

# Auf der Suche nach einem neuen Finanzierungsmix

## Hybride Sozialunternehmen und wirkungsorientierte Sozialinvestitionen: Perspektiven der Sozialwirtschaft und der Sozialen Arbeit

VOLKER BRINKMANN

Prof. Dr. Volker Brinkmann forscht an der Fachhochschule Kiel im Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit in den Fachgebieten Sozialwirtschaft, Sozialmanagement, Finanzierung, Solidarökonomie sowie Finanzierung sozialer und gesundheitsbezogener Hilfesysteme und Dienstleistungsanbieter. [brinkmannv@gmx.de](mailto:brinkmannv@gmx.de)

**»Sozialunternehmer« in unterschiedlichen Variationen wollen soziale Probleme in neuer Weise lösen. Ein bedeutender Aspekt dabei ist die Erschließung neuer Finanzierungsquellen für soziale Aufgaben.**

Ein Social Entrepreneur ist eine Person, die ein primär soziales Problem lösen möchte und sich dazu eines unternehmerischen Ansatzes bedient (Achleitner/Pöllath/Stahl 2007).

Die Begriffe des Social Entrepreneur und Social Entrepreneurship werden deckungsgleich mit dem deutschen Begriff Sozialunternehmer und Sozialunternehmertum verwendet. (1) Es gibt gegenwärtig eine große Varianz und Breite in der Definition des Sozialunternehmertums, eine einheitliche Position ist nicht erkennbar (Schmitz/Scheuerle, 2013, 193). Die Investitionssummen liegen nach Schätzungen hierzulande zwischen 25 und 80 Millionen Euro. Verglichen mit den USA und Großbritannien ein vergleichsweise geringes Volumen; sie umfassen aber aktuell immerhin schon 4.000 Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer, mit einem derzeit rasch ansteigenden Wachstum (Studie des CSI Heidelberg im Auftrag der Kreditanstalt für Wiederaufbau KfW; Die Welt vom 10.10.2013).

Der Ausbau des Sektors der Sozialunternehmen korrespondiert zudem mit dem Aufbau von Sozialkapitalmärkten. Durch die Gestaltung börslicher Aktionsfonds und in der Ausweitung als außerbörsliche Social-Venture-Capital-Strategien. Außerbörsliche Beteiligungen und soziale Investitionen fungieren als privates Risiko- und Wagniskapital in Sozialunternehmen.

Die ökonomische Strategie des Sozialunternehmertums ist darüber hinaus eng mit dem Begriff sozialer Innovati-

tionen verbunden; soziale Innovation verstanden als Marktentdeckungsansatz, in der Kreierung neuer sozialer Angebote und in der Rekombination bestehender Produkte und Dienstleistungen. Das Motiv der oftmals jungen Sozialunternehmer basiert auf Selbstbetroffenheit und sozialem Verantwortungsbewusstsein (Jansen 2013, 35 ff.) sowie auf einer betriebswirtschaftlichen Kultur smarter Geschäftsmodelle, wie sie in den Konzepten des »share value« und »blended value« zum Ausdruck kommen. Das Konzept des Shared Value beinhaltet Richtlinien und Praktiken, die die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und zugleich die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gemeinschaft verbessern sollen ([www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-741553.html](http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-741553.html), Zugriff am 20.10.2013).

Die Konzepte des »share value« und des »blended value« basieren auf der Annahme, dass wirtschaftliche, staatliche und gesellschaftliche Beiträge als Wertschöpfungsprozess ins Verhältnis zu setzen sind. Gesellschaftliche Fragen werden von Unternehmen bislang nur selten aus einer solchen Wertschöpfungssicht analysiert, was die Verbindung zwischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritten verdeckt (ebd.). Der Wert ist dabei der erzielte Vorteil im Verhältnis zu den Kosten.

Die Schaffung des Wertbeitrags ist als Konzept in der Wirtschaft gut etabliert: Gewinne sind die von Kunden

eingenommenen Umsätze abzüglich der Kosten. Das Denken in Wertkategorien soll so, nach Ansicht For-Profit-Dienstleister und Finanzkapitalmarktakteure, im sozialen Sektor verankert werden. »Wenn sie auf ein (solches A. d. V.) Wertdenken umsteigen, werden sie deutlich mehr Interesse an der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft entwickeln.« (ebd.)

Share-value-Ansätze betreffen auch kleine Geschäftsmodelle des Teilens und Tauschen auf der Grundlage der Bewertung ihrer jeweiligen Wertschöpfungsbeiträge. So werden beispielsweise Bücher gespendet oder getauscht, der Recyclingwert der Bücher per Smartphone-App in Echtzeit bewertet, welche wiederum Fonds für eine Alphabetisierungskampagne speisen ([www.better world books.com/impact-investing-transforming-how-we-make-money-while-making-a-difference-id-9780470907214.aspx](http://www.better world books.com/impact-investing-transforming-how-we-make-money-while-making-a-difference-id-9780470907214.aspx); Zugriff am 20.10.2013).

Sozialunternehmer (-ideen), sind ursprünglich oft im konzeptionellen Entwicklungshorizont der Nichtregierungsorganisationen (NGO) herangewachsen. Dies drückt sich auch in der Haltung und gesellschaftspolitischen Mission (2) aus, wie sie von Ashoka der weltweit größten Förderplattform und Vermittlungsagentur, emphatisch vorgetragen wird: »Social Entrepreneurs können die Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Gesellschaft sein« ([http://germany.ashoka.org/sites/germany.ashoka.org/files/Ashoka\\_Wirkungsanalysen\\_2012\\_web.pdf](http://germany.ashoka.org/sites/germany.ashoka.org/files/Ashoka_Wirkungsanalysen_2012_web.pdf), Zugriff am 20.9.13.).

## »Sozialunternehmer wollen den Menschen keine Fische geben und sie auch nicht das Fischen lehren – sie wollen die Fischindustrie verändern«

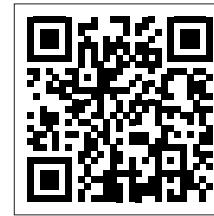
Die Protagonisten beschreiben sich selbst als Change Agenten für pragmatische Lösungen, auch hinsichtlich der Herkunft und Kombination der Hybridfinanzierung aus öffentlichen und privaten Mitteln (ebd.). Sozialunternehmer und ihre Mitarbeitenden erklären ihre gesellschaftliche Mission als sozial motivierte »Changemakerkarrieren« (ebd.).

Man backt dabei keine kleinen Brötchen, sondern zielt auf die Revolutionierung eines ganzen Wirtschaftssegments, der Sozialwirtschaft oder wie der Ashoka-Gründer und CEO, Bill Drayton, es ausdrückt: »Sozialunternehmer geben sich nicht zufrieden, Menschen Fisch zu geben oder ihnen Fischen beizubringen. Sie verändern die Fischindustrie.« (ebd.).

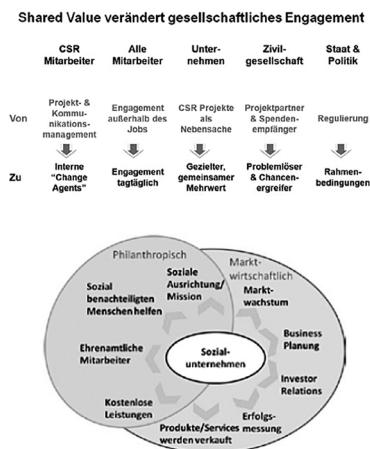
So wird aus dem bislang in Europa recht marginalen Thema des »social business« (vgl. Yunus u. a.), eines, das in die Mitte der sozial – und wohlfahrtsstaatlichen Organisation zielt. Sozialunternehmen sind demzufolge marktwirtschaftliche und marktexpansive »Produktinnovatoren« des Intermediären, »die Probleme, staatliche bzw. marktliche Versorgungslücken identifizieren, Testlösungen und Testmärkte initiiert« und die tatsächliche »Marktfähigkeit und Marktfähigung der Lösungen« prüfen und dabei feststellen, ob die Innovation (besser) vom Markt, Staat oder Non-Profit-Organisationen geleistet werden kann (Jansen 2013, 75).

Volker Then, geschäftsführender Direktor des Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg, kritisiert darüber hinausgehend die bisherige sektorspezifische Annahme der Aufgabenteilung zwischen Markt, Staat, Familie und Gemeinschaft als wissenschaftliche »Begriffsdebatte« ([www.forum-engagement-participation.de/themenschwerpunkt-hybride-organisationen.cfm](http://www.forum-engagement-participation.de/themenschwerpunkt-hybride-organisationen.cfm); 26.10.2013). Über den internationalen Diskurs der Konzepte von »Shared Value« oder »Blended-Value« hinausweisend, komme es vielmehr auf

## Abbildungen im Internet



Für diesen Beitrag stehen auf der Website der Blätter der Wohlfahrtspflege zwei ergänzende Grafiken zur Verfügung:  
<http://www.bdw.nomos.de/archiv/2014/heft-1/>



über die Katalysatorfunktion hybrider Geschäfts- und Organisationsmodelle des Sozialunternehmertums synergetisch verbunden. Das Sozialunternehmen als Einzelunternehmen ist eine Hybridkonstruktion aus dem Sachziel sozialer Problemlösung und Formziel wirtschaftlichen Handelns – eine Mischung aus philanthropischen und marktwirtschaftlichen Ressourcenbeiträgen.

Demzufolge ist die sozialunternehmerisch richtige Mischung der Ressourcen aus Marktprinzipien, Staatsbeiträgen und Gesellschaftsbeiträgen für den Gewinnertrag ausschlaggebend. In den Sozialunternehmen und durch das ihr zugehörige Sozialmanagement werden die Erträge aus diesen unterschiedlichen Erzeugungshorizonten der Hilfe- und Dienstleistungsdimensionen wertmäßig genutzt.

Ein weiteres Argument für das Sozialunternehmertum ist der Wandel der Finanzierung. Vertreter von Ashoka konfrontieren das wohlfahrtstaatliche Modell mit der Metapher des »Sozialstaats als Reparaturbetrieb« (<http://ger>

many.ashoka.org/sites/germany.ashoka.org/files/2013-02\_Ashoka%20Thesenpapier-Finanzierungen-neu-denken.pdf, Zugriff 01.09.2013). Ashoka fordert stattdessen den sozialinvestiven Paradigmenwechsel in Form einer Politik der Wachstumsfinanzierung. Zugespitzt in der Aussage: Sozialunternehmer »(erzeugen) mehr Wert – oder sparen mehr Folgekosten – als sie verbrauchen.« (ebd.)

Eine intermediärer Sozialmanagementprozess einer finanzkapitalabhängigen »Mixed Economy« bildet den Überschuss in einer unternehmensinternen Bilanz und im wirkungsorientierten Controlling ab, um die jeweiligen monetär und sektorspezifischen Kombinationsbeiträge als Investionserfolg zusammenzufassen (MOOI Messinstrumente; SROI u. a.).

Es handelt sich aber zugleich auch – und darauf muss an dieser Stelle hingewiesen werden – um eine weitere Entgrenzung ökonomischen Handelns: eine marktwirtschaftlich monokausale Inklusionsweise, die mit dem Konzept sozialer Innovation, Geschäftsmodelle kreiert und alle Formen sozialer Hilfe, auch gemeinschaftlicher Selbstorganisation, unternehmerisch rationalisiert.

Interessant ist zudem die These: Sozialunternehmen hätten, anders als profitorientierte Unternehmen, »im Grundsatz kein Selbsterhaltungsinteresse, wenn das zugrunde liegende soziale Problem gelöst« sei (Jansen 2013, 69). Eine Behauptung die organisationstheoretisch und praktisch neue Maßstäbe setzen würde, dessen Relevanz allerdings empirisch nachzuweisen ist und an der sich die Profession Soziale Arbeit bis auf den heutigen Tag abarbeitet.

Allerdings fehlt der ökonomischen Wertstellung respektive der rekombinierten Verwertung zum neuen sozialen Dienstleistungsprodukt im Sozialwirtschaftssektor etwas Entscheidendes: die Lösung sozialer Probleme durch soziale Hilfe und das soziale Engagement der Menschen selbst, die Lösung sozialer Probleme mit sozialen Mitteln, jenseits der ökonomisch veranlassten Sphäre Sozialunternehmertums und des sozialen Finanzkapitalmarktes. Hier werden ökonomische Wertschöpfung und soziale Wertschätzung, als sozialer Beziehungsprozess, ohne monetäre Bewertung, miteinander verwechselt.

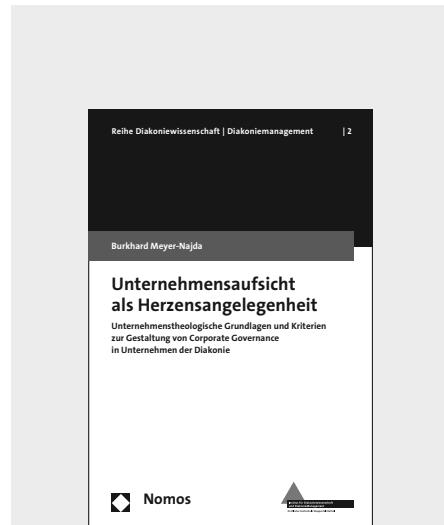
Auf jeden Fall haben die Idee und die gelebten Sozialunternehmer-Modelle frischen Wind in den Sozialwirtschaftssektor und dessen Monopolstrukturen gebracht. Der globale Entstehungshorizont und die Verbreitung des wirtschaftlich innovativen Diskurses durchdringen den Habitus, die Haltung und den Missionscharakter der Förderung des Sozialunternehmertums. Derzeit unterliegt das Selbstverständnis des Sozialunternehmertums und seiner Sozialunternehmer einem dynamisch verlaufenden Prozess der finanzkapitalmarktnahen Metamorphose.

## Anmerkungen

- (1) Der vorliegende Beitrag ist ein Ausschnitt aus einem Beitrag des Autors in einem vom Verfasser herausgegebenen Buch (Volker Brinkmann [Hg.]: Sozialunternehmertum. Schneider-Verlag, Hohengehren).
- (2) Hierzu exemplarisch die Darstellung von 45 durch Ashoka geförderten »Fellows« (Sozialunternehmern) und dessen wirkungsorientierte und soziale Lösungsprofile (<http://germany.ashoka.org>, Zugriff am 10.09.2013). ■

## Literatur

- Achleitner/Pöllath/Stahl (2007):** Finanzierung von Sozialunternehmern: Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs, Stuttgart.
- Bockstette, Valerie (2012):** Statements der Experten. In: Hybride Organisationen. Neue Chancen für die Engagementlandschaft, (Hg.: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge und Nationales Forum für Engagement und Partizipation), S. 31, Berlin.
- Jansen/Heinze/Beckmann (2013):** Sozialunternehmen in Deutschland, Analysen, Trends Handlungsempfehlungen, Wiesbaden.
- Weber, Christina (2012):** Strukturelle Löcher als Quelle hybrider Organisationen. In: Hybride Organisationen. Neue Chancen für die Engagementlandschaft. (Hg.: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge und Nationales Forum für Engagement und Partizipation), S. 50–54, Berlin.



## Unternehmensaufsicht als Herzensangelegenheit

Unternehmenstheologische Grundlagen und Kriterien zur Gestaltung von Corporate Governance in Unternehmen der Diakonie

Von Dr. Burkhard Meyer-Najda  
2013, 233 S., brosch., 44,- €  
ISBN 978-3-8487-0927-4

(Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement, Bd. 2)

Unternehmensaufsicht mit Verstand und Gefühl lernen: Unternehmenstheologische Reflexionen helfen Aufsichtsräten in Einrichtungen der Diakonie dabei, Corporate Governance als eine Herzensangelegenheit zu entwickeln. Die Aufsichtsgremien können damit das Management ihres Unternehmens sinnvoll und mit Freude nicht nur kontrollieren, sondern auch beraten.

[www.nomos-shop.de/21707](http://www.nomos-shop.de/21707)



**Nomos**