

Schmidt, Holger J.; Lückenbach, Florian

Research Report

Markenorientierung von "Social Businesses": Ergebnisse einer Expertenbefragung

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, No. 13-2013

Provided in Cooperation with:

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences

Suggested Citation: Schmidt, Holger J.; Lückenbach, Florian (2013) : Markenorientierung von "Social Businesses": Ergebnisse einer Expertenbefragung, Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, No. 13-2013, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Koblenz, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:1105-opus4-110>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/113319>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/de/>

Wissenschaftliche Schriften



Markenorientierung Social Businesses

Prof. Dr. Holger J. Schmidt
Florian Lückenbach, M. Sc.

Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften
Nr. 13 - 2013

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences

Markenorientierung von „Social Businesses“ – Ergebnisse einer Expertenbefragung

von

Prof. Dr. Holger J. Schmidt,
Florian Lückenbach, M. Sc.

Vollbeleg: Schmidt, Holger J.; Lückenbach, Florian: Markenorientierung von „Social Businesses“ – Ergebnisse einer Expertenbefragung, in: Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences, Nr. 13 - 2013.

Koblenz, Februar 2014

ISSN 1868-3711

Alle Rechte vorbehalten.

© Professor Dr. Holger J. Schmidt, Hochschule Koblenz. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Mit der Herausgabe der "Wissenschaftlichen Schriften" werden aktuelle Ergebnisse der Forschungstätigkeiten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften dokumentiert und sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form veröffentlicht. Wissenschaftler, Praktiker und Studierende erhalten Einblick in die wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeit des Fachbereichs, die sich mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und wirtschaftsjuristischen Fragestellungen befasst. Eine anwendungsorientierte Forschung stellt dabei sicher, dass die Aufarbeitung vorhandenen Wissens und die Suche nach neuen Erkenntnissen von Gestaltungshinweisen für die Unternehmenspraxis begleitet werden. Die Wissenschaftlichen Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences erscheinen mehrmals jährlich. Weitere Informationen unter www.hs-koblenz.de/wirtschaftswissenschaften.

Schriftenleitung

Martina Berg M. Sc.

Prof. Dr. Andreas Mengen

Prof. Dr. Holger Philipps

Lisa Porz M. Sc.

Prof. Dr. Georg Schlichting

MARKENORIENTIERUNG SOCIAL BUSINESSES

Social Businesses boomen weltweit. Es handelt sich dabei um eine neue, hybride Form sozialer Unternehmen: Sie wollen keine Gewinne maximieren, doch sie arbeiten – wie herkömmliche Unternehmen – gewinnorientiert.

Allerdings ist das Social Business im Vergleich zu klassischen betriebswirtschaftlichen Themen bislang wenig erforscht. Dies gilt insbesondere für dessen Erfolgsfaktoren aus der Perspektive des Marketings. Deshalb widmet sich dieser Beitrag einem möglichen Erfolgsfaktor, der in der Marketingforschung der jüngsten Zeit vermehrt diskutiert wird: Der Markenorientierung.

In Abgrenzung zum klassischen Konzept der Kundenorientierung stellt das relativ junge Konzept der Markenorientierung einen Ansatz dar, in dessen Zentrum die Markenidentität steht. Sie bildet den Ausgangspunkt für jegliches Verhalten des Unternehmens.

Die vorliegende Wissenschaftliche Schrift stellt die Ergebnisse einer Expertenbefragung zur Markenorientierung von Social Businesses dar, an der sich 18 Interviewpartner beteiligten.

INHALTSVERZEICHNIS

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN	I
MARKENORIENTIERUNG SOCIAL BUSINESSES	II
INHALTSVERZEICHNIS	III
1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	1
2 THEORETISCHE FUNDIERUNG	2
2.1 Kunden- und Markenorientierung als Leitkonzepte des Marketings	2
2.1.1 Zu den Begriffen „Kunden- und Markenorientierung“	2
2.1.2 Beispiele kunden- und markenorientierter Unternehmen	4
2.2 Das Sozialunternehmen als Untersuchungsobjekt	5
2.2.1 Zum Begriff des Sozialunternehmens.....	5
2.2.2 Beispiele innovativer Sozialunternehmen.....	7
3 EXPERTENINTERVIEWS ZUR MARKENORIENTIERUNG VON SOZIALUNTERNEHMEN	9
3.1 Forschungsfrage.....	9
3.2 Methodologie	9
3.3 Zentrale Ergebnisse	10
3.4 Implikationen für Forschung und Praxis	12
4 ZUSAMMENFASSUNG	14
ANHANG: DER GESPRÄCHSLEITFADEN	15
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	17
AUTORENPORTRAIT	20
SCHRIFTENVERZEICHNIS.....	21

1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG

„Zu unternehmerisch für den Sozialsektor, zu sozial für die Wirtschaft“, so charakterisierte Konstanze Frischen, Gründerin und Geschäftsführerin der Ashoka Deutschland gGmbH, sie im Jahre 2012 (Frischen 2012, S. 58). Und in der Tat, seit einigen Jahren ist eine neue Art von Unternehmen zu beobachten: Das Sozialunternehmen, welches wirtschaftliches Denken mit sozialem Nutzen verbindet.

Sozialunternehmen bzw. „Social Businesses“ wollen zwar keine Gewinne maximieren, doch sie arbeiten – wie herkömmliche Unternehmen – gewinnorientiert. Der Gewinn verbleibt aber ganz oder weitgehend im Unternehmen (Spiegel 2011a, S. 48 f.; Yunus 2010, S. XVII). Sie wurden zu dem Zweck gegründet, durch soziale Innovationen gesellschaftliche Probleme zu lösen (Spiess-Knafl 2012, S. 338; zum Begriff der sozialen Innovation vgl. Rüede / Lurtz 2012). Damit verfolgen sie ähnliche Zielsetzungen wie traditionelle Wohlfahrtsorganisationen oder soziale Projekte, doch ihr Geschäftsmodell basiert im Unterschied zu diesen auf der Skalierbarkeit und Multiplikation ihrer sozialen Leistungen, die somit durch Andere, zu anderen Zeiten und an anderen Orten reproduzierbar sind.

Social Businesses boomen weltweit. Die Gründer solcher Social Businesses werden Sozialunternehmer oder „Social Entrepreneurs“ genannt. Allein das Netzwerk „Ashoka“, in das nur aufgenommen wird, wer einen mehrstufigen, stringenten Auswahlprozess übersteht, zählt 3.000 Sozialunternehmer (Frischen 2012, S. 55 f.). In Deutschland steckt Social Business hinsichtlich seiner gesellschaftspolitischen Verankerung zwar noch in den Kinderschuhen (Mauksch et al. 2011, S. 15). Doch nicht zuletzt seit die Bundesregierung in Kooperation mit der KfW-Bankengruppe die Aktivitäten von Sozialunternehmen fördert (Spiess-Knafl 2012, S. 340), kommt viel Dynamik in die Materie.

Allerdings ist das Social Business im Vergleich zu klassischen betriebswirtschaftlichen Themen bislang wenig erforscht (Mauksch et al. 2011, S. 15). Dies gilt insbesondere für dessen Erfolgsfaktoren aus der Perspektive des Marketings. Ein möglicher Erfolgsfaktor, der in der Marketingforschung der jüngsten Zeit vermehrt diskutiert wird und sich in verschiedenen Untersuchungen als wirksam erwiesen hat (vgl. Baumgarth 2008), ist die Markenorientierung. Deshalb widmet sich dieses Paper der Markenorientierung im Kontext von Social Businesses.

Kapitel 2 dient hierbei der theoretischen Fundierung. Dabei werden zunächst in Kapitel 2.1 die gegensätzlichen Konzepte Kunden- und Markenorientierung als Leitkonzepte des Marketings diskutiert und Beispiele kunden- und markenorientierter Unternehmen angeführt. Kapitel 2.2 beschäftigt sich dann mit der Entstehung von Social Businesses und ihrer begrifflichen Definition, bevor auch hier einige beispielhafte Organisationen vorgestellt werden.

Kapitel 3 widmet sich der empirischen Untersuchung, die vorliegender Arbeit zugrunde liegt. Dabei wird zunächst in Kapitel 3.1 die Forschungsfrage und in Kapitel 3.2 die Methodologie der Untersuchung aufgezeigt. In Kapitel 3.3 werden dann die zentralen Ergebnisse der Expertenbefragung diskutiert. Kapitel 3.4 dient der Darstellung der hieraus resultierenden Implikationen für Forschung und Praxis.

Die Arbeit schließt in Kapitel 4 mit einem Fazit und Ausblick.

2 THEORETISCHE FUNDIERUNG

2.1 Kunden- und Markenorientierung als Leitkonzepte des Marketings

2.1.1 ZU DEN BEGRIFFEN „KUNDEN- UND MARKENORIENTIERUNG“

Seit jeher wird im Marketing darüber diskutiert, wie Wettbewerbsvorteile erzielt werden können (Burmans et al., 2012, S. 6). Hierzu lassen sich in der Forschung zum strategischen Management unterschiedliche Erklärungsansätze identifizieren, die einer markt- bzw. kundenorientierten oder einer ressourcen- bzw. kompetenzorientierten Sichtweise zugeordnet werden können (Meffert / Burmann / Kirchgeorg 2012, S. 56 ff.).

Das Konzept der *Kundenorientierung* ist ein klassisches Konzept des Marketings und gilt seit langem als notwendige Bedingung für den Unternehmenserfolg (Ihl / Piller 2010, S. 8). Unter Kundenorientierung versteht BRUHN (1999, S.10) „die umfassende und kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“ Das vorrangige Ziel der Kundenorientierung ist dabei „die Erfüllung des speziellen Kundennutzens bzw. der Erwartungen der Kunden.“ (Bruhn 1999, S. 7) Wettbewerbsvorteile entstehen demnach durch eine „outside-in“-Betrachtung vom Markt her, indem das Unternehmen latente oder bestehende Kundenbedürfnisse in selektierten Märkten besser versteht und durch entsprechende Nutzenangebote besser befriedigt als seine Wettbewerber (Burmans et al. 2012, S. 7f.). HERMES (2013, S. 22) nennt *Lego* als Beispiel für ein kundenorientiertes Unternehmen: Erkenntnisse für das Marketing würden bei dem Spielzeughersteller in erster Linie aus den Customer-Insights gezogen, „die das Unternehmen über aufwendige interne Forschungen gewinnt“.

Das Konzept der *Marktorientierung* ist streng genommen in einen erweiterten Kontext zu stellen und somit von der Kundenorientierung abzugrenzen, denn es „beinhaltet nicht nur die Ausrichtung des Unternehmens auf die aktuellen Kunden, sondern auf sämtliche Marktteilnehmer, die mit dem Unternehmen in direktem oder indirektem Kontakt stehen“ (Bruhn 2011, o. S.). Doch werden die Begriffe Kunden- und Marktorientierung oft synonym verwendet, da beide Konzepte nach Wettbewerbsvorteilen suchen, indem der Blick nach außen gerichtet wird.

Im Gegensatz zur Markt- und Kundenorientierung macht die *Ressourcen- bzw. Kompetenzorientierung* die Verhältnisse innerhalb eines Unternehmens für dessen Erfolg verantwortlich und stellt somit eine „inside-out“-Betrachtung dar. Wettbewerbsvorteile generieren sich nach diesem Verständnis vor allem über die spezifischen Ressourcen (z.B. Kapital, Produktionsanlagen, Distributionssysteme), die dem Unternehmen zur Verfügung stehen, und dem Know-how der Mitarbeiter. Marketingseitig weiterentwickelt wurde dieser Ansatz vor allem durch URDE (1994, 1999), der den Begriff der *Markenorientierung* in die Diskussion einführte. Markenorientierung wird dabei als Weltbild des Managements und Ressource des Unternehmens verstanden (Urde 1999, Schramm et al. 2004, Yakimova / Beverland 2005).

BAUMGARTH et al. (2011, S. 10) grenzen das Konzept der Markenorientierung vom Konzept der Kundenorientierung ab und definieren es wie folgt: „Markenorientierung ist charakterisiert durch die interne Verankerung der Marke in das Unternehmen und die ‚Übersetzung‘ dieser Markenidentität in konsistente und konstante Markenbotschaften.“ Als Maßnahmen, die ein solches Verhalten sicherstellen, werden an gleicher Stelle Maßnahmen der Internen Markenführung (Tomczak 2009; Schmidt 2007), Corporate Identity und Corporate Design-Ansätze (Birkigt / Stadler 2002) sowie Integrierte Kommunikation (Bruhn 2006) genannt. Die Markenorientierung zeichnet sich dadurch aus, dass „die unternehmensinterne Markenidentität den Ausgangspunkt des unternehmerischen Denkens und Handelns darstellt. Eine mögliche Konsequenz ist, dass die Bedürfnisse einzelner Kunden oder auch ganzer Segmente bewusst nicht befriedigt werden“ (Baumgarth et al. 2011, S. 9). Als Beispiel für ein markenorientiertes Unternehmen nennen die Autoren das Unternehmen Apple. Dessen Markenidentität – charakterisiert durch Merkmale wie Nutzerfreundlichkeit, Design und Lifestyle – bilde den Ausgangspunkt für jegliches Verhalten des Unternehmens.

Abbildung 1: Vergleich einer Kunden- mit einer markenorientierten Unternehmenskultur

	Kundenorientierung	Markenorientierung
Werte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Befriedigung von Kundenbedürfnissen und Kundenwünschen ▪ Kundenwert und Kundenbindung ▪ geringe zeitliche Stabilität, da eine ständige Anpassung an die sich ändernden Kundenbedürfnisse erfolgt ▪ Zufriedenheit der Kunden ▪ Outside-in-Perspektive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marke basiert auf einer Philosophie, die den Rahmen der Marktbearbeitung bildet ▪ Markenwert und Markenidentifikation ▪ hohe Kontinuität ▪ Einzigartigkeit ▪ Inside-out-Perspektive
Normen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenwünsche sind immer zu befriedigen ▪ durchsetzungsstarke Key-Account-Manager/Kundenmanager 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markenkern und Markenwerte (Markenidentität) sind immer einzuhalten ▪ durchsetzungsstarke Markenmanager
Artefakte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschichten über besondere Anstrengungen zur Befriedigung von Kundenwünschen ▪ offene und für Kunden leicht verständliche Gebäude- und Messestandarchitektur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschichten über konsequentes Verfolgen der Markenphilosophie (häufig auch Geschichten über die Gründung) ▪ markenkommunizierende Gebäude- und Messestandarchitektur

Quelle: Baumgarth et al. 2011, S. 10.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich Kunden- und Markenorientierung in der zentralen Frage, wie Wettbewerbsvorteile generiert werden können, fundamental unterscheiden. Während die Kundenorientierung nach Möglichkeiten sucht, aktuelle und zukünftige Bedürfnisse der Konsumenten optimal, aber gewinnbringend zu befriedigen und zu übertreffen, sucht die Markenorientierung die Antwort auf folgende Frage: Welche Produkte und Dienstleistungen passen zu unserer Identität, wie können wir uns von unseren Wettbewerbern abheben und welche Zielgruppen können wir für uns begeistern?

Abbildung 1 zeigt einen Vergleich einer kunden- mit einer markenorientierten Unternehmenskultur. Nach einer Gegenüberstellung von Beispielen zur Kunden- und Markenorientierung in Kapitel 2.1.2 und einer vertiefenden Betrachtung von Sozialunternehmen in Kapitel 2.2 soll dann in Kapitel 3, dem Hauptteil dieser Arbeit, untersucht werden, inwieweit das relativ neue Konzept der Markenorientierung bei „Social Business“ verbreitet ist.

2.1.2 BEISPIELE KUNDEN- UND MARKENORIENTIERTER UNTERNEHMEN

Es überrascht nicht, dass das etablierte Konzept der Kundenorientierung in der Literatur deutlich häufiger in „Case Studies“ beschrieben wird als das relativ junge Konzept der Markenorientierung. An dieser Stelle sollen zwei Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis die Unterschiede zwischen Kunden- und Markenorientierung illustrieren. Um die unterschiedlichen Ansätze bei der Suche nach Wettbewerbsvorteilen deutlich zu machen, fokussieren sich die folgenden Ausführungen auf einen zentralen, in vielen Fällen entscheidenden Teilbereich der unternehmerischen Tätigkeit: Die Generierung von Produktinnovationen. Dabei werden der Konsumgüterhersteller Henkel und die Tourismusdestination Kitzbühel analysiert.

Kundenorientierte Innovationskultur bei HENKEL

Der Konsumgüterhersteller *Henkel* wird oft genannt, wenn es um kundenorientierte Unternehmen geht. MÜLLER-KIRSCHBAUM et al. (2009, S. 24 ff.) argumentieren, dass dort der Innovationsprozess mit der Erforschung und Klärung der Fragen anfanke, welche Wünsche, Probleme und Erwartungen der Konsument habe. Auf der ganzen Welt würde Henkel deshalb in Hausbesuchen die Themen identifizieren, die für die Konsumenten vor Ort wichtig seien. Dabei gingen „Marktforscher, Marketingspezialisten und Produktentwickler (...) in ganz normale Haushalte und beobachten, was die Menschen mit den Produkten, den eigenen, aber auch denen der Konkurrenz, machen“ (Müller-Kirschbaum et al. 2009, S. 26). Zudem würde „beobachtet, wie z. B. ein Verbraucher seine Spülmaschine einräumt oder seine Wäsche trennt, welche Rituale er dazu im Laufe der Jahre entwickelt hat, wie er mit der Verpackung zurechtkommt oder die Anwendungshinweise liest“ (Müller-Kirschbaum et al. 2006, S. 26). Zudem würden in Haushalten Kameras installiert, um die Verbraucher über längere Zeiträume beobachten zu können, zum Beispiel beim Spülen in der Küche. Dabei könnte nicht nur das bewusste, sondern auch das unbewusste Verhalten eruiert werden. Außerdem hätten sich Tagebücher als sehr hilfreiche Tools herausgestellt. Verbraucher schreiben darin „über längere Zeiträume auf, was sie erleben, welche Trends ihnen gerade wichtig sind und wie sie ihren Tagesablauf gestalten“ (Müller-Kirschbaum et al. 2006, S.26).

Aus der detaillierten Analyse der Kundenbedürfnisse entwickeln die Spezialisten von Henkel dann zielgerichtet Produkte, die diese in optimaler Art und Weise befriedigen. Zwar liegen viele Stufen des Innovationsprozesses im Unternehmen, der Anstoß zu den neuen Produkten erfolgt jedoch „outside-in“. Letztlich reagiert das Unternehmen auf einen externen Stimulus, nämlich auf sich verändernde Kundenbedürfnisse – auch wenn es dies auf hoch intelligente Weise tut.

Markenorientierung bei der Destinationsmarke Kitzbühel

Der wachsende globale Wettbewerb macht es auch für Destinationen unabdingbar, sich von anderen abzugrenzen und ein eigenständiges Profil zu entwickeln. Dies galt vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise Ende des vergangenen Jahrzehnts auch für die Premiumdestination Kitzbühel. Doch die Marke sollte von innen nach außen, und nicht umgekehrt, aufgeladen werden. Für den bekannten Ferienort in Tirol, der auch von vielen Prominenten besucht wird, bedeutete dies die intensive Beschäftigung mit der eigenen Marke. Man ging in einem aufwendigen Projekt daran, die charakteristischen Kernwerte der Marke Kitzbühel gemeinsam in einem Team von Vertretern aller Anspruchsgruppen (Einzelhandel, Hotellerie, Gastronomie, Stadt/Gemeinde, Handwerker etc.) zu eruieren. Diesem Prozess folgte die Verdichtung der Erkenntnisse zu einer Positionierung. Im Zentrum der neu erarbeiteten Positionierung stand die Rückbesinnung auf die Legenden, die Kitzbühel zu seiner Reputation verholfen haben. Diese Pioniere, viele von ihnen aus dem Sport, wurden zum zentralen Thema erhoben. „Kitzbühel – die legendärste Sportstadt der Alpen.“ avancierte zur zentralen Aussage. Der neue Claim „Kitzbühel – The Legend.“ baute hierauf auf (vgl. hierzu die undatierte Pressemitteilung der Stadt Kitzbühel unter <http://brand.kitzbuehel.com/static/cms/brand/content/Markenstrategien-Kitzbuehel.pdf>, Abruf am 05.09.2013).

In der Folge wurde die Markenpositionierung sehr stringent mit der Produktpolitik der Tourismusplaner verzahnt: Der Sport sollte ein Charakteristikum für Kitzbühel bleiben, und zwar nicht nur durch das bekannte Hahnenkamm-Skirennen im Winter. Weitere Sportereignisse, wie das Internationale Tennisturnier, der Schnee Polo World Cup, die Kitzbüheler Alpenrallye, ein Fußball-Nachwuchsturnier (das bestbesetzte Europas), das Golf-Festival, das KitzAlpBike Mountainbike Festival, zahlreiche Triathlon-Meisterschaften sowie viele weitere Veranstaltungen wurden wiederbelebt oder neu geschaffen. Weiterhin führte Kitzbühel die 3 Jahreszeiten-Saison (Sommer, Herbst und Winter) ein, da sich Premium-Angebote im Sport eben nicht nur im Winter realisieren lassen.

Kitzbühel geht in der Produktentwicklung folglich einen anderen Weg als Henkel: Während Henkel nach außen schaut, um Produktinnovationen zu generieren, die die Bedürfnisse der Konsumenten treffen, leitet Kitzbühel neue touristische Angebote aus dem eigenen Selbstverständnis ab und platziert diese so am Markt, dass potentielle Zielgruppen diese als attraktiv und anziehend empfinden.

2.2 Das Sozialunternehmen als Untersuchungsobjekt

2.2.1 ZUM BEGRIFF DES SOZIALUNTERNEHMENS

Bis in die 1990er Jahre hinein wurde in Deutschland der überwiegende Teil sozialer Dienstleistungen von Wohlfahrtsverbänden und den ihnen angehörenden Trägern so-

wie von öffentlichen Trägern angeboten (Heinze et al. 2011, S. 95). Diese zentralen Organisationsprinzipien gerieten jedoch im vergangenen Jahrzehnt „durch Finanzierungsprobleme und den Einfluss neuer Deutungsschemata unter Veränderungsdruck.“ (Heinze et al. 2011, S. 86). Gleichzeitig entstand auf globaler Ebene ein wachsendes Bedürfnis einer jungen, gut ausgebildeten Generation, an der Lösung gesellschaftlicher Probleme mitzuwirken: Soziales Unternehmertum wurde attraktiv für junge High Potentials. In deren Augen sollten soziale und gesellschaftliche Dienstleistungen jedoch unternehmerisch angegangen werden (Priddat 2011, S. 105 ff.). Die Folge war die Entstehung eines Hybrids, also eines Non-Profit-Unternehmens, das als Unternehmen geführt wurde: Man sprach vom Social Enterprise, von der Social Entrepreneurship Organization (SEO) oder vom Social Business.

Eine einheitliche oder exakte Definition dieses Phänomens fehlt bislang (Hackenberg / Empter 2011, S. 13). Da es zudem inhaltlich nur wenige überzeugende Versuche gibt, die unterschiedlichen Begriffe zu trennen, können sie synonym verstanden werden (Mauksch et al. 2011, S. 13). In dieser Arbeit wird der Begriff des Social Businesses verwendet. Dabei geht es um ein wirtschaftliches Konzept, welches versucht, durch Innovationen soziale, ökologische und/oder gesellschaftliche Probleme zu lösen, aber dennoch profitabel zu arbeiten: „A social business is not a charity. It is a business in every sense. It has to recover its full costs while achieving its social objective“ (Yunus 2008, S. 28). Der Begriff der Innovation wird dabei nicht allzu eng ausgelegt: Auch wer soziale Innovationen, die an anderer Stelle entwickelt wurden, für den eigenen Markt adaptiert, zählt zu den Social Businesses (zur Bedeutung von Innovationen für Social Businesses vgl. Spiegel 2011b, S. 140 ff.).

Während soziales Unternehmertum generell nichts Neues ist, sind es die Strategien der Social Businesses in vielen Fällen schon. „Zwar ist die Zielsetzung eine andere, aber Auftritt, Marketing und Vorgehensweise der neuen social entrepreneurship-Organisationen tragen bisweilen Charakterzüge von new economy-Unternehmen“ (Hackenberg / Empter 2011, S. 12). Die Autoren meinen damit, dass für ein Social Business eine unternehmerische Herangehensweise bzw. Grundhaltung typisch ist, die als Social Entrepreneurship bezeichnet wird. Aus der Vielzahl möglicher Entrepreneurship-Definitionen soll hier beispielhaft auf die häufig genannte Definition von SHANE / VENKATARAMAN verwiesen werden, die Entrepreneurship als einen Prozess der Identifizierung, Bewertung und Erschließung von Geschäftschancen verstehen (2000, S. 218). Derjenige, der ein solches Social Business gründet und voranbringt, wird als Social Entrepreneur bezeichnet. STEIN definiert diesen Typus wie folgt: Er sei ein Unternehmer, der „mit Hilfe seines besonderen Wissens und seiner Innovationsfähigkeit eine Lösung für ein bisher vernachlässigtes soziales Problem entwickelt, diese in die Praxis umsetzt und sich um gesellschaftliche Verbreitung bemüht (...)“ (Stein, 2011, S. 42).

OLDENBURG zeigt anhand seiner Analyse der Geschäftsmodelle von Social Entrepreneurs, wie diese Modelle typisiert werden können (vgl. Abbildung 2). Dabei fallen ihm einige Analogien mit Geschäftsmodellen der Wirtschaft ins Auge. Er schlussfolgert: „Tatsächlich ist es manchmal auch der Methodentransfer aus der Wirtschaft in den Sozialsektor, mit dem sich SEOs (Anmerkung: *Social Entrepreneurship Organizations*) auszeichnen“ (Oldenburg 2011, S. 122). Inwieweit ein solcher Methodentransfer bereits in Sachen Markenführung stattgefunden hat, wird die in Kapitel 3 dargestellte empirische Analyse zeigen.

Abbildung 2: Typische Geschäftsmodelle von Social Entrepreneurs

Modell	Kennzeichen und Beispiele
Kooperationsplattform	Niedrige Transaktionskosten ermöglichen soziale Marktplätze und Kooperationsplattformen oder verbinden verteilte Zielgruppen zum gemeinsamen Handeln.
Multiplikatorenprojekt	Organisationen mobilisieren und qualifizieren (oft schneeballartig) Menschen als Mit-Produzenten einer neuartigen Leistung.
Qualifizierungsprogramm	Vermittlung neuer professioneller Fähigkeiten führt zur (Re-)Integration vorher marginalisierter Zielgruppen.
Mikrofinanz	Mikrokredite, -spenden oder -versicherungen erschließen neuen Gruppen wirtschaftliche Perspektiven.
Anteilseigner-gesellschaft	Vergemeinschaftung des Eigentums an einer gemeinsam genutzten Infrastruktur mit neuen Bewertungs- und Entscheidungskulturen.
Marktkatalysator	Zusammenführung von Angebot und Nachfrage zu inklusiveren Märkten.

Quelle: Oldenburg 2011, S. 123.

2.2.2 BEISPIELE INNOVATIVER SOZIALUNTERNEHMEN

Um dem Leser ein besseres Gefühl für Anliegen und Vorgehensweise von Social Businesses zu geben, werden im Folgenden drei typische und renommierte Sozialunternehmen kurz vorgestellt: die *Generationsbrücke Deutschland*, Bundessieger 2011/2012 von startsocial, ein bundesweiter Wettbewerb zur Förderung sozialer Projekte und Ideen unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel, die Stiftung *Off-Road-Kids*, deren Vorstand Markus Seidel im Jahre 2005 von der Schwab Stiftung für Social Entrepreneurship, dem Wirtschaftsmagazin "Capital" und The Boston Consulting Group (BCG) zum Social Entrepreneur Deutschlands ausgezeichnet wurde, sowie die gemeinnützige Organisation *Deutschland rundet auf*, deren Gründer Christian Vater Fellow des Sozialunternehmer-Netzwerks Ashoka ist und der im Jahre 2012 im Rahmen des Wettbewerbs „Best Human Brands Awards“ als „Best Newcomer Human Brand“ ausgezeichnet wurde.

Generationsbrücke Deutschland

Ein gutes Beispiel eines Sozialunternehmens bietet die *Generationsbrücke Deutschland*, die Bewohner von Alten- und Pflegeheimen mit Kindern aus dem Kindergarten und der Grundschule zusammenbringt. Die Begegnungen organisiert und moderiert das Unternehmen aber nicht nur im eigenen Wirkungskreis: Vielmehr gibt es einen standardisierten Ablauf für ein mehrmonatiges, wissenschaftlich fundiertes Programm. Das Besondere: Das Konzept wird gegen Gebühr anderen Kooperationspartnern zur Verfügung gestellt, die dies in Eigenregie umsetzen. Somit soll eine

landesweite Skalierung der Idee erfolgen. In der Folge übernimmt die Generationsbrücke die Einarbeitung und das Training der Partner und fungiert ähnlich wie ein Franchisegeber. Somit versucht man, ökonomischen mit sozialem Erfolg zu verbinden, und bewegt sich an der Schnittstelle von Markt und Gesellschaft (Generationsbrücke Deutschland 2013).

Off Road Kids

Die Organisation *Off Road Kids* engagiert sich darin, Straßenkindern in Deutschland eine Perspektive zu geben und sie zu resozialisieren. Die Stiftung unterhält eigene Streetwork-Stationen in Berlin, Hamburg, Dortmund und Köln sowie eine Elternberatungshotline, zwei Kinderheime und das Institut für Pädagogikmanagement (IfPM), eine berufsbegleitende Initiative zur Qualifizierung von Erziehern und Erzieherinnen. Zudem hat Off Road Kids Materialien zur Prävention erarbeitet, die eine Stärkung der sozialen Beziehungen und des Austauschs in den Familien bewirken sollen, und bundesweit an Schulen distribuiert. Refinanzierungspotentiale bestehen durch Produkte, die die Kinder und Jugendlichen im Wohnprojekt herstellen (Habisch 2011, S. 51; Off Road Kids Stiftung 2013).

Deutschland rundet auf

Deutschland rundet auf verleiht kleinen Cents eine große Wirkung: Durch die Aufrundung kleiner Beträge beim täglichen Einkauf wird das Spenden in Deutschland einfach gemacht. Das durch renommierte Handelspartner unterstützte Sozialunternehmen ermöglicht es jedem, freiwillig und unaufgefordert beim Bezahlen an der Kasse oder online den Endbetrag um maximal 10 Cents aufzurunden und diese zu spenden. Die aufrundeten Beträge werden transparent und zu 100% Spendenprojekten zur Verfügung gestellt, die von einem Experten-Gremium ausgewählt wurden. So können alle mit wenigen Cents etwas zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen in Deutschland beitragen. Die Kosten für Personal, Werbung, Spendenprojektprüfungen etc. werden durch eine Partnergebühr, die alle teilnehmenden Handelsunternehmen zahlen, finanziert (Deutschland rundet auf Gemeinnützige Stiftungs-GmbH 2013).

3 EXPERTENINTERVIEWS ZUR MARKENORIENTIERUNG VON SOZIALUNTERNEHMEN

3.1 Forschungsfrage

Die Problemorientierung der Social Businesses spricht für eine starke „outside-in“-Orientierung quasi per Geburt: Ihre Gründer, die Social Entrepreneurs, beobachten soziale Defizite und reagieren darauf mit ihrer Idee. Andererseits ist zu konstatieren, dass viele dieser Neugründungen sich geschickt vernetzen und vermarkten. Sie sind eine globale Bewegung (Mauksch et al. 2011, S. 10) und haben diesbezüglich nur wenig gemeinsam mit den klassischen Wohlfahrtsorganisationen. Die Frage ist nun, ob sie auch markenorientiert agieren und wenn ja, ob dies zu ihrem Erfolg beiträgt.

Mit vorliegender Untersuchung soll eruiert werden, inwieweit das relativ neue Konzept der Markenorientierung bei Social Businesses verbreitet ist. Darüber hinaus wird untersucht, wie sich Markenorientierung dort ausdrückt und ob die handelnden Akteure einen Zusammenhang zum Erfolg ihrer Organisation sehen.

3.2 Methodologie

Die hier vorgestellte Untersuchung ist durch ein exploratives Forschungsdesign gekennzeichnet. Dieses bietet gerade für ein junges Forschungsfeld die Chance, grundlegende Einblicke im Hinblick auf den Erkenntnisgegenstand zu gewinnen (Yin, 2003). Die Studie basiert auf einer Auswertung von 18 Experteninterviews mit Social Entrepreneurs im Zeitraum von Juni bis September 2013.

Für die Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt, der sich im Anhang wieder findet. Der Leitfaden wurde vorab getestet und angepasst. Die potentiellen Teilnehmer der Interviews rekrutierten sich aus Datenbanken des Sozialunternehmernetzwerks Ashoka und der BMW Stiftung Herbert Quandt. Es handelte sich um Social Businesses, die von den beiden erfahrenen Organisationen als insgesamt sehr erfolgreich im Hinblick auf die Erreichung ihrer gewählten Ziele eingeschätzt wurden. Ergänzt wurden die Adressen durch persönliche Kontakte.

Die potentiellen Teilnehmer wurden per Mail angeschrieben und anschließend telefonisch kontaktiert. Bestand Bereitschaft zur Teilnahme, wurden Termine vereinbart. Die Interviews wurden dann telefonisch durchgeführt und schriftlich protokolliert. Um Verständnisfehler auszuschließen, wurden die Gesprächsprotokolle den Teilnehmern im Anschluss an die Interviews zur Freigabe zur Verfügung gestellt.

Die nachfolgenden Ergebnisse stützen sich auf Gespräche mit Gründungsmitgliedern der folgenden Social Businesses:

- abgeordnetenwatch.de
- Beliya
- Bettervest
- BOOKBRIDGE
- Bundesverband Menschen in Insolvenz und neue Chancen e.V.
- Coffee Circle

- Deutschland rundet auf
- Dialogue Social Enterprise
- Generationsbrücke Deutschland
- hofgründer.de
- Hundebande
- PHINEO
- Pro Bono Deutschland
- ROCK YOUR LIFE!
- Ruby Cup
- Talents4Good GmbH
- TRANSFERIS – Leadership in Healthcare
- Viva con Agua

3.3 Zentrale Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews zu zentralen Thesen verdichtet und kurz erläutert.

Neben der Erzielung einer sozialen Wirkung besteht der Anspruch, profitabel zu sein

Die befragten Social Businesses verfolgen im Kern ein Ziel: Sie wollen einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten. Dabei sind der respektvolle Umgang mit Minderheiten, der Zugang zu Bildung, die Verbesserung allgemeiner Lebensbedingungen sowie die Sensibilisierung für demographische Entwicklungen nur ein kleiner Auszug von Handlungsfeldern, denen sie sich sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene widmen. Doch für die befragten Organisationen ist es ebenso entscheidend, ihre Existenz nachhaltig zu sichern, denn nur so kann eine positive gesellschaftliche Wirkung erzielt werden. Im Zuge der Verbreitung ihrer Ideen und der damit einhergehenden Skalierung ihrer sozialen Leistungen, die einige der befragten Social Businesses zum Gründungszeitpunkt gar nicht in Erwägung gezogen haben, gewinnen wirtschaftliche Zielvorgaben stärker an Bedeutung. Der Anspruch, profitabel zu sein, wird mit dem sozialen Engagement verbunden.

Das Thema Markenführung wird als ein relevantes Handlungsfeld identifiziert

Wie wichtig das Thema *Markenführung* für Social Businesses ist, beschreibt Herr Moritz Waldstein, Gründungsmitglied von Coffee Circle. Seine Organisation habe sich bereits zum Gründungszeitpunkt sehr intensiv mit der Frage beschäftigt, wie man sich positionieren wolle. Die Antwort darauf wurde nicht zuletzt im Businessplan verankert.

Für weitere 14 der 18 befragten Organisationen war das Thema ebenso bei der Gründung von Bedeutung. Hier wurde insbesondere Wert auf ein Corporate Design gelegt. Angefangen von der Gestaltung eines Unternehmenslogos über die Konzeption einer Submarke bis hin zur internationalen Übersetzbarkeit des Markennamens waren verschiedene Ansätze erkennbar.

Spätestens mit der Verbreitung ihrer Ideen wurde das Thema *Markenführung* für alle befragten Social Businesses relevant. Dies zeigt sich vor allem darin, dass beispielsweise mit Marketingagenturen zusammengearbeitet wird, um bestehende Kommunikationsmaterialien zu professionalisieren oder gar eine Massenmarktstrategie zu entwickeln. Zudem werden in einigen Organisationen Workshops und Supervisionen durchgeführt, um u.a. die Frage zu beantworten, wie die eigenen Werte griffig nach außen getragen werden können.

Die Tatsache, dass sich nicht alle der befragten Social Businesses zu Beginn bewusst mit dem Thema *Markenführung* auseinandergesetzt haben, schließt jedoch nicht aus, dass der Prozess der Markenbildung trotzdem stattgefunden hat. Dieser könne auch implizit abgelaufen sein. Zumindest einer der Befragten äußerte den Gedanken, dass sich bereits seit der Gründung eine Marke entwickelt habe, ohne dass dieser Prozess bewusst vorangetrieben wurde.

Alle befragten Social Businesses konnten die *Persönlichkeit* ihrer Organisation beschreiben. Attribute, die u.a. genannt wurden, waren: jung, flippig, stylish, unkonventionell, flexibel, schnell, professionell oder nachhaltig. Um diese Werte nach außen zu tragen, wird von den befragten Social Businesses insgesamt ein breites Spektrum an Maßnahmen gewählt. Neben einer Internet- bzw. Social Media-Präsenz oder dem Betreiben von Internetblogs werden Botschaften auch mithilfe von Printmedien wie Presseartikel und Magazine transportiert. Mehrheitlich gaben die Befragten jedoch an, dass sie die mündliche Verbreitung ihrer Ideen, beispielsweise über bestehende Netzwerke, am stärksten gewichten. Drei der befragten Organisationen fokussieren sich sogar allein auf diesen Aspekt und lassen die *klassische Werbung* größtenteils unbeachtet.

Mitarbeiter – aber auch andere Anspruchsgruppen – nehmen bei der Multiplikation der Unternehmenswerte eine wichtige Rolle ein

Relevante Multiplikatoren der Unternehmenswerte und Konzepte, die mit diesen untrennbar einhergehen, sind die eigenen Mitarbeiter. Diese Einschätzung wird von allen Befragten uneingeschränkt geteilt. Sie seien Träger des Images und sollten die Unternehmens- bzw. Markenwerte stets vorleben. Damit dies gewährleistet sei, wird schon bei der Personalsuche und -auswahl darauf geachtet, dass die potentiellen Mitarbeiter den unternehmenseigenen *Spirit* mitbringen. In Stellenanzeigen wird beispielsweise kommuniziert, was das jeweilige Unternehmen von anderen unterscheidet (z.B. *Wir suchen junge Macher/Überzeugungstäter*). Zudem wird von einigen Organisationen die Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter genutzt, um bestehende Unternehmens- und Markenwerte zu vermitteln (z.B. Fortbildungsmaßnahmen oder die Weitergabe von Dokumenten, in denen die Identität des Unternehmens beschrieben wird). Hauptsächlich erfolgt die Wertevermittlung jedoch im Zuge der alltäglichen Kommunikation und dem Vorleben durch die erfahrenen Mitarbeiter.

Im Hinblick auf die Weitergabe von Organisationswerten nehmen neben den eigenen Mitarbeitern aber auch andere Anspruchsgruppen wie Kooperationspartner, Kapitalgeber oder Kernzielgruppen eine bedeutsame Rolle ein. Neun der 18 befragten Sozialunternehmen äußerten zumindest diesen Gedanken. Entscheidend sei hier vor allem, dass *Stakeholder* die eigenen Unternehmenswerte mittragen. Einer der Befragten betonte beispielsweise die „übergeordnete Ausrichtung jenseits des Monetären“, die auch bei Kooperationsgesprächen mit möglichen Förderern zum Tragen kommt. Sofern hier

ausnahmslos finanzielle Aspekte im Vordergrund stehen, werden Kooperationen bewusst nicht eingegangen. Ein anderer Sozialunternehmer stellte in dem Kontext heraus: „Man solle dem eigenen Markenkern treu bleiben“.

Ist das Thema Markenführung auch ein Erfolgsfaktor?

Alle befragten Organisationen definieren den Begriff *Erfolg* primär über den Grad der Zielerreichung. Zum einen spielt die Erzielung einer sozialen Wirkung eine Rolle (*Social Case*), zum anderen die nachhaltige Existenzsicherung (*Business Case*). Um diese Ziele zu erreichen, haben viele der befragten Social Businesses erkannt, wie wichtig die Auseinandersetzung mit der eigenen Marke ist – insbesondere dann, wenn es um die Verbreitung des Konzeptes bzw. Steigerung der Wahrnehmung geht.

Was die Abgrenzung zu anderen Social Businesses angeht, existiert ein differenziertes Bild. Für einige der Befragten steht der Wettbewerb nicht im Vordergrund. Vielmehr seien Kooperationen – vor allem auch mit anderen Social Businesses – notwendig, um die Lösung gesellschaftlicher Probleme voranzutreiben. Allerdings wurde mehrfach betont, dass nur wenige vergleichbare soziale Organisationen existieren. Wenn es mehrere vergleichbare Social Businesses gäbe, würde die Einschätzung eventuell anders ausfallen. Andere hielten es grundsätzlich für wichtig, sich gegenüber dem Wettbewerb zu positionieren und einen Wiedererkennungswert herauszubilden. In diesem Zusammenhang sagte einer der Befragten: „Attraktivität spielt hier eine große Rolle, gerade auch bei der Akquise von Mitwirkenden.“

Die Einschätzung der eigenen Markenstärke fällt überwiegend positiv aus

Abschließend wurden die Social Businesses gefragt, inwieweit sich ihre Organisation bereits zu einer starken Marke entwickelt habe. Die Einschätzung erfolgte auf einer Skala von eins bis sieben (1: trifft voll zu; 7: trifft überhaupt nicht zu). Hier zeigte sich ein deutliches Bild: 14 der 18 befragten Social Businesses sehen ihre Organisation mit Bewertungen zwischen 1 und 2 als eher starke Marke an.

3.4 Implikationen für Forschung und Praxis

Da es sich hier um ein exploratives Forschungsdesign handelt und somit nur eine beschränkte Anzahl von Interviews zur Verfügung steht, sind die erhobenen Daten generell vorsichtig zu interpretieren. Die vorliegenden Ergebnisse lassen jedoch vermuten, dass das Konzept der Markenorientierung für einige erfolgreiche Social Businesses relevant ist. Die „outside-in“-Perspektive des Managements wird zumindest bis zu einem gewissen Grad durch eine „inside-out“-Perspektive ergänzt. In ihrem Verhalten setzten die befragten Social Entrepreneurs Instrumente der Internen Markenführung, Corporate Identity- und Corporate Design-Ansätze sowie Integrierte Kommunikation ein. Allerdings ist die zur Verfügung stehende Datenbasis noch zu gering, um dies abschließend zu beurteilen.

Vorliegende Arbeit fokussierte auf den spezifischen möglichen Erfolgsfaktor der Markenorientierung im jungen Forschungsfeld der Social Businesses. Eine Einbettung des Konzeptes der Markenorientierung in ein umfassenderes Konzept möglicher Erfolgsfaktoren erfolgte nicht. Aus unserer Sicht besteht deshalb zweifacher Forschungsbedarf: Zum einen sollte die Markenorientierung von Social Businesses differenzierter analysiert sowie die Ergebnisse empirisch abgesichert werden. Hierfür wird es u.a.

notwendig sein, ein Messinstrument für die Markenorientierung und den Erfolg von Social Businesses zu entwickeln. Zum anderen sollten es sich zukünftige Forschungsprojekte zur Aufgabe machen, neben der Markenorientierung weitere mögliche Erfolgsfaktoren zu untersuchen – auch wenn die betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung in den vergangenen Jahrzehnten nicht gerade überzeugt hat (Nicolai / Kieser 2002).

Eine repräsentative, quantitativ geprägte Untersuchung könnte einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die genannten Forschungslücken zu schließen.

4 ZUSAMMENFASSUNG

Vorliegende explorative Untersuchung hatte zum Ziel, das Konzept der Markenorientierung in den Kontext des Sozialunternehmertums zu stellen und dessen Bedeutung für Social Businesses zu klären. Dazu wurde im ersten Schritt das relativ junge Konzept der Markenorientierung vom etablierten Konzept der Markt- bzw. Kundenorientierung abgegrenzt und dessen Einbettung in die Ressourcen- bzw. Kompetenzorientierung geklärt. Fallbeispiele aus der Praxis (s. Henkel und Tourismusedestination Kitzbühel) illustrierten dabei die Unterschiede zwischen einer Kunden- und Markenorientierung. Kapitel 2.2 beschäftigte sich ergänzend dazu mit der Begriffsdefinition des Social Businesses, einem wirtschaftlichen Konzept, welches versucht, durch Innovationen soziale, ökologische und/oder gesellschaftliche Probleme zu lösen, aber dennoch profitabel zu arbeiten (Yunus 2008, S. 28).

Die qualitativ ausgerichtete Untersuchung eruierte, inwieweit das Konzept der Markenorientierung bei Social Businesses verbreitet ist und ob dieses als Erfolgsfaktor gesehen werden kann. Im Rahmen von leitfadengestützten Experteninterviews wurden dazu 18 Social Businesses im Zeitraum von Juni bis September 2013 befragt.

Die Ergebnisse zeigen: Hinsichtlich der Zielsetzungen der befragten Social Businesses ist zu konstatieren, dass sie im Kern eine Absicht verfolgen: Sie wollen einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten. Daran gekoppelt ist allerdings die Bedingung, sich langfristig tragen zu können. Daher wird die Erarbeitung eines *Business Case* als nicht weniger wichtig angesehen. **Auch fällt die Bewertung des Themas *Markenführung* einheitlich aus. Der Großteil der befragten Organisationen identifiziert dieses als ein wichtiges Handlungsfeld.** 14 von 18 Social Businesses beschäftigten sich beispielsweise bereits vor Organisationsgründung mit der Frage, welche Werte das Unternehmen repräsentieren solle. Diese konnten auch alle Befragten verbalisieren. Attribute, die u.a. genannt wurden, waren: stylish, unkonventionell, flexibel, robust, schnell oder professionell. Um entsprechende Unternehmenswerte nach außen zu tragen, wird von den befragten Social Businesses insgesamt ein breites Spektrum an Maßnahmen gewählt. Mehrheitlich wird die Internet- bzw. Social Media-Nutzung als wichtig eingestuft. Als effektivste Methode, um entsprechende Anspruchsgruppen zu erreichen, nennen die Social Businesses jedoch die mündliche Kommunikation, beispielsweise im Rahmen von Konferenzen, Präsentationen oder direkten Gesprächen. In dem Zusammenhang sind besonders die eigenen Mitarbeiter entscheidende Multiplikatoren der Unternehmenspersönlichkeit. Diese Auffassung wird von allen befragten Social Businesses geteilt. Darüber hinaus nehmen aber auch andere Anspruchsgruppen wie Kooperationspartner, Kapitalgeber oder Kernzielgruppen eine bedeutsame Rolle ein. Mögliche Kooperationen sollten jedoch auf einem konformen Wertefundament basieren.

Zusammenfassend deuten die vorliegenden Ergebnisse darauf hin, dass Markenorientierung von Social Businesses als ein wichtiges Handlungsfeld gesehen wird, insbesondere dann, wenn es um die Verbreitung der eigenen Ideen und Konzepte geht. Die Schärfung eines eigenen Unternehmensprofils wird als wesentliche Bedingung gesehen, um von den Anspruchsgruppen positiv wahrgenommen zu werden. Die bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmensmarke zeigt sich vor allem darin, dass der überwiegende Teil der befragten Sozialunternehmer der Meinung ist, die eigene Organisation habe sich zu einer starken Marke entwickelt.

ANHANG: DER GESPRÄCHSLEITFADEN

Kernfragen

Ist das Thema Marke (bewusst oder unbewusst) ein Handlungsfeld für soziale Unternehmen? (*Themenblock 1*)

Unterscheiden sich soziale Unternehmen mit größerer Erfahrung und höherem Professionalisierungsgrad im Hinblick auf ihre Markenorientierung von solchen mit weniger Erfahrung und geringerem Professionalisierungsgrad? (*Themenblock 2*)

Sind soziale Unternehmen, die markenorientiert handeln, erfolgreicher als solche, die dies nicht tun? (*Themenblock 3*)

Themenblock 1

1. Wann wurde Ihre Organisation gegründet, was war die Motivation für Ihre Unternehmensgründung und welche Ziele verfolgen Sie?
2. Wie kann man die *Persönlichkeit/Identität* Ihres Unternehmens beschreiben?
3. Wie positionieren Sie Ihr Unternehmen/Projekt? Welche Werte tragen Sie nach außen?
4. Welche Wege wählen Sie, um Ihre Anspruchsgruppen (Hilfsbedürftige, Projektbeteiligte, private Spender, Stiftungen, Politik, Öffentlichkeit) zu erreichen?
5. Ggf. nachfragen (wenn nicht bereits in 4. beantwortet): Ist das Thema *Marketing/Öffentlichkeitsarbeit* für Sie ein wichtiges Handlungsfeld?
6. Welche Rolle spielen Ihre Mitarbeiter bei der Positionierung Ihres Unternehmens bzw. Projekts?
7. Wie vermitteln Sie die *Persönlichkeit/Identität* Ihres Unternehmens/Projekts bzw. Ihrer Organisation Ihren Mitarbeitern gegenüber?

Themenblock 2

8. Haben Sie sich bereits einmal mit dem Thema *Markenführung* auseinandergesetzt? Wenn ja, wann genau nach der Unternehmens- bzw. Projektgründung und aus welcher Motivation heraus?
9. Ihre ganz persönliche Einschätzung ist gefragt: Wie schätzen Sie Ihre Erfahrung und Ihren Professionalisierungsgrad im Vergleich zu anderen sozialen Unternehmen ein?

Erfahrung

Sehr hoch 1 2 3 4 5 6 7 Sehr gering

Professionalisierungsgrad

Sehr hoch 1 2 3 4 5 6 7 Sehr gering

Themenblock 3

10. Wann ist für Sie ein soziales Unternehmen erfolgreich?
11. Ist es für den Erfolg eines Sozialunternehmens wichtig, sich von anderen Sozialunternehmen abzugrenzen?
12. Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen Erfahrung bzw. Professionalisierungsgrad eines Sozialunternehmens und seinem Erfolg?
13. Inwieweit ist es Ihnen gelungen, Ihre bei der Gründung der Unternehmens/des Projekts/der Organisation gesteckten Ziele zu erreichen?
Voll erfüllt 1 2 3 4 5 6 7 Ganz und gar nicht erfüllt
14. Inwieweit können Sie der folgenden Aussage zustimmen? „Meine Organisation hat sich im Vergleich zu anderen sozialen Unternehmen zu einer starken Marke entwickelt.“
Stimme voll zu 1 2 3 4 5 6 7 Stimme überhaupt nicht zu

Gibt es von Ihrer Seite noch Anregungen zum Thema *Markenorientierung von Sozialunternehmen*, auf die wir noch nicht eingegangen sind?

Klärung der Frage, ob das Unternehmen bei einer Veröffentlichung genannt werden darf

Klärung der Frage, ob das Gedächtnisprotokoll zur Vervollständigung/Richtigkeit zugesandt werden darf

Abschluss und Dank

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

Baumgarth, C. (2008):

Markenorientierung mittelständischer B-to-B-Unternehmen. In: Letmathe, P./Eigler, J./Welter, F./Kathan, D./Heupel, Th.: Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Wiesbaden, S. 459-473.

Baumgarth, C. / Merrilees, B. / Urde, M. (2011):

Kunden- oder Markenorientierung – Zwei Seiten einer Medaille oder alternative Routen? In: Marketing Review St. Gallen, 01/2011, S. 8-13.

Birkigt, K. / Stadler, M. M. (2002):

Corporate Identity. In: Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. 2. Aufl., München, S. 13-23.

Bruhn, M. (2011):

Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 4. Aufl., München.

Bruhn, M. (2006):

Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. 4. Aufl., Stuttgart.

Bruhn, M. (1999):

Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München.

Burmann, Chr. / Halaszivich, T. / Hemmann, F. (2012):

Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung - Controlling. Wiesbaden.

Deutschland rundet auf Gemeinnützige Stiftungs-GmbH (2013):

Deutschland rundet auf – ein Überblick, online abrufen unter: <http://www.deutschland-rundet-auf.de/> am 06.09.2013.

Frischen, K. (2012):

Social Entrepreneurs oder die Kraft guter Ideen. In: Hildebrandt, A./Schwiezer, H. (Hrsg.): Gesichter der Nachhaltigkeit. Heidelberg, S. 52-59.

Generationsbrücke Deutschland (2013):

Generationsbrücke, online aufgerufen unter: <http://www.generationsbruecke-deutschland.de/generationsbruecke/konzept/index.php> am 06.09.2013.

Habisch, A. (2011):

Gesellschaftliches Unternehmertum – Blinder Fleck wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Gemeinwohltheorien. In: Hackenberg, H./Empter, St. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden, S. 49-66.

Hackenberg, H. / Empter, St. (2011):

Social Entrepreneurship und Social Business: Phänomen, Potentiale, Prototypen – Ein Überblick. In: Hackenberg, H./Empter, St. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden, S. 11-26.

Heinze, R. G. / Schneiders, K. / Grohs, St. (2011):

Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat – Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft. In: Hackenberg, H./Empter, St. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden, S. 86-102.

Hermes, V. (2013):

Marketer auf dem Gipfel des Wissens? In: Absatzwirtschaft,09/2013, S. 22.

Ihl, Chr. / Piller, F. (2010):

Von Kundenorientierung zu Customer Co-Creation im Innovationsprozess. In: Marketing Review St. Gallen, 4/2010, S. 8-12.

Mauksch, St. / Engelke, H. / Darkow, I.-L. / v. d. Gracht, H. (2011):

Soziale Vision oder rentables Geschäftsmodell? Social Business in Deutschland 2030. Wiesbaden.

Meffert, H. / Burmann, Chr. / Kirchgeorg, M. (2012):

Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Aufl., Wiesbaden.

Müller-Kirschbaum, T. / Wuhrmann, J. C. / Burkhart, T. (2009):

Der Kunde als Innovationsmotor bei Henkel. In: Marketing Review St. Gallen, 2/2009, S. 24-28.

Nicolai, A. / Kieser, A. (2002):

Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg. 62, Nr. 6, S. 579-596.

Off Road Kids Stiftung (2013):

Kurz und bündig, online aufgerufen unter: <http://offroadkids.de/kurz-buendig.html> am 06.09.2013.

Oldenburg, F. (2011):

Wie Social Entrepreneurs wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland. In: Hackenberg, H./Empter, St. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden, S. 119-132.

Priddat, B. P. (2011):

Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum Social Entrepreneurship so attraktiv für junge High Potentials ist. In: Hackenberg, H./Empter, St. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden, S. 105-118.

Rüede, D. / Lurtz, K. (2012):

Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. EBS Business School Research Paper, Series 12-03.

Schmidt, H. J. (Hrsg.; 2007):

Internal Branding. Wiesbaden.

Schramm, M. / Spiller, A. / Staack, T. (2004):

Brand Orientation in der Ernährungsindustrie. Wiesbaden.

Shane, S. / Venkataraman, S. (2000):

The Promise of entrepreneurship as a Field of Research. IN: The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, S. 217-226.

Spiegel, P. (2011a):

Eine bessere Welt unternehmen. Wirtschaften im Dienst der Menschheit. Freiburg im Breisgau.

Spiegel, P. (2011b):

Social Impact Business – Soziale und ökologische Probleme unternehmerisch lösen. In: Hackenberg, H./Empter, St. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden, S. 133-146.

Spiess-Knafl, W. (2012):

Neue Formen der Finanzierung von Sozialunternehmen. In: Hildebrandt, A./Schwiezer, H. (Hrsg.): Gesichter der Nachhaltigkeit. Heidelberg, S. 336-341.

Stein, T. (2011):

Global Social Entrepreneurship – Komplement oder Konkurrenz zu Global Governance? In: Hackenberg, H./Empter, St. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden, S. 29-48.

Tomczak, T. (Hrsg.; 2009):

Behavioral Branding. 2. Aufl., Wiesbaden.

Urde, M. (1999):

Brand Orientation. In: Journal of Marketing Management, 15/1-3, S. 117-133.

Urde, M. (1994):

Brand Orientation. In: Journal of Consumer Marketing, 11/3, S. 18-32.

Yakimova, R. / Beverland, M. (2005):

The brand-supportive firm. In: Journal of Brand Management, 12/6, S. 445-460.

Yin, R. K. (2003):

Case Study Research – Design and Methods. 3. Aufl., Thousand Oaks.

Yunus, M. (2010):

Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. New York.

Yunus, M. (2008):

Creating a world without poverty: Social business and the future of Capitalism. In: Global Urban Development Magazine, 4/2, S. 16-41.

AUTORENPORTRAIT



Prof. Dr. Holger J. Schmidt war Geschäftsführer im Konzern TNT und arbeitete für Werbeagenturen und Unternehmensberatungen. Seit 2011 lehrt er Marketing im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Hochschule Koblenz. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenführung, interne Markenentwicklung (Internal Branding), Markenorientierung, Nachhaltigkeit und Soziales Unternehmertum. In den vergangenen Jahren beriet er zahlreiche soziale Organisationen und – in Zusammenarbeit mit der Markenberatung Brand:Trust, Nürnberg – führende Unternehmen im Hinblick auf ihre Markenführung. Daneben sitzt er im Beirat der Generationsbrücke Deutschland, doziert als Gastprofessor an Institutionen im In- und Ausland und ist gefragter Redner auf Konferenzen.



Florian Lückenbach arbeitet seit August 2012 als Projektmitarbeiter in der Abteilung Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement der Hochschule Koblenz. Im Rahmen eines fachbereichsübergreifenden Orientierungssemesters unterstützt er Studierende in der Studieneingangsphase. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Koordination und Durchführung von Veranstaltungen im Bereich Außerfachliche Kompetenzen. Er studierte an der Hochschule Koblenz Betriebswirtschaftslehre und spezialisierte sich in seinem Masterstudium auf den Bereich Human Resources Management. Inhaltlich setzte er sich insbesondere mit den Themengebieten Personalmarketing, Employer Branding sowie Social Media Marketing auseinander.

SCHRIFTENVERZEICHNIS

- Nr. 1 Verfahren der Kundenwertermittlung
Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil
des Marketing-Controlling,
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2009
- Nr. 2 Entscheidungsmodell für den wirtschaftlichen RFID-Einsatz
Prof. Dr. Silke Griemert
Januar 2010
- Nr. 3 Kann politische Macht gegen die Gesetze der Globalisierung regieren? -
Eine kritische Analyse am Beispiel Deutschlands
Prof. Dr. Georg Schlichting; Isabelle Heinrichs, B.Sc.
Februar 2010
- Nr. 4 Steuerliche Auswirkungen des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes für
die Unternehmen
Prof. Dr. Arno Steudter
November 2010
- Nr. 5 Die internationale Finanzmarktkrise – Was sind die Ursachen und wirt-
schaftlichen Folgen der Krise und was bringen die Rettungsmaßnahmen?
Prof. Dr. Georg Schlichting; Julia Pohl M.Sc.; Thomas Zahn M. Sc.
November 2010
- Nr. 6 Social media usage behavior of students in Finland and Germany and its
marketing implications
Prof. Dr. Axel Schlich
September 2011
- Nr. 7 Personal Branding von Musikern. Wie man im Musikgeschäft zu einer
starken Marke wird
Prof. Dr. H. J. Schmidt; Lisa Horländer B. Sc.
Dezember 2011

- Nr. 8 Kundenwertmanagement – Wie werden wertvolle Kunden identifiziert und welche Maßnahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen geeignet?
Prof. Dr. Andreas Mengen; Andreas Krings M. Sc.
März 2012
- Nr. 9 Experts for sale: Academic consulting as mechanism for knowledge and technology Transfer
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
September 2012
- Nr. 10 Steuern im Wandel der Zeit –
Man soll die Henne nicht schlachten, die goldene Eier legt!
Prof. Dr. W. Edelfried Schneider; Dipl. Wirtschaftsjournalist Lukas Karrenbrock
Januar 2013
- Nr. 11 Wirtschaftskraft des Karnevals – Die regionalökonomischen Effekte des Karnevals in Koblenz
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Juni 2013
- Nr. 12 Die Staatsschuldenkrise Griechenlands – Ursachen, durchgeführte Hilfsmaßnahmen und ein möglicher Schuldenerlass
Prof. Dr. Georg Schlichting; Nils Schiffer M. Sc.
Dezember 2013
- Nr. 13 Markenorientierung von „Social Businesses“ – Ergebnisse einer Expertenbefragung
Prof. Dr. Holger J. Schmidt; Florian Lückenbach M. Sc.
Februar 2014