-Druck Richtung soz. Orient.	0,171** (0,073)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Endkunden-Druck Richtung soz. Orient.	-0,099 (0,077)
Arbeitsbelastung: Gering x Endkunden-Druck Richtung soz. Orient.	-0,167*** (0,056)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Endkunden-Druck Richtung soz. Orient.	0,118 (0,074)
Begünstigten-Druck in Richtung sozialer Orientierung	
Soziale Wirkung: Hoch x Begünstigten-Druck Richtung soz. Orient.	0,108 (0,068)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Begünstigten-Druck Richtung soz. Orient.	-0,035 (0,070)
Arbeitsbelastung: Gering x Begünstigten-Druck Richtung soz. Orient.	-0,224*** (0,052)

Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Begünstigten- Druck Richtung soz. Orient.	0,023 (0,079)
--	------------------

Mitarbeitenden-Druck in Richtung soziale Orientierung

Soziale Wirkung: Hoch x Mitarbeitenden-Druck Richtung soz. Orient.	0,333*** (0,090)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Mitarbeitenden-Druck Richtung soz. Orient.	-0,052 (0,096)
Arbeitsbelastung: Gering x Mitarbeitenden-Druck Richtung soz. Orient.	-0,253*** (0,067)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Mitarbeitenden- Druck Richtung soz. Orient.	0,284*** (0,080)

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187; Darstellung der Interaktionseffekte ohne Haupteffekte; Robuster Standardfehler in Klammer; * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Mit Blick auf die Investoren zeigt sich, dass mehrere Variablen eine signifikante Interaktion mit dem Druck in Richtung sozialer Orientierung eingehen: Die soziale Wirkung (0,135, signifikant zum Niveau 0,01) und die Übereinstimmung der Unternehmenswerte (0,133, signifikant zum Niveau 0,01) steigen mit dem Druck in Richtung sozialer Orientierung, während die Arbeitsbelastung (-0,090, signifikant zum Niveau 0,05) abnimmt und die Interaktion mit der finanziellen Wirkung nicht signifikant ist.

Bei den Endkunden liegt eine positive signifikante Interaktion mit der sozialen Wirkung (0,171, signifikant zum Niveau 0,05) und eine negative signifikante Interaktion mit der Arbeitsbelastung vor (-0,167, signifikant zum Niveau 0,01). Bei den Begünstigten ist lediglich die negative Interaktion mit der Arbeitsbelastung signifikant (-0,224, signifikant zum Niveau 0,01).

Mehr signifikanten Einfluss haben wiederum die Mitarbeitenden: Wie schon bei den Investoren hat ihr Druck in Richtung sozialer Orientierung einen positiven Einfluss auf die Bedeutung der sozialen Wirkung (0,333, signifikant zum Niveau 0,01) und die Übereinstimmung der Unternehmenswerte (0,284, signifikant zum Niveau 0,01) sowie einen negativen auf die Bedeutung der Arbeitsbelastung (-0,253, signifikant zum Niveau 0,01). Signifikante Kontrollvariablen sind in allen Modellen – wie auch im nachfolgenden Modell zur Stakeholder-Aktivität – der Ausbildungsbereich Naturwissenschaften und die B2C-Kundenbeziehung.

Stakeholder-Aktivität für die Mission des Unternehmens

Um zusätzlich zum Stakeholder-Druck auch die Aktivität der Stakeholder in der Interaktion mit den Entscheidungsmerkmalen zu untersuchen, wird eine neue Variable erstellt auf Basis der Skalen von Helmig et al. (2016) (mehr dazu auch in Kapitel 5.2.3). Dafür wurde eine explorative Faktoranalyse durchgeführt (z. B. Backhaus et al., 2015, S. 424–425). Die Ergebnisse (siehe im Anhang Tab. A-5) zeigen einerseits, dass die Faktorladungen einzelner Items gering sind. Es muss davon ausgegangen werden, dass nicht alle Items dasselbe theoretische Konstrukt reflektieren. Entsprechend handelt es sich nicht um eine Skala, sondern um einen Mittelwertindex, bei dem die Einzelindikatoren bzw. Items zu einer neuen Variable aufaddiert werden und durch die Anzahl der eingegangenen Items geteilt wird (Latcheva & Davidov, 2019; Völkl & Korb, 2018). Andererseits gibt die Faktoranalyse Hinweise darauf, dass eine Zweiteilung der Items sinnvoll wäre. Diese Unterteilung entspricht den primären bzw. sekundären Stakeholdern (Benn et al., 2016; Clarkson, 1995; D'Souza et al., 2022). Da mit den sekundären Stakeholdern keine signifikanten Interaktionsergebnisse erzielt werden können (siehe im Anhang Tab. A-6), wird sich nachfolgend auf die primären Stakeholder (Mitarbeitende, Investoren und Begünstigte) fokussiert und diese für die Stakeholder-Aktivität herangezogen. Die Ergebnisse der Interaktionen sind in Tab. 6-12 ersichtlich.

Tab. 6-12: Interaktionseffekte mit Stakeholder-Aktivität

Variable (Koeffizienten)	Model 9
Stakeholder-Aktivität	
Soziale Wirkung: Hoch x Stakeholder-Aktivität	0,424*** (0,120)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Stakeholder-Aktivität	-0,069 (0,118)
Arbeitsbelastung: Gering x Stakeholder-Aktivität	-0,231*** (0,089)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Stakeholder-Aktivität	0,315*** (0,103)

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187; Darstellung der Interaktionseffekte ohne Haupteffekte; Robuster Standardfehler in Klammer; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit; Würde man die Items der primären Stakeholder-Aktivität als Skala betrachten, läge das Cronbachsche Alpha bei 0,67.

Eine positive signifikante Interaktion liegt zwischen (primärer) Stakeholder-Aktivität für die Mission des Unternehmens und der sozialen Wirkung vor (0,424, signifikant zum Niveau p

< 0,01) und mit der Übereinstimmung der Unternehmenswerte (0,315, signifikant zum Niveau $p < 0,01$), eine negative signifikante Interaktion mit der Arbeitsbelastung (-0,231, signifikant zum Niveau $p < 0,01$).

Kompatibilität der Unternehmensziele

Abschließend wird überprüft, ob die Kompatibilität der Unternehmensziele einen Einfluss auf die Bedeutung der Attribute nimmt. Dafür werden Interaktionsterme zwischen den Attributen und der Abfrage der Zielkonsistenz („*Die sozialen/nachhaltigen und finanziellen Ziele meines Unternehmens gehen im alltäglichen Geschäft Hand in Hand – wenn das eine erreicht wird, wird auch das andere erreicht.*“) gebildet. In der Ausgangssituation zeigen sich keine signifikanten Interaktionen. In den Interaktionen in den Szenarien, die im nachfolgenden Kapitel im Fokus stehen, zeigt sich ein Einfluss auf die Bedeutung der Unternehmenswerte (siehe mehr dazu in Tab. A-7 im Anhang). Zudem werden weitere Modelle berechnet, in denen die Unternehmer entfernt wurden, bei denen die sozialen und finanziellen Ziele vollkommen Hand in Hand und bei denen folglich kein Trade-off zwischen den beiden Zielen erkennbar sein sollte. In diesen Modellen zeigen sich ähnliche Ergebnisse wie mit allen Unternehmern, mit einer leicht höheren Bedeutung der sozialen Wirkung (siehe Tab. A-8 im Anhang).

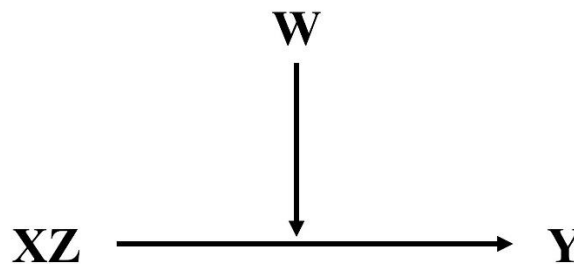
6.3.3 Drei-Wege-Interaktionen

Bisher wurde Haupteffekte (Kapitel 6.2) sowie paarweise Interaktionen (Kapitel 6.3.1 und Kapitel 6.3.2) untersucht. Eine weitere Analysemöglichkeit ist wie bereits erwähnt die der Drei-Wege-Interaktionen (Aiken & West, 1991; Cohen et al., 2002; Lam et al., 2019). Lam et al. (2019) untersuchten, wie häufig diese vergleichsweise anspruchsvolle Methodik in Artikeln von sechs führenden Management-Journals zwischen 2012 und 2016 angewendet wurde. Ihre Analyse zeigt, dass Drei-Wege-Interaktionen gerade einmal in 56 von 2099 publizierten Artikeln (3%) Anwendung fanden. Ein Grund könnte sein, dass die Aussagekraft von Drei-Wege-Interaktionen oder noch höheren Interaktionen als vergleichsweise gering gilt (Shepherd & Zacharakis, 1999).

Für die Analyse wird ein Produktterm zwischen den Entscheidungsattributen sowie zwei weiteren Variablen gebildet. Interessant für unsere Untersuchung sind Interaktionen zwischen den Entscheidungsattributen, einem der beiden Szenarien sowie weiteren Variablen. Bisher wurde beispielsweise der Einfluss der Gründeridentität lediglich auf alle Entscheidungen, nicht jedoch explizit in der Krisen- oder Wachstumssituation analysiert. Dies ist mit Drei-Wege-Interaktionen möglich.

Untersucht werden moderierte gemeinsame Effekte, wie in Abb. 6-2 dargestellt. XZ ist ein Produktterm eines der Entscheidungsattribute mit einer weiteren Variable (bspw. die Interaktion zwischen finanzieller Wirkung (als X) und darwinistischer Identität (als Z)). W stellt hier eines der beiden Szenarien (z. B. die Krise) dar, die als zentrale Einflussfaktoren in dem Conjoint Experiment moderierend wirken könnten. Untersucht wird der Effekt bzw. Einfluss auf die abhängige Variable Y, in unserem Fall die Entscheidung über die Attraktivität von Neukundenanfragen.

Abb. 6-2: Wirkweise moderierter gemeinsamer Effekte



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lam et al., 2019, S. 5.

Die Ergebnisse werden entsprechend getrennt nach Krisen- und Wachstumsszenario dargestellt (für eine einfachere Übersicht wie schon zuvor ohne Haupteffekte und Kontrollvariablen). Tab. 6-13 zeigt die Ergebnisse der Drei-Wege-Interaktionen im Krisenszenario, Tab. 6-14 die Resultate im Wachstumsszenario. Es werden jeweils 64 Interaktionen in elf Modellen berechnet (jede Spalte steht für ein eigenes Modell), wobei wie schon im vorangegangenen Kapitel die Gründeridentitäten, die unternehmerischen Ausrichtungen, der Stakeholder-Druck in zwei verschiedene Richtungen, Druck einzelner Stakeholder-Gruppen sowie die Stakeholder-Aktivität in die Untersuchung aufgenommen werden.

In der Analyse mit dem **Krisenszenario** sind zehn der 64 Interaktionen statistisch signifikant. Eine darwinistische Gründeridentität hat im Krisenszenario eine negative Auswirkung auf die Bedeutung der sozialen Wirkung (-0,395, signifikant zum Niveau $p < 0,05$). Einen signifikanten Zusammenhang mit der Communitarian Identität gibt es nicht; wohl jedoch mit der Missionary Identität, welche die Bedeutung der Arbeitsbelastung in der Krise ebenfalls negativ beeinflusst (-0,536, signifikant zum Niveau $p < 0,05$). Bei der unternehmerischen Ausrichtung hat nur eine ausgeprägte Risikobereitschaft einen relevanten Einfluss, nämlich einen negativen auf die Bedeutung der Übereinstimmung der Unternehmenswerte (-0,303, signifikant zum

Niveau $p < 0,1$). Mit Blick auf alle Stakeholder gemeinsam in der Krise hat der Stakeholder-Druck in Richtung finanzieller Orientierung und die Stakeholder-Aktivität jeweils einen signifikanten negativen Einfluss auf die Bedeutung der sozialen Wirkung (-0,420, signifikant zum Niveau $p < 0,05$ bzw. -0,345, signifikant zum Niveau $p < 0,1$) und Übereinstimmung der Unternehmenswerte (-0,317, signifikant zum Niveau $p < 0,1$ bzw. -0,395, signifikant zum Niveau $p < 0,1$). Der Stakeholder-Druck in Richtung sozialer Orientierung weist keine signifikante Interaktion auf. Mit Blick auf die einzelnen Stakeholder zeigt sich bei den Investoren in Richtung finanzieller Orientierung ein signifikanter Einfluss: Eine signifikant negative Interaktion ergibt sich mit der Bedeutung der Arbeitsbelastung (-0,146, signifikant zum Niveau $p < 0,1$) und der Übereinstimmung der Unternehmenswerte (-0,288, signifikant zum Niveau $p < 0,01$). Zudem zeigt sich eine negative Interaktion zwischen Mitarbeitenden-Druck in Richtung finanzieller Orientierung und der finanziellen Wirkung (-0,387, signifikant zum Niveau $p < 0,1$).

Im **Wachstumsszenario** wiederum sind ebenfalls zehn der 64 untersuchten Interaktionen statistisch signifikant. Diese sind alle im Stakeholder-Bereich zu finden: Die Interaktion zwischen dem Stakeholder-Druck in Richtung finanzieller Orientierung und der sozialen Wirkung (0,450, signifikant zum Niveau $p < 0,05$), der finanziellen Wirkung (0,289, signifikant zum Niveau $p < 0,1$) und der Übereinstimmung der Unternehmenswerte (0,342, signifikant zum Niveau $p < 0,1$) sind signifikant. Ebenso hat der Stakeholder-Druck in Richtung sozialer Orientierung auf die Bedeutung der finanziellen Wirkung einen signifikanten Einfluss (0,286, signifikant zum Niveau $p < 0,1$).

Mit Blick auf die Einzel-Stakeholder sind die Investoren mit Druck in finanzieller Richtung von Interesse, wo eine signifikante Interaktion mit der Wichtigkeit der Arbeitsbelastung (0,197, signifikant zum Niveau $p < 0,05$) und mit der Übereinstimmung der Unternehmenswerte (0,178, signifikant zum Niveau $p < 0,1$) vorliegt. Ebenso liegt eine positive Interaktion zwischen Unternehmenskunden-Druck in Richtung finanzieller Orientierung und finanzieller Wirkung (0,181, signifikant zum Niveau $p < 0,1$) sowie Mitarbeitenden-Druck und der finanziellen Wirkung vor (0,298, signifikant zum Niveau $p < 0,01$) vor. Beim Druck in Richtung der sozialen Orientierung zeigt sich bei den Endkunden eine signifikante Interaktion mit der finanziellen Wirkung (0,251, signifikant zum Niveau $p < 0,05$), zudem bei den Begünstigten mit der finanziellen Wirkung (0,169, signifikant zum Niveau $p < 0,1$).

Signifikante Kontrollvariablen sind in den beiden Szenarien erneut der Ausbildungsbereich Naturwissenschaften sowie die B2C-Kundenbeziehung.

Die dargelegten Ergebnisse werden in Kapitel 7 nachfolgend interpretiert und diskutiert.

Tab. 6-13: Drei-Wege-Interaktionseffekte im Krisenszenario

	Darwinian	Communitarian	Missionary	Innovativität	Risikobereitschaft	Proaktivität	Stakeholder-Druck in fin. Richtung	Stakeholder-Druck in soz. Richtung	Stakeholder-Aktivität
Soziale Wirkung: Hoch	-0,395** (0,200)	0,139 (0,219)	0,075 (0,280)	-0,201 (0,219)	-0,291 (0,204)	-0,145 (0,150)	-0,420** (0,187)	-0,268 (0,181)	-0,345* (0,193)
Finanzielle Wirkung: Hoch	-0,421 (0,254)	-0,242 (0,283)	-0,107 (0,422)	-0,244 (0,297)	0,070 (0,250)	-0,289 (0,204)	-0,289 (0,221)	-0,124 (0,272)	0,407 (0,346)
Arbeitsbelastung: Gering	-0,184 (0,151)	0,071 (0,190)	-0,536** (0,258)	-0,226 (0,180)	-0,142 (0,140)	0,150 (0,103)	-0,120 (0,135)	-0,108 (0,138)	0,139 (0,156)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch	-0,149 (0,194)	-0,144 (0,207)	0,301 (0,286)	-0,185 (0,218)	-0,303* (0,174)	0,043 (0,185)	-0,317* (0,183)	-0,284 (0,197)	-0,395* (0,212)

	Investoren-Druck in fin. Richtung	UN-Kunden-Druck in fin. Richtung	Mitarbeitenden-Druck in fin. Richtung	Investoren-Druck in soz. Richtung	Endkunden-Druck in soz. Richtung	Begünstigten-Druck in soz. Richtung	Mitarbeitenden-Druck in soz. Richtung
Soziale Wirkung: Hoch	-0,156 (0,102)	-0,113 (0,120)	-0,058 (0,166)	0,071 (0,080)	-0,175 (0,124)	0,114 (0,113)	-0,159 (0,153)
Finanzielle Wirkung: Hoch	-0,029 (0,116)	-0,137 (0,143)	-0,387* (0,211)	0,131 (0,103)	-0,193 (0,173)	-0,121 (0,152)	-0,196 (0,193)
Arbeitsbelastung: Gering	-0,146* (0,075)	-0,072 (0,084)	-0,086 (0,113)	-0,043 (0,064)	-0,059 (0,094)	-0,069 (0,076)	0,020 (0,120)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch	-0,288*** (0,095)	-0,138 (0,120)	-0,001 (0,149)	0,040 (0,079)	-0,176 (0,128)	-0,087 (0,124)	-0,103 (0,146)

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187 (bei Darwinian, Communitarian und Missionary N = 158); Darstellung der Drei-Wege-Interaktionseffekte ohne Haupteffekte im Krisenszenario; Robuster Standardfehler in Klammer; * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Tab. 6-14: Drei-Wege-Interaktionseffekte im Wachstumsszenario

	Darwinian	Communitarian	Missionary	Innovativität	Risikobereitschaft	Proaktivität	Stakeholder-Druck in fin. Richtung	Stakeholder-Druck in soz. Richtung	Stakeholder-Aktivität
Soziale Wirkung: Hoch	0,158 (0,188)	0,058 (0,153)	-0,340 (0,254)	0,159 (0,189)	0,003 (0,194)	0,037 (0,124)	0,450** (0,201)	0,222 (0,156)	0,082 (0,166)
Finanzielle Wirkung: Hoch	0,111 (0,189)	0,125 (0,140)	-0,226 (0,270)	0,097 (0,207)	-0,140 (0,171)	0,065 (0,141)	0,289* (0,166)	0,286** (0,145)	0,032 (0,171)
Arbeitsbelastung: Gering	0,004 (0,179)	-0,022 (0,138)	-0,363 (0,302)	0,066 (0,201)	-0,009 (0,160)	0,118 (0,113)	0,090 (0,173)	0,132 (0,156)	-0,015 (0,195)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch	-0,133 (0,189)	0,188 (0,136)	-0,196 (0,238)	0,078 (0,221)	0,106 (0,161)	-0,149 (0,137)	0,342* (0,192)	0,111 (0,152)	-0,017 (0,188)

	Investoren-Druck in fin. Richtung	UN-Kunden-Druck in fin. Richtung	Mitarbeitenden-Druck in fin. Richtung	Investoren-Druck in soz. Richtung	Endkunden-Druck in soz. Richtung	Begünstigten-Druck in soz. Richtung	Mitarbeitenden-Druck in soz. Richtung
Soziale Wirkung: Hoch	0,103 (0,117)	-0,065 (0,138)	0,026 (0,160)	0,042 (0,083)	0,026 (0,118)	0,058 (0,108)	0,059 (0,122)
Finanzielle Wirkung: Hoch	-0,082 (0,114)	0,181* (0,108)	0,298*** (0,113)	0,054 (0,079)	0,251** (0,112)	0,169* (0,010)	0,037 (0,135)
Arbeitsbelastung: Gering	0,197** (0,094)	0,127 (0,101)	0,038 (0,114)	0,053 (0,077)	0,106 (0,116)	0,023 (0,097)	0,061 (0,121)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch	0,178* (0,099)	0,067 (0,113)	-0,063 (0,141)	-0,090 (0,078)	0,081 (0,108)	0,069 (0,110)	-0,002 (0,123)

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187 (bei Darwinian, Communitarian und Missionary N = 158); Darstellung der Drei-Wege-Interaktionseffekte ohne Haupteffekte im Wachstumsszenario; Robuster Standardfehler in Klammer; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

7 Diskussion der Ergebnisse

In dieser Arbeit wurden Ursachen für die Verhaltensänderungen von Sozialunternehmern im Kontext von Mission Drift untersucht. Dafür wurden verhaltenstheoretische Annahmen herangezogen und entwickelt (siehe dazu insbesondere Kapitel 3.1.2 zur Mixed-Gamble-Logik), Experten zunächst qualitativ zu den Zielen und Zielveränderungen dieser Organisationen befragt und auf Basis dessen ein umfangreiches quantitatives Conjoint Experiment mit 193 Sozialunternehmern in verschiedenen Szenarien durchgeführt, von denen 187 reliable Antworten gaben und der Auswertung berücksichtigt wurden. Insgesamt wurden 2.992 Entscheidungen in die Analyse aufgenommen. Rund 91% der Teilnehmenden sind in Führungspositionen wie Vorstand, Geschäftsführung etc. von Sozialunternehmen im deutschsprachigen Raum tätig und rund 67% sind selbst Gründer. Die Ergebnisse der Conjoint Analyse sowie des anschließenden Fragebogens wurden im vorangegangenen Kapitel dargestellt und werden nun auf die Forschungsfragen hin interpretiert. Die nachfolgenden Ausführungen nehmen direkten Bezug auf die Ergebnisse aus Kapitel 6.

Bei einigen, jedoch nicht bei allen Unternehmern gehen die sozialen bzw. nachhaltigen und finanziellen Ziele im alltäglichen Geschäft Hand in Hand.⁴⁹ Fragt man die Sozialunternehmer direkt, wie hoch die Bedeutung der sozialen bzw. finanziellen Ziele für sie ist, zeigt sich ein klares Bild: Die sozialen Ziele werden deutlich höher in der Bedeutung eingestuft als die finanziellen Ziele.⁵⁰

Diese Gewichtung der Ziele entspricht der Erwartungshaltung, die an Sozialunternehmer gerichtet wird: In der Forschung und dem öffentlichen Bild der Gesellschaft werden sie als Akteure betrachtet, die primär eine soziale Herausforderung lösen wollen und sich dafür unternehmerischer Werkzeuge bedienen. Doch verhalten sich die Sozialunternehmer immer so, wie es allgemein hin von ihnen erwartet wird? Oder gibt es Auslöser und Einflussfaktoren, die zu einem Abweichen von diesem möglichen Idealbild führen können?

⁴⁹ Durchschnittlicher Zustimmungswert zu einer Aussage diesbezüglich auf einer Skala von 1 bis 7: 5,3. Auch ohne die Teilnehmenden, bei denen die sozialen und finanziellen Ziele vollkommen Hand in Hand gehen, bleiben die zentralen Ergebnisse in den Analysen erhalten. Dies wurde in den Berechnungen überprüft.

⁵⁰ Bedeutung der sozialen Ziele auf einer Skala von 1 bis 7 im Durchschnitt: 6,5. Bedeutung der finanziellen Ziele im Durchschnitt: 5,3. Ein t-Test zum Vergleich der Mittelwerte ergab, dass sich diese statistisch signifikant zum Niveau $p < 0,01$ voneinander unterscheiden.

Um das tatsächliche Verhalten der Unternehmer in einem experimentellen Rahmen untersuchen zu können, wurde die beschriebene Conjoint Studie durchgeführt. Dafür wurde eine Situation aus dem unternehmerischen Alltag kreiert, in der die Personen die Attraktivität von Neuaufträgen auf Basis von vier Entscheidungskriterien abwägen sollten. Neben der sozialen bzw. nachhaltigen Wirkung und der finanziellen Wirkung als zentraler Trade-off wurden für eine realistische Entscheidungsgrundlage die Übereinstimmung der Unternehmenswerte mit der Auftragsorganisation und die Arbeitsbelastung als Kriterien aufgenommen.

In einer normalen, stabilen Marktsituation zeigen die Ergebnisse des Conjoint Experiments das erwartete Verhalten bzw. die erwartete Gewichtung der Kriterien (siehe Abb. 6-1): Die soziale Wirkung von möglichen Neuaufträgen ist mit rund 32% für die Sozialunternehmer das wichtigste Entscheidungskriterium, gefolgt von der Übereinstimmung der Unternehmenswerte mit 30%, der finanziellen Wirkung mit 29% und der Arbeitsbelastung mit 10%. Folglich ist es den Sozialunternehmern bei der Auswahl von Aufträgen am wichtigsten, dass sie durch den Auftrag eine hohe soziale Wirkung erzielen.

Mission Drift von Sozialunternehmen liegt vor, wenn sich die Priorisierung der sozialen bzw. gesellschaftlichen Ziele hin zu einer Priorisierung der finanziellen Ziele verschiebt. Dies kann etwa durch einen unangemessenen Umgang mit Spannungen zwischen den Zielen ausgelöst werden. Um solche Spannungen bzw. Trade-offs in der vorgestellten Studie entstehen zu lassen, wurden zwei Szenarien in das Experiment aufgenommen. Diese könnten mögliche Auslöser von Mission Drift darstellen und werden in Kapitel 7.1 diskutiert.

Darüber hinaus könnte es eine Vielzahl an Treibern bzw. Einflussfaktoren für eine grundsätzliche Zielorientierung geben. Diese werden in Kapitel 7.2 erörtert. Abschließend werden die Ergebnisse zu Auslösern und Treibern in Kapitel 7.3 gemeinsam betrachtet.

7.1 Mögliche Auslöser von Mission Drift

Es ist realistisch anzunehmen, dass Märkte nicht dauerhaft konstant und ohne Veränderung sind. Im Gegenteil: In der heutigen VUCA-Welt, die von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist, ist das Umfeld der Unternehmen ständig in Bewegung und die Nachfrage an Produkten bzw. Dienstleistungen kann sich rasch verändern (Blöcher, 2020, S. 13). „Crises are on the rise“, wie bspw. Alpaslan et al. (2009, S. 47) schreiben. Rund die Hälfte der Teilnehmenden dieser Studie hat eigene Erfahrung mit Krisensituationen und mehr als drei Viertel Erfahrung mit Wachstumssituationen, sodass diese als verständlich und realistisch für die Sozialunternehmer angenommen werden können.

Die Teilnehmenden haben wie bereits erwähnt auf einer Ratingskala von 1 bis 7 über die Attraktivität von Neukundenaufträgen entschieden. Sie wurden nach den zwölf Entscheidungen in der Ausgangssituation („normale Situation“) zufällig in zwei Gruppen unterteilt: Die eine Hälfte (N = 93) wurde mit einer Wachstumssituation konfrontiert, in der sich der Markt sehr positiv entwickelt und die Nachfrage deutlich wächst; die andere Hälfte (N = 94) wurde in eine Krisensituation versetzt, in der sich der Markt sehr negativ entwickelt und die Nachfrage deutlich zurückgeht (jeweils erneut zwölf Entscheidungen). Diese Manipulation diente in diesem Experiment dazu, mögliche Trigger für Entscheidungsänderungen bzw. Mission Drift zu setzen. Ein Manipulation Check zeigte, dass die Teilnehmenden die Szenarien jeweils richtig verstanden haben. Da nur die Entscheidungsszenarien geändert wurden und alle anderen Umstände und Entscheidungskriterien im Experiment gleich blieben, ist es möglich, diese als mögliche Auslöser für das zentrale Untersuchungsobjekt dieser Arbeit zu betrachten (Hsu et al., 2017; Perdue & Summers, 1986; Shadish et al., 2002). Die Ergebnisse der Krisensituation werden nachfolgend zunächst diskutiert.

7.1.1 Krisensituation

Eine Krise ist eine ernsthafte Bedrohung der Grundstrukturen einer Organisation, die unter Zeitdruck und unter höchst unsicheren Umständen kritische Entscheidungen erfordert (Rosenthal et al., 1989, S. 10). Tatsächlich zeigen die Sozialunternehmer in der Krisensituation ein Entscheidungsverhalten, das deutlich von der Ausgangssituation abweicht und eine veränderte Gewichtung der Entscheidungskriterien bei der Bewertung von Neukundenaufträgen darstellt (siehe Abb. 6-1): Wenn sich der Markt negativ entwickelt und die Nachfrage zurückgeht, ist für die Unternehmer die finanzielle Wirkung mit großem Abstand das wichtigste Kriterium und fließt im Durchschnitt mit rund 42% in die Entscheidung über die Attraktivität von Neukundenaufträgen ein. Eine hohe soziale Wirkung sinkt in der Bedeutung auf 27% ab, die Übereinstimmung der Unternehmenswerte auf 23% und die Arbeitsbelastung auf 7%.

In der Krisensituation zeigt sich folglich, dass die Sozialunternehmer ihre Prioritäten hin zum Finanziellen verschieben. Dieses Verhalten ist zwar nachvollziehbar und vermeidlich auch erforderlich (Mitroff et al., 1987; Pearson & Mitroff, 1993). Es wird aber auch als kritisch angesehen, weil Unternehmer häufig in „*crisis-like situations*“ (Alpaslan et al., 2009, S. 46) geraten können und es nicht immer ratsam ist, schnell von den ursprünglichen Zielen abzuweichen, sondern effektives Krisenmanagement zu betreiben (mehr dazu in Kapitel 8.3).

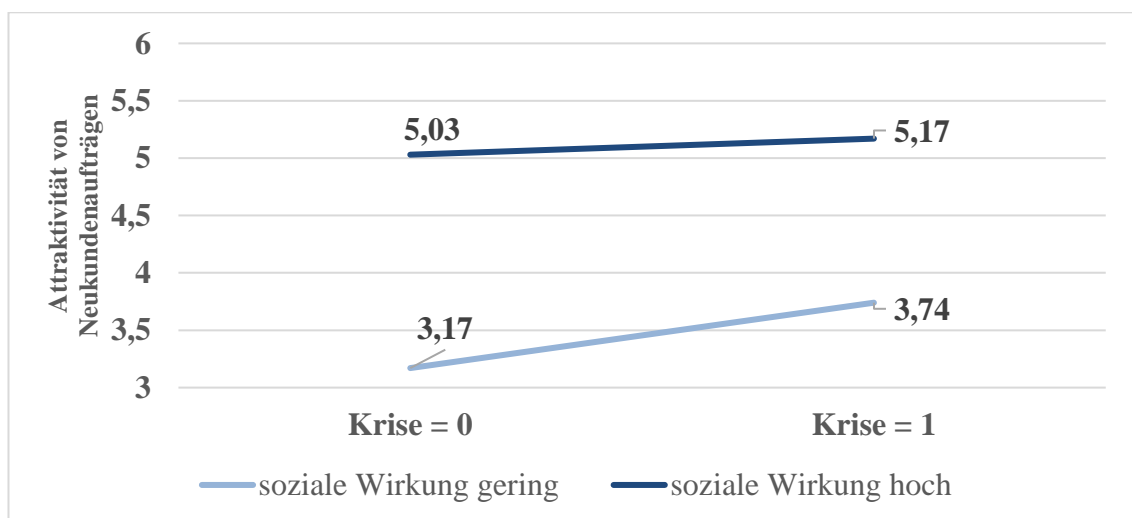
Da dieses Ergebnis nicht auf einzelnen Entscheidungen einzelner Unternehmer, sondern im Gegenteil auf einer Vielzahl von Entscheidungen von Führungskräften in

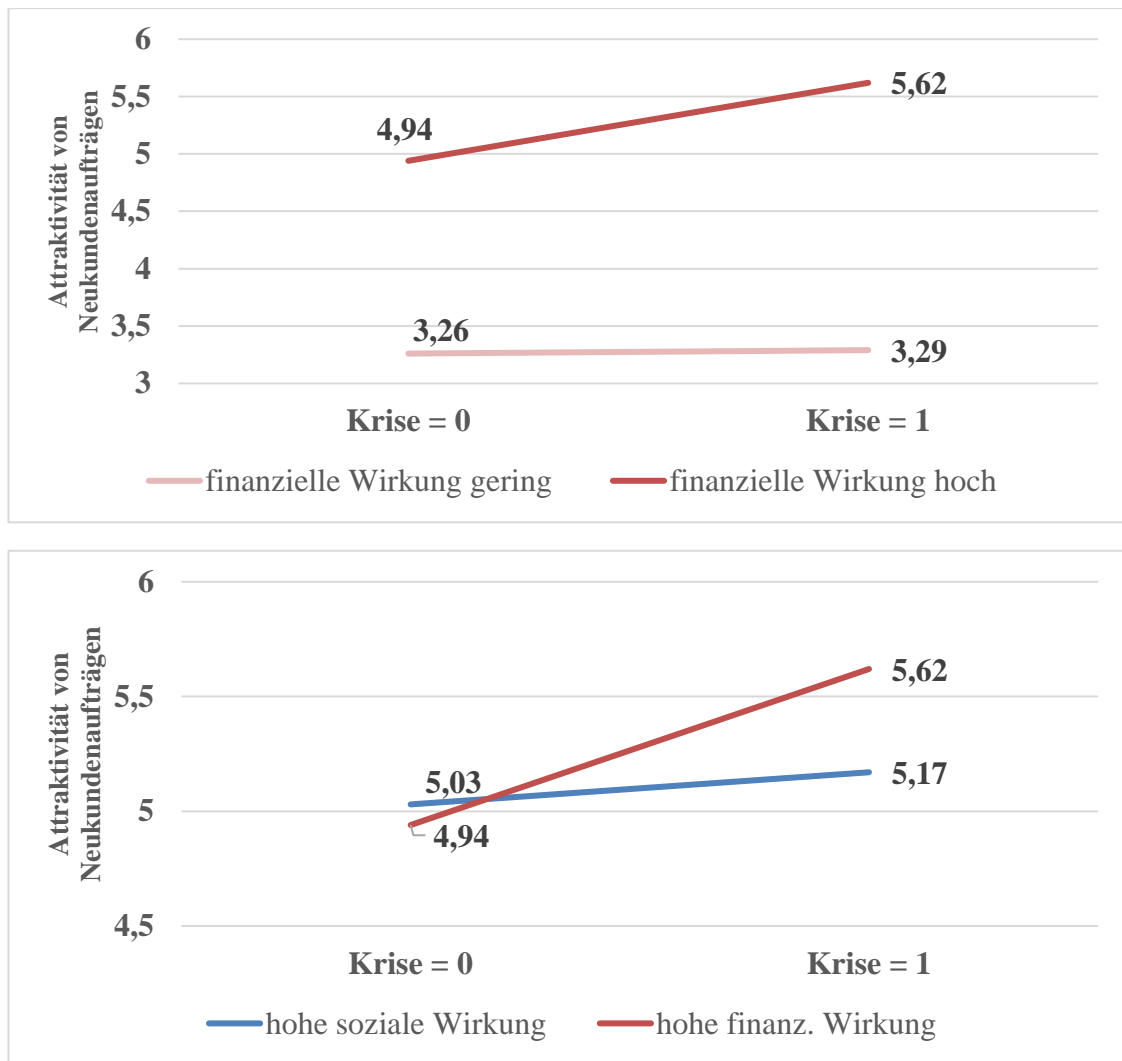
Sozialunternehmern basiert, ist davon auszugehen, dass diese Verschiebung der Prioritäten wiederholt und verstärkend stattfindet. Dieses Verhalten folgt dem Muster, das in der Literatur als Mission Drift in Richtung Kommerzialisierung beschrieben wird (siehe Kapitel 2.2.2). Demzufolge ist ein Ergebnis dieser Studie, dass eine Krisensituation einen Auslöser für Mission Drift darstellen könnte.

Diese Schlussfolgerung wird durch die Analyse der Interaktionseffekte gestützt (siehe Tab. 6-5): Alle Entscheidungskriterien verlieren statistisch signifikant zugunsten der finanziellen Wirkung an Bedeutung – am stärksten die Übereinstimmung der Unternehmenswerte, gefolgt von der sozialen Wirkung und der Arbeitsbelastung.

In der visuellen Darstellung der Interaktionen zwischen den Entscheidungskriterien soziale bzw. finanzielle Wirkung und Krisensituation in den Abb. 7-1a-c wird das zwar nicht direkt deutlich. Eine hohe finanzielle Wirkung führt in der Krise zu einer höheren Attraktivität von Neukundenaufträgen, jedoch steigt scheinbar auch die Bedeutung der sozialen Wirkung. Die Begründung dafür ist, dass die Attraktivität von Neukundenaufträgen in der Krise immer höher bewertet wird als in der normalen Situation (alle Geraden weisen eine positive Steigung auf) – in Krisen scheinen Neukundenaufträge bei Sozialunternehmern besonders gefragt zu sein. Die generelle Höherbewertung von Aufträgen in der Krise übersteigt in der Darstellung somit sogar die Geringerbewertung der (hohen) sozialen Wirkung. Entscheidend ist aber, dass die (hohe) finanzielle Wirkung die (hohe) soziale Wirkung in Abb. 7-1c übertrifft, was ebenfalls als Hinweis auf Mission Drift gewertet werden kann.

Abb. 7-1a-c: Interaktionen von sozialer bzw. finanzieller Wirkung und Krise





Quelle: Eigene Darstellung; Darstellung der Predictive margins der Interaktionseffekte von sozialer Wirkung bzw. finanzieller Wirkung und Krisenszenario auf die durchschnittliche Entscheidung der $N = 187$ (bzw. $N = 94$ in der Krise) Teilnehmenden über die Attraktivität von Neukundenaufträgen (von 1 bis 7). Für eine einfachere Visualisierung erfolgt die Berechnung anhand von Generalized linear models unter Berücksichtigung der bekannten Kontrollvariablen.

7.1.2 Wachstumssituation

Das Wachstum von Sozialunternehmen bzw. die Skalierung des Angebots ihrer Produkte oder Dienstleistungen wird als zentral angesehen, damit die Organisationen ihre Wirkung in der Gesellschaft tatsächlich entfalten können (Bacq & Eddleston, 2018; Bloom & Chatterji, 2009; Islam, 2020, 2022). Auch wenn ihr Wachstum folglich meist positiv bewertet wird, ist es möglich, dass es dadurch auch zu ungewollten Effekten, wie bspw. einer Abnahme der Qualität der sozialen Leistung oder einer stärker finanziellen Orientierung für die Ermöglichung des Wachstums, kommen kann (Cetindamar & Ozkazanc-Pan, 2017; Cossey et al., 2023; Islam, 2020). Dees et al. (2004, o. S.) drücken es so aus: „Impact is not just about serving more people and communities, but about serving them well“.

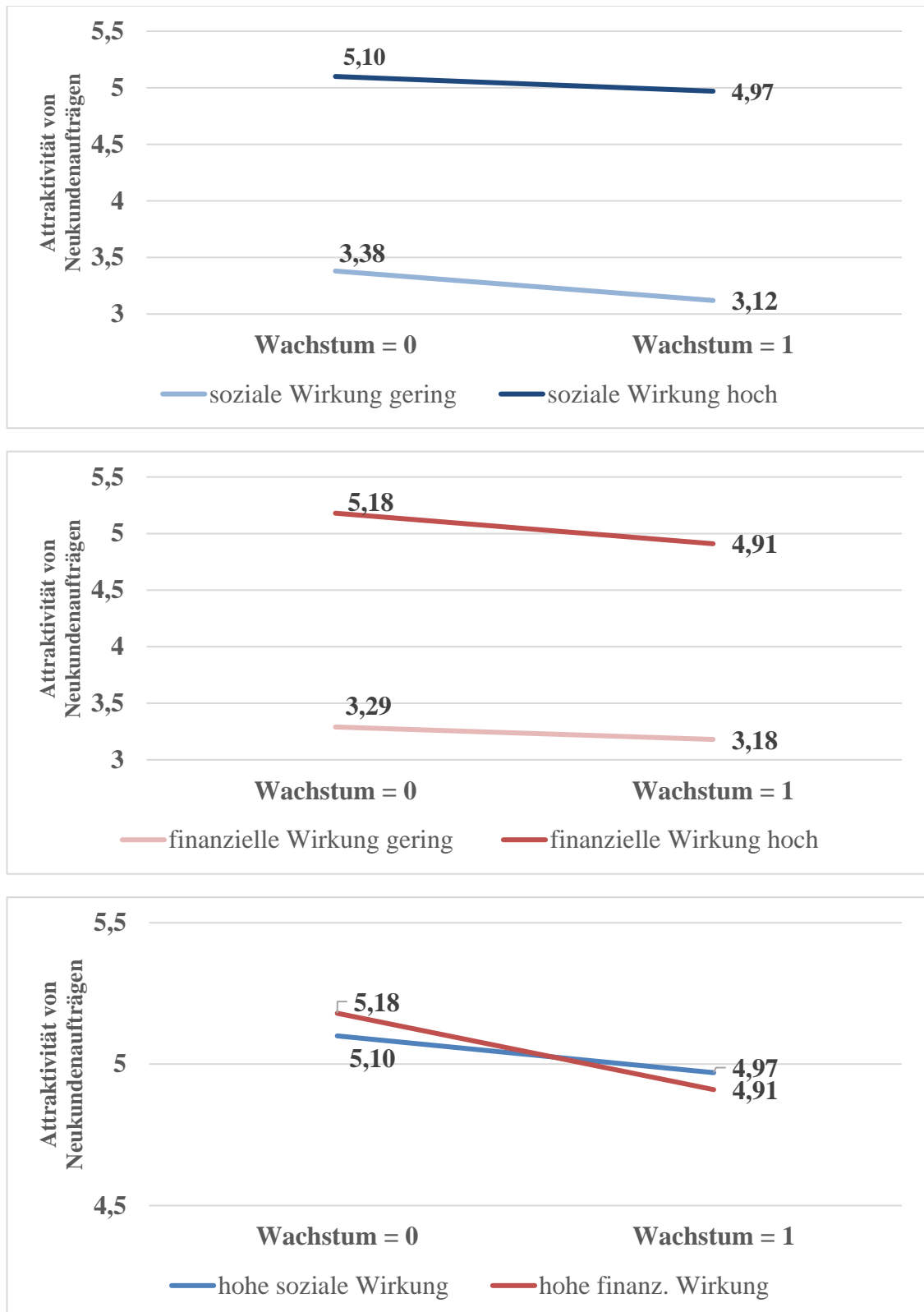
In der Wachstumssituation dieser Studie ändert sich die Bedeutung der Entscheidungskriterien bei der Bewertung von Neukundenaufträgen für die Sozialunternehmer zwar auch, jedoch nicht so stark wie in der Krisensituation (siehe Abb. 6-1): Wenn sich der Markt positiv entwickelt und die Nachfrage steigt, ist für die Unternehmer wie in der Ausgangssituation die soziale Wirkung das wichtigste Kriterium (31%). Wenig dahinter liegt die finanzielle Wirkung (30%), die Übereinstimmung der Unternehmenswerte (28%) und weiter mit deutlichem Abstand die Arbeitsbelastung (11%).

Auch die multivariaten Ergebnisse (siehe Tab. 6-6) sind nicht so eindeutig wie in der Krisensituation: Bei der sozialen Wirkung, Arbeitsbelastung und Übereinstimmung der Unternehmenswerte können keine statistisch signifikanten Veränderungen in der Wachstumssituation festgestellt werden. Lediglich auf die finanzielle Wirkung hat die Wachstumssituation in dieser Studie eine signifikante Wirkung: Die Bedeutung des Finanziellen nimmt im Wachstumsszenario ab. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass das Wachstum eines Sozialunternehmers tendenziell kein Auslöser für Mission Drift ist. Im Gegenteil: Die Analyse zeigt, dass die Wichtigkeit der finanziellen Wirkung von Neukundenaufträgen sogar abnimmt und somit ein Drift in Richtung Kommerzialisierung unwahrscheinlicher wird.

Auch in der Visualisierung der Interaktion der Entscheidungskriterien soziale bzw. finanzielle Wirkung und Wachstumssituation (Abb. 7-2a-c) lässt sich dies erkennen. Generell werden im Wachstum Neukundenaufträge durchschnittlich geringer bewertet (alle Geraden weisen eine negative Steigung auf) – wenn eine hohe Nachfrage vorhanden ist, scheinen Neukundenaufträge allgemein weniger attraktiv für die Sozialunternehmer. Bei einer hohen finanziellen Wirkung geht die Attraktivität von Neukundenaufträgen jedoch noch stärker zurück, als bei einer hohen sozialen Wirkung, wie Abb. 7-2a-c zeigt.

Dieses Ergebnis ist bspw. konsistent mit der bereits erwähnten Studie von Cossey et al. (2023): Das Forschungsteam untersuchte, ob gemeinschaftsbasierte digitale Plattformen während ihrer Entwicklung einen Mission Drift vollziehen und zunehmend kommerziell orientiert werden. Diese Behauptung konnte nicht bestätigt werden: Ihre quantitative Analyse zeigte, dass diese Plattformen ihr Skalierungspotenzial wahrnehmen und gleichzeitig ein Abdriften der Mission vermeiden können.

Abb. 7-2a-c: Interaktionen von sozialer bzw. finanzieller Wirkung und Wachstum



Quelle: Eigene Darstellung; Darstellung der Predictive margins der Interaktionseffekte von sozialer Wirkung bzw. finanzieller Wirkung und Wachstumsszenario auf die durchschnittliche Entscheidung der N = 187 (bzw. N = 93 im Wachstum) Teilnehmenden über die Attraktivität von Neukundenaufträgen (von 1 bis 7). Für eine einfachere Visualisierung erfolgt die Berechnung anhand von Generalized linear models unter Berücksichtigung der bekannten Kontrollvariablen.

Es lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse dieser Studie eine Krisensituation als möglichen Auslöser für Mission Drift identifizieren, eine Wachstumssituation jedoch nicht. In den nachfolgenden Kapiteln werden Faktoren untersucht, die einen Mission Drift nicht direkt auslösen, jedoch eine grundsätzliche Zielorientierung begünstigen könnten. In Kapitel 7.3 werden anschließend Krisen- und Wachstumsszenarien sowie diese Treiber zusammengeführt.

7.2 Mögliche Treiber einer finanziellen Zielorientierung

In diesem Kapitel werden mögliche Treiber für eine finanzielle Zielorientierung diskutiert. Diese wurden – im Gegensatz zu den beiden eben diskutierten Szenarien – nicht in eigenen Teilerperimenten untersucht und lediglich durch Interaktionseffekte analysiert. Entsprechend können sie Einflussfaktoren auf die Neigung zu einer grundsätzlichen finanziellen Zielorientierung darstellen, jedoch keine dezidierten Auslöser für Mission Drift. Die folgenden Unterkapitel beziehen sich im Wesentlichen auf die in Kapitel 6.3.2 dargestellten Ergebnisse der Zwei-Wege-Interaktionen. In Kapitel 7.2.1 werden mit den Gründeridentitäten zunächst Einflussfaktoren auf der persönlichen Ebene der Unternehmer erörtert, anschließend mögliche Treiber auf der Organisationsebene.

7.2.1 Gründeridentitäten

In dieser Studie wurde auf die Veröffentlichung von Fauchart und Gruber (2011) aufgebaut, die mit der darwinistischen Identität, Gemeinschaftsidentität und missionarischen Identität drei mögliche soziale Identitäten von Gründern skizzierten. Wie laut bisherigen Veröffentlichungen, die diese Einteilung im Kontext von Social Entrepreneurship anwendeten (Brändle et al., 2019; Ko & Kim, 2020; Stephan & Drencheva, 2017; Žur, 2021), zu erwarten ist, sind die beiden letztgenannten am stärksten in der Stichprobe ausgeprägt und die darwinistische Identität als durch wirtschaftliches Eigeninteresse motiviert etwas geringer. Die interne Konsistenz der verwendeten Fragen für die Identitäten ist vergleichsweise hoch.⁵¹

Den größten Einfluss auf die Entscheidungen der Sozialunternehmer hat entsprechend auch die **missionarische Identität**: Sie hat einen hohen positiven und statistisch signifikanten Einfluss auf die Bedeutung der sozialen Wirkung und ebenfalls einen hohen Einfluss auf die Wichtigkeit der Übereinstimmung der Unternehmenswerte (siehe Tab. 6-7). Missionarische

⁵¹ Auf einer Skala von 1 bis 7 im Durchschnitt folgende Zustimmungswerte: Darwinian 4,54, Communitarian 5,47 und Missionary 6,24. Das Cronbach Alpha liegt bei 0,63, 0,81 und 0,80. Es haben nur Teilnehmende mit entsprechender Gründungserfahrung die Fragen zur Identität beantwortet. Mögliche Mischformen der Identitäten wurden aufgrund der schwierigen Abgrenzung nicht analysiert.

Gründer haben das Bestreben, die Welt zu verbessern, indem sie auf die Gesellschaft Einfluss nehmen und die positive Veränderung, die sie bewirken, als Maßstab für ihre Selbstbewertung betrachten. Insofern scheint es nachvollziehbar, dass eine solche ausgeprägte Identität die beiden genannten Attribute in ihrer Bedeutung deutlich positiv beeinflusst. Unternehmer, die in ihrer Persönlichkeit eine hohe Übereinstimmung mit der missionarischen Identität haben, neigen folglich tendenziell nicht zu einem Mission Drift in Richtung Kommerzialisierung (siehe dazu auch Abb. 7-3a-c; in dieser Abbildung und in den nachfolgenden werden (hohe) soziale Wirkung und (hohe) finanzielle Wirkung gemeinsam dargestellt).

Ebenfalls einen signifikant positiven Einfluss auf die Übereinstimmung der Unternehmenswerte haben Gründer mit einer ausgeprägt **Gemeinschaftsidentität** – dieser fällt jedoch nicht ganz so hoch aus wie bei der missionarischen Identität und ist der einzige signifikante Effekt. Auch diese Identität scheint folglich kein Treiber einer finanziellen Zielorientierung zu sein.

Die **darwinistische Identität** wiederum interagiert signifikant als einziges mit der finanziellen Wirkung, deren Bedeutung erhöht wird. Auch dieser Zusammenhang scheint vor dem Hintergrund der Betonung des wirtschaftlichen Eigeninteresses der „Darwinisten“ nachvollziehbar. Sozialunternehmer mit einer ausgeprägten darwinistischen Identität könnten folglich innerhalb von Organisationen das Augenmerk in Richtung des Finanziellen verschieben.

Hier stellt sich die Frage, wieso es in Sozialunternehmen, die als oberstes Ziel etwas Soziales oder Nachhaltiges erreichen wollen, überhaupt Gründer mit einer starken darwinistischen Identität geben sollte. Für eine Antwort darauf, lohnt sich ein Blick in die Experteninterviews dieser Studie. E10 ging ausführlich auf dieses Thema ein und verglich sein Gründerteam mit der politischen Koalition im Deutschen Bundestag: Ein Gründer sei wie „Die Grünen“ und stehe mit seinen ökologisch geprägten Grundwerten im Gründerteam für diese Partei. Ein Gründer sei im Team die „SPD“ und achte vor allem auf das Soziale. Er selbst wiederum fokussiere entsprechend seiner wirtschaftsorientierten Denkweise die finanziellen Ziele des Unternehmens und stehe für die „FDP“, die er als „die Gelben“ bezeichnete:

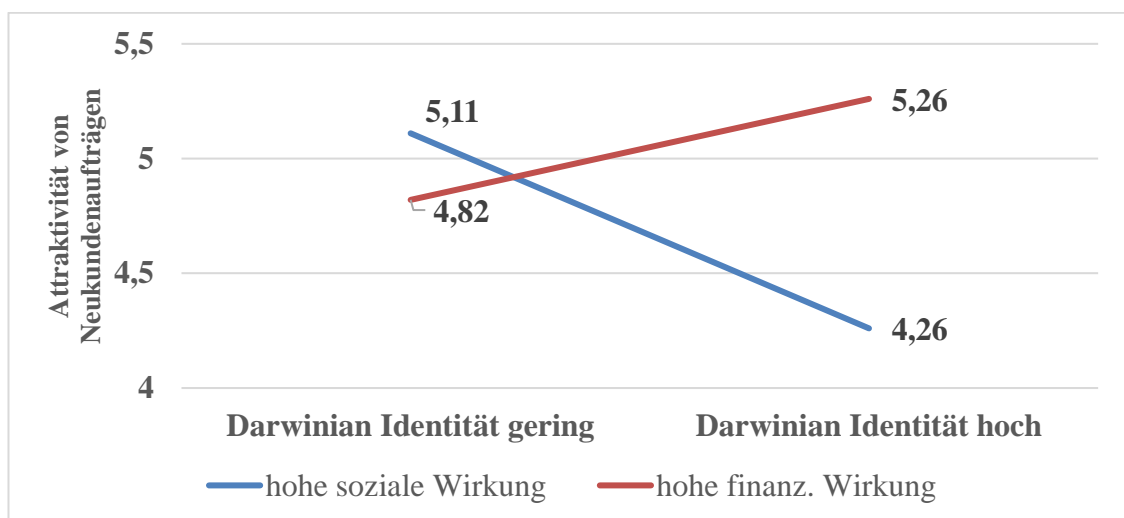
„Ich bin der Gelbe, genau. Und ich glaube, das braucht die Welt auch. Wir können den ökologischen Umbau nicht durch - nicht nur und auch nicht primär - durch Regularien erreichen und durch Kaputtmachen und Kleindenken. Wir müssen einfach Alternativen schaffen. Das ist wiederum eine unternehmerische Aufgabe.“ (E10)

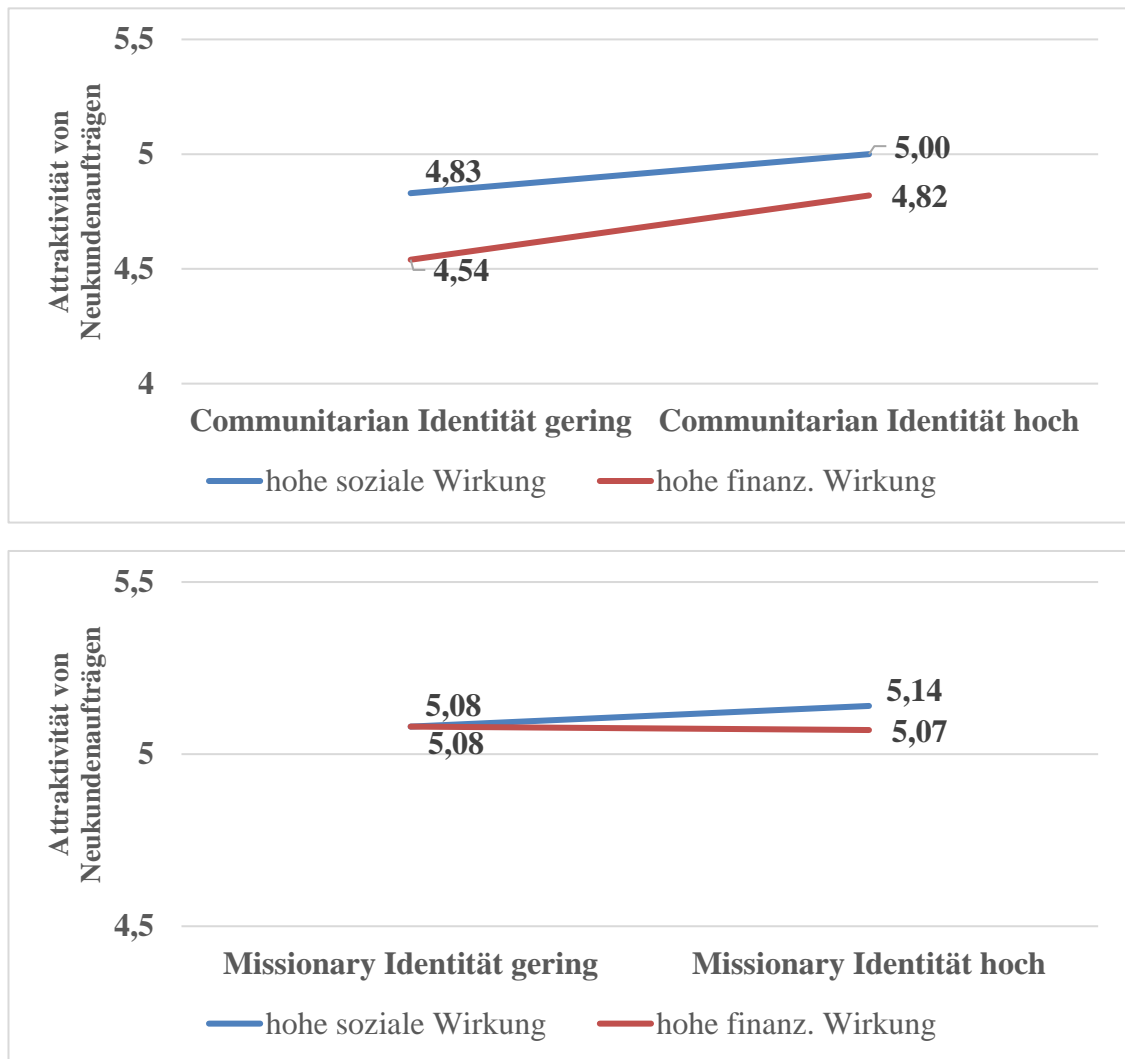
Einzelne Gründer können folglich durchaus eine darwinistisch orientierte Sichtweise (bspw. auf die Entscheidung über Neukundenaufträge) in die Sozialunternehmen einbringen und bei wiederholter Durchsetzung ihrer Position in der „Koalition“ des Gründerteams einen Mission Drift Richtung Kommerzialisierung befördern.

Diese Funktionsweise einer „dominant coalition“ wird auch in der im Theoriekapitel vorgestellten „A Behavioral Theory of the Firm“ beschrieben (Cyert & March, 1963, S. 27). Zudem zeigt sich an dieser Stelle deutlich die Wirkweise der Mixed-Gamble-Logik (wie in Kapitel 3.1.2 beschrieben): Statt nur an finanzieller oder sozialer Wirkung zu gewinnen oder zu verlieren, findet eine Gleichzeitigkeit von Gewinn und Verlust statt. Wenn wie in Abb. 7-3a die finanzielle Wirkung an Bedeutung gewinnt, kann dies zulasten der sozialen Wirkung gehen. Für die Sozialunternehmer ist die Entscheidung ein Trade-off, der hier in Richtung der Finanzen ausfällt. Dies wird auch in den Abbildungen in den nachfolgenden Teilkapiteln ebenfalls gut sichtbar.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die sozialen Identitäten der Teilnehmenden deren Entscheidungen beeinflussen. Welche Entscheidungskriterien an Bedeutung gewinnen, hängt maßgeblich von der jeweiligen Identität zusammen. Mit Blick auf Mission Drift in Richtung Kommerzialisierung ist vor allem die darwinistische Identität von Relevanz, weil diese der finanziellen Wirkung grundsätzlich eine höhere Bedeutung beimessen. Wenn sich bspw. in einem Sozialunternehmen mit mehreren Gründern und unterschiedlichen Identitäten wiederholt ein Gründer mit einer ausgeprägten darwinistischen Identität durchsetzt, besteht die Gefahr, dass die finanziellen Ziele im Vergleich zu den sozialen höher gewichtet werden und ein Mission Drift in Gang gesetzt werden könnte.

Abb. 7-3a-c: Interaktionen mit Gründeridentitäten





Quelle: Eigene Darstellung; Darstellung der Predictive margins der Interaktionseffekte von hoher sozialer Wirkung bzw. finanzieller Wirkung und sozialen Identitäten auf die durchschnittliche Entscheidung der $N = 158$ Teilnehmenden über die Attraktivität von Neukundenaufträgen (von 1 bis 7). Für eine einfachere Visualisierung erfolgt die Berechnung anhand von Generalized linear models unter Berücksichtigung der bekannten Kontrollvariablen.

7.2.2 Unternehmerische Ausrichtung

Neben den eben beschriebenen Einflussfaktoren auf Ebene der Persönlichkeit der Teilnehmenden wurde mit der unternehmerischen Ausrichtung ein erster möglicher Zusammenhang zwischen der Unternehmensebene und den Entscheidungen der Befragten hergestellt. Der unternehmerischen Ausrichtung wurde sich in der Studie anhand verschiedener Fragen basierend auf der Skala von Covin und Slevin (1989) genähert und Werte für die Innovativität, Risikobereitschaft und Proaktivität der teilnehmenden Sozialunternehmen ermittelt. Die Teilnehmenden schätzen ihre Organisationen so ein, dass diese am stärksten durch die Eigenschaft Innovativität repräsentiert werden, beinahe gleichauf gefolgt von Risikobereitschaft und

Proaktivität. Die interne Konsistenz der verwendeten Fragen für die Eigenschaften ist vergleichsweise gering (mehr dazu in Kapitel 5.2.2).⁵²

Entsprechend zeigt sich in der Analyse auch der Einfluss der Innovativität am größten (vgl. Tab. 6-8 und Abb. 7-4a-c): Sie stärkt signifikant die Bedeutung der finanziellen Wirkung und etwas weniger stark, aber ebenfalls positiv, die Wichtigkeit der Arbeitsbelastung. Nicht signifikant ist der Zusammenhang zwischen Innovativität und sozialer Wirkung bzw. Übereinstimmung der Unternehmenswerte.

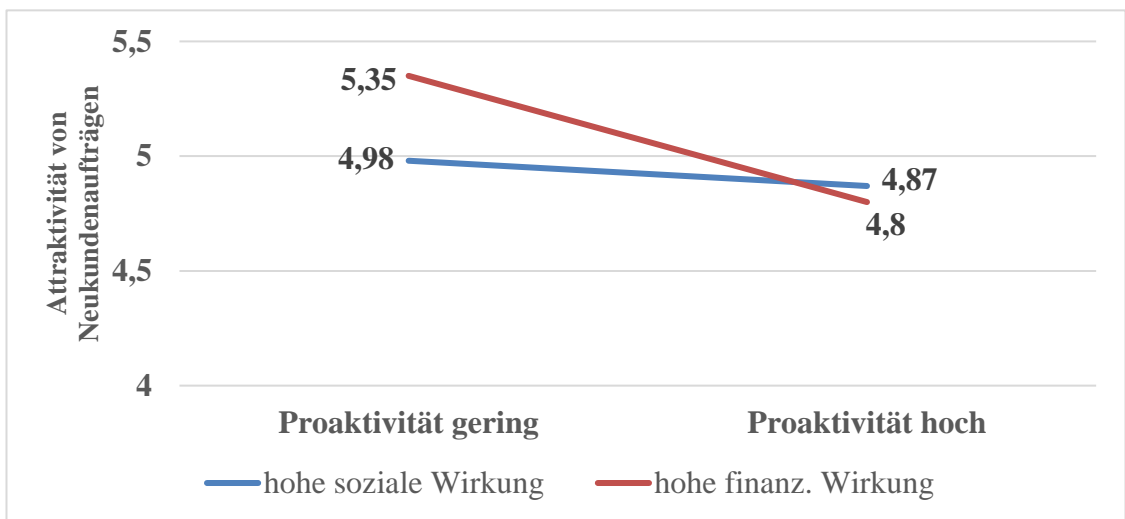
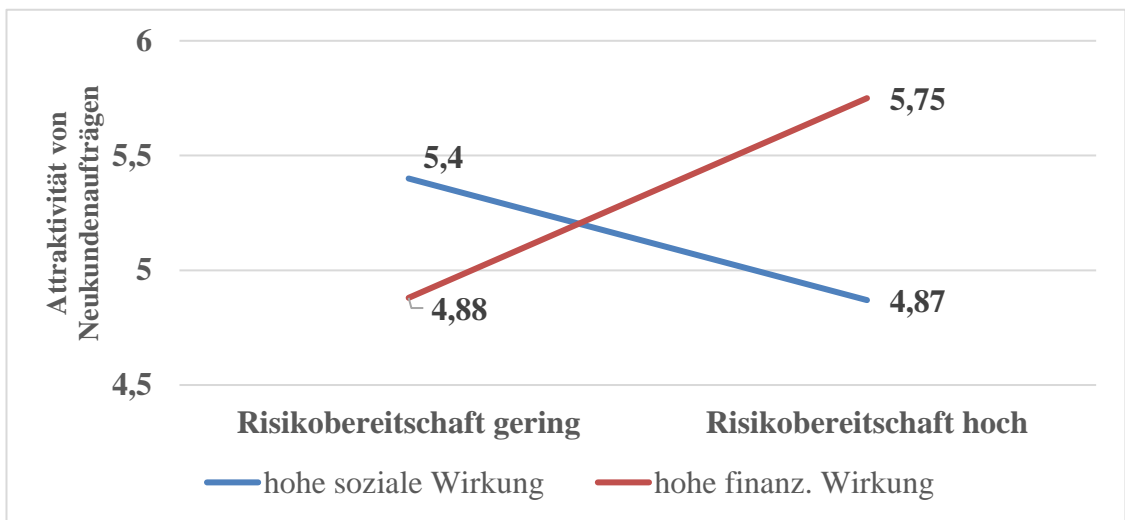
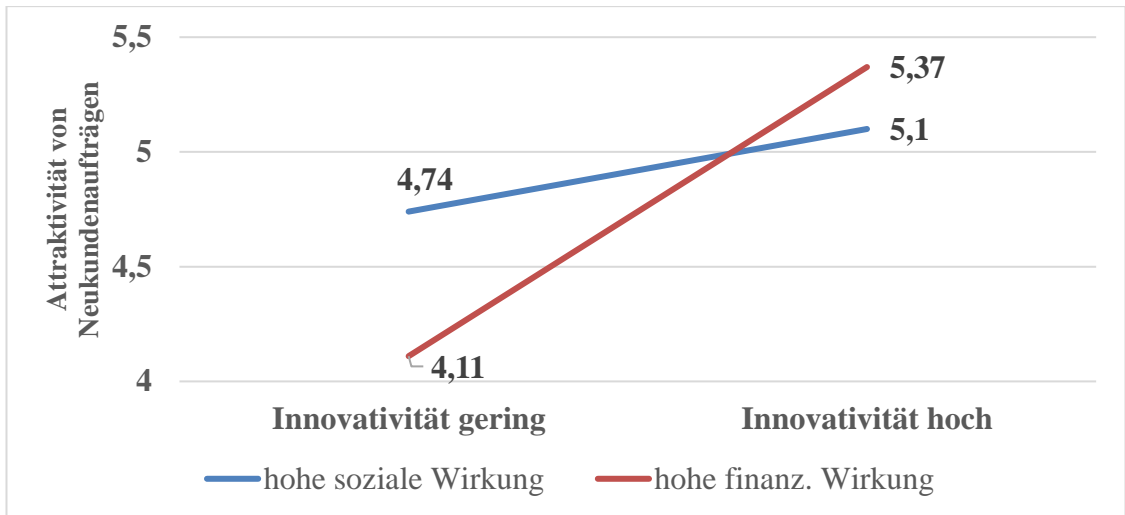
Mit der Thematik der Auswirkungen von Innovationen im Kontext von Sozialunternehmertum beschäftigen sich Bhattarai et al. (2019) ausführlich: Sie kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass Innovationen in Sozialunternehmen oft nicht im Einklang mit der sozialen Mission stattfinden. Sie vermuten, dass Investitionen in innovative Projekte, die sich im Laufe der Zeit als sehr kostspielig herausstellen und einen hohen finanziellen Bedarf entwickeln, zum Abdriften von der Mission führen können. Auch Luke und Chu (2013, S. 777) sehen die Gefahr einer hohen Innovativität von Sozialunternehmen: „Innovation is necessary for creative, new approaches, but change for the sake of change is extraneous, risking the misallocation of limited, valuable resources.“

Entsprechend könnte eine Interpretation dieses Ergebnisses sein, dass Innovationen kapitalintensive Forschung und Entwicklung benötigen – und um diese leisten zu können, müssen die Sozialunternehmen stärker auf ihre Finanzen achten, weshalb die Bedeutung dieses Entscheidungskriteriums steigt. In ihrer unternehmerischen Ausrichtung besonders innovative Sozialunternehmen könnten solche sein, die wiederholt Entscheidungen in Richtung finanzieller Orientierung treffen, was sie anfällig für Mission Drift machen könnte.

Die Risikobereitschaft scheint in Abb. 7-4b einem ähnlichen Muster zu folgen wie die Innovativität, die Bedeutung des Finanziellen zu erhöhen und die des Sozialen zusätzlich zu verringern. Dies lässt sich statistisch signifikant jedoch nicht belegen (vgl. Tab. 6-8): Bei Risikobereitschaft und Proaktivität zeigt sich lediglich in der Interaktion mit der Übereinstimmung der Unternehmenswerte ein (positiver) signifikanter Zusammenhang.

Abb. 7-4a-c: Interaktionen mit Eigenschaften der unternehmerischen Ausrichtung

⁵² Die Fragen zur Innovativität erhielten auf einer Skala von 1 bis 7 einen durchschnittlichen Zustimmungswert von 5,70 (Proaktivität: 4,47; Risikobereitschaft: 4,44). Das Cronbach Alpha liegt bei 0,55, 0,64 und 0,52.



Quelle: Eigene Darstellung; Darstellung der Predictive margins der Interaktionseffekte von hoher sozialer Wirkung bzw. finanzieller Wirkung und Eigenschaften der unternehmerischen Ausrichtung auf die durchschnittliche Entscheidung der N = 187 Teilnehmenden über die Attraktivität von Neukundenaufträgen (von 1 bis 7). Für eine einfachere Visualisierung erfolgt die Berechnung anhand von Generalized linear models unter Berücksichtigung der bekannten Kontrollvariablen.

7.2.3 Stakeholder

Stakeholder-Druck in Richtung finanzieller Orientierung

Sozialunternehmen sind eingebettet in ein Netzwerk aus Stakeholdern, ohne das die Organisationen nicht existieren können. Aufgrund dieses (gegenseitigen) Abhängigkeitsverhältnisses geht die Theorie davon aus, dass diese Anspruchsgruppen maßgeblich das Verhalten von Sozialunternehmern und ihre Organisationen beeinflussen (siehe Kapitel 3.2.1). In dieser Arbeit stellt sich die Frage, inwiefern die Stakeholder tatsächlich die Ziele von Unternehmen bzw. das Handeln der Unternehmer beeinflussen und es so zu einem Mission Drift kommen könnte. Um dies zu überprüfen, wurde im Rahmen dieser Studie ausführlich auf die Anspruchsgruppen und deren Einfluss eingegangen.

Zunächst wurden die Teilnehmenden dazu befragt, wie groß der Druck von Seiten der Stakeholder ist und der Stakeholder-Druck in der multivariaten Analyse mit den Entscheidungen interagiert.⁵³ Betrachtet man den Druck in Richtung finanzieller Orientierung über alle Interessensgruppen hinweg, zeigt sich kein statistisch signifikanter Einfluss auf die Bedeutungen der Entscheidungskriterien (siehe Tab. 6-9). Trotz des Drucks in Richtung der Finanzen scheinen die Unternehmer ihre strategischen Ziele beizubehalten und erhöhen die (kurzfristigen) finanziellen Zielen nicht in ihrer Bedeutung. Dies legt nahe, dass die Sozialunternehmen dem Stakeholder-Druck in Richtung finanzielle Orientierung grundsätzlich widerstehen können und sie in der Lage sind, eine ausgewogene Balance zwischen finanziellen Interessen und sozialer Mission beizubehalten.

Ein anderes Bild zeigt sich, wenn man den Einfluss der Stakeholder getrennt voneinander in einzelnen Gruppen betrachtet. Bei allen drei Interessensgruppen mit dem größten Druck in Richtung finanzieller Orientierung (Investoren, Unternehmenskunden und Mitarbeitende) zeigt sich ein positiver signifikanter Zusammenhang mit der Bedeutung der finanziellen Wirkung (siehe Tab. 6-10 und Abb. 7-5a-c). Mit den verbliebenen drei Entscheidungskriterien liegt kein signifikanter Zusammenhang vor. Dies bedeutet: Investoren, Unternehmenskunden und Mitarbeitende nehmen Einfluss auf die Entscheidungen von Sozialunternehmern in dem Sinne, dass sie bei Neukundenaufträgen die finanzielle Wirkung höher bewerten – wobei die Unternehmenskunden den größten Einfluss haben, gefolgt von den Mitarbeitenden und den Investoren.

Dies ist ein wichtiges Ergebnis: Insbesondere Unternehmens- bzw. Geschäftskunden scheinen Druck auf eine kommerziellere Ausrichtung der Sozialunternehmen auszuüben. In

⁵³ Über alle Stakeholder hinweg liegt die durchschnittliche Druckbewertung der Teilnehmenden in Richtung sozialer Orientierung bei 4,8, in Richtung finanzieller Orientierung bei 4,2 (auf einer Skala von 1 bis 7).

Abb. 7-5a-c wird dies auch dadurch deutlich, dass sich in der Grafik zu den Unternehmenskunden als einzige die Geraden von sozialer Wirkung und finanzieller Wirkung schneiden und die finanzielle die soziale übersteigt. Das ist insofern bemerkenswert, als dass sie im Gegensatz zu den Investoren kein Kapital oder gar Stimmrecht in den Sozialunternehmen haben und im Gegensatz zu den Mitarbeitenden ein womöglich geringeres Abhängigkeitsverhältnis besteht. Trotzdem üben sie laut den Ergebnissen einen erheblichen Druck aus, mit dem Ziel, den Fokus der Unternehmen auf das Finanzielle zu legen. Dies könnte im Eigeninteresse der Geschäftskunden begründet sein: Wenn die Sozialunternehmen mehr auf die finanzielle Wirkung achten, könnten sie bspw. ihre Preise zugunsten der Geschäftskunden anpassen, weil etwa bei der Auswahl von Rohstoffen weniger auf soziale bzw. nachhaltige als auf finanzielle Aspekte fokussiert wird. Dies sind jedoch nur erste Erklärungsansätze zu dem besonderen Verhältnis von Sozialunternehmen und ihren Kunden, ähnlich der Argumentation von Battilana und Lee (2014); auch Nørregaard Larsen et al. (2022) bemängeln die spärliche Literatur mit Hinblick auf Sozialunternehmen und B2B-Kundenbeziehungen und rufen zu weiterer Forschung in diesem Bereich auf.

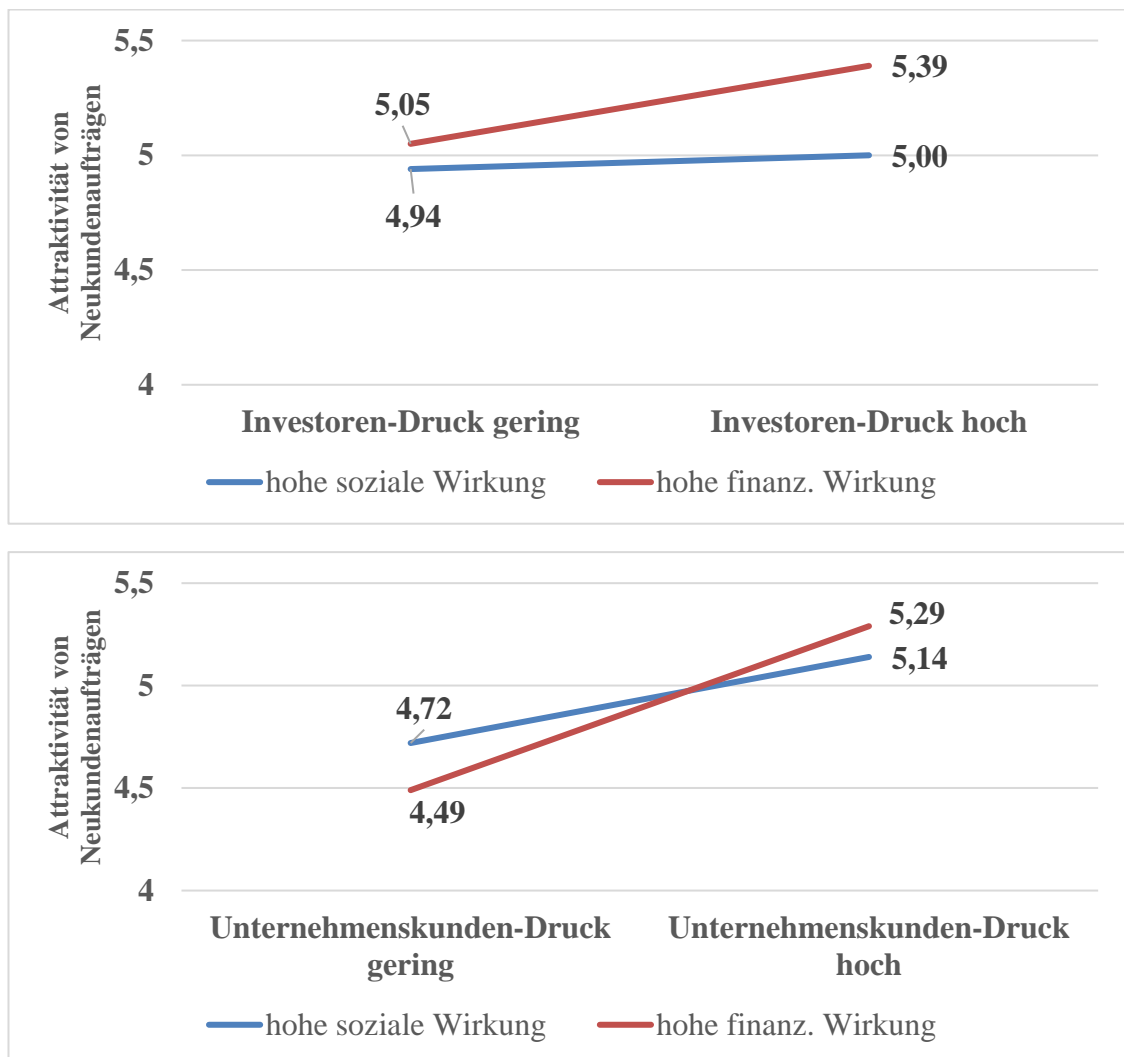
Besser untersucht ist das Verhältnis von Sozialunternehmen und Investoren: Forschende beschreiben mehrfach die Gefahr des Mission Drift in Richtung Kommerzialisierung, die von Investoren aufgrund ihrer traditionell gewinnorientierten Perspektive ausgeht (Bengo et al., 2021; Cetindamar & Ozkazanc-Pan, 2017). Insofern scheint es nachvollziehbar, dass Investoren die Betonung der Bedeutung der finanziellen Wirkung fördern. Allerdings bilden sich gerade in Bezug auf Sozialunternehmen fortlaufend neue Arten von Investoren bzw. Finanzierungsinstrumenten, die ebenfalls großen Wert auf die soziale bzw. nachhaltige Wirkung legen (Block et al., 2021; Reiser & Dean, 2013). Dies könnte von den Teilnehmenden berücksichtigt worden sein, sodass in Abb. 7-5a die finanzielle Wirkung über der sozialen liegt, aber beide ansteigen.

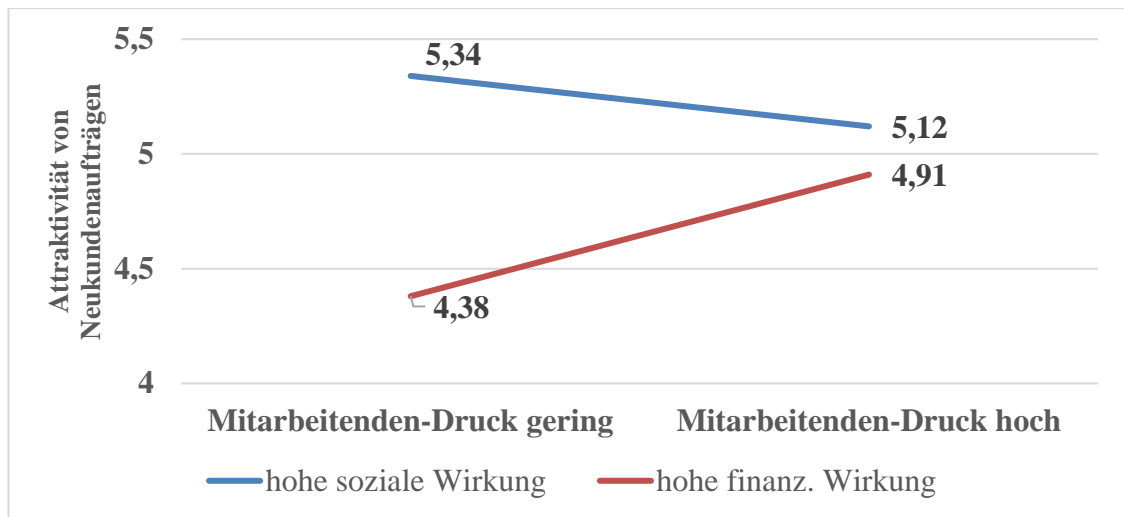
Auch die Mitarbeitenden gelten den Befragten dieser Studie zufolge zu den drei Stakeholder-Gruppen, die den größten Druck in Richtung finanzieller Orientierung ausüben. Abb. 7-5c zeigt, dass die soziale Wirkung der Mitarbeitenden zwar immer höher bewertet wird als die finanzielle Wirkung. Allerdings nähert sich die Bedeutung der beiden Entscheidungskriterien bei hohem Mitarbeiterdruck an. Forschende haben vielfach auf die Relevanz der Arbeitnehmerschaft in Sozialunternehmen mit Hinblick auf die Balance zwischen sozialen und finanziellen Zielen hingewiesen. So schreibt Karré (2018, S. 43): „One possible source of conflict is that, while finding staff with the appropriate skills and competences is a challenge in itself, the logics and values of more socially minded and more business-minded employees might grow

at odds with each other, resulting in fights for supremacy.“ Auch Battilana und Dorado (2010), Battilana und Lee (2014) sowie Ebrahim et al. (2014) weisen auf die Herausforderungen der Rekrutierung geeigneter Mitarbeitenden und auf die Spannungen hin, die aufgrund der unterschiedlichen Werte und Bildungshintergründe der Personen entstehen können.

Zusammengefasst könnten die drei Stakeholder-Gruppen Investoren, Unternehmenskunden und Mitarbeitende mögliche Treiber in Richtung finanzieller Orientierung sein, wobei der Einfluss der Unternehmenskunden den Ergebnissen dieser Studie zufolge der größte ist.

Abb. 7-5a-c: Interaktionen mit Stakeholder-Druck Richtung finanzielle Orientierung





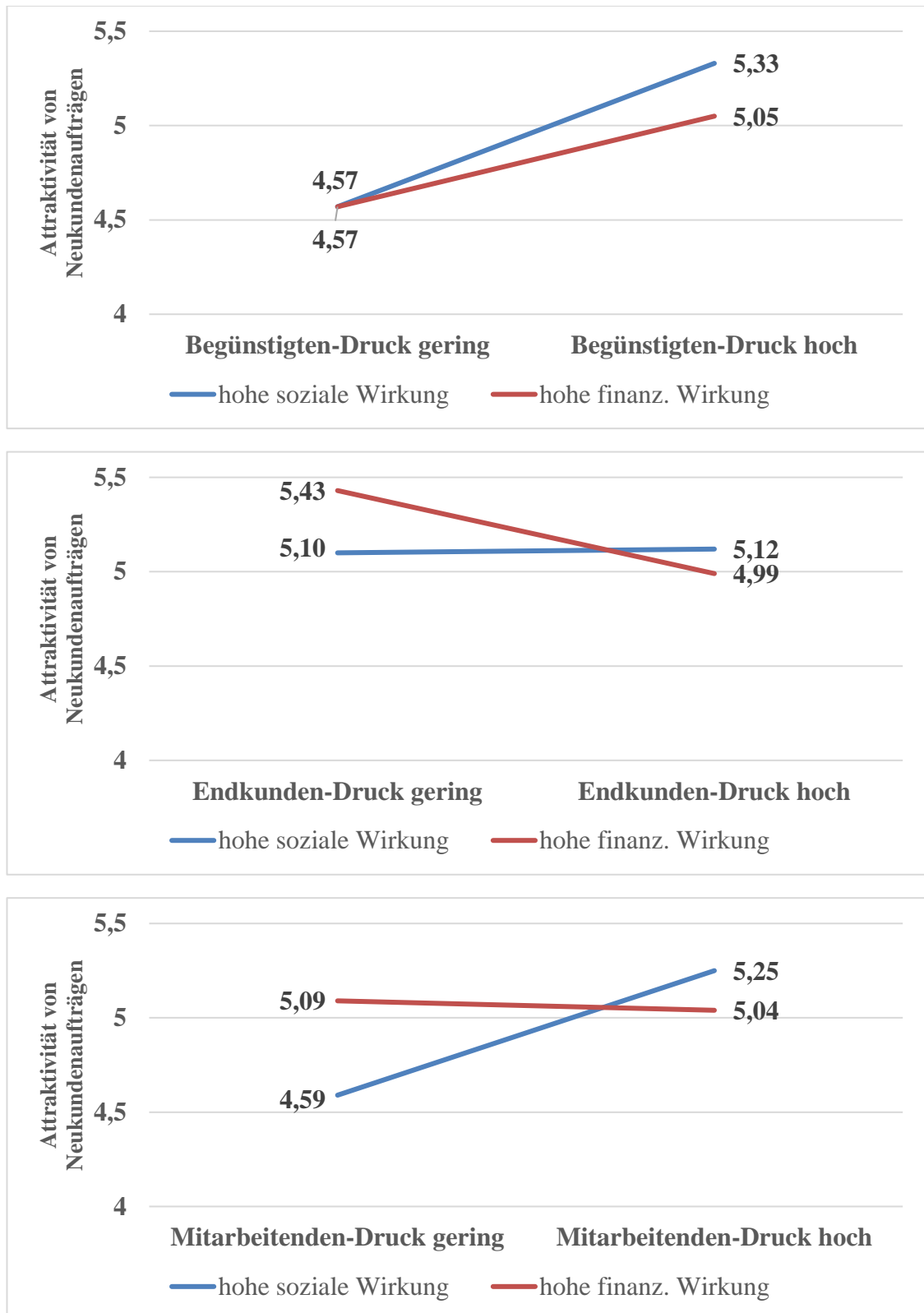
Quelle: Eigene Darstellung; Darstellung der Predictive margins der Interaktionseffekte von hoher sozialer Wirkung bzw. finanzieller Wirkung und Stakeholder mit Druck Richtung finanzielle Orientierung auf die durchschnittliche Entscheidung der N = 187 Teilnehmenden über die Attraktivität von Neukundenaufträgen (von 1 bis 7). Für eine einfachere Visualisierung erfolgt die Berechnung anhand von Generalized linear models unter Berücksichtigung der bekannten Kontrollvariablen.

Stakeholder-Druck in Richtung sozialer Orientierung

Die Sozialunternehmen sind laut den Studienergebnissen auch dem Druck in die andere Richtung, der sozialen Orientierung, ausgesetzt (siehe Tab. 6-9). Dies gilt zum einen für die gemeinsame Betrachtung aller Stakeholder: Die Bedeutung der sozialen Wirkung wird durch ihren Einfluss statistisch signifikant erhöht. Dies deutet darauf hin, dass die Unternehmer bereit sind, diesem Druck grundsätzlich nachzugeben und in ihrem Handeln stärker soziale Belange zu berücksichtigen. Zum anderen gilt dies auch, wenn man die drei Anspruchsgruppen mit dem größten Druck in Richtung sozialer Orientierung einzeln betrachtet (siehe Tab. 6-11 und Abb. 7-6a-c). Der stärkste Einfluss in Richtung sozialer Orientierung stammt dabei von den Mitarbeitenden.

An dieser Stelle ist wichtig zu bemerken, dass die Mitarbeitenden die einzige Stakeholder-Gruppe ist, die sowohl beim Druck in Richtung sozialer Orientierung als auch beim Druck in Richtung finanzieller Orientierung unter den drei Gruppen mit dem größten Einfluss liegt. Die Angestellten wirken dabei signifikant auf mehrere Entscheidungskriterien: Sie versuchen sowohl die Bedeutung von sozialer Wirkung als auch von finanzieller Wirkung zu erhöhen. Allerdings ist unklar, ob der Druck immer zur gleichen Zeit mit der gleichen Intensität stattfindet und sich somit die Balance hält – oder ob der Druck mal in die eine und mal in die andere Richtung wirkt (siehe dazu bspw. auch Tortia et al., 2022). Entsprechend sind auch die Grafiken in Bezug auf die Mitarbeitenden in Abb. 7-5c und Abb. 7-6c nicht identisch.

Abb. 7-6a-c: Interaktionen mit Stakeholder-Druck Richtung soziale Orientierung



Quelle: Eigene Darstellung; Darstellung der Predictive margins der Interaktionseffekte von hoher sozialer Wirkung bzw. finanzieller Wirkung und Stakeholder mit Druck Richtung soziale Orientierung auf die durchschnittliche Entscheidung der N = 187 Teilnehmenden über die Attraktivität von Neukundenaufträgen (von 1 bis 7). Für eine einfachere Visualisierung erfolgt die Berechnung anhand von Generalized linear models unter Berücksichtigung der bekannten Kontrollvariablen.

Interessant ist zudem die Betrachtung der Interaktionen zwischen der Arbeitsbelastung und dem Mitarbeitenden-Druck in sozialer bzw. finanzieller Richtung. Es zeigt sich, dass (aus Sicht der Unternehmer) die Mitarbeitenden bereit sind, eine höhere Arbeitsbelastung auf sich zu nehmen, wenn die Mehrarbeit der sozialen Mission des Unternehmens zugutekommt. Dies gilt jedoch nicht, wenn es um die finanzielle Mission des Unternehmens bzw. finanzielle Wirkung der Neukundenaufträge geht (keine signifikante Interaktion zwischen dem Mitarbeitenden-Druck Richtung finanzielle Orientierung und Arbeitsbelastung).

Mitarbeitende in Sozialunternehmen haben oft eine starke Identifikation mit der sozialen Mission des Unternehmens und spielen daher eine wichtige Rolle bei der Umsetzung und Kommunikation der sozialen Leistung. Nason et al. (2018) argumentieren, dass Stakeholder, die sich sehr mit der Identität ihres Unternehmens identifizieren (z. B. Mitarbeitende in Sozialunternehmen) oft bereit sind, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen und höhere Ansprüche an die eigene Leistung zu stellen, um die soziale Wirkung des Unternehmens auszuweiten. Auch Battilana und Dorado (2010) schreiben, dass sich bspw. Mitarbeitende in Mikrofinanzinstituten in ihrem Engagement und Enthusiasmus für den Arbeitgeber von herkömmlichen Bankangestellten abgrenzen, die sie ihre Arbeit als Mittel zur Armutsbekämpfung betrachten.

Godfroid et al. (2022) gehen näher auf die Unterschiede zwischen sozialer und finanzieller Performance von Mitarbeitern in Sozialunternehmen ein und bringen dies mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit in Verbindung. Die Beziehung zwischen Betriebszugehörigkeit und sozialer Performance ist positiv, während die Beziehung zwischen Betriebszugehörigkeit und finanzieller Performance eine umgekehrte U-Form aufweist (die finanzielle Leistung der Mitarbeitenden steigt in den ersten Monaten, erreicht nach vier Jahren ihr Maximum und nimmt dann wieder ab). Beisland et al. (2019) beobachteten in diesem Zusammenhang sogar einen Mission Drift auf der Ebene der Mitarbeiter. Die Autoren stellen fest, dass die prosoziale Motivation der Mitarbeitenden mit zunehmender Dauer ihrer Beschäftigung in der Organisation abnimmt und bezeichnen dies als „personal mission drift“ (Beisland et al., 2019, S. 119).

Es lässt sich festhalten, dass die Mitarbeitenden in Sozialunternehmen für eine erfolgreiche Umsetzung der Mission unabdingbar sind. Dies gilt nicht nur für die Einstellung der „richtigen“ Mitarbeitenden, die der dualen Mission der Unternehmen folgen – sondern vor allem auch für den langjährigen Mitarbeiterstab, der immer wieder aktiviert und motiviert werden sollte.

Stakeholder-Aktivität für die Mission

Abschließend wird die Aktivität der primären Stakeholder für die soziale Mission betrachtet: Die Interaktionen unterstreichen die bisherigen Erkenntnisse (siehe Tab. 6-12). Wie beim Stakeholder-Druck in Richtung sozialer Orientierung wirken diese Anspruchsgruppen positiv signifikant auf die Bedeutung der sozialen Wirkung sowie die Übereinstimmung der Unternehmenswerte und negativ signifikant auf die Bedeutung der Arbeitsbelastung. In einer normalen Situation setzen sie sich folglich vor allem für die soziale Mission der Unternehmen ein und sind dafür bereit, zusätzliche Arbeit zu leisten. Ein Mission Drift in Richtung Kommerzialisierung getrieben von diesen Stakeholder ist folglich eher unwahrscheinlich.

Zusammengefasst lässt sich mit Blick auf die Ergebnisse dieser Studie festhalten, dass Stakeholder durchaus die Entscheidungen der Sozialunternehmer beeinflussen. Die Richtung des Einflusses ist dabei so vielfältig wie die Interessensgruppen selbst: Während vermeidlich finanziell getriebene Stakeholder wie die Geschäftskunden oder Investoren darauf abzielen, die Bedeutung der finanziellen Wirkung bei den Sozialunternehmen zu erhöhen, versuchen Mitarbeitende und Begünstigte vor allem, die soziale Wirkung in den Fokus zu rücken. In diesem Spannungsverhältnis ist es möglich, dass Organisationen dem Druck einer bestimmten Gruppen nachgeben und einem Drift bspw. in Richtung Kommerzialisierung folgen.

7.2.4 Weitere Einflussfaktoren

Nachfolgend werden mögliche weitere Einflussfaktoren auf die Entscheidungen der Sozialunternehmer diskutiert. Um ein valides Conjoint Experiment durchzuführen, das tatsächlich die Faktoren untersucht, die jeweils betrachtet werden sollten, wurden zahlreiche Kontrollvariablen aufgenommen (siehe Kapitel 6.1). Während in der Analyse der Haupteffekte in einzelnen Modellen einzelne Kontrollvariablen leicht signifikante Ergebnisse erzielten, gab es in der Analyse der Interaktionseffekte über alle Modelle hinweg nur zwei Variablen, die immer relevante signifikante Wirkung zeigten. Auf diese beiden Variablen wird nachfolgend eingegangen.

Auf der individuellen Ebene ist das der Ausbildungsgrund Naturwissenschaften, in dem die Ausbildungsbereiche „Ingenieurwesen / (Elektro)Technik / Maschinenbau“, „Informatik“, und „Andere Naturwissenschaften“ zusammengefasst wurden. Dieser Ausbildungsbereich grenzt sich von den Geisteswissenschaften (Sozialwissenschaften, Recht etc.) ab und wirkt immer positiv auf die Entscheidungen über die Attraktivität von Neukundenanfragen als abhängige Variable. Sozialunternehmer mit einem naturwissenschaftlichen Ausbildungshintergrund bewerten folglich die Attraktivität von Kundenaufträgen über alle Modelle hinweg signifikant

höher. Interaktionen zwischen dieser Variable und den vier Entscheidungskriterien sind jedoch statistisch nicht signifikant. Dies wurde in einer weiteren Modellrechnung überprüft.

Eine mögliche Interpretation des Ergebnisses könnte sein, dass Menschen mit einer naturwissenschaftlichen Ausbildung bspw. eine höhere Arbeitsbelastung gewohnt oder weniger wählerisch sind und generell mehr Aufträge annehmen (einen Einstieg in dieses breite Forschungsfeld bietet bspw. Schmidt et al., 1986). Eine abschließende Interpretation bleibt jedoch schwierig.

Auf der Unternehmensebene hat die B2C-Kundenbeziehung über alle Modelle hinweg einen positiven signifikanten Einfluss auf die Bewertung der Auftragsattraktivität. Folglich bewerten Personen, die für ein Sozialunternehmen im B2C-Bereich tätig sind, Neukundenaufträge allgemein höher. Interaktionen zwischen dieser Variable und den vier Entscheidungskriterien sind in einer neuen Modellrechnung ebenfalls nicht statistisch signifikant.

Grundsätzlich ist das Geschäftsmodell von Sozialunternehmen (z. B. ein B2C-Geschäftsmodell) wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits erwähnt auch in Bezug auf die Neigung zu Mission Drift ein zentraler Faktor (Agafonow, 2015; R. M. Armstrong & Grobbelaar, 2023; Davies & Chambers, 2018; Klein et al., 2021). Ein Erklärungsansatz des Ergebnisses in Bezug auf die Kundenbeziehung in dieser Studie wäre, dass B2C-Sozialunternehmen eine desto höhere soziale und finanzielle Wirkung entfalten können, je mehr Produkte oder Dienstleistungen sie absetzen. Sie treten nicht Verhandlungen mit Großkunden (wie es bei einem B2B- oder einem B2G-Unternehmen häufig der Fall ist), sondern vertreiben ihr Angebot direkt, sodass jedes verkaufte Produkt oder Dienstleistung positiv auf das Sozialunternehmen und seine Mission wirkt. Die B2C-Organisationen hätten folglich einen Anreiz an einem höheren Absatz, was dazu führen könnte, dass sie Anfragen allgemein höher bewerten.

Es kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die beiden signifikanten Kontrollvariablen Ausbildungsgrund Naturwissenschaften und B2C-Kundenbeziehung eine positive Wirkung auf die Bewertung von Neukundenanfragen haben, nicht jedoch auf einzelne Entscheidungskriterien. Ein mittelbarer Zusammenhang der Variablen zu Mission Drift lässt sich in dieser Studie nicht feststellen.

7.3 Gemeinsame Betrachtung von Auslösern und Treibern

Nachdem in diesem Kapitel bisher mögliche Auslöser und Einflussfaktoren in Richtung Kommerzialisierung getrennt voneinander betrachtet wurden, werden sie in diesem Teilkapitel nun zusammengebracht. Die Diskussion stützt sich dabei auf die Ergebnisse der Drei-Wege-Interaktionen in Kapitel 6.3.3. Die gemeinsame Betrachtung macht es möglich, Effekte darzustellen, die nur in der Krisen- bzw. Wachstumssituation auftreten. Die Szenarien wirken dabei als Moderatoren (siehe Abb. 6-2).

Wie in Kapitel 6.3.3 bereits ausgeführt, sind lediglich 20 von 128 berechneten Interaktionen statistisch signifikant. Allgemein gilt die Aussagekraft von Drei-Wege-Interaktionen oder noch höheren Interaktionen wie bereits erwähnt als vergleichsweise gering (Shepherd & Zacharakis, 1999). Dennoch werden die bedeutsamsten unter den statistisch signifikanten Interaktionen mit Hinblick auf den zentralen Trade-off dieser Arbeit zwischen sozialer und finanzieller Wirkung nachfolgend beschrieben, begonnen mit den Einflussfaktoren in der Krisensituation.

7.3.1 Zusätzliche Treiber in der Krisensituation

Die Krisensituation ist – wie die bisherige Analyse zeigte – ein möglicher Auslöser von Mission Drift. Nachfolgend wird nun diskutiert, inwiefern sich durch die Betrachtung zusätzlicher Faktoren in der Krise weitere Treiber für eine finanzielle Orientierung identifizieren lassen.

Unter den in Kapitel 7.2 beschriebenen möglichen Treibern sind hier insbesondere die Stakeholder von Relevanz. Bisher hatten alle Stakeholder mit Druck in Richtung finanzieller Orientierung gemeinsam betrachtet über alle Situationen hinweg keinen signifikanten Einfluss. Dies ändert sich jedoch, wenn man die Entscheidungen isoliert in der Krisensituation betrachtet (siehe Tab. 6-13): Hier zeigt sich, dass die Stakeholder mit Druck in Richtung finanzieller Orientierung tatsächlich signifikant negativ auf die Bedeutung der sozialen Wirkung und Übereinstimmung der Unternehmenswerte wirken (nicht jedoch positiv auf die finanzielle Wirkung). Folglich scheint der Einfluss dieser Stakeholder in Krisensituationen zuzunehmen und deutet einen erhöhten Druck in Richtung Abkehr von der sozialen Mission an.

Dies gilt auch für die Aktivität der primären Stakeholder: Anspruchsgruppen, die eine rechtliche Beziehung zu den Sozialunternehmen haben, wirken in der Krise wie die Interessensgruppen mit finanzieller Orientierung signifikant negativ auf die Bedeutung der sozialen Wirkung und Übereinstimmung der Unternehmenswerte. Dies ist ein bemerkenswertes Ergebnis, das jedoch plausibel sein könnte: Den primären Stakeholdern ist offensichtlich bewusst, wie bedrohlich eine Krisensituation mit drastischem Auftragsrückgang für die

Sozialunternehmen sein könnte. In einer solchen Situation scheinen sie die Unternehmen unbedingt erhalten zu wollen, auch auf Kosten eines (kurzzeitigen) Abrückens von der sozialen Mission. Aus der MGL heraus betrachtet entscheiden sie sich für den Erhalt der Organisation und gegen den Erhalt der Mission.

Dies unterstreicht den Einfluss der Stakeholder und macht ihre Bedeutung in einer normalen Situation, aber eben auch in Krisenzeiten deutlich. Die Ergebnisse zeigen, dass sie durchaus in der Lage sind, den Fokus der Sozialunternehmen weg vom Sozialen hin zum Finanziellen zu lenken und so einen relevanten Einfluss auf die Neigung zu Mission Drift haben können – etwa um die Unternehmen in der Krise vor einer möglichen Insolvenz zu bewahren.⁵⁴

Zusätzlich zu den Stakeholdern gibt es bei den Drei-Wege-Interaktionen noch ein weiteres interessantes Ergebnis zu den Identitäten: Wie bereits in Kapitel 7.2.1 wirkt die darwinistische Gründeridentität auch isoliert im Krisenszenario betrachtet negativ auf die soziale Wirkung. Sowohl über alle Situationen hinweg, als auch im Speziellen in der Krisensituation erhöhen den Studienergebnissen zufolge Personen mit einer solchen Identität in Sozialunternehmen den Druck in Richtung Kommerzialisierung.

Alle anderen signifikanten Interaktionen im Krisenszenario beziehen sich auf die Entscheidungskriterien Arbeitsbelastung und Übereinstimmung der Unternehmenswerte und sind in Bezug auf die Diskussion um Mission Drift zu vernachlässigen.

7.3.2 Zusätzliche Treiber in der Wachstumssituation

Die bisherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass das Wachstumsszenario isoliert betrachtet kein Auslöser von Mission Drift darstellt. Nachfolgend wird nun diskutiert, ob sich aus der Betrachtung von Einflussfaktoren im Wachstum Beobachtungen ergeben, die in dieser Situation dennoch eine verstärkte Neigung in Richtung Kommerzialisierung anzeigen könnten (siehe Tab. 6-14).

Die Stakeholder mit Druck in Richtung finanzieller Orientierung haben in der Wachstumssituation einen signifikant positiven Effekt auf die Bedeutung der finanziellen Wirkung und der sozialen Wirkung. Im Wachstum geht von diesen Interessengruppen folglich vielfältiger Druck aus, wobei der auf die soziale Wirkung sogar noch größer ist als auf die finanzielle Wirkung. Überraschenderweise befördern die Stakeholder mit Druck in Richtung sozialer

⁵⁴ Es sei erwähnt, dass unter den einzelnen Stakeholdergruppen die Mitarbeitenden in der Drei-Wege-Interaktion eine negative Interaktion mit der Bedeutung der finanziellen Wirkung zeigen, während diese Interaktion in der Zwei-Wege-Interaktion noch positiv war. In der Krise sind die Mitarbeitenden einzeln betrachtet folglich kein Treiber für eine finanzielle Zielorientierung.

Orientierung die Bedeutung der finanziellen Wirkung im Wachstum ebenfalls. Die Anspruchsgruppen gemeinsam betrachtet haben folglich einen Einfluss auf die Entscheidungen der Sozialunternehmer in einer Wachstumssituation, wobei dieser auch – aber nicht ausschließlich – in Richtung Kommerzialisierung geht.

Betrachtet man die einzelnen Interessengruppen getrennt voneinander, dann erhöhen wie schon in den vorherigen Kapiteln die Mitarbeitenden und die Unternehmenskunden die Bedeutung der finanziellen Wirkung (die Investoren hingegen nicht signifikant). Überraschenderweise tun dies nun auch die Begünstigten und Endkunden, die den bisherigen Studienergebnissen zufolge in einer normalen Situation eher als Unterstützter der sozialen Ziele zu sehen waren. Mit anderen untersuchten möglichen Treibern wie unternehmerische Ausrichtung oder Gründeridentitäten zeigen sich in der Wachstumssituation keine signifikanten Effekte in Bezug auf die soziale bzw. finanzielle Wirkung.

Es lässt sich festhalten, dass wie schon in den vorangegangenen Analysen die Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Wachstum nicht eindeutig sind. Erstaunlicherweise scheinen einzelnen Stakeholdergruppen, die in einer normalen Situation eher soziale Ziele verfolgen, in der Wachstumssituation die Bedeutung der Finanziellen zu verstärken. Eine mögliche Interpretation wäre, dass den Anspruchsgruppen die Ausdehnung des Angebots so wichtig ist, dass sie dafür bereit sind, auf gewissen soziale Aspekte zu verzichten. Wenn viel mehr Menschen durch das Wachstum der Sozialunternehmen erreicht werden, könnte dies eine Abschwächung des Sozialen überwiegen. Gerade aus Sicht der Begünstigten und Endkunden scheint dies verständlich.

Im abschließenden Kapitel 8 werden alle Ergebnisse zusammengefasst und in Zusammenhang gebracht. Insbesondere wird nachfolgend auf mögliche Implikation für die Theorie in Zusammenhang mit der Mixed-Gamble-Logik und auf mögliche Implikation für die Praxis eingegangen.

8 Zusammenfassung, Implikationen und Limitationen

Diese Studie ist eine der ersten, die im Kontext von Sozialunternehmen explorativ einen qualitativen und quantitativen Ansatz für die Erforschung von Auslösern und Treibern von Mission Drift in Richtung Kommerzialisierung präsentiert und anwendet. Dazu wurde eine umfassende Stichprobe von Sozialunternehmern im deutschsprachigen Raum aufgebaut. Diese wurde zunächst für Experteninterviews und anschließend für ein Conjoint Experiment genutzt, in dem die Teilnehmenden anhand von vier Kriterien die Attraktivität von Neukundenaufträgen beurteilt haben.

Von besonderem Interesse ist dabei die zentrale Abwägung zwischen sozialen und finanziellen Zielen. In dem Experiment wurden die Sozialunternehmer – nach Entscheidungen in einer normalen Situation – in zwei Szenarien versetzt, die Auslöser für Mission Drift, die Priorisierung finanzieller Ziele zulasten sozialer bzw. gesellschaftlicher Ziele, darstellen könnten. Dabei handelte es sich um eine Krisensituation und eine Wachstumssituation. Außerdem wurden sie im Rahmen der Conjoint Studie zu weiteren möglichen Einflussfaktoren (Treibern) für eine grundsätzlich finanzielle Zielorientierung befragt. Die Ergebnisse wurden abschließend mittels statistischer Analyse ausgewertet und inhaltlich interpretiert.

Die Basis für die Untersuchung bildet zum einen die Theorie der hybriden Organisationen sowie weitere relevante Theorien, die mögliche Auslöser von Mission Drift beschreiben. Zum anderen bedient sich diese Studie über die Entscheidungen von Sozialunternehmern der Verhaltensökonomie. Insbesondere wird die Mixed-Gamble-Logik in den Bereich Social Entrepreneurship eingeführt und auf Mission Drift angewendet. Diese zeichnet sich über die zeitgleiche Betrachtung von möglichen Gewinnen und Verlusten in Entscheidungssituationen aus.

Die Ergebnisse der Studie sind für Theorie und Praxis relevant und werden in diesem Kapitel zusammengefasst. Maßnahmen werden präsentiert, die präventiv oder in akuten Situationen eines Mission Drifts angewendet werden könnten. Es werden zudem Limitationen und Ansätze für mögliche weitere Forschung aufgezeigt.

8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die zentralen Ergebnisse der eingangs aufgestellten Forschungsfragen sind in Tab. 8-1 dargestellt und werden nachfolgend ausführlich erläutert.

Tab. 8-1: Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Forschungsfragen	Zusammenfassende Ergebnisse
Forschungsfrage 1 (mit Bezug zur Mixed-Gamble-Logik)	<ul style="list-style-type: none"> • Mission Drift von Sozialunternehmen kann theoretisch durch die Mixed-Gamble-Logik beschrieben werden. Sozialunternehmer stehen bei hohem Druck in Richtung Kommerzialisierung vor der schwierigen Abwägung zwischen Missionstreue und Mission Drift, bei der sie entweder die sozialen Ziele oder die Organisation erhalten können. • Entsprechend der Mixed-Gamble-Logik und in Abgrenzung zu „Pure Gambles“ geht der Verlust des einen immer auch mit dem Gewinn bzw. Erhalt des anderen einher. Die Entscheidung hängt von der Risikopräferenz der Sozialunternehmer ab.
Forschungsfrage 2a (2a und 2b mit Bezug zu den Experteninterviews)	<ul style="list-style-type: none"> • Das oberste Ziel von Sozialunternehmen ist die Erzielung einer sozialen bzw. nachhaltigen Wirkung. Dafür ist jedoch eine stabile finanzielle Grundlage der Organisation notwendig, die mit einer sinnvollen Steuerung der Arbeitsbelastung, dem Erhalt der Unternehmenswerte, Skalierung und Innovativität des Geschäftsmodells als weitere Ziele identifiziert wurde.
Forschungsfrage 2b	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Veränderung dieser Ziele kann den Experteninterviews zufolge vielfältige Auslöser haben: Einen relevanten Einfluss haben die Stakeholder der Organisationen. Außerdem können Unzufriedenheit mit dem Geschäftsmodell bzw. der Performance aus dem Inneren und sich ändernde Rahmenbedingungen von außen zu einer Modifikation der Ziele führen.
Forschungsfrage 3a (3a und alle folgenden mit Bezug zum Conjoint Experiment)	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Krisenszenario kann im Rahmen dieser Studie als möglicher Auslöser für Entscheidungsänderungen von Sozialunternehmern und Mission Drift identifiziert werden. Die Bedeutung von finanziellen Zielen nimmt in einer Krisensituation deutlich zu, während die Bedeutung der sozialen und aller weiteren Ziele abnimmt.
Forschungsfrage 3b	<ul style="list-style-type: none"> • Die Entscheidungen der Sozialunternehmer ändern sich in der Wachstumssituation insofern, als die Bedeutung der finanziellen Ziele abnimmt. Folglich können keine Hinweise darauf gefunden werden, dass ein Wachstumsszenario einen Auslöser für Mission Drift darstellt.
Forschungsfrage 4	<ul style="list-style-type: none"> • Die Gründeridentitäten der Sozialunternehmer haben einen Einfluss auf ihre Entscheidungen. Unternehmer mit einer ausgeprägten missionarischen Identität bewerten die sozialen Ziele ihrer Organisation deutlich höher. Eine primäre Gemeinschaftsidentität wiederum führt zu einer Fokussierung auf die Unternehmenswerte. • Darwinistisch orientierte Gründer hingegen priorisieren die finanziellen Ziele ihres Unternehmens.
Forschungsfrage 5a	<ul style="list-style-type: none"> • Unter den untersuchten Eigenschaften der unternehmerischen Ausrichtung hat die Innovativität den größten Einfluss auf die Entscheidungen. Eine hohe Innovativität stärkt signifikant die Bedeutung der finanziellen Ziele. • Die Risikobereitschaft und Proaktivität von Sozialunternehmen haben hingegen keinen nachweislichen Einfluss auf die Entscheidungen der Unternehmer.

Forschungsfrage 5b	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder beeinflussen die Entscheidungen von Sozialunternehmern. Einerseits führt der Einfluss von Investoren, Unternehmenskunden und Mitarbeitenden dazu, dass finanzielle Ziele stärker priorisiert werden. Andererseits drängen die Begünstigten, Endkunden und Mitarbeitenden darauf, die sozialen Ziele zu fokussieren. Letztere nehmen dabei eine besondere Stellung ein, weil sie Druck sowohl in die soziale als auch die finanzielle Richtung ausüben. • In Ausnahmesituationen wie den Krisen- und Wachstumsszenarien können Stakeholder ihre Prioritäten verändern: Einzelne Anspruchsgruppen, die sich üblicherweise für den Erhalt der sozialen Mission einsetzen, legen in diesen Situationen mehr Wert auf das Finanzielle bzw. den Erhalt der Organisationen.
Forschungsfrage 6	<ul style="list-style-type: none"> • Ein möglicher weiterer Einflussfaktor auf die Entscheidung von Sozialunternehmern ist ihr Ausbildungshintergrund. Unternehmer mit einer naturwissenschaftlichen Qualifikation bewerten Kundenanfragen höher. Dies gilt auch für Unternehmer, deren Organisationen ein B2C-Geschäftsmodell haben und ihre Produkte bzw. Dienstleistungen direkt an Endkonsumenten vertreiben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Forschungsfrage 1: *Inwiefern kann Mission Drift mit der Mixed-Gamble-Logik theoretisch beschrieben werden?*

Die Mixed-Gamble-Logik liefert einen vielversprechenden Ansatz, um Mission Drift aus der Verhaltenstheorie heraus zu betrachten. Die Logik bringt die Erkenntnisse zentraler verhaltensökonomischer Grundlagen (Prospekt-Theorie und Agency-Theorie) zusammen und liefert eine relevante Perspektive darauf, wie sich Sozialunternehmer bzw. deren Organisationen in Situationen mit einem hohen Druck in Richtung Kommerzialisierung verhalten. In einem solchen Szenario können sie ihre ausbalancierten sozialen und finanziellen Ziele nicht mehr aufrechterhalten, weil der Druck in Richtung Kommerzialisierung ein erhöhtes Verlustrisiko erzeugt. Ob sie der Mission treu bleiben oder davon abweichen und ein Mission Drift wahrscheinlich wird, hängt aus Sicht der Mixed-Gamble-Logik von ihren Risikopräferenzen ab.

Forschungsfrage 2a: *Was sind die Ziele von Sozialunternehmen?*

Das oberste Ziel ist den Experteninterviews mit Sozialunternehmern zufolge, eine soziale oder nachhaltige Wirkung zu erzielen. Daneben ist eine stabile finanzielle Basis für Sozialunternehmen von großer Bedeutung. Ein tragfähiges Geschäftsmodell und die Erzielung von Erlösen sind notwendig, um langfristig existieren und die sozialen Ziele weiterverfolgen zu können. Zudem sind die Steuerung der Arbeitsbelastung, die Zusammenarbeit mit Partnern, die ähnliche Unternehmenswerte teilen, die Skalierung des sozialen bzw. nachhaltigen Angebots und eine hohe Innovationsfähigkeit für die Organisationen von Bedeutung.

Diese vielfältigen Ziele zeigen, dass Sozialunternehmen den Anspruch haben, nicht nur sozialen oder ökologischen Mehrwert zu schaffen, sondern auch ökonomisch nachhaltig und effektiv zu agieren, um langfristig ihre Missionen zu erfüllen und positive Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken.

Forschungsfrage 2b: *Welches sind die Auslöser von Veränderungen dieser Ziele?*

Die Experten wurden im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls qualitativ dazu befragt, wodurch sich die genannten Ziele verändern können. Zum einen haben die Stakeholder einen bedeutenden Einfluss auf die Zielvorstellungen der Sozialunternehmen. Ihr Druck kann Anpassungen der Ziele zur Folge haben. Zum anderen kann die Performance bzw. das Geschäftsmodell der Sozialunternehmen zu Zielveränderungen führen, insbesondere wenn die gesetzten Ziele nicht erreicht werden. Zudem können wandelnde wirtschaftliche Rahmenbedingungen wie Krisen- oder Wachstumssituationen Sozialunternehmen zur Neuausrichtung ihrer Ziele zwingen.

Forschungsfrage 3a: *Inwiefern ist ein Krisenszenario ein Auslöser für Entscheidungsänderungen von Sozialunternehmern?*

Für die Beantwortung dieser und der nachfolgenden Fragen werden die Ergebnisse der quantitativen Conjoint Analyse dieser Arbeit herangezogen. Dabei haben 187 Gründer bzw. Führungskräfte von Sozialunternehmen über die Attraktivität möglicher Neukundenaufträge in verschiedenen Szenarien entschieden.

Eine Krise kann einen Mission Drift bei Sozialunternehmen auslösen, weil sie im Vergleich zu einer normalen Situation zu einer veränderten Gewichtung der Entscheidungskriterien führt. In Krisensituationen wird die finanzielle Wirkung für die Unternehmer zum wichtigsten Kriterium, während die soziale Wirkung, die Übereinstimmung der Unternehmenswerte und die Arbeitsbelastung an Bedeutung verlieren. Dieses veränderte Entscheidungsverhalten kann bewirken, dass die ursprünglichen sozialen Ziele des Unternehmens vernachlässigt werden und stattdessen eine stärkere Fokussierung auf finanzielle Ziele erfolgt. Ein Mission Drift in Richtung Kommerzialisierung ist durch Krisen möglich.

Forschungsfrage 3b: *Inwiefern ist ein Wachstumsszenario ein Auslöser für Entscheidungsänderungen von Sozialunternehmern?*

In der Wachstumssituation ändert sich ebenfalls die Bedeutung der Entscheidungskriterien bei der Bewertung von Neukundenaufträgen für die Sozialunternehmer, jedoch nicht so stark wie in der Krisensituation. Die soziale Wirkung bleibt das wichtigste Kriterium, gefolgt von der finanziellen Wirkung und den übrigen Entscheidungskriterien. Die Bedeutung der finanziellen Wirkung nimmt in der Wachstumssituation signifikant ab. Dies deutet darauf hin,

dass ein Drift in Richtung Kommerzialisierung im Wachstum von Sozialunternehmen unwahrscheinlicher wird. Ein Wachstumsszenario ist folglich kein Auslöser von Mission Drift.

Forschungsfrage 4: *Inwiefern beeinflussen die Gründeridentitäten der Sozialunternehmer ihre Entscheidungen?*

Es wurden drei Gründeridentitäten von Sozialunternehmern untersucht: missionarische Identität (hohes Bestreben, die Welt insgesamt zu verbessern), Gemeinschaftsidentität (hohes Bestreben, die Umstände für eine Gemeinschaft zu verbessern) und darwinistische Identität (hohes Bestreben, die eigene wirtschaftliche Perspektive zu verbessern). Alle drei Identitäten haben einen Einfluss auf die Entscheidungen der Unternehmer.

Gründer mit einer ausgeprägten missionarischen Identität priorisieren in ihren Entscheidungen die soziale Wirkung ihres Unternehmens, während Gründer mit einer Gemeinschaftsidentität ihr Entscheidungsverhalten in Richtung der Wahrung der Unternehmenswerte ausrichten. Sozialunternehmer mit einer starken darwinistischen Identität wiederum entscheiden tendenziell so, dass vor allem die finanziellen Ziele ihrer Organisation und damit ihr wirtschaftliches Eigeninteresse berücksichtigt werden. Letztere Identität kann folglich als ein möglicher Treiber einer grundsätzlich finanziellen Zielorientierung betrachtet werden.

Forschungsfrage 5a: *Inwiefern beeinflusst die unternehmerische Ausrichtung der Sozialunternehmen die Entscheidungen der Sozialunternehmer?*

Die unternehmerische Ausrichtung der Sozialunternehmen – gemessen an ihrer Innovativität, Risikobereitschaft und Proaktivität – beeinflusst die Entscheidungen der Sozialunternehmer in unterschiedlicher Weise. Die Innovativität hat den größten Einfluss auf die Entscheidungen der Sozialunternehmer: Eine hohe Innovativität stärkt die Bedeutung der finanziellen Ziele. Sozialunternehmen mit einer starken Innovationsorientierung legen folglich mehr Wert auf finanzielle Aspekte. Ausgeprägte Risikobereitschaft und Proaktivität hingegen führen jeweils dazu, dass Sozialunternehmer die Bedeutung der Unternehmenswerte leicht stärker fokussieren. Ein Zusammenhang zwischen risikobereiter bzw. proaktiver Ausrichtung und Mission Drift kann entsprechend nicht festgestellt werden.

Forschungsfrage 5b: *Inwiefern beeinflussen die Stakeholder von Sozialunternehmen die Entscheidungen der Sozialunternehmer?*

Die Stakeholder von Sozialunternehmen nehmen relevanten Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Unternehmer. In dieser Studie wurde danach differenziert, in welche Richtung die Interessensgruppen Druck ausüben. Eine höhere finanzielle Orientierung fordern vor allem die Investoren, Unternehmenskunden (Geschäftskunden) und Mitarbeitenden ein. Alle

drei Stakeholder-Gruppen führen dazu, dass die Sozialunternehmer stärker zugunsten der finanziellen Ziele entscheiden. Folglich könnten diese Stakeholder Treiber für eine grundsätzliche Zielorientierung in Richtung finanzieller Zielorientierung darstellen. In der Krisensituation gilt dies zusätzlich auch für die gemeinsame Betrachtung aller Stakeholder mit Druck in Richtung finanzieller Orientierung.

Auch in Richtung der sozialen Orientierung gibt es relevante Interessensvertreter, nämlich die Begünstigten als Zielgruppe der Sozialunternehmen, die Endkunden und erneut die Mitarbeitenden. Die Endkunden (Endverbraucher) und die Mitarbeitenden drängen darauf, dass die Unternehmer die sozialen Ziele höher bewerten – während ein großer Druck aller drei Gruppen jeweils dazu führt, dass die Sozialunternehmer die Arbeitsbelastung weniger priorisieren und folglich bereit sind, mehr für die Erfüllung der sozialen Ziele zu leisten. Eine Sonderstellung nehmen die Mitarbeitenden ein, weil sie relevanten Druck sowohl in die soziale als auch in die finanzielle Richtung ausüben.

Bemerkenswert ist zudem, dass in der Krisensituation auch die primären Stakeholder, die eine rechtliche Beziehung zu den Unternehmen haben und sich vor allem für die Mission einsetzen (zusammenfasst unter der Variable Stakeholder-Aktivität), auf eine Höherbewertung der finanziellen Ziele drängen. In der Wachstumssituation wiederum gilt dies für die Endkunden und Begünstigten – auch sie beeinflussen dann die Entscheidungen der Sozialunternehmer dahingehend, dass sie die finanziellen Ziele bzw. den Erhalt der Organisationen höher bewerten.

Forschungsfrage 6: *Welche möglichen weiteren Einflussfaktoren auf die Entscheidungen der Sozialunternehmer gibt es?*

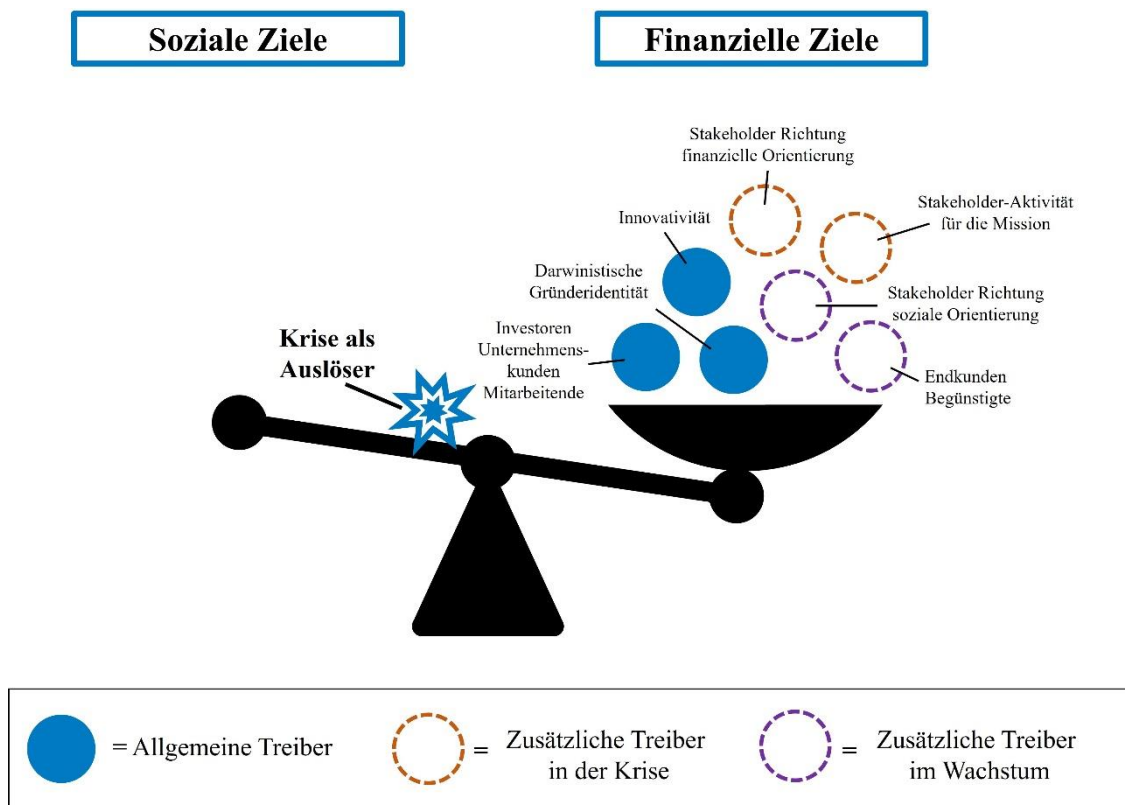
Im Rahmen dieser Studie wurden zahlreiche Variablen aufgenommen, um ihren zusätzlichen Einfluss auf die Entscheidungen der Sozialunternehmer zu untersuchen bzw. daraufhin zu kontrollieren. Auf individueller Ebene zeigt sich, dass ein Ausbildungsgrund in den Naturwissenschaften einen positiven Einfluss auf die Bewertung der Attraktivität von Neukundenanfragen hat. Sozialunternehmer mit einem naturwissenschaftlichen Hintergrund bewerten Kundenaufträge generell signifikant höher. Auf der Unternehmensebene hat die Business-to-Consumer-Kundenbeziehung einen positiven signifikanten Einfluss auf die Bewertung der Auftragsattraktivität. Das bedeutet, dass Sozialunternehmen, die im B2C-Bereich tätig sind, Neukundenanfragen im Allgemeinen höher bewerten. In Bezug auf die Neigung zur Mission Drift lässt sich daraus jedoch kein mittelbarer Zusammenhang schlussfolgern.

In Abb. 8-1 sind alle Ergebnisse visuell zusammengefasst, die der Analyse des Conjoint Experiments zufolge zu einer Höherbewertung der finanziellen Ziele führen. Die Krisensituation ist der einzige direkte Auslöser für Mission Drift im Experiment, der die Balance bzw. die Waage zwischen sozialen und finanziellen Zielen zugunsten letzterer ins Ungleichgewicht bringt.

Auf die Waagschale der finanziellen Ziele wirken zudem verschiedene Treiber, die (lediglich) durch Interaktionsanalyse ermittelt werden konnten. Über alle Situationen hinweg sind das die „blauen Kreise“ als allgemeine Treiber, die für die Stakeholder-Gruppen Investoren, Unternehmenskunden und Mitarbeitende, die darwinistische Gründeridentität und eine innovationsgetriebene unternehmerische Ausrichtung stehen.

Ausschließlich in der Krise – als „gestrichelte Kreise“ in orange dargestellt – wirken als zusätzliche Treiber alle Stakeholder mit Druck in Richtung finanzieller Orientierung sowie die primären Stakeholder mit Aktivität für die Mission des Unternehmens. Ausschließlich im Wachstum – als „gestrichelte Kreise“ in violett dargestellt – wirken als zusätzliche Treiber die Stakeholder mit eigentlich sozialer Orientierung sowie die Endkunden und Begünstigten Richtung Kommerzialisierung.

Abb. 8-1: Zusammenfassung der Ergebnisse



Quelle: Eigene Darstellung.

8.2 Implikationen für die Theorie

Diese Arbeit basiert auf einer breiten theoretischen Basis, um die untersuchten Phänomene verstehen und einordnen zu können. Nachfolgend wird beschrieben, wie die gewonnenen Erkenntnisse die bisherige Literatur bereichern. Zunächst wird auf die Implikationen zur Theorie um Mission Drift sowie überschneidende Theorien und anschließend auf die Ableitungen für die Verhaltensökonomie bzw. die Mixed-Gamble-Logik eingegangen.

8.2.1 Forschung zu Sozialunternehmen und Mission Drift

„So far, the literature on the SE has not dealt with analyzing the possible forces that determine the drift of mission“, schreiben Esposito et al. (2023). An dieser Stelle setzt diese Arbeit an und untersuchte mit einem Mixed-Methods-Ansatz aus qualitativer und quantitativer Forschung die Gründe für Mission Drift. Mit der Studie wird ein Beitrag geleistet, um eine relevante Forschungslücke im Kontext der hybriden Organisationen zu schließen (Cetindamar & Ozkazanc-Pan, 2017; Esposito et al., 2023; Grimes et al., 2019; Hota, Manoharan et al., 2023; Kautonen et al., 2020; Klein et al., 2021). Mehr noch: Diese Studie soll helfen, die Forschung zu Sozialunternehmen aus der „Sackgasse“ (Agafonow, 2015, S. 1038) herauszuführen, in die sie sich aufgrund des komplexen und schwer zu konkretisierenden Phänomens des Mission Drift manövriert hat.

Bislang ist es Forschenden nicht gelungen, einen überzeugenden quantitativen Ansatz zur Untersuchung der Auslöser und Treiber von Mission Drift zu präsentieren (Alinaghian & Razmdoost, 2021; Cetindamar & Ozkazanc-Pan, 2017; Grimes et al., 2019; Klein et al., 2021). Ein wichtiger Beitrag ist es folglich, dass im Rahmen dieser Arbeit ein solcher Ansatz entwickelt und ausgeführt wurde. Dabei wurde erstmalig die Conjoint Methodik auf Mission Drift angewendet. Das Conjoint Experiment ist in seinem Aufbau mit mehreren Entscheidungssituationen bzw. Szenarien methodisch komplex und könnte zusätzlich auch eine Bereicherung für die Literatur zu Experimenten im Entrepreneurship-Bereich darstellen (Shepherd et al., 2015).

Die Studie gibt ganz konkrete Hinweise darauf, in welchen Situationen bzw. durch welche beeinflussenden Faktoren es zu einem Drift kommen könnte. Krisen können einen Auslöser darstellen, der Sozialunternehmen dazu verleitet, von ihrer Mission abzuweichen. Dafür bietet diese Arbeit eindeutige quantitative Hinweise und stärkt die Bedeutung von Krisenmanagement (Alpaslan et al., 2009), gerade auch im Kontext von hybriden Organisationen. Wachstums- bzw. Skalierungssituationen als Auslöser für Mission Drift konnten nicht belegt werden; im Gegenteil, die Bedeutung der finanziellen Wirkung von Neukundenaufträgen sank in diesem

Szenario tendenziell. Dies ist eine wichtige Erkenntnis für die Forschung zu Sozialunternehmen. Die Skalierung ihres Angebots ist von zentraler Bedeutung, um ihre Wirkung in der Gesellschaft wirklich entfalten zu können (Bacq & Eddleston, 2018; Bloom & Chatterji, 2009; Islam, 2020, 2022). Dass dieses Wachstum im Kontext dieser Studie nicht zwingend mit einem stärkeren Fokus auf die Finanzen oder gar mit der Gefahr des Mission Drift einhergehen muss, bereichert das Wissen über Sozialunternehmen und ist ein wichtiger Beitrag im Skalierungsdiskurs.

Ein weiterer Beitrag dieser Arbeit liegt in den Ergebnissen zur Entscheidungsfindung von Unternehmern (bspw. Haynie et al., 2009; Holland & Shepherd, 2013; Klaukien et al., 2013), hier speziell zu Sozialunternehmern. Es zeigt sich, dass die Motivation dieser Unternehmer einerseits stark vom Streben nach sozialer Wirkung geprägt ist. Andererseits achten Sozialunternehmer trotz des primären Ziels, sozialen Wert zu schaffen, deutlich auch auf die finanziellen Auswirkungen von Neukundenaufträgen und bevorzugen solche mit finanziellen Vorteilen. Finanzielle Überlegungen werden in allen Szenarien, ähnlich wie bei anderen Unternehmertypen, entsprechend sorgfältig berücksichtigt. Darüber hinaus wurde die Werteerhaltung als bedeutendes Entscheidungsattribut identifiziert. Social Entrepreneurs bevorzugen demnach Neukunden, die eine hohe Wertekongruenz aufweisen, was auf das Bestreben hinweist, ihre Angebote auszuweiten, ohne dabei ihre Grundsätze zu kompromittieren. Über alle betrachteten Situationen hinweg stellt die Arbeitsbelastung für das Team, die mit einem Neukundenauftrag einhergeht, das am wenigsten wichtige Kriterium dar.

Diese Arbeit wendete zudem die Identitäts-Theorie an, um zu untersuchen, ob es einen Zusammenhang zwischen der Gründeridentität und der Neigung zu Mission Drift gibt. Dafür wurde die von Fauchart und Gruber (2011) bzw. Sieger et al. (2016) entwickelte Dreiteilung der Identitäten genutzt. Die Skala zu den Gründeridentitäten konnte erfolgreich auf die Stichprobe der Sozialunternehmer angewendet werden: Die missionarische Identität ist am stärksten ausgeprägt, gefolgt von der Gemeinschaftsidentität und der darwinistischen Identität. Während die darwinistische Identität auf der einen Seite als möglicher Treiber für eine grundsätzliche Zielorientierung in Richtung Kommerzialisierung identifiziert werden konnte, stärken ausgeprägte Gemeinschaftsidentität und missionarische Identität auf der anderen Seite tendenziell die Bedeutung der Mission der Unternehmen. Dieses Forschungsergebnis bereichert somit das Wissen an der Schnittstelle zwischen Gründeridentitäten und Sozialunternehmen bzw. Mission Drift, an der es bislang vergleichsweise wenige Veröffentlichungen gibt (Brändle et al., 2019; Ko & Kim, 2020).

Deshalb wurde mittels der Skala von Sieger et al. (2016) zusätzlich eine Unterteilung der Stichprobe in verschiedene reine und hybride Gründer-Typen vorgenommen. Die meisten Sozialunternehmer lassen sich der Gruppe der „reinen“ Missionaries zuordnen. Ein ähnlich hoher Anteil der Gründer weist eine hybride Identität aus Gemeinschaftsidentität und missionarischer Identität auf. Reine Darwinians gibt es in dieser Stichprobe jedoch keine, und hybride Gründeridentitäten mit darwinistischen Elementen sind im Vergleich zu Studien, die traditionelle Gründer einschlossen, weniger verbreitet. Jedoch weisen manche Social Entrepreneurs auch eine Wettbewerbs- oder Profitorientierung auf: Etwa jeder achte Teilnehmer zeigt eine hybride Identität mit darwinistischen Zügen. Dies ergänzt etwa die Erkenntnisse von Žur (2021), die ebenfalls einen Anteil der darwinistischen Identität unter Sozialunternehmern beschreibt.

Eine interessante Schnittstelle ist zudem die zur unternehmerischen Ausrichtung: Im Rahmen dieser Studie konnte ermittelt werden, dass eine hohe Innovativität von Sozialunternehmen mit einer erhöhten Neigung zur Kommerzialisierung einhergeht. Auch hier gibt es bislang nur eine geringe Anzahl an Publikationen (Bhattarai et al., 2019). Bislang wurde Innovativität vor allem als bereichernd für die Unternehmen und die Gesellschaft betrachtet (Dees et al., 2004; Douglas & Prentice, 2019; Jay, 2013; Karré, 2018; Luke & Chu, 2013). Dass innovative Organisationen jedoch tendenziell ihre soziale Mission und damit ihren ursprünglichen gesellschaftlichen Zweck verlieren könnten, könnte eine wichtige Erkenntnis für die Forschung sein.

Eine weitere relevante Analyseebene ist die der Stakeholder. Wie aus der Literatur und den Experteninterviews zu erwarten war, üben diese Druck und Einfluss auf Sozialunternehmen aus (Barraket et al., 2016; Battilana et al., 2022; Frooman, 1999; Ramoglou et al., 2023). Diese Studie untersuchte spezifisch, in welche Richtung einflussreiche Interessensgruppen wirken. Es zeigte sich, dass Investoren, Unternehmenskunden und Mitarbeitende insofern auf die Sozialunternehmen wirken, als dass diese einen stärkeren Fokus auf das Finanzielle legen; Begünstigte, Endkunden und erneut die Mitarbeitenden wirken hingegen druckvoll in Richtung des Sozialen. In Sondersituationen wie der Krise und dem Wachstum kann sich die Richtung des Drucks jedoch in Richtung einer stärkeren Betonung des Finanziellen verändern. Dies ist besonders bemerkenswert und zeigt, wie bedeutsam der Erhalt der Sozialunternehmen für diese Stakeholder ist.

Diese empirischen Ergebnisse erweitern zum einen die bisherigen Erkenntnisse der Stakeholder-Theorie und zeigen die interessante Doppelrolle der Mitarbeitenden auf. Zum anderen machen sie auch deutlich, dass es nicht nur ausreicht, Stakeholder in ihrer Gesamtheit in die Untersuchungen einzubringen, sondern gerade im Kontext von Sozialunternehmen mit ihren

unterschiedlichen Zielen zwischen verschiedenen Interessensgruppen und ihren Wirkweisen zu differenzieren.

8.2.2 Forschung zu Verhaltensökonomie und Mixed-Gamble-Logik

Forschende haben Mission Drift bisher vor allem konzeptionell erklärt und in Einzelfallstudien beobachtet. Wertvolle empirische Belege konnten mit dieser Studie dadurch gefunden werden, dass das Entscheidungsverhalten von Sozialunternehmern in den Fokus genommen wurde. Dies sagt die Behavioral Theory of the Firm (Cyert & March, 1963) als eine frühe und zentrale Arbeit innerhalb der Verhaltensökonomie voraus: Sie hinterfragte die Annahmen zur Funktionsweise von Organisationen und versuchte die Unternehmen als „Black Box“ auf Basis von Verhaltensanalyse zu entschlüsseln. Cyert und March argumentieren, dass Unternehmen in unsicheren Rahmenbedingungen agieren. In diesem Kontext kommt es zu Konflikten, die kurzfristig zu lösen versucht werden und langfristig durch organisationales Lernen vermieden werden sollen.

Forschende haben erst vor wenigen Jahren damit begonnen, die BToF im Kontext der hybriden Organisationen und Social Entrepreneurship anzuwenden (Bruneel et al., 2020; Nason et al., 2018). Die Argumentation der BToF kann jedoch auch auf diese Studie übertragen und die Theorie durch neue Erkenntnisse erweitert werden: Im Conjoint Experiment wird durch die beiden Szenarien „Krise“ und „Wachstum“ ein unsicheres Umfeld geschaffen, das empirisch belegbar zu Verhaltensveränderungen führt. Die Unternehmen reagieren auf den Druck in Richtung Kommerzialisierung, indem sie – abhängig von den erwähnten Treibern – ihre gesetzten Ziele neu justieren und dem Finanziellen eine höhere Bedeutung beimessen. Wenn dieses Verhalten bzw. Prozess wiederholt und verstärkt auftritt, könnte langfristig durch organisationales Lernen ein Mission Drift entstehen. Für die Theorie könnte es eine interessante Erkenntnis sein, dass durch die Betrachtungsweise im Kontext hybrider Organisationen der Lernprozess eine solch unbeabsichtigte, empirisch belegte Konsequenz haben kann (Argote & Greve, 2007; Gavetti et al., 2012).

Die Prozessbetrachtung aus der BToF allein wird dem zentralen Untersuchungsobjekt jedoch nicht gerecht. Um den Trade-off zwischen sozialen und finanziellen Zielen näher beschreiben zu können, wird im Rahmen dieser Studie die Mixed-Gamble-Logik (z. B. Wiseman & Gomez-Mejia, 1998) angewendet. Dieser Ansatz basiert auf Erkenntnissen der Prospekttheorie und Agency-Theorie und betont die Gleichzeitigkeit von Gewinnen und Verlusten in Entscheidungssituationen.

Forschende haben dazu aufgerufen, die MGL vermehrt außerhalb der Forschung zu Familienunternehmen anzuwenden (Holmes et al., 2011; Martin et al., 2013). Diesem Ruf ist diese Arbeit nachgekommen und wendet die MGL erstmalig auf Mission Drift an. Es zeigt sich, die MGL eine vielversprechende Perspektive darstellt, um Mission Drift theoretisch zu beschreiben. Im Kontext von Mission Drift gibt es weder ein „Win-Win“- noch ein „Lose-Lose“-Szenario. Die Unternehmer stehen stattdessen vor der Entscheidung, entweder ihre Mission (bzw. ihre sozialen Ziele) zu verfolgen oder die Organisation selbst zu erhalten. Indem sie sich für eine der Optionen entscheiden, gehen sie jedoch gleichzeitig das Risiko ein, die andere zu gefährden. Dies stellt einen idealen Beispielfall eines „gemischten Risikos“ bzw. ein „Mixed Gamble“ dar. Die tatsächlichen Entscheidungen, die im Experiment analysiert wurden, hängen dabei von der individuellen Risikopräferenz der handelnden Person ab.

In dieser Studie wurde untersucht, inwiefern die beiden Szenarien als mögliche Auslöser von Mission Drift bzw. des Mixed Gambles wirken. Es zeigte sich, dass das Krisenszenario den Druck auf die Unternehmen in Richtung Kommerzialisierung relevant erhöhte. Sie neigen in einer solchen Situation dazu, die Organisation durch Fokussierung auf die Finanzen zu erhalten, aber gleichzeitig die sozialen Ziele zu gefährden bzw. verlieren. Dies ist bspw. in Einklang mit den Ergebnissen der Studie von Gomez-Mejia et al. (2023), die Familienunternehmen in finanziellen Notlagen untersuchten. Sie kommen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass Druck in Richtung Kommerzialisierung das gemischte Risiko von Familienunternehmen beeinflusst und sie zu einer erhöhten finanziellen Leistung antreibt.

Das Wachstumsszenario hingegen führte nicht zu einer Verstärkung des Konflikts zwischen sozialen und finanziellen Zielen in dem Sinne, dass die Unternehmer stärker auf das Finanzielle achten. Aus der Perspektive der MGL ist das Wachstumsszenario entsprechend kein Auslöser für Mission Drift bzw. eines relevanten Mixed Gambles, vergleichbar mit den Erkenntnissen von Bauweraerts et al. (2020) zu Familienunternehmen in Wachstumsszenarien.

Die Treiber für eine grundsätzliche finanzielle Zielorientierung – etwa die erwähnten Stakeholder, die Gründeridentität und unternehmerische Ausrichtung – intensivieren womöglich den Konflikt der Abwägung zwischen Sozialem und Finanziellem. Sie lösen ein Mixed Gamble nicht aus, sondern nehmen Einfluss auf die Entscheidungen in einer solchen Situation.

8.3 Implikationen für die Praxis

Die mögliche Gefahr, die von Mission Drift ausgeht, wurde in Literatur und Praxis vielfach beschrieben und beobachtet. Ziel dieser Arbeit ist es, neben den Erkenntnissen für die

Forschung Sozialunternehmern in der Praxis Hinweise zu geben, in welchen Situationen ein Drift wahrscheinlich wird und wodurch dieser befördert wird. Dies ist im nachfolgenden Teilkapitel zusammengefasst. Im Fokus dieser Arbeit standen zwar immer die Auslöser und Treiber von Mission Drift und nicht mögliche Gegenmaßnahmen. Nichtsdestotrotz werden in Kapitel 8.3.2 zusätzlich für die praktische Arbeit der Sozialunternehmen einige Empfehlungen gegeben, welche aus den vorliegenden Erkenntnissen abgeleitet sind und zeigen, welche Maßnahmen proaktiv gegen Mission Drift ergriffen werden können.

8.3.1 Auslöser und Treiber von Mission Drift in der Praxis

Abb. 8-1 fasst die Faktoren zusammen, die Mission Drift in Richtung Kommerzialisierung auslösen und eine grundsätzlich finanzielle Zielorientierung treiben. Dies ist für die Praxis der Sozialunternehmen relevant, weil die Unternehmer sich mit den Ergebnissen bewusst machen können, was ihre Organisationen von ihren Missionen abbringen könnte. Sicherlich sind nicht alle Treiber zeitgleich bei allen Unternehmen zu finden. Manche bewegen sich womöglich in einer diversen Stakeholder-Landschaft mit vielfältigem Einfluss; manche haben mehrere Gründer, von denen einer aufgrund seiner darwinistischen Identität vor allem die Finanzen im Fokus hat; wiederum andere sind besonders innovativ. Wichtig ist jedoch zu wissen, dass jeder einzelne dieser Faktoren ein Treiber in Richtung einer stärkeren Orientierung auf die Finanzen sein kann.

Als einziger direkter Auslöser von Mission Drift bei Sozialunternehmen wurde in dieser Studie die Krisensituation ermittelt. Krisen, die im Conjoint Experiment dieser Arbeit allgemeingültig als drastischer Rückgang der Nachfrage beschrieben wurden, können die Organisation vor existenzielle Herausforderungen stellen. Insbesondere das Dilemma, entweder die soziale Mission oder das Unternehmen zu erhalten, wurde ausführlich beschrieben und analysiert. Vor diesem Hintergrund ist eine ableitende Empfehlung für die Praxis der Sozialunternehmen, ein effektives Krisenmanagement zu etablieren. Gerade wenn das Umfeld der Organisationen positiv und die Auftragslage gut ist, ist der richtige Zeitpunkt, um sich mit Krisenabwehr zu beschäftigen. Falls dies erst bei Eintritt einer ungünstigen Situation geschieht, könnte es bereits zu spät und ein Drift schwer zu verhindern sein.

Mitroff et al. (1987) unterteilen ihr populäres Krisenmanagement-Modell in vier Schritte: In der ersten Phase geht es darum, eine Krise als solche zu erkennen. Dafür kann es sinnvoll sein, mögliche Gefahrenquellen (wie die aus dieser Studie) zu sammeln, Krisen zu simulieren und Gegenmaßnahmen zu trainieren. Tritt eine Krise ein und wird erkannt, sollte diese im zweiten Schritt – wenn möglich – isoliert werden. Selten schlagen Krisen sofort auf alle Bereiche

einer Organisation zur gleichen Zeit und mit gleicher Stärke durch. Unter Umständen können einzelne Bereiche frühzeitig geschützt und ein Drift in Richtung Kommerzialisierung nur in einem beschränkten Rahmen gewährt werden. Wenn eine Krise überstanden ist, sollte drittens eine Rückkehr zur Normalität – zur ursprünglichen Balance zwischen sozialen und finanziellen Zielen – gewährleistet werden. Der abschließende Schritt besteht aus einer Evaluation der Krise und einer Verbesserung der Präventionsmaßnahmen. Pearson und Mitroff (1993) betonen dabei insbesondere die Bedeutung der Stakeholder in allen Schritten, die kontinuierlich eingebunden werden sollten. So könnten aus möglichen Treibern einer Krise Bewahrer vor einer solchen Ausnahmesituation werden (Berends et al., 2021; Klein et al., 2021; Ramus & Vaccaro, 2017).

Ein erfolgreiches Krisenmanagement kann bereits als erste Maßnahmen gegen Mission Drift betrachtet werden. Im nachfolgenden Kapitel werden einige weitere Möglichkeiten beschrieben, die vor einem ungewollten Mission Drift schützen können.

8.3.2 Maßnahmen gegen Mission Drift

Mission Drift in hybriden Organisationen zu vermeiden, ist keine leichte Aufgabe, sondern eine Herausforderung, der nicht ohne konsequentes Handeln begegnet werden kann (Battilana et al., 2019). Dabei müssen vielfältige Faktoren wie die Aktivitäten der Organisationen, die Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft, die Struktur und Kultur der Unternehmen im Blick behalten werden (Battilana & Lee, 2014). Wie Ramus und Vaccaro (2017) schreiben, untersucht eine kleine, aber wachsende Zahl von Forschungsarbeiten Strategien und Managementinstrumente, die Mission Drift von Sozialunternehmen eingrenzen sollen. Nicht alle Möglichkeiten sind für alle Organisationen anwendbar, da diese individuell auf die Sozialunternehmen abgestimmt sein müssen (Santos et al., 2015). Manche Maßnahmen gegen Mission Drift scheinen sehr radikal: So schlägt Agafonow (2015) vor, dass erfolgreiche Sozialunternehmen aus eigenem Antrieb ihre Marktmacht auf- bzw. teilweise abgeben sollten, um proaktiv einem möglichen Drift in Richtung Kommerzialisierung zuvorzukommen. Pratt & Foreman 2000 wiederum bringen eine „Deinvestition“ bzw. die „Dekonglomeration“ von hybriden Organisationen als Vorschlag ein.

Auch wenn solche Optionen sicherlich nicht für alle Sozialunternehmer infrage kommen, lassen sich dennoch einige allgemeingültige Empfehlungen aus den Ergebnissen dieser Arbeit und dem aktuellen Stand der Forschung ableiten. Eine zentrale Rolle bei der Minderung von Spannungen zwischen den unterschiedlichen institutionellen Zielen, die in dieser Arbeit gezeigt werden konnten, und der Vermeidung eines ungewollten Mission Drift spielt die Governance – das Steuerungs- und Regelungssystem der Unternehmen (Battilana & Lee, 2014; Costanzo et

al., 2014; Ebrahim et al., 2014; M. Wolf & Mair, 2019). „A function of effective governance is to monitor whether revenue-generating activities result in the intended social outcomes“, wie Ebrahim et al. (2014, S. 88) schreiben. Auch in den Experteninterviews dieser Arbeit wurde deutlich, dass Sozialunternehmer versuchen, ihre vielfältigen Ziele durch steuernde Aktivitäten in Einklang miteinander zu bringen.

Governance-Maßnahmen umfassen dabei die Überwachung und Etablierung geeigneter Strukturen für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen sozialen und kommerziellen Aktivitäten (siehe dazu bspw. die praxisnahen Empfehlungen von Herrero, 2012), die Einführung sinnvoller Formen der Rechenschaftspflicht gegenüber den Begünstigten sowie die Entwicklung geeigneter Kontrollstrategien zur Überwachung der Arbeit und Leistung des Managements (Ebrahim et al., 2014). Das Führungsteam sollte dabei in die Pflicht genommen werden (Battilana & Lee, 2014; Cornforth, 2014) – denn „*leadership matters*“, wie Battilana (2021) ausführt. Hybride Governance-Strukturen in der Führungsebene sollten laut Bruneel et al. (2020) aus drei Kernelementen bestehen: erstens ein Gleichgewicht zwischen Vertretern der sozialen und der wirtschaftlichen Belange, zweitens eine Stakeholder-Mischung aus „Insidern“ und „Outsidern“ und drittes idealerweise ein „hybrider“ Unternehmensleiter, der aufgrund seines Ausbildungs- und Erfahrungshintergrundes beide Perspektiven vereinen kann.

Übersetzt werden sollten die Vorgaben der Governance in Maßnahmen der regelmäßigen und systematischen Überprüfung möglicher Spannungen. Grimes et al. (2019, S. 838) sprechen in diesem Zusammenhang auch von „Mission work“. Dabei sollen die spezifischen Herausforderungen, die aus der hybriden Natur der Organisation resultieren, proaktiv identifiziert und berücksichtigt werden. Kreuzer und Jacobs (2020) schlagen dabei ganz konkret den Einsatz eines „Hybridity Tensions Positioning Protocol“ (HTPP) vor, das als Leitlinie zur Überprüfung der Mission und des Mission Statements dienen kann. Das HTPP basiert auf einer Typologie von Spannungen und erfordert von der hybriden Organisation, die vorherrschenden Konflikte zwischen kommerziellen und sozialen Zielen zu identifizieren und zu spezifizieren. Zehn bis zwölf der größten Spannungen werden dabei in den Fokus genommen und dienen als Ackerpunkt für die kontinuierliche Überwachung und Überarbeitung des Leitbildes.

Auf operativer Ebene sind dabei regelmäßige Beratungen, Workshops und Trainings mit dem Management und Mitarbeitenden notwendig (unterstützt bspw. durch das kostenfreie „Kursbuch Wirkung“ von der gemeinnützigen Beratungsgesellschaft Phineo, siehe Kurz & Kubek, 2021), um die Mission dauerhaft in das tägliche Handeln zu überführen und zu erhalten (Bennett & Savani, 2011). Dabei ist vor allem der Blick auf die Arbeitnehmer von großer

Bedeutung. Wohlüberlegte Neueinstellung sind eine kritische Größe für den Erhalt der Mission (Battilana & Dorado, 2010), ebenso gezielte Anreizstrukturen wie Beförderungen und Gehaltserhöhungen (Battilana, 2021).

Neben den Mitarbeitenden ist wie bereits erwähnt die enge Partizipation und Einbeziehung von Stakeholdern in die soziale Wertschöpfung bedeutsam. Denn diese Arbeit hat gezeigt: Der Druck der Stakeholder kann sowohl zu einer generellen finanziellen als auch einer sozialen Zielorientierung führen. Mit allen Interessensgruppen und Partnern sollte eine sorgfältige Abstimmung stattfinden, um für eine gemeinsame Mission und gemeinsame Werte zu agieren und diese zu erhalten (Klein et al., 2021). Sozialunternehmer müssen klarmachen, was innerhalb der Grenzen der Mission möglich ist und was nicht. Gelingt das, so können die Stakeholder – statt einer möglichen Quellen für den Drift – als eigene Kontrollinstanz genutzt werden, die das Unternehmen und seine Mission von innen und außen mitsteuert (Klein et al., 2021; Kreutzer & Jacobs, 2020; Ramus & Vaccaro, 2017). Um langfristig Legitimität und Vertrauenswürdigkeit gegenüber den Stakeholdern herzustellen, sollten Sozialunternehmen transparent sein (Barraket et al., 2016; Klein et al., 2021), und wiederum Kontrollmechanismen etablieren, welche die Transparenz auch langfristig sicherstellen (Ebrahim et al., 2014; Jones, 2007). Dies gelingt bspw. mit Veröffentlichungen entsprechend des „Social Reporting Standard“ (SRS, siehe dazu Phineo, 2023).

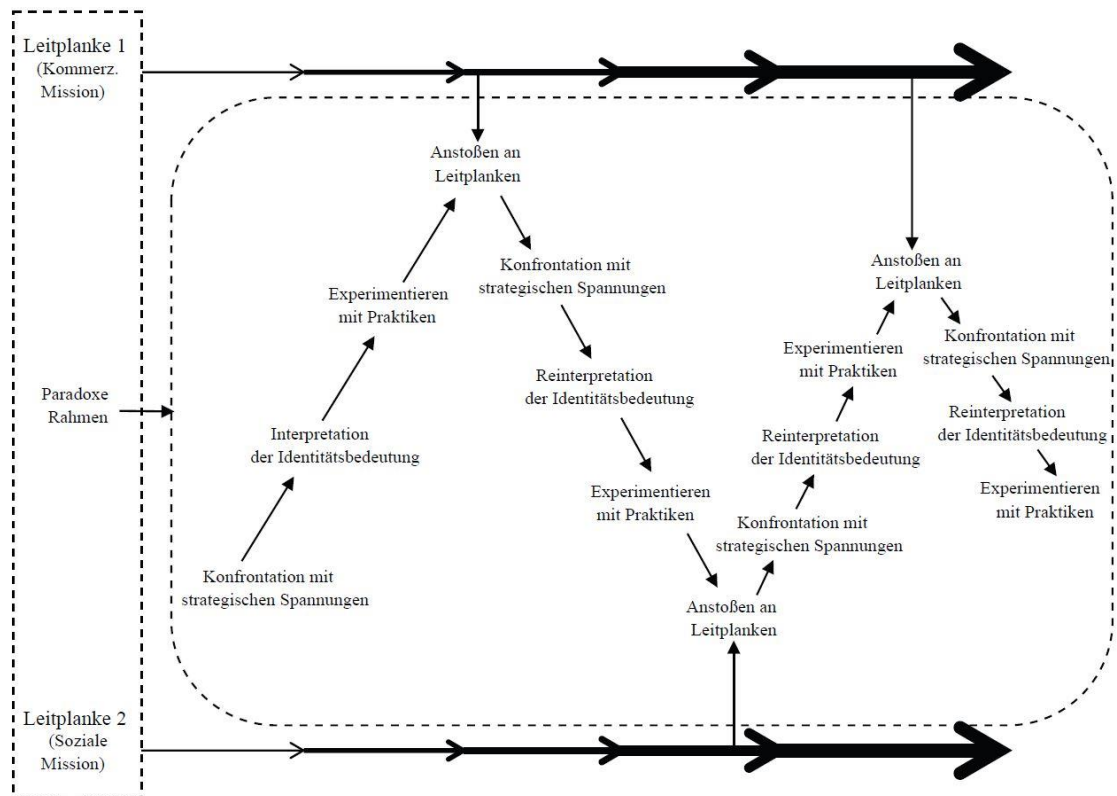
Die beiden in dieser Studie verwendeten Szenarien – Krise und Wachstum – können eine ernsthafte Belastungsprobe für die Mechanismen darstellen, die hybride Organisationen zur Aufrechterhaltung ihrer Mission einführen. In Krisen kann deshalb das Eingreifen und die Unterstützung der öffentlichen Hand gefragt sein. Die Politik sollte in einer solchen Situation vermehrt Fördermittel zur Verfügung stellen, um großflächige Insolvenzen in der Social Entrepreneurship-Landschaft zu vermeiden (wie bspw. das Förderprogramm für gemeinwohlorientierte Unternehmen und Start-ups „REACT with impact“ als Reaktion der deutschen Bundesregierung auf die Corona-Krise, siehe Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2023).

Unternehmenswachstum wirkt den Ergebnissen dieser Studie zwar nicht so stark wie ein Krisenszenario. Dennoch sollte auch in solch einer Situation sichergestellt werden, dass vor allem die Wachstumsfinanzierung nicht den hybriden Charakter der Organisationen aufbricht. Dafür können innovative Finanzierungsmodelle notwendig sein. Soros (2021) führt bspw. „Mission Equity“ ein, das bei investorenfinanziertem Wachstum zum Tragen kommt. Dabei beschränken sich die Investoren als Dividende auf einen Betrag, der bei Tätigkeit des Investments genau definiert wird. Wächst das Unternehmen, erhält der Investor diesen Betrag, jedoch

nicht mehr. Alle weiteren Überschüsse fließen zurück in die Organisation und sollen sicherstellen, dass die Mission weiter verfolgt werden kann. Reiser und Dean (2013) wiederum präsentieren als Kontrollinstrument der Gründeraktivitäten eine moderne Form von Risikokapital, das als Darlehen fungiert, es sei denn, die Gründer verkaufen ihre Anteile. In diesem Fall wird das Darlehen in Eigenkapital umgewandelt und die Kapitalgeber können stärkeren Einfluss geltend machen, wodurch ein Kontrollmechanismus auf die Gründer wirkt. Zum Themenfeld der Skalierung sozialer Innovationen gibt es zudem einige praktische Literatur mit Tipps und Hinweisen (siehe dazu bspw. Bertelsmann Stiftung, 2013).

Zusammengefasst ist es als Erkenntnis dieser Arbeit wichtig, dass Sozialunternehmen ihren hybriden Charakter wahrnehmen, anerkennen und erhalten. Denn die Forschenden sind sich weitestgehend einig, dass die duale Ausrichtung von Sozialunternehmen zwangsläufig zu Spannungen führt. Sich dessen bewusst zu sein und dies anzunehmen, ist der erste Schritt, um die Spannungen nicht zu groß werden zu lassen und Mission Drift nicht zuzulassen. Costanzo et al. (2014) sprechen in diesem Kontext von Toleranz: Sozialunternehmer sollten die Identität ihres Unternehmens tolerieren und keine Scheu davor haben, die Vorteile der dualen Identität auszunutzen (siehe auch Cornforth, 2014; Pache & Santos, 2013). Dies kann bei aller Strukturiertheit und Kontrolliertheit mit einer gewissen Flexibilität gelingen. W. K. Smith und Besharov (2019) beschreiben diese Eigenschaft als strukturierte Flexibilität und skizzieren das Bild von „Leitplanken“ (siehe Abb. 8-2): Wenn Sozialunternehmen von ihrem Weg abdriften sollten, hindern sie diese Leitplanken bzw. Regelungssystem daran, weit von der dualen Mission abzukommen, sondern stoßen sie immer wieder zurück auf den ursprünglichen Kurs.

Eine abschließende Empfehlung dieser Arbeit an Sozialunternehmen ist es, solche Leitplanken zu definieren und im unternehmerischen Alltag anzuwenden.

Abb. 8-2: Strukturierte Flexibilität als Leitplanken der Mission

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an W. K. Smith und Besharov (2019, S. 26).

8.4 Limitationen und zukünftige Forschung

Jede wissenschaftliche Arbeit unterliegt Beschränkungen und kann nur einen kleinen Teil der Realität abbilden, die sie zu untersuchen versucht. Dies trifft selbstredend auch auf diese Studie zu, auf deren Limitationen zusammen mit Wegen für zukünftige Forschung nachfolgend eingegangen wird.

Limitationen und zukünftige Forschung aus dem Ablauf der Studie heraus

In dem Conjoint Experiment wurde versucht, Auslöser von Mission Drift von Sozialunternehmen zu finden. Um sich dem Phänomen und seinen Ursachen zu nähern, haben Unternehmer über die Attraktivität von Kundenanfragen entschieden. Durch Veränderungen ihres Verhaltens in verschiedenen Szenarien und in der Kombination mit unterschiedlichen Variablen sollte ein Drift gemessen werden. Auch wenn sich wie vorangegangen beschrieben tatsächlich Hinweise auf mögliche Auslöser von Mission Drift und Treiber einer grundsätzlich finanziellen Zielorientierung finden lassen, ist dies nur eine Annäherung an Mission Drift. Conjoint Experimente werden teilweise für ihre Realitätsferne kritisiert und es gibt eine breite Diskussion

darüber, wie unternehmerisches Verhalten valide untersucht werden kann (Shepherd et al., 2015; Shepherd & Zacharakis, 1999). Auch wenn diese Arbeit durch zahlreiche Experteninterviews und Vorstudien versuchte, ein Experiment zu kreieren, das möglichst nah an der Wirklichkeit der Sozialunternehmer angelehnt ist, kann Mission Drift nur experimentell simuliert werden.

Es ist auch möglich, dass weitere als die hier verwendeten Faktoren einen Einfluss auf die Neigung zu einem Drift haben. Zahlreiche Variablen wurden direkt in die Modelle oder indirekt als Kontrollvariablen aufgenommen. Es zeigt sich, dass die Entscheidungen der Teilnehmenden in der Studie von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst werden, begonnen bei ihrer eigenen Persönlichkeit, über die unternehmerische Ausrichtung bis hin zu Interessensgruppen im Umfeld. Einerseits kann nicht ausgeschlossen werden, dass es Ursachen für die Abweichung von der Mission oder einer grundsätzlich finanziellen Zielorientierung gibt, die nicht berücksichtigt wurden. Andererseits sollten weitere Studien die hier angewendeten Faktoren erneut einsetzen, um die erwähnten möglichen Schwächen in der internen Konsistenz von Skalen bzw. der Aussagekraft von Indizes (etwa bei der unternehmerischen Ausrichtung oder Stakeholder-Aktivität) zu überprüfen.

Zudem stellt sich die Frage der Bewertung der einzelnen Drifts bzw. die Stärke der einzelnen Auslöser. Die Antwort auf diese Frage ist komplex, wie bspw. auch schon der Fall von Viva con Agua in der Einleitung der Dissertation zeigte. Ob das Unternehmen nur kurzzeitig seine Ziele anpasste oder tatsächlich von seiner Mission abgekommen ist, haben die Medien und die Organisation kontrovers diskutiert. Diese Frage kann auch nicht das Experiment dieser Arbeit beantworten. Wie stark die Verhaltensveränderungen sein müssten, damit von einem (unumkehrbaren) Drift gesprochen werden kann, wird aufgrund des eingeschränkten experimentellen Rahmens nicht klar beantwortet. Es lässt sich zudem nicht eindeutig festhalten, welcher Treiber für eine finanzielle Orientierung im Vergleich mit den anderen der stärkste, zweitstärkste usw. ist. Je nachdem, welche der verschiedenen Ebenen der Analyse man in den Fokus nimmt, könnte man zu abweichenden Einschätzungen kommen.

Es ist auch nicht ausgeschlossen, dass die Unternehmer nach einem Drift wieder zur ursprünglichen Mission zurückkehren. Wie in Abb. 8-2 dargestellt können sie mit ihrer Organisation auf ihrem Weg durchaus „schlängeln“, solange sie sich innerhalb fest abgesteckter Grenzen bewegen. Insofern muss nicht jeder Drift bzw. die stärkere Fokussierung auf die Finanzen „schlecht“ sein, sondern ist in gewissen Situationen wie z. B. Krisen vielleicht sogar notwendig. Diese Neubetrachtung von Mission Drift wurde zuletzt etwa von Grimes et al. (2019) geäußert.

Folglich ist diese Studie in der Bewertung von Mission Drift im Sinne von positiven oder negativen Konsequenzen für Sozialunternehmen begrenzt, wenngleich die meisten Publikationen das Phänomen als kritisch und als mit Gefahren behaftet betrachten.

Zukünftige Forschung sollte auf dieses Experiment aufbauen und neue Wege finden, die dargestellten Schwächen zu überwinden. Es kann festgehalten werden, dass zusätzliche quantitative Untersuchungen sinnvoll wären, um sich Mission Drift weiter zu nähern. Dies könnte zu neuen Conjoint Studien oder anderen quantitativen Experimenten, Umfragen, Inhaltsanalyse uvm. führen. In diesem Sinne soll diese Arbeit eine Inspiration für die Forschenden sein.

Limitationen und zukünftige Forschung bezüglich der Stichprobe

Die Conjoint Analyse wurde auf Basis einer selbst entwickelten Stichprobe von 1.222 Sozialunternehmen aus dem DACH-Raum zwischen September 2022 und Januar 2023 durchgeführt, von denen 15,8% teilgenommen haben. Wie in Kapitel 4.2.4 dargestellt wurden vielfältige Quellen verwendet, um eine möglichst umfangreiche Datenbasis an nachhaltigen und sozialen Unternehmen zusammenzustellen. Dem Autor dieser Arbeit ist zum aktuellen Zeitpunkt keine vergleichbar große Stichprobe an Sozialunternehmen in der betreffenden Region bekannt, die öffentlich verfügbar ist.

Dennoch hat dieser Datensatz seine Grenzen: Trotz seiner Tiefe umfasst er erstens nicht alle Unternehmen aus der betreffenden Region. Nicht alle Sozialunternehmen sind in den verwendeten Quellen zu finden, einige haben womöglich keine Internetpräsenz bzw. veröffentlichen keine Unternehmensinformationen in öffentlich zugänglichen Quellen. Zudem werden vermutlich täglich neue Sozialunternehmen gegründet, die zukünftig aufgenommen werden sollten.

Zweitens beschränkt sich diese Arbeit auf Organisationen aus der deutschsprachigen Region, von denen wiederum die meisten aus Deutschland und nur wenige aus Österreich und der Schweiz teilgenommen haben. Sozialunternehmen sind jedoch in fast allen Ländern der Welt zu finden und könnten sich in ihrem Entscheidungsverhalten unterscheiden.

Drittens hätten noch weitere Faktoren über die Unternehmen in die Stichprobe bzw. die spätere Analyse aufgenommen werden, wie etwa die Rechtsform oder Umsatz- und Finanzkennzahlen. Zukünftige Forschungsprojekte in dem Bereich konnten detaillierte Datensätze generieren, um noch verlässlichere und repräsentativere Ergebnisse zu erhalten.

Auch der Zeitpunkt der Studie kann kritisch betrachtet werden. Es ist davon auszugehen, dass die weltweite Corona-Krise ab 2020 und die Ukraine-Krise ab 2022 auf die Wirtschaft im Allgemeinen und Sozialunternehmen im Speziellen einen erheblichen Einfluss hatten. Die in dem Conjoint Experiment verwendeten Krisen- und Wachstumsszenarien sollten deshalb auch vor diesem Hintergrund betrachtet werden. Mit Krisen behaftete Situationen waren den meisten Teilnehmenden zum Zeitpunkt der Erhebung wahrscheinlich präsenter als Wachstumsperspektiven. Es wurden Kontrollvariablen zur Erfahrung mit Krisen und Wachstum aufgenommen, um die möglichen Auswirkungen zu betrachten bzw. zu begrenzen.

Schließlich kann als weitere Limitation die Tatsache betrachtet werden, dass ausschließlich Sozialunternehmen in die Stichprobe aufgenommen wurden. Auch wenn Mission Drift bisher vorwiegend im Kontext von Social Entrepreneurship diskutiert wird, hätten vielfältige Organisationen aufgenommen werden können. Grimes et al. (2019) und Klein et al. (2021) argumentierten zuletzt in diese Richtung: Sie kritisieren die einseitige Betrachtung von Mission Drift im Kontext von Sozialunternehmen und schlagen vor, das Phänomen in weiteren Bereichen zu untersuchen. Selbst traditionell gewinnorientierte Unternehmen könnten aus ihrer Perspektive einen Legitimitätsverlust erleiden, wenn sie von ihrer Mission abweichen. Zukünftige Forschung konnte diesem Aufruf nachkommen und den Fokus der Forschung über Mission Drift auf weitere Bereiche ausweiten.

Limitationen und zukünftige Forschung aus den Ergebnissen der Studie heraus

Diese explorative Studie hat relevante Ergebnisse hervorgebracht, die – so die Hoffnung – den wissenschaftlichen Diskurs um Mission Drift bereichern. Dennoch stößt man bei Auswertung und Interpretation an Grenzen, die nachfolgend beschrieben werden.

Eine Limitation gibt sich aus der verwendeten Mixed-Gamble-Logik heraus. Diese wurde erstmalig auf Mission Drift angewendet und zeigte sich als relevant in der Anwendung auf das Phänomen: Die Sozialunternehmer können bei Druck in Richtung Kommerzialisierung entweder die Mission bzw. die sozialen Ziele oder die Organisation bzw. die finanziellen Ziele versuchen zu erhalten. Allerdings hängt die Wahl von Missionstreue oder Mission Drift aus Sicht der MGL von ihrer Risikopräferenz ab. Diese Risikoneigung konnte im Rahmen dieser Studie nicht untersucht werden. Wie risikoaffin sind Sozialunternehmer? Sind sie risikoreicher oder weniger risikoreich als gewinnorientierte Unternehmer und ändert sich das in bestimmten Situationen? Wie wirkt sich die Risikopräferenz auf ihre Organisation aus? Diesen Fragen könnten sich zukünftige Forschungsprojekte widmen und damit die MGL weiter bereichern.

Dies gilt auch für einen ermittelten Treiber für einen grundsätzlich finanzielle Zielorientierung: die Innovativität. Wie viele Risiken darf man eingehen, um innovativ als Unternehmen zu sein? Innovationen werden in der Literatur zumeist aufgrund ihrer potenziellen Wirkung auf die Entwicklung der Gesellschaft positiv konnotiert. Dass Innovationen jedoch auch negative Auswirkungen bis hin zum Mission Drift haben können, wurde in der Forschung bislang weniger häufiger thematisiert und wäre ein interessantes Untersuchungsfeld.

Diese Studie konnte zeigen, dass die Stakeholder von Sozialunternehmen vielfältig wirken und einen erheblichen Einfluss haben können. Es überstieg jedoch den Rahmen dieser Arbeit, tiefer in die Wirkweisen der einzelnen Beziehungen mit den Interessengruppen zu blicken. Lohnenswert wäre es bspw., weitere Forschung zum Einfluss der Mitarbeitenden zu betreiben. Diese Untersuchung konnte zeigen, inwiefern die Arbeitnehmenden sowohl auf die soziale als auch auf die finanzielle Ausrichtung der Sozialunternehmen wirken. Es wäre spannend zu erforschen, wie es dazu kommt, welche individuellen Ziele die Mitarbeitenden verfolgen und ob es gewisse Eigenschaften unter der Arbeitnehmerschaft wie den Ausbildungshintergrund, Hierarchieebene etc. gibt, welche die Ergebnisse beeinflussen. Auch die Wirkungen verschiedener Arten der Kunden- und Investorenbeziehungen im Kontext der Ziele und Missionen hybrider Organisationen würden sich als eigene Forschungsprojekte im Stakeholder-Bereich eignen.

Es sei betont, dass diese Studie lediglich einen Teilaspekt von Mission Drift in Richtung Kommerzialisierung untersuchen konnte: mögliche Auslöser und Treiber im Bereich der Sozialunternehmen. Die Ergebnisse sollen Sozialunternehmer in der Praxis – bspw. den Gründern und Stakeholdern von Viva con Agua aus dem Einstiegsbeispiel in Kapitel 1 – Hinweise auf mögliche Gefahren in dem Bereich geben. Forschende wiederum erhalten einen Anstoß für weitere Untersuchungen. Das Phänomen ist so vielschichtig, dass sich bestenfalls noch zahlreiche Forschungsprojekte zu den Ursachen von Mission Drift, aber auch etwa zu Präventionsstrategien und weiteren Teilaspekten, anschließen werden.

Spannungen zwischen verschiedenen Zielen wird es innerhalb von Sozialunternehmen – wie in allen Organisationen – wohl immer geben. Dennoch ist mit dieser Arbeit abschließend die Hoffnung verbunden, dass Mission Drift eines Tages so gut untersucht und mit entsprechenden Maßnahmen in der Praxis berücksichtigt wird, dass das Phänomen als fundamentale Herausforderung von der Agenda der Sozialunternehmen verschwinden wird.

9 Literaturverzeichnis

A

- Achleitner, A.-K., Lutz, E., Mayer, J. & Spiess-Knafl, W. (2013). Disentangling Gut Feeling: Assessing the Integrity of Social Entrepreneurs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 93–124.
- Agafonow, A. (2015). Value Creation, Value Capture, and Value Devolution. *Administration & Society*, 47(8), 1038–1060.
- Agresti, A. (2013). *Categorical data analysis. Wiley series in probability and statistics*. 3. Aufl. Wiley-Interscience.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. SAGE Publications.
- Akhmedova, A., Mas-Machuca, M. & Magomedova, N. (2022). Nexus between strategic fit and social mission accomplishment in social enterprises: Does organizational form matter? *Journal of Cleaner Production*, 330, 129891.
- Alessandri, T. M., Cerrato, D. & Eddleston, K. A. (2018). The mixed gamble of internationalization in family and nonfamily firms: The moderating role of organizational slack. *Global Strategy Journal*, 8(1), 46–72.
- Alinaghian, L. & Razmdoost, K. (2021). How do social enterprises manage business relationships? A review of the literature and directions for future research. *Journal of Business Research*, 136, 488–498.
- Alpaslan, C. M., Green, S. E. & Mitroff, I. I. (2009). Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 38–49.
- Argote, L. & Greve, H. R. (2007). A Behavioral Theory of the Firm —40 Years and Counting: Introduction and Impact. *Organization Science*, 18(3), 337–349.
- Armstrong, J. S. & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402.
- Armstrong, R. M. & Grobbelaar, S. S. S. (2023). Sustainable business models for social enterprises in developing countries: a conceptual framework. *Management Review Quarterly*, 73, 787–840.
- Ashoka (2018). *Planting the Seeds for Social Startup Success: 10 Things to Remember When Starting a Social Enterprise*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://www.ashoka.org/de-de/story/planting-seeds-social-startup-success-10-things-remember-when-starting-social-enterprise>
- Ashoka Deutschland (Hrsg.) (2019). *Studie von Ashoka und McKinsey zeigt Milliardenpotenzial von sozialen Innovationen*. <https://www.ashoka.org/de-de/story/studie-von-ashoka-und-mckinsey-zeigt-milliardenpotenzial-von-sozialen-innovationen>
- Audia, P. & Greve, H. R. (2021). *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on multiple goals. Cambridge elements. Elements in organization theory*. Cambridge University Press.

- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- B**
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2015). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 14. Aufl. Springer Gabler.
- Bacq, S. & Eddleston, K. A. (2018). A Resource-Based View of Social Entrepreneurship: How Stewardship Culture Benefits Scale of Social Impact. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 589–611.
- Baier, D. (2021). *Conjointanalyse: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele*. 2. Aufl. Springer Gabler.
- Baisch, P. & Ivic, K. (2021, Dezember). Unternehmen mit gebundenem Vermögen: Drum prüfe, wer sich ewig binde. *CMS Hasche Sigle*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://www.cmshs-bloggt.de/rechtsthemen/ampel-21-auswirkungen-des-koalitionsvertrages/unternehmen-mit-gebundenem-vermoegen-drum-pruefe-wer-sich-ewig-binde/>
- Barraket, J., Furneaux, C., Barth, S. & Mason, C. (2016). Understanding Legitimacy Formation in Multi-Goal Firms: An Examination of Business Planning Practices among Social Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 54, 77–89.
- Bart, C. K. (2001). Exploring the application of mission statements on the World Wide Web. *Internet Research*, 11(4), 360–369.
- Battilana, J. (2021). *For Social Business to Become the Norm, We Need to Build a Social Business Infrastructure*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter https://ssir.org/articles/entry/for_social_business_to_become_the_norm_we_need_to_build_a_social_business_infrastructure#
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J. & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3).
- Battilana, J., Obloj, T., Pache, A.-C. & Sengul, M. (2022). Beyond Shareholder Value Maximization: Accounting for Financial/Social Tradeoffs in Dual-Purpose Companies. *Academy of Management Review*, 47(2), 237–258.
- Battilana, J., Pache, A.-C., Sengul, M. & Kimsey, M. (2019). *The Dual-Purpose Playbook: What It Really Takes to Do Well and Do Good at the Same Time*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>
- Bauweraerts, J., Diaz-Moriana, V. & Arzubiaiga, U. (2020). A Mixed Gamble Approach of the Impact of Family Management on Firm's Growth: A Longitudinal Analysis. *European Management Review*, 17(3), 747–764.
- Beisland, L. A., D'Espallier, B. & Mersland, R. (2019). The Commercialization of the Microfinance Industry: Is There a 'Personal Mission Drift' Among Credit Officers? *Journal of Business Ethics*, 158(1), 119–134.

- Bengo, I., Borrello, A. & Chiodo, V. (2021). Preserving the Integrity of Social Impact Investing: Towards a Distinctive Implementation Strategy. *Sustainability*, 13(5), 2852.
- Benn, S., Abratt, R. & O'Leary, B. (2016). Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders. *South African Journal of Business Management*, 47(2), 1–11.
- Bennett, R. & Savani, S. (2011). Surviving mission drift: How charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 217–231.
- Bennouri, M., Cozarenco, A. & Nyarko, S. A. (2023). Women on Boards and Performance Trade-offs in Social Enterprises: Insights from Microfinance. *Journal of Business Ethics*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05391-3>
- Berends, H., van Burg, E. & Garud, R. (2021). Pivoting or persevering with venture ideas: Recalibrating temporal commitments. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 106126.
- Bernardi, C. de & Arenas, D. (2022). How to avoid swinging: A social enterprise's quest for authenticity in tourism. *Tourism Management*, 89, 104439.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R. & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2013). *Skalierung sozialer Wirkung: Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen* (1. Aufl.). Bertelsmann Stiftung.
- Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
- Bhattarai, C. R., Kwong, C. C. & Tasavori, M. (2019). Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom. *Journal of Business Research*, 96, 47–60.
- Birkinshaw, J., Foss, N. J. & Lindenberg, S. (2014). Combining Purpose With Profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49–56.
- Blair-Loy, M., Wharton, A. S. & Goodstein, J. (2011). Exploring the Relationship between Mission Statements and Work-Life Practices in Organizations. *Organization Studies*, 32(3), 427–450.
- Blöcher, A. (2020). *Entrepreneurship: Herausforderungen der Planung und Organisation unternehmerisch lösen*. Kohlhammer Verlag.
- Block, J. H., Diegel, W. & Fisch, C. (2023). How venture capital funding changes an entrepreneur's digital identity: more self-confidence and professionalism but less authenticity! *Review of Managerial Science*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00686-1>
- Block, J. H., Hirschmann, M. & Fisch, C. (2021). Which criteria matter when impact investors screen social enterprises? *Journal of Corporate Finance*, 66, 101813.
- Bloom, P. N. & Chatterji, A. K. (2009). Scaling Social Entrepreneurial Impact. *California Management Review*, 51(3), 114–133.
- Boerner, S., Linkohr, M. & Kiefer, S. (2011). Top management team diversity: positive in the short run, but negative in the long run? *Team Performance Management*, 17(7/8), 328–353.

- Boers, B. & Nordqvist, M. (2011). Understanding Hybrid-Identity Organizations: The Case of Publicly Listed Family Businesses. In A. L. Carsrud & M. E. Brannback (Hrsg.), *International Studies in Entrepreneurship. Understanding Family Businesses* (15. Aufl., S. 251–269). Springer.
- Boesso, G. & Kumar, K. (2016). Examining the association between stakeholder culture, stakeholder salience and stakeholder engagement activities. *Management Decision*, 54(4), 815–831.
- Bogner, A. & Menz, W. (2009). The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction. In A. Bogner, B. Littig, W. Menz & B. Kittel (Hrsg.), *Research methods series. Interviewing experts* (S. 43–80). Palgrave Macmillan.
- Bornstein, D. (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. 2. Aufl. Oxford University Press.
- Bosse, D. A., Harrison, J. S., Pollack, J. M. & Schrempf-Stirling, J. (2023). Entrepreneurial Opportunities as Responsibility. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(1), 3-16.
- Brändle, L., Golla, S. & Kuckertz, A. (2019). How entrepreneurial orientation translates social identities into performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7), 1433–1451.
- Bromiley, P. (2010). Looking at prospect theory. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1357–1370.
- Bromiley, P. & Rau, D. (2022). Extending the Behavioral Theory of the Firm to Entrepreneurial Firms. *Strategic Management Review*, 3(1), 99–123.
- Brown, J. A., Forster, W. R. & Wicks, A. C. (2023). The Fork in the Road for Social Enterprises: Leveraging Moral Imagination for Long-Term Stakeholder Support. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(1), 91-112.
- Bruneel, J., Clarysse, B., Staessens, M. & Weemaes, S. (2020). Breaking With the Past: The Need for Innovation in the Governance of Nonprofit Social Enterprises. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 209–225.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3. Aufl. Oxford University Press.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023). *REACT with impact: Ein neues Förderprogramm für gemeinwohlorientierte Unternehmen und Startups*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/foerderprogramm-react-with-impact.html>
- Burke, P. J. (1980). The Self: Measurement Requirements from an Interactionist Perspective. *Social Psychology Quarterly*, 43(1), 18–29.

C

- Cambridge Dictionary (Hrsg.). *Meaning of social in English*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/social>
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E. & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 373–396.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2009). The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.

- Cesinger, B., Vallaster, C. & Müller, J. M. (2022). The ebb and flow of identity: How sustainable entrepreneurs deal with their hybridity. *European Management Journal*, 40(1), 77–89.
- Cetindamar, D. & Ozkazanc-Pan, B. (2017). Assessing mission drift at venture capital impact investors. *Business Ethics: A European Review*, 26(3), 257–270.
- Chirico, F., Criaco, G., Baù, M., Naldi, L., Gomez-Mejia, L. R. & Kotlar, J. (2020). To patent or not to patent: That is the question. Intellectual property protection in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 339–367.
- Cho, E. & Kim, S. (2015). Cronbach's Coefficient Alpha. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207–230.
- Choi, S., Kim, N. & Kim, W. (2018). Are social entrepreneurs more risk-averse? *Applied Economics Letters*, 26(11), 933–937.
- Choi, Y. R. & Shepherd, D. A. (2003). Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 72–90.
- Chrzan, K. (1994). Three kinds of order effects in choice-based conjoint analysis. *Marketing Letters*, 5(2), 165–172.
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92.
- Clayton, K., Horiuchi, Y., Kaufman, A. R., King, G. & Komisarchik, M. (2023). Correcting Measurement Error Bias in Conjoint Survey Experiments: Working Paper. <https://gking.harvard.edu/conjointE>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2002). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3. Aufl. Routledge.
- Copestake, J. (2007). Mission Drift Understand It, Avoid It. *Journal of Microfinance/ESR Review*, 9(2), 20–25.
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3–20.
- Cossey, J., Dedeurwaerdere, T. & Perilleux, A. (2023). Inherently unstable? Scaling, mission drift, and the comparative performance of community-based platforms in the sharing economy. *Ecological Economics*, 212, 107927.
- Costanzo, L. A., Vurro, C., Foster, D., Servato, F. & Perrini, F. (2014). Dual-Mission Management in Social Entrepreneurship: Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 655–677.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Crilly, D., Zollo, M. & Hansen, M. T. (2012). Faking It or Muddling Through? Understanding Decoupling in Response to Stakeholder Pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429–1448.
- Croce, A., Ughetto, E., Scellato, G. & Fontana, F. (2021). Social impact venture capital investing: an explorative study. *Venture Capital*, 23(4), 345–369.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.

Cruz, C. & Justo, R. (2017). Portfolio Entrepreneurship as a Mixed Gamble: A Winning Bet for Family Entrepreneurs in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 571–593.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall.

D

Dacin, M. T., Dacin, P. A. & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.

Dacin, P. A., Dacin, M. T. & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57.

Dalecki, M. G., Whitehead, J. C. & Blomquist, G. C. (1993). Sample Non-response Bias and Aggregate Benefits in Contingent Valuation: an Examination of Early, Late and Non-respondents. *Journal of Environmental Management*, 38(2), 133–143.

Davies, I. A. & Chambers, L. (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 177, 378–386.

Davies, I. A. & Doherty, B. (2019). Balancing a Hybrid Business Model: The Search for Equilibrium at Cafédirect. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1043–1066.

Dees, J. G. (1998). *Enterprising Nonprofits*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits>

Dees, J. G., Anderson, B. B. & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact: strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 24–32.

Devers, C. E., Cannella, A. A., Reilly, G. P. & Yoder, M. E. (2007). Executive Compensation: A Multidisciplinary Review of Recent Developments. *Journal of Management*, 33(6), 1016–1072.

Dey, P. & Steyaert, C. (2010). The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 85–108.

Dillerup, R. & Stoi, R. (2022). *Unternehmensführung: Erfolgreich durch modernes Management & Leadership*. 6. Aufl. Vahlen.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.

Donaldson, S. I. & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding Self-Report Bias in Organizational Behavior Research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245–260.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Douglas, E. & Prentice, C. (2019). Innovation and profit motivations for social entrepreneurship: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 99, 69–79.

Drover, W., Wood, M. S. & Fassin, Y. (2014). Take the money or run? Investors' ethical reputation and entrepreneurs' willingness to partner. *Journal of Business Venturing*, 29(6), 723–740.

- Drucker, P. F. (1994). *The Theory of the Business*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- Drucker, P. F. (2009). *Management*. Campus Verlag.
- D'Souza, C., Ahmed, T., Khashru, M. A., Ahmed, R., Ratten, V. & Jayaratne, M. (2022). The complexity of stakeholder pressures and their influence on social and environmental responsibilities. *Journal of Cleaner Production*, 358, 132038.

E

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
- Ebrahim, A., Battilana, J. & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Edersheim, E. H. (2007). *Peter F. Drucker: Alles über Management*. Redline.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Esposito, P., Doronzo, E. & Dicorato, S. L. (2023). The financial and green effects of cultural values on mission drifts in European social enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 1–29.

F

- Fauchart, E. & Gruber, M. (2011). Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957.
- Fredrich, B. (2023, Januar). KATAPULT-Gründer Benjamin Fredrich tritt zurück. *Katapult-Magazin gGmbH*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://katapult-magazin.de/de/artikel/katapult-gruender-benjamin-fredrich-tritt-zurueck>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.
- Fu, Y., Tietz, M. A. & Delmar, F. (2022). Obsessive passion and the venture team: When co-founders join, and when they don't. *Journal of Business Venturing*, 37(4), 106219.
- Fuad, M., Thakur, V. & Sinha, A. K. (2021). Entry Timing as a Mixed Gamble in Cross-border Acquisition Waves: A study of Family Firms. *Family Business Review*, 34(3), 323–341.

G

- Gagné, M. (2018). From Strategy to Action: Transforming Organizational Goals into Organizational Behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, 83–104.
- Gautschi, T. (2010). Maximum-Likelihood Schätztheorie. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (1. Aufl., S. 205–235). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A. & Ocasio, W. (2012). The Behavioral Theory of the Firm: Assessment and Prospects. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 1–40.
- Gioia, D. A. (1998). From Individual to Organizational Identity. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey & P. Godfrey (Hrsg.), *Foundations for Organizational Science. Identity in organizations: Building theory through conversations* (S. 17–32). Sage.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Giudici, A., Combs, J. G., Cannatelli, B. L. & Smith, B. R. (2020). Successful Scaling in Social Franchising: The Case of Impact Hub. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 288–314.
- Godfroid, C., Otitì, N. & Mersland, R. (2022). Employee tenure and staff performance: The case of a social enterprise. *Journal of Business Research*, 139, 457–467.
- Gomez-Mejia, L. R., Baixauli-Soler, J. S., Belda-Ruiz, M. & Sanchez-Marin, G. (2019). CEO stock options and gender from the behavioral agency model perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 17(1), 68–88.
- Gomez-Mejia, L. R., Chirico, F., Martin, G. & Baù, M. (2023). Best Among the Worst or Worst Among the Best? Socioemotional Wealth and Risk-Performance Returns for Family and Non-Family Firms Under Financial Distress. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1031–1058.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M. & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252.
- Gomez-Mejia, L. R., Neacsu, I. & Martin, G. (2019). CEO Risk-Taking and Socioemotional Wealth: The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth. *Journal of Management*, 45(4), 1713–1738.
- Gomez-Mejia, L. R., Patel, P. C. & Zellweger, T. M. (2018). In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms. *Journal of Management*, 44(4), 1369–1397.
- Gomez-Mejia, L. R., Martin, G., Villena, V. H. & Wiseman, R. M. (2021). The behavioral agency model: Revised concepts and implications for operations and supply chain research. *Decision Sciences*, 52(5), 1026–1038.
- Gomez-Mejia, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M. & Sirmon, D. G. (2014). Socioemotional Wealth as a Mixed Gamble: Revisiting Family Firm R&D Investments with the Behavioral Agency Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1351–1374.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gonin, M., Besharov, M. H.-P. & Smith, W. K. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprises. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 11745.

- Gras, D. & Mendoza-Abarca, K. I. (2014). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 392–404.
- Green, P. E., Krieger, A. M. & Wind, Y. (2001). Thirty Years of Conjoint Analysis: Reflections and Prospects. *Interfaces*, 31(3), 56–73.
- Green, P. E. & Rao, V. R. (1971). Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data. *Journal of Marketing Research*, 8(3), 355–363.
- Greve, H. R. (2008). A Behavioral Theory of Firm Growth: Sequential Attention to Size and Performance Goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476–494.
- Greve, H. R. & Teh, D. (2018). Goal Selection Internally and Externally: A Behavioral Theory of Institutionalization. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 19–38.
- Grichnik, D., Brettel, M., Koropp, C., Mauer, R. & Ahmad, N. (2017). *Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmen*. 2. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Grimes, M., Williams, T. A. & Zhao, E. Y. (2019). Anchors Aweigh: The Sources, Variety, and Challenges of Mission Drift. *Academy of Management Review*, 44(4), 819–845.
- Gruber, M. & MacMillan, I. C. (2017). Entrepreneurial Behavior: A Reconceptualization and Extension Based on Identity Theory. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 271–286.
- Guest, G., MacQueen, K. M. & Namey, E. E. (2012). Introduction to Applied Thematic Analysis. In G. Guest, K. MacQueen & E. Namey (Hrsg.), *Applied Thematic Analysis* (S. 3–20). SAGE Publications.
- Gunst, R. F. & Mason, R. L. (2009). Fractional factorial design. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 1(2), 234–244.
- H**
- Hahn, G. J. & Shapiro, S. S. (1966). *A catalog and computer program for the design and analysis of orthogonal symmetric and asymmetric fractional factorial experiments*. General Electric, Research and Development Center.
- Harvey, W. S. (2011). Strategies for conducting elite interviews. *Qualitative Research*, 11(4), 431–441.
- Hauser, D. J., Ellsworth, P. C. & Gonzalez, R. (2018). Are Manipulation Checks Necessary? *Frontiers in psychology*, 9, Artikel 998, 1–10.
- Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W. & Patzelt, H. (2016). Attracting New Talent to Family Firms: Who is Attracted and under what Conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 963–989.
- Haydon, S., Jung, T. & Russell, S. (2021). ‘You’ve Been Framed’: A critical review of academic discourse on philanthrocapitalism. *International Journal of Management Reviews*, 23(3), 353–375.
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A. & McMullen, J. S. (2009). An Opportunity for Me? The Role of Resources in Opportunity Evaluation Decisions. *Journal of Management Studies*, 46(3), 337–361.
- Hein, R. (2021). *Typisch Social Entrepreneurship*. Springer Fachmedien.

- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Springer VS.
- Helmig, B., Spraul, K. & Ingenhoff, D. (2016). Under Positive Pressure: How Stakeholder Pressure Affects Corporate Social Responsibility Implementation. *Business & Society*, 55(2), 151–187.
- Herrero, S. (2012). *Integrated Monitoring. A Practical Manual for Organisations That Want to Achieve Results*. inProgress.
- Hiebl, M. R. (2012). Risk aversion in family firms: what do we really know? *The Journal of Risk Finance*, 14(1), 49–70.
- Hirschmann, M. & Block, J. H. (2022). Trademarks and how they relate to the sustainability and economic outcomes of social startups. *Journal of Cleaner Production*, 376, 134320.
- Hirschmann, M. & Fisch, C. (2023). IPO performance of portfolio ventures funded by impact investors versus venture capital investors. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 1–23.
- Hirschmann, M., Moritz, A. & Block, J. H. (2022). Motives, Supporting Activities, and Selection Criteria of Social Impact Incubators: An Experimental Conjoint Study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(5), 1095–1133.
- Hitlin, S. (2003). Values as the Core of Personal Identity: Drawing Links between Two Theories of Self. *Social Psychology Quarterly*, 66(2), 118–137.
- Hogg, M. A. (2016). Social Identity Theory. In S. McKeown, R. Haji & N. Ferguson (Hrsg.), *Peace Psychology Book Series. Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory: Contemporary Global Perspectives* (S. 3–17). Springer International Publishing.
- Holland, D. V. & Shepherd, D. A. (2013). Deciding to Persist: Adversity, Values, and Entrepreneurs' Decision Policies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 331–358.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G. & Nichols, C. V. (2014). Organizations with Purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234.
- Holmes, R. M., Bromiley, P., Devers, C. E., Holcomb, T. R. & McGuire, J. B. (2011). Management Theory Applications of Prospect Theory: Accomplishments, Challenges, and Opportunities. *Journal of Management*, 37(4), 1069–1107.
- Hoskisson, R. E., Chirico, F., Zyung, J. & Gambeta, E. (2017). Managerial Risk Taking. *Journal of Management*, 43(1), 137–169.
- Hota, P. K., Bhatt, B. & Qureshi, I. (2023). Institutional work to navigate ethical dilemmas: Evidence from a social enterprise. *Journal of Business Venturing*, 38(1), 106269.
- Hota, P. K., Manoharan, B., Rakshit, K. & Panigrahi, P. (2023). Hybrid organization deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future of the research domain. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 384–409.
- Hsu, D. K., Simmons, S. A. & Wieland, A. M. (2017). Designing Entrepreneurship Experiments. *Organizational Research Methods*, 20(3), 379–412.
- Hu, X., Marlow, S., Zimmermann, A., Martin, L. & Frank, R. (2020). Understanding Opportunities in Social Entrepreneurship: A Critical Realist Abstraction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 1032–1056.

- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*. 8. Aufl. Springer Gabler.
- Hussinger, K. & Issah, A.-B. (2019). Firm Acquisitions by Family Firms: A Mixed Gamble Approach. *Family Business Review*, 32(4), 354–377.

I

- Islam, S. M. (2020). Unintended consequences of scaling social impact through ecosystem growth strategy in social enterprise and social entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00159.
- Islam, S. M. (2022). Social impact scaling strategies in social enterprises: A systematic review and research agenda. *Australian Journal of Management*, 47(2), 298–321.

J

- Jäger, U. (2020). *Scaling strategies for social entrepreneurs: A market approach*. Springer International Publishing.
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *The Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159.
- Jayaraman, N., Khorana, A., Nelling, E. & Covin, J. (2000). CEO founder status and firm financial performance. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1215–1224.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. 8. Aufl. Prentice Hall.
- Johnson, M. P. & Hörisch, J. (2022). Reinforcing or counterproductive behaviors for sustainable entrepreneurship? The influence of causation and effectuation on sustainability orientation. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 908–920.
- Johnson, M. P. & Schaltegger, S. (2020). Entrepreneurship for Sustainable Development: A Review and Multilevel Causal Mechanism Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(6), 1141–1173.
- Jones, M. B. (2007). The Multiple Sources of Mission Drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299–307.

K

- Kahneman, D. (1992). Reference points, anchors, norms, and mixed feelings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), 296–312.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer VS.
- Karré, P. M. (2018). Navigating between Opportunities and Risks: The Effects of Hybridity for Social Enterprises Engaged in Social Innovation. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 7(1), 37–60.

- Kautonen, T., Schillebeeckx, S. J., Gartner, J., Hakala, H., Salmela-Aro, K. & Snellman, K. (2020). The dark side of sustainability orientation for SME performance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00198.
- KfW Research (Hrsg.) (2019). *Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische*. https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/News-Details_502336.html
- Klaukien, A., Shepherd, D. A. & Patzelt, H. (2013). Passion for Work, Nonwork-Related Excitement, and Innovation Managers' Decision to Exploit New Product Opportunities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 574–588.
- Klein, S., Schneider, S. & Spieth, P. (2021). How to stay on the road? A business model perspective on mission drift in social purpose organizations. *Journal of Business Research*, 125, 658–671.
- Klenke, K. (2003). Gender influences in decision-making processes in top management teams. *Management Decision*, 41(10), 1024–1034.
- Ko, E.-J. & Kim, K. (2020). Connecting founder social identity with social entrepreneurial intentions. *Social Enterprise Journal*, 16(4), 403–429.
- Korenke, D. (2021, November). *Ampel macht den Weg frei für innovative Sozialunternehmen*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://www.sendev.de/2021/11/25/ampel-koalition/>
- Kotlar, J., Massis, A. de, Wright, M. & Frattini, F. (2018). Organizational Goals: Antecedents, Formation Processes and Implications for Firm Behavior and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–18.
- Kotlar, J., Signori, A., Massis, A. de & Vismara, S. (2018). Financial Wealth, Socioemotional Wealth, and IPO Underpricing in Family Firms: A Two-stage Gamble Model. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1073–1099.
- Kreutzer, K. & Jacobs, C. (2020). Strategic mission management in hybrid organisations. In D. Billis & C. Rochester (Hrsg.), *Handbook on Hybrid Organisations* (S. 391–406). Edward Elgar Publishing.
- Kröning, A. (2022, September). Wie klimafreundlich und sozial ist Viva con Agua? *WELT*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://www.welt.de/regionales/hamburg/article240875647/Jan-Boehmermann-kritisiert-Viva-con-Agua-Nun-reagiert-das-Unternehmen.html>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden*. 5. Aufl. Beltz Juventa.
- Kurz, B. & Kubek, D. (2021). *Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*. 6. Aufl. PHINEO.
- Kuusela, P., Keil, T. & Maula, M. (2017). Driven by aspirations, but in what direction? Performance shortfalls, slack resources, and resource-consuming vs. resource-freeing organizational change. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1101–1120.
- Kwong, C., Tasavori, M. & Wun-mei Cheung, C. (2017). Bricolage, collaboration and mission drift in social enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 609–638.

L

- Lam, L. W., Chuang, A., Wong, C.-S. & Zhu, J. N. Y. (2019). A typology of three-way interaction models: Applications and suggestions for Asian management research. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(1), 1–16.
- Lampronti, S., Operti, E. & Sgourev, S. V. (2019). Strategic Alternation of Stakeholder Salience: Insights From “Monte dei Paschi di Siena” (1996-2012). *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 19174.
- Latcheva, R. & Davidov, E. (2019). Skalen und Indizes. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Springer eBook Collection. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 893–905). Springer VS.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332–340.
- Lehoux, P., Silva, H. P., Denis, J.-L., Miller, F. A., Pozelli, R. S. & Mendell, M. (2021). Moving Towards Responsible Value Creation: Business Model Challenges Faced by Organizations Producing Responsible Health Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 38(5), 548–573.
- Leshchinskii, D. (2003). How should entrepreneurs choose their investors? In A. Ginsberg & I. Hasan (Hrsg.), *New venture investment: Choices and consequences* (S. 53–80). Elsevier.
- Leute, M., Bammens, Y., Carree, M. & Huybrechts, J. (2023). Ownership Heterogeneity and Corporate Innovation Output: A Study on Family Blockholders and Activist Hedge Funds. *Family Business Review*, 36(2), 254–280.
- Levy, M. & Levy, H. (2002). Prospect Theory: Much Ado About Nothing? *Management Science*, 48(10), 1334–1349.
- Linder, S. & Foss, N. J. (2018). Microfoundations of Organizational Goals: A Review and New Directions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 39–62.
- Ljungkvist, T. & Boers, B. (2017). Another hybrid? Family businesses as venture capitalists. *Journal of Family Business Management*, 7(3), 329–350.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Lohrke, F. T., Holloway, B. B. & Woolley, T. W. (2010). Conjoint Analysis in Entrepreneurship Research. *Organizational Research Methods*, 13(1), 16–30.
- Long, J. S. & Freese, J. (2014). *Regression models for categorical dependent variables using Stata*. 3. Aufl. Stata Press.
- Luce, R. & Tukey, J. W. (1964). Simultaneous conjoint measurement: A new type of fundamental measurement. *Journal of Mathematical Psychology*, 1(1), 1–27.
- Luke, B. & Chu, V. (2013). Social enterprise versus social entrepreneurship: An examination of the ‘why’ and ‘how’ in pursuing social change. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(7), 764–784.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.

M

- Mahoney, J. T. (2004). *Economic Foundations of Strategy. Foundations for Organizational Science*. SAGE Publications.
- Maier, F., Meyer, M. & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86.
- Mair, J. (2010). Social Entrepreneurship: Taking Stock and Looking Ahead. *SSRN Electronic Journal*, IESE Business School Working Paper No. WP-888.
- Mair, J. & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Mair, J., Mayer, J. & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739.
- March, J. G. & zur Shapira (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, 33(11), 1404–1418.
- Marshall, M. N. (1996). The key informant technique. *Family practice*, 13(1), 92–97.
- Martin, G., Gomez-Mejia, L. R. & Wiseman, R. M. (2013). Executive Stock Options as Mixed Gambles: Revisiting the Behavioral Agency Model. *Academy of Management Journal*, 56(2), 451–472.
- Mayer, J. & Scheck, B. (2018). Social Investing: What Matters From the Perspective of Social Enterprises? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 493–513.
- Mazzei, M., Montgomery, T. & Dey, P. (2021). ‘Utopia’ failed? Social enterprise, everyday practices and the closure of neoliberalism. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 39(7), 1625–1643.
- McCullagh, P. (1980). Regression Models for Ordinal Data. *Journal of the Royal Statistical Society*, 42(2), 109–142.
- McMullen, J. S. (2018). Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 575–590.
- McMullen, J. S. & Bergman, B. J. (2017). Social Entrepreneurship and the Development Paradox of Prosocial Motivation: A Cautionary Tale. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 243–270.
- McMullen, J. S. & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152.
- McNeish, D. (2018). Thanks coefficient alpha, we'll take it from here. *Psychological methods*, 23(3), 412–433.
- Miller, T. L., Grimes, M., McMullen, J. S. & Vogus, T. J. (2012). Venturing for Others with Heart and Head: How Compassion Encourages Social Entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616–640.
- Minai, M. S., Ibrahim, Y. b., Mohammad, H. B. & Yusuf, S. N. S. (2021). Achieving Financial Performance and Social Performance of Microfinance Institutions: Risk of Mission Drift. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1–12.
- Minkoff, D. C. & Powell, W. W. (2006). Nonprofit Mission: Constancy, Responsiveness, or Deflection? In W. W. Powell & R. Steinberg (Hrsg.), *The non-profit sector. Nonprofit mission: Constancy, responsiveness, or deflection?* (591-611). Yale University Press.

- Miroshnychenko, I., Eddleston, K. A. & Massis, A. de (2023). Fight or flight? Understanding family firm internationalization when the rules of the game change. *Journal of World Business*, 58(5), 101462.
- Mitchell, J. R. & Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 138–154.
- Mitchell, J. R., Shepherd, D. A. & Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32(7), 683–704.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mitchell, R. K. & Lee, J. H. (2019). Stakeholder Identification and Its Importance in the Value Creating System of Stakeholder Work. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman & R. Phillips (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (S. 53–74). Cambridge University Press.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P. & Udvardia, F. E. (1987). Effective Crisis Management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283–292.
- Molina-Azorín, J. F. (2011). The Use and Added Value of Mixed Methods in Management Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 5(1), 7–24.
- Montiel Campos, H., Nuño de la Parra, José Pablo & Solé Parellada, F. (2012). The Entrepreneurial Orientation-Dominant Logic-performance relationship in new ventures: an exploratory quantitative study. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(Special Issue), 60–77.
- Moorman, R. H. & Podsakoff, P. M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 131–149.
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T. & Lumpkin, G. T. (2011). Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805–830.
- Müller, S., Fueglistaller, U., Fust, A., Müller, C. & Zellweger, T. (2019). Social Entrepreneurship. In U. Fueglistaller, A. Fust, C. Müller, S. Müller & T. Zellweger (Hrsg.), *Entrepreneurship: Modelle - Umsetzung - Perspektiven* (5. Aufl., S. 383–417). Springer Fachmedien.
- Muñoz, P. & Kimmitt, J. (2019). Social mission as competitive advantage: A configurational analysis of the strategic conditions of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 101, 854–861.
- Musona, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H. & Vuorio, A. (2021). Sustainable Entrepreneurship at the Bottom of the Pyramid: An Identity-Based Perspective. *Sustainability*, 13(2), 812.

N

- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Nalick, M., Kuban, S., Hill, A. D. & Ridge, J. W. (2020). Too Hot to Handle and Too Valuable to Drop: An Expanded Conceptualization of Firms' Reactions to Exchange Partner Misconduct. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1976–2003.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J. & Liguori, E. (2021). Critical methodological considerations for entrepreneurial cognition research. *Journal of Small Business Management*, 59(4), 756–793.
- Nason, R. S., Bacq, S. & Gras, D. (2018). A Behavioral Theory of Social Performance: Social Identity and Stakeholder Expectations. *Academy of Management Review*, 43(2), 259–283.
- Nørregaard Larsen, N., Hannibal, M. & Evers, N. (2022). Social enterprises and B2B relationships. In K. Kubacki, L. Parker, C. Domegan & L. Brennan (Hrsg.), *The Routledge Companion to Marketing and Society* (S. 238–253). Routledge.

O

- Ometto, M. P., Gegenhuber, T., Winter, J. & Greenwood, R. (2019). From Balancing Missions to Mission Drift: The Role of the Institutional Context, Spaces, and Compartmentalization in the Scaling of Social Enterprises. *Business & Society*, 58(5), 1003–1046.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16.

P

- Pache, A.-C. & Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Page, A. & Katz, R. (2010). Freezing out Ben & Jerry: Corporate Law and the Sale of a Social Enterprise Icon. *Vermont Law Review*, 35, 211–250.
- Pan, N. D., Gruber, M. & Binder, J. (2019). Painting with All the Colors: The Value of Social Identity Theory for Understanding Social Entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 44(1), 213–215.
- Panda, B. & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74–95.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. & Colle, S. de (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*, 7(1), 48–59.

- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631.
- Pepper, A. & Gore, J. (2015). Behavioral Agency Theory. *Journal of Management*, 41(4), 1045–1068.
- Perdue, B. C. & Summers, J. O. (1986). Checking the Success of Manipulations in Marketing Experiments. *Journal of Marketing Research*, 23(4), 317–326.
- Pfadenhauer, M. (2009). At Eye Level: The Expert Interview - a Talk between Expert and Quasi-expert. In A. Bogner, B. Littig, W. Menz & B. Kittel (Hrsg.), *Research methods series. Interviewing experts* (S. 81–97). Palgrave Macmillan.
- Phineo (Hrsg.) (2023, Juni). *Social Reporting Standard: Öffentlichkeitswirksam über soziale Arbeit berichten*. <https://www.phineo.org/magazin/social-reporting-standard>
- Powell, E. E. & Baker, T. (2017). In The Beginning: Identity Processes and Organizing in Multi-Founder Nascent Ventures. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2381–2414.
- Powell, T. C., Lovallo, D. & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386.

R

- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Springer Fachmedien.
- Ramoglou, S., Zygliopoulos, S. & Papadopoulou, F. (2023). Is There Opportunity Without Stakeholders? A Stakeholder Theory Critique and Development of Opportunity-Actualization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(1), 113–141.
- Ramus, T. & Vaccaro, A. (2017). Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 307–322.
- Rangan, K. V. (2004). *Lofty Missions, Down-to-Earth Plans*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://hbr.org/2004/03/lofty-missions-down-to-earth-plans>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Raudenbush, S. W. & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods. Advanced quantitative techniques in the social sciences: Bd. 1. 2. Aufl.* SAGE Publications.
- Raynor, M. E. (1998). That vision thing: Do we need it? *Long Range Planning*, 31(3), 368–376.
- Reiser, D. B. & Dean, S. A. (2013). Hunting Stag with Fly Paper: A Hybrid Financial Instrument for Social Enterprise. *Boston College Law Review*, 54(4), 1495–1544.
- Rogelberg, S. G. & Stanton, J. M. (2007). Introduction: Understanding and Dealing With Organizational Survey Nonresponse. *Organizational Research Methods*, 10(2), 195–209.
- Rosenthal, U., Charles, M. T. & Hart, P. 't. (1989). *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism*. C.C. Thomas.

S

- Sanders, G. & Carpenter, M. A. (2003). Strategic Satisficing? A Behavioral-Agency Theory Perspective on Stock Repurchase Program Announcements. *Academy of Management Journal*, 46(2), 160–178.
- Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351.
- Santos, F., Pache, A.-C. & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R. & Venkataraman, S. (2005). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Hrsg.), *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction* (1. Aufl., Bd. 1, S. 141–160). Springer.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163–176.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5. Aufl. Pearson Education, Limited.
- Savage, S. J. & Waldman, D. M. (2008). Learning and fatigue during choice experiments: a comparison of online and mail survey modes. *Journal of Applied Econometrics*, 23(3), 351–371.
- Sawtooth Software (2002). Conjoint Value Analysis (CVA): Version 3.0. *Sawtooth Software Technical Paper Series*. <https://sawtoothsoftware.com/resources/technical-papers/cva-technical-paper>
- Sawtooth Software (2013). Which Conjoint Method Should I Use? *Sawtooth Software Technical Paper Series*.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 432–439.
- Schüler, J., Küssbauer, A., Anderson, B. S. & Baum, M. (2022). Test-Retest Reliability in Metric Conjoint Experiments: Important Requirement or Overrated Nuisance? *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), Artikel 14804.
- Schwebel, L. (2022, September). Jan Böhmerrmanns neueste Opfer: Viva con Agua, Frank Thelen – und die Nerven seiner Zuschauer. *Stern*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://www.stern.de/kultur/tv/jan-boehmermann-rechnet-mit-viva-con-agua-und-frank-thelen-ab-32691204.html>
- Scott, R. A. (1967). The Factory as a Social Service Organization: Goal Displacement in Workshops for the Blind. *Social Problems*, 15(2), 160–175.
- SEND e. V. (Hrsg.) (2021a, April). *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor*. <https://www.send-ev.de/projekte-items/dsem/>
- SEND e. V. (Hrsg.) (2021b, Juli). *Definition & Kriterien: Sozialunternehmen sind vielfältig, bunt, divers – und haben doch vieles gemeinsam*. <https://www.send-ev.de/social-entrepreneurship/definition-kriterien/>

- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. 1. Aufl. Currency Doubleday.
- Serrano-Cinca, C., Fuertes-Callén, Y. & Cuéllar-Fernández, B. (2022). The Relationship Between Microfinance Mission Drift and Financial Returns to Stakeholders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/08997640221138763>
- Serres, C., Hudon, M. & Maon, F. (2022). Social corporations under the spotlight: A governance perspective. *Journal of Business Venturing*, 37(3), 106192.
- Shadish, W. R., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Mifflin and Company.
- Sheehan, K. B. (2001). E-mail Survey Response Rates: A Review. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 6(2), Artikel JCMC621.
- Shepherd, D. A. & Haynie, J. M. (2014). Birds of a feather don't always flock together: Identity management in entrepreneurship. In D. A. Shepherd (Hrsg.), *A psychological approach to entrepreneurship* (S. 364–386). Edward Elgar Publishing.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A. & Patzelt, H. (2015). Thinking About Entrepreneurial Decision Making. *Journal of Management*, 41(1), 11–46.
- Shepherd, D. A. & Zacharakis, A. (1999). Conjoint analysis: A new methodological approach for researching the decision policies of venture capitalists. *Venture Capital*, 1(3), 197–217.
- Short, J. C., Moss, T. W. & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161–194.
- 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.
- Siegner, M., Pinkse, J. & Panwar, R. (2018). Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314–1324.
- Smith, B. R., Cronley, M. L. & Barr, T. F. (2012). Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude toward Social Enterprise on Donor Behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 142–157.
- Smith, W. K. & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1–44.
- Smith, W. K., Gonin, M. & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442.
- Soros, J. (2021). *A New Way to Scale Social Enterprise*. Zugriff am 5. Dezember 2023, verfügbar unter <https://hbr.org/2021/04/a-new-way-to-scale-social-enterprise>
- Spicer, J. & Lee-Chuvala, C. R. (2021). Ownership and Mission Drift in Alternative Enterprises: The Case of a Social Banking Network. In K. K.-N. Chen & V. T. Chen (Hrsg.), *Organizational imaginaries: Tempering capitalism and tending to communities through cooperatives and collectivist democracy* (1. Aufl., S. 257–291). Emerald Publishing.

- Staessens, M., Kerstens, P. J., Bruneel, J. & Cherchye, L. (2019). Data Envelopment Analysis and Social Enterprises: Analysing Performance, Strategic Orientation and Mission Drift. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 325–341.
- Steiner, M. & Meißner, M. (2018). A User's Guide to the Galaxy of Conjoint Analysis and Compositional Preference Measurement. *Marketing ZFP*, 40(2), 3–25.
- Stephan, U., Andries, P. & Daou, A. (2019). Goal Multiplicity and Innovation: How Social and Economic Goals Affect Open Innovation and Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 36(6), 721–743.
- Stephan, U. & Drencheva, A. (2017). The Person in Social Entrepreneurship. In B. Klinger, G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic & T. Karcisky (Hrsg.), *The Wiley handbook of entrepreneurship* (S. 205–229). John Wiley & Sons.
- Stets, J. E. & Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224.
- Stets, J. E. & Serpe, R. T. (2013). Identity Theory. In J. DeLamater & A. Ward (Hrsg.), *Handbook of Social Psychology* (2. Aufl., S. 31–60). Springer Netherlands.
- Stevens, R., Moray, N. & Bruneel, J. (2015). The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1051–1082.
- Stevens, S. S. (1946). On the Theory of Scales of Measurement. *Science*, 103(2684), 677–680.

T

- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of Intergroup Relation* (S. 7–24). Hall Publishers.
- Taylor, R. N. (1975). Age and Experience as Determinants of Managerial Information Processing and Decision Making Performance. *Academy of Management Journal*, 18(1), 74–81.
- Thaler, R. (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 4(3), 199–214.
- Tortia, E. C., Gago, M., Degavre, F. & Poledrini, S. (2022). Worker Involvement and Performance in Italian Social Enterprises: The Role of Motivations, Gender and Workload. *Sustainability*, 14(2), Artikel 1022.
- Tracey, P. & Jarvis, O. (2007). Toward a Theory of Social Venture Franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 667–685.

U

- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., Voordeckers, W. & Laveren, E. (2023). Performance below and above aspirations as an antecedent of succession planning in family firms: A socio-emotional wealth mixed gamble approach. *Review of Managerial Science*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00662-9>

V

- Varendh-Mansson, C., Wry, T. & Szafarz, A. (2020). Anchors Aweigh? Then Time to Head Upstream: Why We Need to Theorize “Mission” Before “Drift”. *Academy of Management Review*, 45(1), 230–233.
- Vassallo, J. P., Prabhu, J. C., Banerjee, S. & Voola, R. (2019). The Role of Hybrid Organizations in Scaling Social Innovations in Bottom-of-the-Pyramid Markets: Insights from Microfinance in India. *Journal of Product Innovation Management*, 36(6), 744–763.
- Vedula, S., Dobliger, C., Pacheco, D., York, J. G., Bacq, S., Russo, M. V. & Dean, T. J. (2022). Entrepreneurship for the Public Good: A Review, Critique, and Path Forward for Social and Environmental Entrepreneurship Research. *The Academy of Management Annals*, 16(1), 391–425.
- Viva con Agua (Hrsg.) (2022a). *Besser für Wasser: Viva con Agua ordnet ZDF Magazin Royale ein*. <https://www.vivaconagua.org/news/besser-fuer-wasser/>
- Viva con Agua (Hrsg.) (2022b). *Überblick über Viva con Agua*. <https://www.vivaconagua.org/ueberblick/>
- Völkl, K. & Korb, C. (2018). Variablen und Skalenniveaus. In K. Völkl & C. Korb (Hrsg.), *Lehrbuch. Deskriptive Statistik: Eine Einführung für Politikwissenschaftlerinnen und Politikwissenschaftler* (S. 7–28). Springer VS.

W

- Wagenschwanz, A. M. (2021). The Identity of Entrepreneurs: Providing Conceptual Clarity and Future Directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 64–84.
- Wagner Mainardes, E., Alves, H. & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226–252.
- Wakker, P. P. (2003). The Data of Levy and Levy (2002) “Prospect Theory: Much Ado About Nothing?” Actually Support Prospect Theory. *Management Science*, 49(7), 979–981.
- Warnick, B. J., Murnieks, C. Y., McMullen, J. S. & Brooks, W. T. (2018). Passion for entrepreneurship or passion for the product? A conjoint analysis of angel and VC decision-making. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 315–332.
- Weerawardena, J. & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21–35.
- Weisbrod, B. A. (2004). The Pitfalls of Profits. *Stanford Social Innovation Review*, 2(3), 40–47.
- Weitzner, D. & Deutsch, Y. (2023). Harm Reduction, Solidarity, and Social Mobility as Target Functions: A Rortian Approach to Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*(186), 479–492.
- Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121.
- Wiseman, R. M. & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153.
- Wittink, D. R., Krishnamurthi, L. & Reibstein, D. J. (1990). The effect of differences in the number of attribute levels on conjoint results. *Marketing Letters*, 1(2), 113–123.

- Wolf, M. & Mair, J. (2019). Purpose, Commitment and Coordination Around Small Wins: A Proactive Approach to Governance in Integrated Hybrid Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 535–548.
- Wood, M. S. (2017). Misgivings about dismantling the opportunity construct. *Journal of Business Venturing Insights*, 7, 21–25.
- Wood, M. S. & Mitchell, J. R. (2018). Chapter 8 Conjoint Analysis in Entrepreneurship Research: End of the Road or a Bridge to the Future? In J. A. Katz & A. Corbett (Hrsg.), *Reflections and Extensions on Key Papers of the First Twenty-Five Years of Advances* (Bd. 20, S. 199–217). Emerald Publishing.
- Wood, M. S. & Williams, D. W. (2014). Opportunity Evaluation as Rule-Based Decision Making. *Journal of Management Studies*, 51(4), 573–602.
- Wry, T. & York, J. G. (2017). An Identity-Based Approach to Social Enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460.
- Wry, T. & Zhao, E. Y. (2018). Taking Trade-offs Seriously: Examining the Contextually Contingent Relationship Between Social Outreach Intensity and Financial Sustainability in Global Microfinance. *Organization Science*, 29(3), 507–528.

Y

- Yang, L. & Wang, D. (2014). The impacts of top management team characteristics on entrepreneurial strategic orientation. *Management Decision*, 52(2), 378–409.
- Yang, S., Kher, R. & Newbert, S. L. (2020). What signals matter for social startups? It depends: The influence of gender role congruity on social impact accelerator selection decisions. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 105932.
- Young, D. R. & Kim, C. (2015). Can social enterprises remain sustainable and mission-focused? Applying resiliency theory. *Social Enterprise Journal*, 11(3), 233–259.

Z

- Zacharakis, A. & Shepherd, D. A. (2018). Chapter 7 Reflection on Conjoint Analysis. In J. A. Katz & A. Corbett (Hrsg.), *Reflections and Extensions on Key Papers of the First Twenty-Five Years of Advances* (Bd. 20, S. 185–197). Emerald Publishing.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O. & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(2), 117–131.
- ZDF (Hrsg.) (2022). *ZDF Magazin Royale vom 2. September 2022*. <https://www.zdf.de/comedy/zdf-magazin-royale/zdf-magazin-royale-vom-2-september-2022-100.html>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2012). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*, 23(3), 851–868.
- Zizzo, D. J. (2010). Experimenter demand effects in economic experiments. *Experimental Economics*, 13(1), 75–98.
- Žur, A. (2021). Entrepreneurial Identity and Social-Business Tensions – The Experience of Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(3), 438–461.

Anhang

Abb. A-1: Anschreiben und Leitfragen für die Experteninterviews



Technology
Arts Sciences
TH Köln

Forschungsprojekt: Ziele und Zielveränderungen von Sozialunternehmen

Stand: Juli 2021

Liebe Sozialunternehmer*innen,

vielen Dank, dass Sie sich Zeit für ein Gespräch und für unser Forschungsprojekt nehmen. Das Forschungsprojekt untersucht die Ziele von Sozialunternehmen. Insbesondere möchten wir erforschen, welche Ziele das genau sind, wie sie gewichtet sind und was zu Veränderungen dieser Ziele führen könnte.

Sie sind heute aktiver Teil unserer Forschung. Mit unserer Arbeit hoffen wir, einen relevanten Beitrag zum Verständnis von Sozialunternehmen leisten zu können, um diese Unternehmen und Sozialunternehmertum insgesamt besser zu fördern. **Alle erhobenen Daten werden ausschließlich anonym und für die Zwecke der Forschung genutzt.** Vielen Dank, dass Sie dieses Projekt mit Ihrer Teilnahme unterstützen.

Die folgenden Leitfragen haben wir für unser gemeinsames Gespräch vorbereitet. Klar ist aber: Wir möchten bewusst ein offenes und interaktives Gespräch mit Ihnen führen, um möglichst viel zu lernen und zu erfahren. Wir ermutigen Sie deshalb, Anmerkungen, Anregungen und Fragen jederzeit offen mit ins Gespräch einzubringen.

Leitfragen

Themenblock 1: Ziele von Sozialunternehmen

Was hat Sie motiviert, sich im Bereich Social Entrepreneurship zu engagieren?

Was sind die Ziele Ihres Unternehmens?

Wie sind diese Ziele gewichtet?

Themenblock 2: Zielveränderungen

Inwiefern haben sich die Ziele Ihres Unternehmens schon einmal verändert?

Was könnten allgemein Gründe für Zielveränderungen von Sozialunternehmen sein?

Welche Konsequenzen haben oder hätten diese Zielveränderungen?

Abb. A-2: Anschreiben für das Conjoint Experiment

Liebe Frau Mustermann,

was macht eine Kundenanfrage für Sie attraktiv? Worauf kommt es Ihnen an? Dazu befragen wir im Rahmen meiner Dissertation Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger von Unternehmen mit **Fokus auf soziale oder nachhaltige Ziele**.

Aufgrund Ihrer Erfahrung und Expertise ist Ihre Teilnahme dabei außerordentlich wertvoll. Als Anreiz bieten wir Ihnen ein **individuelles Benchmarking** Ihrer Antworten gegenüber den anderen Teilnehmenden sowie eine **Studienzusammenfassung** an. Zusätzlich lassen wir für jede vollständige Teilnahme 10 Bäume pflanzen oder Moskitonetze zum Schutz vor Malaria für 10 Personen beschaffen (Ihre Präferenz können Sie uns am Ende der Studie mitteilen).

Wir würden uns freuen, wenn Sie an der Umfrage teilnehmen. Sie nimmt ca. 20 Minuten in Anspruch. **Hier ist Ihr Zugangslink zur Studie:**
<https://link.sawtoothsoftware.com/SurveyID=T123>

Die gewonnenen Daten werden selbstverständlich streng vertraulich und nur zu Forschungszwecken im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) verwendet. Bitte zögern Sie nicht, sich bei Fragen und Anregungen an mich (patrick.schwarz@th-koeln.de) zu wenden.

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme und viele Grüße
Patrick Schwarz (Doktorand)

Betreut von Prof. Dr. Jörn Block (Universität Trier) & Prof. Dr. Annette Blöcher (TH Köln)

Patrick Schwarz, M.Sc.

Doktorand & wiss. Mitarbeiter

**Technische Hochschule Köln
Universität Trier**

T: +49 221 8275 4397

E: patrick.schwarz@th-koeln.de

**Technology
Arts Sciences
TH Köln**  **UNIVERSITÄT
TRIER**

Abb. A-3: Erinnerung an das Conjoint Experiment

Liebe Frau Mustermann,

wir hoffen, Sie sind gut ins neue Jahr gestartet. Gerne möchten wir Ihnen zum Jahresbeginn noch einmal freundlich unsere Studie ins Gedächtnis rufen und Sie um Ihre Teilnahme bitten. Wir befragen im Rahmen meiner Dissertation gerade Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen von Unternehmen mit **Fokus auf soziale oder nachhaltige Ziele zur Attraktivität von Kundenanfragen**.

Uns fehlen nur noch wenige Teilnahmen, um aussagekräftige Ergebnisse erzielen zu können. **Gerne sende ich Ihnen nachfolgend nochmals Ihren Zugangslink:**
<https://link.sawtoothsoftware.com/SurveyID=T123>

Die Erhebung dauert ca. 20 Minuten und alle Inhalte werden selbstverständlich vollständig anonymisiert und streng vertraulich behandelt, sodass keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen oder Personen möglich sind.

Nach Fertigstellung der Studie, lassen wir Ihnen bei Interesse gerne einen **persönlichen Bericht der Studienergebnisse** zukommen. Weiterhin lassen wir für jede vollständige Teilnahme **10 Bäume pflanzen** oder **Moskitonetze zum Schutz vor Malaria** für **10 Personen** beschaffen (Ihre Präferenz können Sie uns am Ende der Studie mitteilen).

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme und viele Grüße
Patrick Schwarz (Doktorand)

Betreut von Prof. Dr. Jörn Block (Universität Trier) & Prof. Dr. Annette Blöcher (TH Köln)

Patrick Schwarz, M.Sc.

Doktorand & wiss. Mitarbeiter

Technische Hochschule Köln
Universität Trier

T: +49 221 8275 4397

E: patrick.schwarz@th-koeln.de

Technology
Arts Sciences
TH Köln



UNIVERSITÄT
TRIER

Abb. A-4: Vollständiges Conjoint Experiment und Fragebogen**Studie: Attraktivität von Kundenanfragen**

Liebe Teilnehmende, herzlich willkommen zu unserem Forschungsprojekt.

Vielen Dank, dass Sie uns dabei unterstützen, herauszufinden, was die Attraktivität einer Kundenanfrage ausmacht. Ihre Teilnahme ist dabei außerordentlich wertvoll. Die Umfrage nimmt ca. 20 Minuten in Anspruch.

Als Anreiz bieten wir Ihnen ein **individuelles Benchmarking** Ihrer Antworten gegenüber den anderen Teilnehmenden sowie eine **Studienzusammenfassung** an. Zusätzlich lassen wir für jede vollständige Teilnahme wahlweise 10 Bäume pflanzen oder Moskitonetze zum Schutz vor Malaria für 10 Personen beschaffen. Am Ende der Studie können Sie uns Ihre Präferenz mitteilen und uns Ihre Mailadresse für das Benchmarking hinterlassen.

Die **Befragung ist anonym** und die gewonnenen Daten werden streng vertraulich und nur zu Forschungszwecken im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) verwendet.

Bitte zögern Sie nicht, sich bei Fragen und Anregungen an patrick.schwarz@th-koeln.de zu wenden.

Herzliche Grüße,
Patrick Schwarz – TH Köln
Prof. Dr. Jörn H. Block – Universität Trier
Prof. Dr. Annette Blöcher – TH Köln
Dr. Mirko Hirschmann – Universität Luxemburg

Hinweis für Nutzer*innen von Mobilgeräten: Wir empfehlen das Gerät für eine optimale und vollständige Darstellung horizontal/quer auszurichten.

Bitte bestätigen Sie, dass Sie die oben genannten Bedingungen gelesen und verstanden haben und mit der Teilnahme an dieser Studie einverstanden sind.

Ja

Ausgangssituation

Bitte stellen Sie sich folgende Situation vor:

Sie sind in Ihrem Unternehmen dafür zuständig, **Anfragen möglicher neuer Kunden auf ihre Attraktivität hin zu prüfen**.

Ihr Unternehmen hat aktuell eine **ausreichende Auftragslage**. Sie können frei über die Annahme von Neuaufträgen entscheiden. Es sind bei Nichtannahme einer Kundenanfrage keine gravierenden Konsequenzen zu erwarten.

Bitte bewerten Sie nun aus Ihrer Perspektive für Ihr Unternehmen die Attraktivität mehrerer eingehender Neukundenanfragen.

Die Auftragsanfragen **unterscheiden sich** dabei nur in Bezug auf die unten genannten **vier Merkmale**. Ansonsten sind die Anfragen vergleichbar.

-
- 1. Soziale/nachhaltige Wirkung:** *Dieses Merkmal beschreibt die soziale und/oder nachhaltige Wirkung des Auftrags (hoch bzw. gering).*
 - 2. Finanzielle Wirkung:** *Dieses Merkmal beschreibt die finanzielle Wirkung des Auftrags auf Ihr Unternehmen (hoch bzw. gering).*
 - 3. Arbeitsbelastung:** *Dieses Merkmal beschreibt die zusätzliche Arbeitsbelastung für Ihr Unternehmen bei Annahme des Auftrags (hoch bzw. gering).*
 - 4. Übereinstimmung der Werte:** *Dieses Merkmal beschreibt die Übereinstimmung Ihrer Unternehmenswerte mit denen des Neukunden bzw. Auftraggebers. (hoch bzw. gering).*

Eine wichtige Veränderung im Umfeld Ihres Unternehmens ist eingetreten. Bitte stellen Sie sich nun vor, dass Ihr Unternehmen sich in der nachfolgenden neuen Situation befindet.

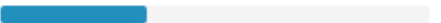
[QUOTA: Quota]

Zurück

Weiter

Note:

This page only contains quota information and only appears in preview mode.

0%  100%

Der Markt, in dem sich Ihr Unternehmen befindet, hat sich verändert. Er entwickelt sich **sehr positiv**. Die Nachfrage wächst deutlich und immer **mehr Kunden** möchten die Produkte und/oder Dienstleistungen Ihres Unternehmens ordern.

Der Markt, in dem sich Ihr Unternehmen befindet, hat sich verändert. Er entwickelt sich **sehr negativ**. Die Nachfrage geht deutlich zurück und immer **weniger Kunden** möchten die Produkte und/oder Dienstleistungen Ihres Unternehmens ordern.

Nachdem Sie die Beschreibung der Situation gelesen haben, wie würden Sie die neue Situation einordnen? Die **veränderte Situation ist eine ...** *(bitte Regler entsprechend verschieben)*

Krisensituation



Wachstumssituation

Bitte bewerten Sie nun für die veränderte Situation erneut die Attraktivität der eingehenden Neukundenanfragen. Die Aufträge unterscheiden sich weiterhin unverändert nur in Bezug auf die vier bereits bekannten Merkmale.

In dieser Wachstumssituation, wie attraktiv ist dieser Auftrag eines Neukunden aus Ihrer Perspektive für Ihr Unternehmen?

Hinweis: Durch Berühren von "hoch" bzw. "gering" mit dem Mauszeiger erscheint jeweils eine kurze Erklärung.

Übereinstimmung der Werte:	<u>gering</u>
Arbeitsbelastung:	<u>hoch</u>
Finanzielle Wirkung:	<u>hoch</u>
Soziale bzw. nachhaltige Wirkung:	<u>gering</u>

*überhaupt
nicht attraktiv,
sollten wir auf
keinen Fall
annehmen*



nicht attraktiv



*eher nicht
attraktiv*



*weder attraktiv
noch
unattraktiv*



eher attraktiv



attraktiv



*sehr attraktiv,
sollten wir auf
jeden Fall
annehmen*



In dieser Wachstumssituation, wie attraktiv ist dieser Auftrag eines Neukunden aus Ihrer Perspektive für Ihr Unternehmen?

Hinweis: Durch Berühren von "hoch" bzw. "gering" mit dem Mauszeiger erscheint jeweils eine kurze Erklärung.

Übereinstimmung der Werte:	<u>hoch</u>
Arbeitsbelastung:	<u>hoch</u>
Finanzielle Wirkung:	<u>hoch</u>
Soziale bzw. nachhaltige Wirkung:	<u>hoch</u>

*überhaupt
nicht attraktiv,
sollten wir auf
keinen Fall
annehmen*



nicht attraktiv



*eher nicht
attraktiv*



*weder attraktiv
noch
unattraktiv*



eher attraktiv



attraktiv



*sehr attraktiv,
sollten wir auf
jeden Fall
annehmen*



Haben Sie schon einmal nachfolgende Situationen erlebt?

Der Markt, in dem sich Ihr Unternehmen befand, hat sich **sehr positiv entwickelt**. Die **Nachfrage ist deutlich gewachsen** und **immer mehr** Kunden wollten Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen ordern.

- Ja
- Nein
- Sonstiges (Bitte spezifizieren)

Der Markt, in dem sich Ihr Unternehmen befand, hat sich **sehr negativ entwickelt**. Die **Nachfrage ist deutlich zurück gegangen** und **immer weniger** Kunden wollten Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen ordern.

- Ja
- Nein
- Sonstiges (Bitte spezifizieren)

Bitte beantworten Sie noch einige Fragen zu Ihrer Person bzw. Ihrem Unternehmen.

Sind Sie Gründer*in in Ihrem Unternehmen?

- Ja
- Nein

Bitte ordnen Sie Ihre aktuelle Position in Ihrem Unternehmen ein.

- Vorstand / Vorständ*in
- Geschäftsführer*in
- Aufsichtsrat / Aufsichtsrätin
- Leitungsposition
- Projektmanagement mit Personalverantwortung
- Projektmanagement ohne Personalverantwortung
- Sonstige (Bitte spezifizieren.)

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme weder zu noch lehne ich ab	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
<i>Unser Management reagiert aktiv darauf, wenn wichtige Wettbewerber neue Vorgehensweisen entwickeln.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Wir sind in unserem Unternehmen bereit, neue Wege auszuprobieren und ungewöhnliche, neuartige Lösungen zu suchen.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden, auf originelle und neuartige Weise zu denken und zu handeln.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Die Mitarbeitenden unserer Organisation haben im Allgemeinen eine starke Tendenz zu risikoreichen Projekten.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Unsere Mitarbeitenden sind der Meinung, dass mutige, weitreichende Handlungen notwendig sind, um die Ziele unserer Organisation zu erreichen.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Wenn Ungewissheit besteht, nimmt unsere Organisation in der Regel eine abwartende Haltung ein, um die Wahrscheinlichkeit kostspieliger Entscheidungen zu minimieren.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Die Mitarbeitenden unseres Unternehmens legen im Allgemeinen großen Wert auf Forschung und Entwicklung, Technologieführerschaft und Innovationen.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>In der letzten Zeit hat unser Unternehmen eine Vielzahl neuer Produkte und/oder Dienstleistungen auf den Markt gebracht.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>In der letzten Zeit waren die Änderungen bei unseren Produkten und/oder Dienstleistungen meist geringfügig.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anspruchsgruppen/Stakeholder

Unternehmen mit Fokus auf soziale oder nachhaltige Ziele haben manchmal zwei verschiedene Zielgruppen: „Kund*innen“ und „Begünstigte“.

Mit den Kund*innen generiert das Unternehmen vor allem Umsatz, während für die oder mit den Begünstigten vor allem soziale oder nachhaltige Wirkung erzielt wird.

Die beiden Zielgruppen können (a) identisch sein, (b) sich überlappen oder auch (c) verschieden sein. Bitte geben Sie für Ihr Unternehmen an, wie die beiden Zielgruppen sich zueinander verhalten:

- Die beiden Zielgruppen Kund*innen und Begünstigte **sind identisch**.
- Die beiden Zielgruppen Kund*innen und Begünstigte **überlappen sich**.
- Die beiden Zielgruppen Kund*innen und Begünstigte **sind verschieden**.

Wie oft müssen Sie in Ihrem Unternehmen darüber entscheiden, ob die Kapazitäten der Unternehmens für das Erreichen sozialer/nachhaltiger Ziele oder das Erreichen finanzieller Ziele eingesetzt werden sollen?

- nie selten eher selten manchmal eher häufig häufig sehr häufig
-

Hat sich die Mission Ihres Unternehmens – also der Zweck der Organisation – schon einmal grundlegend geändert?

- Ja
- Nein

Wenn ja, bitte erläutern Sie inwiefern sich und warum sich die Mission geändert hat.

In welchem Jahr wurde Ihr Unternehmen gegründet?
(Jahreszahl im Format YYYY)

Wie viele Personen beschäftigt Ihr Unternehmen aktuell (vollzeitäquivalent)?

Bitte geben Sie die Anzahl Ihrer Mitarbeitenden an.



Erzielt Ihr Unternehmen aus seinen operativen Tätigkeiten heraus bereits einen positiven Cashflow?

Zur Erläuterung: Bei einem positiven Cashflow übersteigen die Einzahlungen aus den operativen Tätigkeiten des Unternehmens regelmäßig die damit zusammenhängenden Auszahlungen.

Ja

Nein

Sonstiges

Welche Arten der Finanzierung nutzt Ihr Unternehmen aktuell?
(Mehrfachauswahl möglich)

- Eigene Ersparnisse
- Familie & Freunde
- Staatliche Fördermittel
- Spenden
- Stiftungsförderung
- Innenfinanzierung (Finanzierung aus dem operativen Cashflow)
- Crowdfunding / Crowdinvesting
- Inkubator, Company Builder, Accelerator
- Business Angel
- Impact Investment
- Bankdarlehen
- Venture Capital
- Venture Debt
- Andere Kapitalquellen (Bitte spezifizieren.)

Was ist die Hauptkundenbeziehung Ihres Unternehmens?

- B2C (Business-to-Consumer)**, Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen)
- B2B (Business-to-Business)**, Geschäftsbeziehungen zwischen zwei oder mehr Unternehmen)
- B2G (Business-to-Government)**, Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Einrichtungen der öffentlichen Hand)
- Andere Hauptkundenbeziehung (Bitte spezifizieren.)

In welchem Bereich will Ihr Unternehmen etwas bewirken bzw. ist Ihr Unternehmen tätig?

(Mehrfachauswahl möglich)

- Nachhaltigkeit & Umwelt
- Lebensmittelversorgung & Ernährung
- Gesundheit
- Wirtschaftliche Entwicklung & Armutsbekämpfung
- Kinder- & Jugendhilfe
- Bildung & Aufklärung
- Soziale Inklusion
- Sonstiges

Welches ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Bitte benennen Sie Ihre/n Hauptausbildungsbereich/e.

(Mehrfachauswahl möglich)

- Kaufmännischer Bereich / Wirtschaft
- Recht
- Soziales / Sozialwissenschaften
- Geisteswissenschaften
- Informatik
- Andere Naturwissenschaften
- Ingenieurwesen / (Elektro)Technik / Maschinenbau
- Sonstige (Bitte spezifizieren.)

Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an.
(Jahreszahl im Format *jjjj*)

Als kleines Dankeschön zum Schluss: Welchem Zweck soll Ihre Teilnahme an dieser Studie zugutekommen?

- 10 Bäume pflanzen** (über "Eden Reforestation Projects")
- Moskitonetze zum Schutz vor Malaria für 10 Personen beschaffen** (über "Against Malaria Foundation")

Wenn Sie im Nachgang Interesse an einem Benchmarking Ihrer Antworten im Vergleich zu den Antworten der anderen Teilnehmenden haben, tragen Sie hier gerne Ihre E-Mail-Adresse ein:



Sie sind nun am Ende der Befragung angekommen und können das Fenster schließen.

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Kontakt: patrick.schwarz@th-koeln.de

Tab. A-1: Items zur Abfrage der Gründeridentität

Identität	Items
Darwinian Identität	Ich werde mein Unternehmen gründen, um meine berufliche Karriere voranzutreiben.
	Als Unternehmensgründer wird es für mich sehr wichtig sein, mein Unternehmen mit bewährten Management-Praktiken zu führen.
	Als Unternehmensgründer wird es für mich sehr wichtig sein, die finanziellen Aussichten meines Unternehmens gründlich analysiert zu haben.
	Beim Führen meines Unternehmens wird es für mich sehr wichtig sein, was mein Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb erreichen kann.
	Beim Führen meines Unternehmens wird es für mich sehr wichtig sein, einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen und eine bessere Leistung zu erzielen als die Konkurrenz.
Communitarian Identität	Ich werde mein Unternehmen gründen, um ein spezielles Problem einer Gruppe von Personen zu lösen, mit der ich mich stark identifiziere (z.B. Freunde, Kollegen, Verein, Gemeinde).
	Ich werde mein Unternehmen gründen, um die Aktivitäten einer Gruppe, mit der ich mich stark identifiziere, proaktiv zu beeinflussen.
	Als Unternehmensgründer wird es für mich sehr wichtig sein, für eine Gruppe von Personen, mit der ich mich stark identifiziere, ein sehr nützliches Produkt/eine Dienstleistung anzubieten.
	Beim Führen meines Unternehmens wird es für mich sehr wichtig sein, sich auf eine Gruppe von Personen zu konzentrieren, mit der ich mich stark identifiziere.
	Beim Führen meines Unternehmens wird es für mich sehr wichtig sein, eine Gruppe von Personen, mit der ich mich stark identifiziere, zu unterstützen und voranzubringen.
Missionary Identität	Ich werde mein Unternehmen gründen, um proaktiv das Funktionieren der Welt zu verändern.
	Als Unternehmensgründer wird es für mich sehr wichtig sein, ein sehr verantwortungsvoller Bürger unserer Welt zu sein.
	Als Unternehmensgründer wird es für mich sehr wichtig sein, die Welt zu verbessern (z.B. durch Streben nach sozialer Gerechtigkeit oder Umweltschutz).
	Beim Führen meines Unternehmens wird es für mich sehr wichtig sein, was das Unternehmen für die Gesellschaft als Ganzes erreichen kann.
	Beim Führen meines Unternehmens wird es für mich sehr wichtig sein, andere zu überzeugen, dass private Unternehmen wie meines in der Lage sind, gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen (z.B. soziale Gerechtigkeit, Umweltschutz).

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sieger et al., 2016.

Tab. A-2: Items zur Abfrage der unternehmerischen Ausrichtung

Eigenschaft	Items
Innovativeness	Management actively responds to main competitors' new ways of doing things.
	We are willing to try new ways of doing things and seek unusual, novel solutions.
	We encourage people to think and behave in original and novel ways
Risk taking	In general, the people of my organization have a strong propensity for high-risk projects.
	Our people believe, owing to the nature of the environment, that bold, wide-ranging acts are necessary to achieve our organization objectives.
	When there is uncertainty, our organization typically adopts a "wait-and-see" posture in order to minimize the probability of making costly decisions. (Reverse coded)
Proactiveness	In general, the people of our organization favor a strong emphasis on Research & Development, technological leadership, and innovations.
	In the past 3 years, our organization has marketed a wide variety of new lines of products and/or services.
	In the past 3 years, changes in our products and/or service lines have been mostly of a minor nature. (Reverse coded)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Covin & Slevin, 1989; Montiel Campos et al., 2012.

Tab. A-3: Korrelationsmatrix möglicher Treiber finanzieller Zielorientierung

Variablen	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1) Entscheidung													
(2) Darwinian Identität	0,037												
(3) Commun. Identität	0,020	0,050											
(4) Missionary Identität	0,019	0,140	0,217										
(5) Innovativität	0,021	0,270	0,118	0,212									
(6) Risikobereitschaft	0,008	0,151	0,029	0,203	0,336								
(7) Proaktivität	-0,020	0,076	0,029	0,054	0,373	0,302							
(8) Druck Investoren	0,009	0,283	0,002	0,113	0,229	0,162	0,080						
(9) Druck UN-Kunden	0,012	0,237	0,000	0,136	-0,012	0,007	0,005	0,244					
(10) Druck Mita. finan.	0,005	0,184	0,177	-0,037	0,200	-0,068	0,057	0,196	0,284				
(11) Druck Begünstigte	0,028	-0,011	0,155	0,100	0,102	0,021	0,048	0,122	0,104	0,209			
(12) Druck Endkunden	-0,004	0,012	0,108	0,213	0,068	0,061	0,075	0,146	0,104	0,095	0,468		
(13) Druck Mita. sozial	0,018	0,044	0,017	0,329	0,206	0,206	0,190	0,105	0,104	0,087	0,379	0,489	
(14) Stakeholder-Aktivi.	0,000	0,002	0,253	0,224	0,215	0,215	0,182	0,046	0,009	0,090	0,344	0,440	0,422

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187 (N = 158 bei den Variablen zur Gründeridentität). Die Variable „Entscheidung“ repräsentiert die Entscheidungen der Teilnehmenden über die Attraktivität der Kundenanfragen in Ausgangssituation und Szenarien (abhängige Variable). Die **fett gedruckten** Korrelationskoeffizienten sind signifikant zum Niveau $p < 0,05$.

Tab. A-4: Interaktionseffekte mit puren und hybriden Gründeridentitäten

Variable (Koeffizienten)	Modelle
Interaktionseffekte mit Pure Communitarians	
Soziale Wirkung: Hoch x Pure Communitarians	-1,084*** (0,407)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Pure Communitarians	-1,048* (0,541)
Arbeitsbelastung: Gering x Pure Communitarians	-0,088 (0,409)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Pure Communitarians	-0,240 (0,639)
Interaktionseffekte mit Pure Missionaries	
Soziale Wirkung: Hoch x Pure Missionaries	0,606*** (0,223)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Pure Missionaries	0,103 (0,225)
Arbeitsbelastung: Gering x Pure Missionaries	-0,068 (0,188)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Pure Missionaries	0,304 (0,214)
Interaktionseffekte mit C/M-Hybrids	
Soziale Wirkung: Hoch x C/M-Hybrids	0,106 (0,233)
Finanzielle Wirkung: Hoch x C/M-Hybrids	-0,271 (0,223)
Arbeitsbelastung: Gering x C/M-Hybrids	0,047 (0,192)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x C/M-Hybrids	0,183 (0,232)

Quelle: Eigene Darstellung; N = 158; Da keine Pure Darwinians in der Stichprobe vorhanden sind, sind die Interaktionseffekte mit diesem Gründertyp gleich Null. Wie bei den Interaktionen mit C/M-Hybrids liegen bei den anderen hybriden Identitäten keine signifikanten Interaktionseffekte vor; Darstellung der Interaktionseffekte ohne Haupteffekte; Robuster Standardfehler in Klammer; * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Tab. A-5: Explorative Faktoranalyse der Stakeholder-Aktivität

	Varianz	Differenz	Verteilung	Kumulativ
Faktor 1	1,926	0,887	0,707	0,707
Faktor 2	1,040	0,740	0,381	1,088

187 Beobachtungen. $\text{Chi}^2(28) = 368,77$. $\text{Prob} > \text{Chi}^2 = 0,00$. Kaiser-Meyer-Olkin = 0,600.

Faktor-Rotations-Matrix		
	Faktor 1	Faktor 2
Faktor 1	0,845	0,481
Faktor 2	-0,467	0,875

Rotierte Faktorladungen (Mustermatrix) und eindeutige Varianzen, sortiert			
	Faktor 1	Faktor 2	Einzigartigkeit
Investoren 1	0,818	0,117	0,307
Investoren 2	0,814	0,077	0,332
Mitarbeitende	0,388	0,072	0,767
Kunden	0,234	-0,068	0,778
Begünstigte	0,234	0,140	0,796
Medien 2	0,165	0,768	0,423
Medien 1	0,047	0,757	0,380
Behörden	-0,026	0,175	0,879

Quelle: Eigene Darstellung; Es wurde eine Hauptfaktor-Analyse mit Varimax-Rotation durchgeführt.

Tab. A-6: Interaktionseffekte mit Aktivität der sekundären Stakeholder

Variable (Koeffizienten)	Modelle
2-Wege-Interaktionseffekte mit der Stakeholder-Aktivität der sekundären Stakeholder	
Soziale Wirkung: Hoch x Stakeholder-Aktivität der sekundären Stakeholder	-0,133 (0,080)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Stakeholder-Aktivität der sekundären Stakeholder	0,113 (0,080)
Arbeitsbelastung: Gering x Stakeholder-Aktivität der sekundären Stakeholder	0,034 (0,061)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Stakeholder-Aktivität der sekundären Stakeholder	-0,125 (0,080)
3-Wege-Interaktionseffekte im Krisenszenario	
Soziale Wirkung: Hoch x Stakeholder-Aktivität x Krise	-0,282** (0,127)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Stakeholder-Aktivität x Krise	-0,102 (0,158)
Arbeitsbelastung: Gering x Stakeholder-Aktivität x Krise	-0,006 (0,095)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Stakeholder-Aktivität x Krise	-0,050 (0,135)
3-Wege-Interaktionseffekte im Wachstumsszenario	
Soziale Wirkung: Hoch x Stakeholder-Aktivität x Wachstum	0,180 (0,117)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Stakeholder-Aktivität x Wachstum	-0,055 (0,122)
Arbeitsbelastung: Gering x Stakeholder-Aktivität x Wachstum	0,033 (0,113)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Stakeholder-Aktivität x Wachstum	-0,065 (0,120)

Quelle: Eigene Darstellung; N = 187; Cronbach Alpha der 3 Items = 0,59; Darstellung der Interaktionseffekte ohne Haupteffekte der drei Items von Faktor 2 der Faktoranalyse zur Stakeholder-Aktivität; Robuster Standardfehler in Klammer; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Tab. A-7: Interaktionseffekte mit der Aussage zur Zielkonsistenz in den Szenarien

Variable (Koeffizienten)	Modelle
Ausgangssituation	
Soziale Wirkung: Hoch x Aussage Zielkonsistenz	-0,022 (0,754)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Aussage Zielkonsistenz	0,058 (0,425)
Arbeitsbelastung: Gering x Aussage Zielkonsistenz	0,042 (0,518)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Aussage Zielkonsistenz	-0,094 (0,161)
Krisenszenario	
Soziale Wirkung: Hoch x Aussage Zielkonsistenz	-0,170 (0,164)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Aussage Zielkonsistenz	-0,017 (0,906)
Arbeitsbelastung: Gering x Aussage Zielkonsistenz	-0,148 (0,183)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Aussage Zielkonsistenz	-0,354*** (0,001)
Wachstumsszenario	
Soziale Wirkung: Hoch x Aussage Zielkonsistenz	0,207** (0,037)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Aussage Zielkonsistenz	0,063 (0,539)
Arbeitsbelastung: Gering x Aussage Zielkonsistenz	-0,010 (0,928)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Aussage Zielkonsistenz	0,303*** (0,004)

Quelle: Eigene Darstellung; Werte nehmen Bezug auf „Inwiefern stimmen Sie folgender Aussage zu: Die sozialen/nachhaltigen und finanziellen Ziele meines Unternehmens gehen im alltäglichen Geschäft Hand in Hand – wenn das eine erreicht wird, wird auch das andere erreicht.“; N = 187; Darstellung der Interaktionseffekte ohne Haupteffekte; Robuster Standardfehler in Klammer; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Tab. A-8: Effekte ohne Teilnehmende mit vollkommener Zielkonsistenz

Variable (Koeffizienten)	Modelle
Ausgangssituation (Haupteffekte)	
Soziale Wirkung: Hoch	3,307*** (0,173)
Finanzielle Wirkung: Hoch	2,882*** (0,168)
Arbeitsbelastung: Gering	0,884*** (0,123)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch	3,055*** (0,144)
Krisenszenario (Interaktionseffekte)	
Soziale Wirkung: Hoch x Krise	-0,318* (0,192)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Krise	1,024*** (0,240)
Arbeitsbelastung: Gering x Krise	-0,135 (0,151)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Krise	-0,310* (0,178)
Wachstumsszenario (Interaktionseffekte)	
Soziale Wirkung: Hoch x Wachstum	-0,167 (0,197)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Wachstum	-0,241 (0,193)
Arbeitsbelastung: Gering x Wachstum	0,083 (0,168)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Wachstum	-0,258 (0,177)

Quelle: Eigene Darstellung; Berechnung der Modelle ohne die N = 40 Teilnehmenden, die der folgenden Aussage vollkommen zustimmen: „Inwiefern stimmen Sie folgender Aussage zu: Die sozialen/nachhaltigen und finanziellen Ziele meines Unternehmens gehen im alltäglichen Geschäft Hand in Hand – wenn das eine erreicht wird, wird auch das andere erreicht.“; N = 147 (anstatt N = 187); Darstellung der Haupteffekte und Interaktionseffekte; Robuster Standardfehler in Klammer; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Tab. A-9: Ergebnisse der OLS-Regression in den drei Szenarien

Variable (Koeffizienten)	Modelle
Ausgangssituation (Haupteffekte)	
Soziale Wirkung: Hoch	1,880*** (0,060)
Finanzielle Wirkung: Hoch	1,684*** (0,060)
Arbeitsbelastung: Gering	0,770*** (0,060)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch	1,766*** (0,060)
Krisenszenario (Interaktionseffekte)	
Soziale Wirkung: Hoch x Krise	-0,437*** (0,100)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Krise	0,639*** (0,100)
Arbeitsbelastung: Gering x Krise	-0,222** (0,100)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Krise	-0,505*** (0,100)
Wachstumsszenario (Interaktionseffekte)	
Soziale Wirkung: Hoch x Wachstum	0,133 (0,103)
Finanzielle Wirkung: Hoch x Wachstum	-0,164 (0,103)
Arbeitsbelastung: Gering x Wachstum	0,091 (0,103)
Übereinstimmung der Unternehmenswerte: Hoch x Wachstum	0,076 (0,103)

Quelle: Eigene Darstellung; Berechnung der Modelle mit OLS-Regression; N = 187; Darstellung der Haupteffekte und Interaktionseffekte; Standardfehler in Klammer; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01; Verwendete Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Gründer, Akademischer Abschluss, Erfahrung mit Krise, Erfahrung mit Wachstum, Ausbildungsbereiche Geistes- und Naturwissenschaften, Unternehmensalter, Anzahl der Mitarbeitenden, Positiver Cashflow, B2C-Kundenbeziehung, Finanzierungsarten, Wirkungsbereich Nachhaltigkeit.

Korrigiertes R² in der Ausgangssituation 0,66, im Krisenszenario 0,64 und im Wachstumsszenario 0,62.

Curriculum Vitae

Patrick Nico Greß (geb. Schwarz)

Akademischer Werdegang

02/2021 – aktuell	<p>Doktorand am Lehrstuhl von Prof. Dr. Jörn Henrich Block, Universität Trier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zweitbetreuung von Prof. Dr. Annette Blöcher, TH Köln • Titel der Dissertation: <i>„Auslöser und Treiber von Mission Drift von Sozialunternehmen“</i>
03/2016 – 03/2018	<p>M.Sc. in „Marktorientierte Unternehmensführung“, TH Köln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masterarbeit mit dem Titel: <i>„Startup-Finanzierung durch Family Offices und High Net Worth Individuals: Empfehlungen zur Optimierung der Service-Angebote für Familieninvestoren“</i>
04/2012 – 06/2015	<p>B.Sc. in „Volkswirtschaftslehre“, Universität zu Köln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachelorarbeit mit dem Titel: <i>„Die Übernahme von Kabel Deutschland durch Vodafone: Argumentationslage und ableitbare Auswirkungen auf die Medien- und Telekommunikationsbranche“</i>
10/2011 – 09/2015	<p>Kölner Journalistenschule für Politik und Wirtschaft e. V.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung zum Journalisten für Politik und Wirtschaft
08/2002 – 07/2011	<p>Hegau-Gymnasium Singen (Hohentwiel)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Hochschulreife

Beruflicher Werdegang

06/2020 – 03/2024	<p>Wissenschaftlicher Mitarbeiter im StartUpLab@TH Köln</p> <ul style="list-style-type: none"> • In einem zentralen Drittmittelprojekt der TH Köln zuständig für Gründungsberatung, Marketing & Kommunikation sowie die Koordination des Prototypenförderprogramms KickStart@TH Köln
08/2018 – 06/2020	<p>Associate Consultant bei FGS Global, Düsseldorf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Im Kapitalmarktteam Berater für strategische Kommunikation • Beratung von DAX-, MDAX- und Familienunternehmen
05/2018 – 08/2018	<p>Organisator „Internationaler Preis des Westfälischen Friedens“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement in der Geschäftsstelle der Wirtschaftlichen Gesellschaft für Westfalen und Lippe e. V., Münster • Koordination des Staatsbesuchs der Präsidenten der baltischen Länder sowie des Bundespräsidenten Dr. Frank-Walter Steinmeier