

Aktueller Fachbeitrag

Sozialunternehmertum in Deutschland – wirklich innovativ oder einfach nur unkonventionell?

Was Sozialunternehmertum oder auch „Social Entrepreneurship“ genau bedeutet, ist wissenschaftlich umstritten. Einig ist man sich über das Wesen des Sozialunternehmertums: Es geht um unternehmerisches Handeln, das auf die nachhaltige Lösung eines gesellschaftlichen Problems mit innovativen und skalierbaren Mitteln abzielt, anstatt profitorientierte Ziele zu verfolgen. Kurz gesagt: Sozialunternehmen tun Gutes mit unternehmerischen Methoden. Ihre Aktivitätsfelder reichen von Bildung und Arbeitsmarktintegration über alternative Energiegewinnung bis hin zu klassisch wohlfahrtsstaatlichen Bereichen wie Pflege und Jugendhilfe.

Öffentliche Attraktivität gewinnen Sozialunternehmen dadurch, dass sie soziale und ökologische Probleme oft auf unkonventionelle Weise angehen. Sie bieten dort Alternativen, wo etablierte Akteure aus Markt, Staat und Wohlfahrtssystem an ihre Grenzen zu stoßen scheinen. Typischerweise kombinieren sie die Ressourcen und Handlungslogiken der verschiedenen Sektoren: zum Beispiel marktbasierendes Einkommen mit Freiwilligenengagement und politischem Lobbying. Auf diese Weise kann der Markt künftig stärker Teil der Lösung und nicht der Entstehung sozialer und ökologischer Probleme sein; im Gegenzug kann der Wohlfahrtsstaat durch selbsttragende Lösungen entlastet und damit auch modernisiert werden. Soweit die Grundannahme. Doch wie erfolgreich sind Sozialunternehmen wirklich? Stellen sie nur ein mediales Phänomen, einen ökonomischen Mythos dar? Oder haben sie tatsächlich das Potential, den deutschen Wohlfahrtsstaat signifikant zu verbessern und seine Innovationsfähigkeit zu steigern?

Mercator Forscherverbund

Der von der Stiftung Mercator initiierte und mit knapp einer Million Euro finanzierte Mercator Forscherverbund „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“ ist diesen Fragen in den vergangenen drei Jahren auf den Grund gegangen. Der interdisziplinäre Forscherverbund bestand aus rund 25 Wissenschaftlern, die in vier Teilprojekten an insgesamt acht Universitäten und Forschungsinstituten in ganz Deutschland gearbeitet haben.¹

Bislang war die Erforschung der Bedingungen für sozialunternehmerisches Handeln von der angelsächsischen Sichtweise auf Unternehmertum, Sozialstaat und Gesellschaftsordnung geprägt. Doch welche Wirkungsmacht haben Sozialunternehmen hier in Deutschland, unter den Bedingungen eines völlig anderen wohlfahrtsstaatlichen Modells?

Um dies herauszufinden, haben die Wissenschaftler Anwendbarkeit, Grenzen und Wirkung des Konzepts Social Entrepreneurship als ein Modell für die Förderung gesellschaftlicher Innovationen in Deutschland multidisziplinär und ergebnisoffen untersucht. Dabei haben sie nicht bloß einzelne Fallbeispiele erfolgreicher oder gescheiterter Social Entrepreneurs analysiert, sondern das Phänomen Sozialunternehmen in seiner Gesamtheit erfasst. Im Zentrum der wissenschaftlichen Analysen standen neben der Wirksamkeitsmessung u. a. die Legitimität von Sozialunternehmern, die Gründungsmotivationen und die Finanzierungskonzepte.

Die Verbundstudie ist die bislang größte Vermessung von Sozialunternehmen in Deutschland. Für die verschiedenen Teilstudien wurden ca. 150 Organisationen interviewt und über 2.400 Fragebögen ausgewertet. Die im Sommer 2012 erstmals öffentlich vorgestellten Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen liegen nun auch in Form eines Sammelbandes mit dem Titel "Sozial-

¹ Zeppelin Universität, Technische Universität München, CSI Heidelberg, Ruhr-Universität Bochum, Jacobs University Bremen, Universität Lüneburg, IÖW Berlin, Universität Greifswald.

unternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen" vor (s. u. Literaturhinweise).

Ergebnisse

Die Bestandsaufnahme des Sozialunternehmertums in Deutschland lässt sich unter fünf Gesichtspunkten zusammenfassen:

1. Wirtschaftliche Bedeutung

Die meisten sozialunternehmerischen Initiativen sind klein, nur lokal aktiv und weisen vergleichsweise geringe Umsätze auf. 50 % der Sozialunternehmen erzielen Einnahmen von weniger als 250.000 Euro. Sie sind dort, wo sie sich in Märkten bewegen, eher ein Nischenphänomen. Daher kann nicht von einer weitreichenden sozialen oder ökologischen Wirkung ausgegangen werden. Die Gründe für die begrenzte Wirkung sind vielfältig. Was private Finanzierungsmöglichkeiten angeht, ist – anders als in den USA – die Kultur der Philanthropie nur gering ausgeprägt. Bei der öffentlichen Finanzierung fehlen z. T. noch Förderstrukturen und -instrumente für Organisationen, die sich an den Schnittstellen von Markt, Zivilgesellschaft und öffentlichem Sektor bewegen. In den klassischen wohlfahrtstaatlichen Feldern wirkt die institutionalisierte Sozialstaatlichkeit marktabschottend.

2. Finanzierung

Sozialunternehmen gelingt es in einigen Bereichen, sich über marktbasierter Einkommen zu finanzieren. Dabei handelt es sich aber in der Regel um Produkte und Leistungen, die auch bisher an Märkten gehandelt wurden. In Bereichen, in denen der freie Markt bisher an Grenzen stößt (Arbeit, Soziales, Bildung), können auch Sozialunternehmen in der Regel keine alleine über den Markt handelbare Lösungen finden. Die meisten dieser Sozialunternehmen sind dauerhaft auf eine hybride, aber nicht nachhaltige Finanzierungsstruktur aus Spenden und öffentlichen Zuwendungen angewiesen. Eine direkte Überwindung von Markt- und Staatsversagen gelingt sehr selten.

3. Innovationskraft

Sozialunternehmen stoßen in Deutschland stellenweise vielversprechende soziale Innovationen für Gesellschaft und Wohlfahrtsstaat an, sind aber nicht grundsätzlich innovativ. Oft besteht die Neuheit allein darin, einen etablierten Lösungsansatz an einem neuen Standort umsetzen.

4. Kooperation

Im sozialstaatlichen Wohlfahrtsbereich entstehen Innovationen nicht nur in jungen Gründungsorganisationen, sondern auch aus etablierten Trägerorganisationen heraus (sog. „Social Intrapreneurship“). Dieses Potential wird noch nicht genügend genutzt. Besonders erfolversprechend ist Umsetzung sozialer Innovationen, wenn alle Akteure – Sozialunternehmer und Wohlfahrtsorganisationen – zusammenarbeiten.

5. Wachstum

Eine zentrale Frage im Kontext sozialer Innovationen ist die Verbreitungsweise der ursprünglichen Idee. Diese kann über verschiedene, oft kombiniert angewendete Mechanismen geschehen: (a) im klassisch betriebswirtschaftlichen Sinn durch Wachstum und Verbreiterung der Klientenbasis, (b) indirekt durch Verbreitung der Idee bzw. des Lösungsansatzes an andere Akteure, z. B. durch Schulungen oder Open-Source-Ansätze, (c) über politische Einflussnahme zur Änderung der regulatorischen Rahmenbedingungen auf regionaler oder nationaler Ebene.

Handlungsempfehlungen

Aus den Forschungsergebnissen haben die Wissenschaftler praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Politik, Förderer, Sozialunternehmer, etablierte Wohlfahrtseinrichtungen und Hochschulen abgeleitet.²

		POLITIK	PRIVATE KAPITALGEBER	GRÜNDER & MANAGEMENT („ENTREPRENEURE“)	WOHLFAHRTLICHE TRÄGER („INTRAPRENEURE“)	HOCHSCHULEN
organisationsbezogen	Finanzierung & Ressourcen	(P1) Wirkungsbasierte staatliche Mittelvergabe (z.B. Social Impact Bonds) (P2) Anpassung Steuer-, Vergabe- und Gemeinnützigkeitsrecht (hybride Ziele und Finanzierungsinstrumente)	(F1) Anpassung Finanzierungsangebote an Lebenszyklus (vgl. G1) (F2) Beachtung Exit-Strategien bei Förderungen	(G1) Anpassung der Ressourcenstrategie an Lebenszyklus (vgl. F1)	(W1) Agieren als Sozialinvestoren (Corporate Social Venturing)	(H1) Etablierung „Nationales Kompetenzzentrum Sozialorganisationen“ (Orchestrierung der Forschungsfelder)
	Governance & Stakeholder-Beziehungen	(P3) Entwicklung eines Sozialunternehmerkodex (vgl. G2)	(F3) Entbürokratisierung der Fördermittelvergabe (F4) Angebote von problemorientierten Coachings (F5) Gestaltung einer transparenten und wirkungsbasierten Förderung (vgl. G4)	(G2) Stärkung der Governance Strukturen (Aufsichtsgremien) (vgl. P3) (G3) Systematisierung der Wachstums- u. Skalierungspläne (G4) Systematisierung der Wirkungsmessung und Reporting (vgl. F5)	(W2) Stärkung der internen Innovationskulturen („Intrapreneurship“)	(H2) Hochschulen als zivilgesellschaftliche Akteure (Volunteering, Praktika) (H3) Unterstützung Sozialunternehmerkodex (Governance-Leitfaden) (vgl. P3; G2)
innovationsbezogen	Entstehung & Etablierung	(P4) Ausbau Engagementstrategie und Aufbau Fonds (Lokale Bündnisse / Länder- bzw. Bundessagentur mit Fonds für Soziale Innovation)	(F6) Komplementäre, spezialisiertere und riskantere Förderungsstrategien (redundanzfreie Fellowships)	(G5) Intensivierung Ressourcenmobilisierung/Kooperationen (z.B. ein Social Entrepreneur-Verband)	vgl. (W1/ W 2)	(H4) Gründungsunterstützung & Beratung (Intrapreneure)
	Selektion & Verbreitung	(P5) Schaffung von Öffentlichen Innovationsschnittstellen (Kommune /Land/ Bund, themenübergreifend) (vgl. W3) (P6) Förderung der Innovationen in einzelnen Politikfeldern (Gesundheit, Migration, Bildung)	(F7) Aufbau Transferagentur zur Vernetzung Social Entrepreneurs und Intermediäre (F8) Finanzierung weiterer Forschung	(G6) Kommunikationsstrategien vgl. (G3)	(W3) Schaffung von Innovationsschnittstellen (inkl. Kooperationsangebote und Übernahmen) (vgl. P5)	(H5) Lehre & Weiterbildung (Service Learning, Outreach, Community based Research) (H6) Berücksichtigung Bildungsabhängigkeit der Gründer (Engagementstrategien)

Thematisch lassen sich die Empfehlungen folgendermaßen zusammenfassen:

² Quelle: Zeppelin Universität Friedrichshafen, CSI Universität Heidelberg, Technische Universität München.

1. Vernetzung

Damit sich soziale Innovationen verbreiten, ist eine gute Vernetzung von Sozialunternehmen, Staat, Investoren, Wohlfahrtsverbänden und Unternehmen notwendig. Dies kann z. B. durch Transferagenturen, gezielte themen- und regionenbezogene Vernetzungstreffen oder Förderprogramme für Kooperationen erreicht werden.

2. Förderung

Fördermaßnahmen sollten stärker die jeweilige Entwicklungsphase der geförderten Organisationen berücksichtigen. Zudem sollten sie ausreichende Flexibilität für abweichende Projektverläufe und längere Entwicklungszeiträume aufweisen sowie für regionale Initiativen präsent und gut erreichbar sein.

3. Innovationsanreize

In gesetzlich geregelten Quasi-Märkten (z. B. Soziales oder Energieversorgung) sollten Fördermaßnahmen durch innovationsfördernde strukturelle Anreize ergänzt werden. Große Handlungsfelder sind beispielsweise Pflege, Gesundheit und Jugendhilfe. Angesichts jährlicher Umsätze in Höhe von 51 Mrd. Euro in diesen Feldern (allein im Dritten Sektor) dürfte das deutlich wirksamer sein als eine individuelle Sonderförderung von Sozialunternehmen. Große Hebelwirkung hätte z. B. ein im Allgemeinen Teil des Sozialgesetzbuches zu ergänzendes Gebot, dass die Verbreitung von Innovationen in der sozialen Arbeit unterstützt und gefördert werden solle (in § 17 Abs. 3 SGB I).

4. Wirkungsmessung und Transparenz

Die Wirkung sozialunternehmerischen Handelns sollte stärker überprüft werden. Das hilft nach innen bei der Steuerung der Organisation und nach außen bei der Akquise von Fördermitteln. Die Transparenz würde durch einen einheitlich angewandten „Social Reporting Standard“ für die inhaltliche und finanzielle Berichterstattung gefördert.

5. Kompetenzförderung

Bürgerschaftliches Engagement und unternehmerisches Denken als Grundkompetenzen für Sozialunternehmertum sollten bereits in Aus- und Weiterbildung gefördert werden. Für Sozialunternehmer wäre ein „Sozialunternehmerkodex“ sinnvoll, der Standards der Personalführung, Fördermittelverwendung und Aufsichtsgremienbesetzung enthält.

Fazit

Soziale Unternehmer engagieren sich überall da, wo „die Gesellschaft“ zu wenig leistet, und sind auch medial präsent. Sie haben jedoch ein Nachhaltigkeitsproblem: Angesichts ihres schwachen Wachstums, ihrer geringen Kooperationsaktivitäten und der Praxis der Mittelvergabe der öffentlichen Hand können sie nicht zu den etablierten Wohlfahrtsverbänden und staatlichen Angeboten anschließen.

Das Wohlfahrtssystem hat demgegenüber ein Innovationsproblem: Staatliche Regulierung und Finanzierung führen zur Bewahrung des Status Quo und enthält zu wenig Anreize für Innovationen. Hier können Sozialunternehmen wichtige Impulse in das System hinein geben. Doch dabei zeigt sich, dass es leicht ist, Sozialunternehmer zu werden, aber ungleich schwerer, Sozialunternehmer zu bleiben. Nicht die Gründungsphase, sondern die anschließende Wachstumsphase ist die entscheidende Hürde für soziale Initiativen und Innovationen. Das ist nicht nur ein Nischenproblem von Sozialunternehmern. Es geht auch darum, welche Chancen die deutsche Gesellschaft innovativem Engagement einräumt.

Hier kann viel verbessert werden: auf Seiten des Staates, auf Seiten der einzelnen Sozialunternehmer, die sich in vielen Bereichen professionalisieren können, und auf Seiten der etablierten Wohlfahrtsverbände, die sich gegenüber Sozialunternehmern aufgeschlossener zeigen könnten. Nicht nur die Entrepreneure, sondern auch die Intrapreneure verdienen mehr Aufmerksamkeit und Förderung. Die etablierten Wohlfahrtsinstitutionen sind gefragt, hierfür geeignete interne Anreizstrukturen zu setzen. Einige Institutionen sind da bereits auf einem guten Weg, aber eben noch nicht alle.

Literaturhinweise

Stiftung Mercator GmbH (Hg.), Handlungsempfehlungen für Politik, Wissenschaft und Sozialunternehmer, Juni 2012

Stiftung Mercator GmbH (Hg.), Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland, Möglichkeiten der Förderung, September 2012 (beide abrufbar unter <http://www.stiftung-mercator.de/se>)

Stephan A. Jansen, Rolf G. Heinze, M., Juli 2013
arkus Beckmann (Hg.), Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden

Autor: Dr. Felix Streiter, LL.M., Stiftung Mercator, Stv. Leiter Kompetenzzentrum Wissenschaft und Leiter Recht & Strategische Philanthropie, Kontakt: felix.streiter@stiftung-mercator.de

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 08/2013.