

## SOZIALUNTERNEHMEN

# Handeln im Auftrag der sozialen Mission

VON MONIKA SAGMEISTER



Prof. Dr. Monika Sagmeister vertreibt an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart an der Fakultät Sozialwesen das Lehrgebiet Sozialökonomie.  
Monika.Sagmeister@dhw-stuttgart.de

**Der Begriff des »Sozialunternehmens« ist schillernd. Die meisten Definitionsversuche stellen jedoch drei Aspekte in den Mittelpunkt ihrer Definition: Innovation, Wirkung, Finanzierung. So auch die Autoren eines neuen Sammelbandes zu dem Thema.**

Wann hatten Sie zuletzt ein Fachbuch in der Hand, dessen Titel nur aus einem einzigen Wort besteht? Volker Brinkmann von der Fachhochschule Kiel hat eine Schar namhafter Autoren aus Wissenschaft und Praxis um sich versammelt und einen Band herausgegeben, dessen Titel sich mit einem schlichten »Sozialunternehmertum« begnügt.

Nach einer ersten Durchsicht der Lektüre wird aber schnell deutlich, dass schon ein bestimmter Artikel wie ein einfaches »das« dem Thema nicht gerecht werden würde. Denn »das Sozialunternehmertum« gibt es wohl genauso wenig wie »den Sozialunternehmer«.

Und so sind nahezu alle Autoren zu Beginn ihrer Beiträge genötigt, erst einmal ihr Verständnis von Sozialunternehmertum zu verdeutlichen. Von Vorteil ist, dass es bei einem Sammelband nicht entscheidend ist, das Buch von vorne zu lesen. Ich habe mit einem Beitrag von Silvester Popescu-Willigmann als Einstieg begonnen. Der Artikel befindet sich in der Mitte des Buches, gibt aber einen gelungenen Einblick darüber, was ein Sozialunternehmen kennzeichnet. Popescu-Willigmann (S. 106 ff.) beschreibt drei Merkmale. So sind in seinem Verständnis Sozialunternehmen:

1. Unternehmen, die innovativ, chan-  
cenorientiert und dynamisch agieren und eine Mission verfolgen
2. Sie handeln unter besonderen  
Marktbedingungen, die geprägt sind von der »Konkurrenz in der Ressourcengenerierung« (S. 111). Sie haben keine Möglichkeit, ihre

Kosten über den Absatz ihrer Dienstleistungen zu decken.

3. Sie grenzen sich von Non-Profit-Organisationen (NPO) ab. Non-Profit-Organisationen sind immer gemeinnützig und nicht im Besitz einer Privatperson. Bei Sozialunternehmen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, in welcher Rechtsform sie geführt werden. Gleichzeitig verfügen sie über vielfältigere Finanzierungsmöglichkeiten und sind nicht ausschließlich von der öffentlichen Hand abhängig.

In dieser von mir stark verkürzten Wiedergabe finden sich Merkmale, denen sich auch andere Autoren ausführlich widmen und die eng mit dem Sozialunternehmertum verknüpft sind: Innovation, Wirkung sowie Finanzierung.

## Innovation

Andreas Langer und Johannes Eurich beschäftigen sich in ihrem Beitrag mit der Definition von Innovation. Innovation beschreiben sie unter Bezug auf die Innovationssoziologie als Neuheit.

Im Vordergrund stehen daher nicht besondere Unternehmerpersönlichkeiten, sondern eine andere, bessere Art der Herangehensweise an soziale Herausforderungen unserer Gesellschaft. Dabei gehen die beiden Autoren insbesondere auf die Dimensionen und die Effekte von Neuerungen auf neun verschiedene Ebenen ein. So gibt es beispielsweise Effekte auf organisationaler Ebene, der Nutzerebene oder der Qualitätsebene.

Einen ähnlichen Ansatz wählen Andreas Schöer und Georg Mildenberger in ihrem Beitrag, der einen Schwerpunkt darauf legt, wie Innovation gefördert werden kann. Je höher die Lernfähigkeit einer Organisation, desto größer ist die Chance, eine innovative Herangehensweise an die Lösung der sozialen Probleme zu finden.

Paul Brandl, Sebastian Martin und Anton K. Riedl beschäftigen sich mit dem Verhältnis der Organisationsgröße eines sozialen Unternehmens zu dessen Innovationsfähigkeit und wählen für ihre Beschreibung viele Praxisbeispiele.

## Wirkung

Soll soziale Innovation bewertet werden, so muss deren Wirkung gemessen werden können. So beschäftigt sich Monika Burmester mit der Bewertungsproblematisierung von Wirkung. Mit dem Kauf eines Produktes deckt der Mensch einen individuellen Bedarf. Wie aber sollen gesellschaftliche Bedarfe bestimmt werden?

Aber auch wenn gesellschaftliche Bedarfe beschrieben sind, bleibt ein Dilemma. So zeigt Joachim Rock auf, dass die Wirkung einer sozialen Dienstleistung sich manchmal nur langfristig zeigt und teilweise überhaupt nicht messbar ist.

Silvester Popescu-Willigmann geht darauf ein, dass Wirkungsorientierung den Stakeholdern vermittelt werden muss und er hat dabei vor allem das Marketing im Blick.

Die Beiträge zeigen aber auch: Die Messung von Wirkung ist ein weites Feld und bleibt schwierig.

## Finanzierung

Eng verknüpft mit der Frage der Wirkungsorientierung ist die der Finanzierung. Denn Geld für eine soziale Dienstleistung wird ein soziales Unternehmen nur akquirieren, wenn es potentielle öffentliche und private Financiers von der Wirkung der eigenen Arbeit überzeugen kann.

Dieser Fragestellung widmen sich Barbara Scheck und Wolfgang Spiess-Knafl unter dem Blickwinkel des Reportings der Wirkungsorientierung. Andrea Tabatt-Hirschfeldt blickt auf die Möglichkeiten, die eine Zusammenarbeit mit der öffentlichen Verwaltung bietet und Jo Tein auf die Chancen durch das Gemeinnützige Recht.

Social Impact Bonds stellen in Bezug auf den Nachweis einer Wirkung die derzeit radikalste Möglichkeit dar, innovative soziale Dienstleistungen zu finanzieren. Private Investoren finanzieren eine soziale Dienstleistung vor und erhalten im quantitativ messbaren Erfolgsfall (z. B. weniger Rückfälle bei Straftätern, Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt) ihren Einsatz und eine Rendite zurück. Wolf-Rainer Wendt beschreibt das generelle Vorgehen dieser Form der Privatinvestition, Joachim Rock eines der ersten Praxisbeispiele aus Deutschland.

Mehrfach wird von verschiedenen Autoren (z. B. Iris Beuerle, Monika Burmester, Jo Tein, Wolf-Rainer Wendt) auch der europäische Blickwinkel ins Spiel gebracht, denn die Europäische Kommission hat sich im Jahre 2011 dafür entschieden, Sozialunternehmen zu fördern.

Neben einer theoretischen und begrifflichen Auseinandersetzung mit dem Sozialunternehmen finden in dem Band auch praktische Anregungen für Sozialunternehmer Platz. So findet der Leser einige Vorschläge für ein stakeholderorientiertes Marketing. Wenn Sie wissen wollen, welche aktuellen Entwicklungen in der kommunalen Verwaltung Chancen beinhalten, dann zeigt Ihnen Andrea Tabatt-Hirschfeldt die Möglichkeiten im Rahmen des Public-Private-Partnerships auf. Jo Tein gibt Vorschläge, sich innerhalb des Gemeinnützige Rechts unternehmerisch zu betätigen.

Das letzte Drittel des Bandes beschäftigt sich mit einer besonderen Form des Sozialunternehmertums, das derzeit eine gewisse Renaissance erlebt: den Genossenschaften. Den praktischen Beispielen vorangestellt wird ein historischer Abriss dieser Rechtsform durch Johann Brazda und Holger Blisse.

Welche soziale Mission die anschließend vorgestellten Beispiele verfolgen, ist auf den ersten Blick nicht gleich erkennbar. Dies macht die Beispiele aber nicht weniger interessant, da Genossenschaften unter dem Aspekt der »Finanzierung« eine interessante Alternative zur gängigen Mittelakquise darstellen und eine besondere Form der Eigenfinanzierung sind. Nicole Gölz von Ravensburg berichtet von den Erfahrungen mit Schülerngenossenschaften, sowohl Fabian Thiel als auch Iris Beuerle mit Wohnungsbaugenossenschaften und deren Chancen für Sozialunternehmen.

## Fazit

Einig sind sich die Autoren in der Darstellung, dass ein Sozialunternehmen wenig mit dem Bild des Sozialunternehmers zu tun hat. Der innovative Einzel-Sozialunternehmer ist laut Joachim Rock (S. 45 ff.) ein Mythos, der eher von den Medien geprägt wird.

Sozialunternehmen sind sehr vielfältig. Etablierte Organisationen können ebenso Sozialunternehmen sein wie Startups. An mehreren Stellen wird deutlich, dass wohl alle Organisationsarten gewinnen, wenn sich Startups und etablierte Organisationen zusammenschließen. Wenn beide gemeinsam, Social Entrepreneurs und Social Intrapreneurs, nach kreativen Lösungen und finanziellen Mitteln suchen, ist Innovation möglich.

Der Band zeigt, dass die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit etablierter mit neuen Organisationen genauso vielfältig sind, wie die Form der Unternehmen. Auch deshalb ist »Sozialunternehmertum« ein gelungener Titel für die Darstellung eines insgesamt doch recht vielschichtigen und komplexen Sachverhalts. ■



Volker Brinkmann (Hg.): Sozialunternehmertum. Schneider, Hohenheim 2014. 260 Seiten. 19,80 Euro. ISBN 978-3-8340-1365-1.