

# Sozialunternehmen als soziale Investitionen

## Wie man soziale und ökonomische Rendite zugunsten ihrer Zielgruppe verknüpfen kann

THOMAS SCHEUERLE

Thomas Scheuerle ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg. Seine Schwerpunktthemen in Forschung und Beratung sind sozialunternehmerische Strategien, Wirkungsmessung und Entscheidungsarchitekturen. Derzeit promoviert er an der Universität St. Gallen zu sektorübergreifenden Nachhaltigkeitsinnovationen.

[www.csi.uni-heidelberg.de](http://www.csi.uni-heidelberg.de)

**»Der Markt« wird in der Sozialen Arbeit eher als Problemverursacher denn als Problemlöser gesehen. Doch können marktbasierende Strategien mittels geschickter Interventionen als Hilfe für Menschen mit Benachteiligungen eingesetzt werden.**

Soziale Investitionen können ganz allgemein als private Beiträge zum Gemeinwohl gefasst werden (vgl. Then & Kehl in dieser Ausgabe). In diesem umfassenden Verständnis geht das Konzept sozialer Investitionen über den Einsatz finanzieller Mittel hinaus, der beispielsweise bei fördernden Stiftungen oder sozialen Wirkungsinvestoren (1) im Vordergrund steht. Auch ehrenamtliches Engagement oder die Gründung eines Unternehmens, das sich auf die Bearbeitung sozialer Problemlagen konzentriert, sind demnach soziale Investitionen.

Der Investitionsbegriff lenkt dabei den Blick auf das Verhältnis von eingesetzten Ressourcen und den daraus erzielten Wirkungen. Anders als bei kommerziell motivierten Investitionen steht bei sozialen Investitionen allerdings nicht die finanzielle Rendite für den Investor selbst im Vordergrund. Entscheidend ist vielmehr eine soziale Rendite für die Zielgruppe oder die Gesellschaft als Ganzes.

Sozialunternehmen versuchen, finanzielle und soziale Renditeformen nebeneinander zu stellen. Durch das Erzielen von Markteinkünften auch im Kontext sozialer Problemlagen – so das oftmals etwas oberflächliche Verständnis – entstehen finanziell selbsttragende Lösungen für soziale oder ökologische Probleme.

### Marktbasierende Strategien bei Marktversagen?

Freie Märkte werden – je nach Perspektive und institutionellen Rahmenbedingungen – im Zusammenhang mit sozialen Problemlagen häufig eher als Problemursache denn als Problemlösungsmechanismus gesehen. Einhergehend mit der steigenden Aufmerksamkeit für prominente Akteure in der Sozialunternehmerlandschaft (2) ist in jüngerer Vergangenheit dennoch ein verstärktes Interesse an Marktmechanismen zur Adressierung gesellschaftlicher Herausforderungen wie Armutsbekämpfung, sozialer Integration oder sozialer Mobilität festzustellen.

In der Tat lassen sich einige typische marktbasierende Strategien zur Erreichung sozialer Ziele identifizieren. Sie beschreiben wiederkehrende Herangehensweisen, wie Marktprozesse durch geschickte Intervention beeinflusst werden, um die Situation benachteiligter Zielgruppen zu verbessern. Dabei gelingt es aber eher selten, eine Serviceleistung in wettbewerbsökonomisch schwierigen Bereichen wie zum Beispiel der Sozialarbeit oder Pflege durch die Zielgruppe selbst entlohnen zu lassen, da dieser hierfür die Mittel fehlen. Das grundsätzliche Marktversagen bleibt also bestehen. Vielmehr zielen marktbasierende Strategien

von Sozialunternehmen auf die marktlichen Rahmenbedingungen oder die Ressourcenausstattungen ihrer Benefiziere.

Im Folgenden werden einige typische marktbasierende Strategien unterschieden und anhand von Beispielen illustriert.

### **Intermediärsfunktion zur Bündelung von Ressourcen und Schaffung von Transparenz**

Aktuelle Markt- und Wettbewerbsdynamiken erschweren kleineren, lokalen Anbietern oftmals das Überleben. Dadurch leidet in Gegenden mit schwacher Infrastruktur die Nahversorgung. Für kleine Lebensmittelhändler ist die Aufrechterhaltung ihres Angebotes aufgrund des größeren Supermarkts im nächsten Ort oder Stadtteil schlicht nicht mehr rentabel.

Die Konsequenzen treffen besonders weniger mobile Mitglieder der Gesellschaft. Wer nicht einfach die Möglichkeit hat, mit eigenem PKW dorthin zum Einkaufen zu fahren, muss dafür größeren Aufwand betreiben. Insbesondere bei körperlichen Einschränkungen kann dieser schnell zur Last werden. Aber auch der Wegfall kleinerer Läden als wichtige soziale Knotenpunkte für die Gemeinschaft ist spürbar.

Ein Sozialunternehmen, das sich dieser Problematik annimmt, ist die DORV Zentrum GmbH. DORV steht für »Dienstleistung und Ortsnahe Rundumversorgung«. Die Organisation unterstützt lokale Akteure dabei, durch eine Mischung von ehrenamtlichen und professionellen Kräften die Versorgung mit Lebensmitteln, Post- und Bank-Services sowie sozial-medizinischen Angeboten sicherzustellen. Dies wird zudem mit kulturellen Angeboten und der Kommunikationsförderung zwischen den Bewohnern kombiniert.

Auch andere sozialunternehmerische Ansätze versuchen, als Intermediäre oder Broker zugunsten ihrer Benefiziere zu wirken. Die Entwicklungen auf dem Lebensmittelmarkt und insbesondere im Agrarsektor erschweren beispielsweise auch die Existenzsicherung kleinerer Bauernhöfe. Für viele Regionen ist diese Entwicklung aufgrund ihrer strukturellen Gegebenheiten problematisch, da die lokale Wertschöpfung vermindert wird und so langfristig Kapital und Wohlstand aus der Region abfließt. Ein Teil des Problems ist dabei, dass den Konsumenten

jenseits von Hofläden oft kaum deutlich wird, woher ihre Lebensmittel stammen.

Ein Sozialunternehmen, das sich gegen diese Entwicklung stark macht, ist die Regionalwert AG aus Eichstetten in der Region Freiburg. Ihr Ansatz ist es, bei den Kunden durch verschiedene Aktivitäten Transparenz darüber zu erzeugen, woher ihre Lebensmittel stammen. Zudem soll verdeutlicht werden, welche sozialen und ökologischen Kosten neben dem Preis mit ihnen verbunden sind. Unter anderem wurde dazu eine Bürgeraktiengesellschaft gegründet, die es erlaubt, in regionale Bauernhöfe zu investieren. Von den Bauern können die regionalen Investoren dann zur Verwendung der Mittel im direkten Dialog Auskunft erhalten.

Neben der Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe werden so gleichzeitig negative Externalitäten wie Umweltschäden durch nicht nachhaltige Produktionsprozesse vermieden. Die soziale Rendite steht hier also in einem direkten Zusammenhang mit der Generierung einer ökonomischen Rendite für die Zielgruppe.

### **Aktivierungsfunktion vermeintlicher Handicaps als strategische Kompetenzen**

Menschen mit körperlichen oder psychischen Einschränkungen sehen sich auf dem Arbeitsmarkt oftmals einer Vielzahl von Barrieren ausgesetzt. Behindertenwerkstätten und Integrationsbetriebe versuchen ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das diese Barrieren abbaut und auf die jeweiligen Voraussetzungen eingeht.

Einen Schritt weiter gehen Ansätze, die aus den vermeintlichen Handicaps strategische Ressourcen schaffen. Prominentestes Beispiel ist sicherlich das Sozialunternehmen Dialog im Dunkeln. In ihrem Ansatz fungieren Blinde in einem Museum in völliger Dunkelheit als Guides. Ihre Kompetenz, sich ohne visuelle Orientierungsmöglichkeit zu bewegen, macht sie dabei zu den am besten geeigneten Mitarbeitern. Daraus entsteht ein attraktiv zu vermarktendes Angebot, das beispielsweise auch auf Managementtrainings ausgeweitet wurde.

Das Angebot trägt also nicht nur zur gesellschaftlichen Inklusion bei, indem es Blinde in eine sinnstiftende Erwerbstätigkeit bringt. Gleichzeitig schafft es auch noch ein besseres

Verständnis für die Lebensumstände blinder Menschen. Der Ansatz wurde mittlerweile weltweit in einem Franchisesystem repliziert und beispielsweise auch mit Gehörlosen (Dialog im Stillen) ausgebaut.

Eine spezifische Kompetenz blinder Frauen nutzt auch das Sozialunternehmen *discovering hands*. Mit ihrem ausgeprägten Tastsinn können die Frauen mit höherer Zuverlässigkeit als technische Verfahren kleine Knoten bei der Brustkrebsvorsorge ertasten. Dabei ist die Untersuchung gleichzeitig kostengünstiger und kann so häufiger durchgeführt werden. Nach demselben Prinzip funktionieren IT-Unternehmensberatungen wie *Specialisterne* und *Auticon*, bei denen Menschen mit Autismus als Berater fungieren. Auch Stadtführungen durch *Obdachlose* nutzen deren spezifische Kompetenzen, die ansonsten kaum als Ressource wahrgenommen werden.

Zwar finden sich bei solchen Ansätzen auch kritische Stimmen, die eine stärkere Beteiligung der Zielgruppen an der Entscheidungsstruktur in den Unternehmen fordern, eine zu starke Exponierung bemängeln, oder – zumindest im Falle von Autisten – ein angemesseneres Arbeitsumfeld durch mehr Telearbeit fordern. Diese Punkte sind in der Umsetzung mit Sicherheit ernst zu nehmen. Die grundlegende strategische Herangehensweise ermöglicht jedoch im besten Fall die Schaffung einer vielfältigen sozialen Rendite sowie eine ökonomische Rendite, sowohl für die Zielgruppen als auch für das Sozialunternehmen selbst zur Sicherung der eigenen Nachhaltigkeit.

### **Katalysatorfunktion für nachhaltiges wirtschaftliches Handeln**

Eine breitere Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im individuellen ökonomischen Handeln zählt zu den Schlüsselherausforderungen, die beispielsweise im Kontext des Klimawandels gelöst werden müssen.

Vielfältige Befunde aus der Verhaltenswissenschaft zeigen, dass dies ein schwieriges Unterfangen ist. Selbst bei besten Absichten und Wissen um das »richtige Handeln« bleibt der Wille oft schwach. Oftmals ist aber auch das notwendige Wissen nicht vorhanden oder

der Wissenserwerb mit zu hohen (Transaktions-) Kosten verbunden.

Eine weitere marktbasiertere Strategie von Sozialunternehmen zielt darauf, nachhaltiges Handeln bei den Zielgruppen zu fördern und Motivationsstützen zu entwickeln. CO2online setzt beispielsweise insbesondere beim Wissenserwerb an. Dank hoher Effizienz und Vermeidung von Personalkosten bietet die Organisation niederschwellige und kostengünstige Online-Energieberatungen an. Gleichzeitig hilft sie den Nutzern dabei, den eigenen Energieverbrauch zu verfolgen und demnach auch die eingesparten Kosten offenzulegen.

Yeşil Çember heißt übersetzt »grüner Kreis« und wendet sich vor allem an türkische Mitbürgerinnen und Mitbürger. Unter anderem finden in kleinen Gruppen Fortbildungen zum nachhaltigen Umgang mit Ressourcen im Haushalt statt. Dabei werden auch mögliche Kosteneinsparungen vermittelt. Aber auch durch das Gruppensetting wird die Motivation gestärkt, die Maßnahmen umzusetzen. Letztlich verknüpfen beide Ansätze jedoch die gesellschaftliche Rendite (die Verminderung von CO2 oder von Abfall) vor allem mit einer individuellen ökonomischen Rendite, die die Motivation zu nachhaltigem Handeln stärken soll.

## Zusammenfassung

Diese Beispiele zeigen, dass marktbasiertere Strategien sozialer Investitionen nicht notwendigerweise nur die Einkommenserzielung der initiiierenden Sozialunternehmen in den Vordergrund stellen. Vielmehr geht die Schaffung einer sozialen Rendite oftmals auch mit einer Einkommensgenerierung für die Zielgruppe oder der Schaffung von Marktzugang als Partizipationsmöglichkeit einher. Demnach sind marktbasiertere Strategien nicht auf Sozialunternehmen beschränkt und werden auch von anderen Organisationen angewandt.

Durch innovative, marktbasiertere Lösungen lassen sich starke sozial und sozioökonomische Effekte mit spürbaren Auswirkungen auf Sozialsysteme und öffentliche Haushalte erzielen. Zwar sind nicht alle vorgestellten Sozialunternehmen direkt in Feldern der Sozialen Arbeit aktiv, die Grundprinzipien sind aber prinzipiell auf vielfältige Kontexte übertragbar.

## Anmerkungen

- (1) Soziale Wirkungsinvestitionen bzw. Social Impact Investments bezeichnen finanzielle Investitionen in soziale orientierte Unternehmen mit der Erwartung, neben einer finanziellen Rendite auch eine nachweisbare soziale Rendite zu erhalten. Ihr Potential auch für Deutschland wurde gerade im Rahmen einer von der G8 initiierten Task Force diskutiert. Die Ergebnisse finden sich im Internet: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin//user\\_upload/Studie\\_Wirkungsorientiertes\\_Investieren.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin//user_upload/Studie_Wirkungsorientiertes_Investieren.pdf).
- (2) Tatsächlich besteht in Deutschland spätestens seit dem 19. Jahrhundert eine sozialunternehmerische Tradition, die auf Persönlichkeiten wie Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Hermann Schultze-Delitzsch oder Adolph Kolping zurückgeht. Auch die etwa 9.000 gemeinnützigen GmbHs in Deutschland, die einen wesentlichen Teil ihres Einkommens auf öffentlichen Quasi-Märkten mit fest definierten Leistungssätzen des Sozialversicherungssystems erwirtschaften, sind als Sozialunternehmen zu verstehen. ■

## Literatur

- Münscher, Robert (2012):** Marktnahe Strategien der sozialen Investition. In: Anheier, Schröder & Then (eds.): Soziale Investitionen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden (225-255).
- Scheuere, T. & Münscher, R. (2013).** How social value is created on markets – Taxonomy of market-based strategies by social entrepreneurs. Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen, Heidelberg.

## Links zu den genannten Sozialunternehmen

[www.dorv.de](http://www.dorv.de)  
[www.dialog-im-dunkeln.de](http://www.dialog-im-dunkeln.de)  
[www.dialog-im-stillen.de](http://www.dialog-im-stillen.de)  
[www.discovering-hands.de](http://www.discovering-hands.de)  
<http://de.specialisterne.com>  
<http://auticon.de/de>  
[www.co2online.de](http://www.co2online.de)  
<http://yesilcember.eu/de>



## Sozialgesetzbuch XI Soziale Pflegeversicherung Lehr- und Praxiskommentar

Herausgegeben von RA Prof. Dr. Thomas Klie, Prof. Dr. Utz Kraemer und RA Dr. Markus Plantholz, FAMedR

4. Auflage 2014, 1.594 S., geb., 98,- €  
ISBN 978-3-8329-5042-2

[www.nomos-shop.de/11891](http://www.nomos-shop.de/11891)

Das Pflege-Neuausrichtungsgesetz ist die seit vielen Jahren umfangreichste Reform im Bereich der Pflegeversicherung nach dem SGB XI und führt zu erheblichen Änderungen im Leistungs- und Leistungserbringungsbereich. Die 4. Auflage des Lehr- und Praxiskommentars zum SGB XI bringt Interpretationssicherheit in den neuen Rechtsfragen.

*»überzeugt mit einer durchweg renommierten Besetzung an Kommentatoren aus Wissenschaft und Rechtspraxis.«*

Rechtsdienst der Lebenshilfe 4/13

*»Besser geht es nicht. Selbst wenn das Internet eine erhebliche Anzahl von Informationen liefern kann, an die Qualität der Informationen dieses Kommentars kommt es nicht heran.«*

Hans-Joachim Dörbandt, socialnet.de  
September 2013



**Nomos**