

KRITERIEN

Gewinn als trügerischer Indikator

**VON ARMIN SCHNEIDER**

Prof. Dr. Armin Schneider lehrt Management und Forschung an der Hochschule Koblenz. Seine Forschungsprojekte liegen im Bereich nachhaltigen und werteorientiertem Management und Leadership in der Sozialwirtschaft. Lehraufträge hat er u. a. für Ethik in der Finanzwirtschaft am Campus Institut in Oberhaching. schneider@hs-koblenz.de.

Am ausgewiesenen Gewinn wird in der Wirtschaft immer noch der Erfolg eines Unternehmens gemessen – ein Kriterium, das infolge von Wertewandel und Digitalisierung immer stärker in Zweifel gezogen wird. Als Indikator für den Erfolg taugt der Gewinn in der Sozialwirtschaft keinesfalls.

Der Gewinn erscheint als einfacher und gut nachvollziehbarer Erfolgsindikator: Ein Blick in die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt, ob ein Unternehmen in einer Periode einen Gewinn oder einen Verlust erwirtschaftet hat.

Beim Blick in die Bilanz wird dies schon komplizierter, lassen sich doch dort viele Möglichkeiten aufzeigen, wie Gewinne oder Verluste kaschiert werden können. Hinzu kommt, dass dabei auch andere Werte mit ins Spiel kommen, gerade wenn es um Umwelt-, Nachhaltigkeits- oder Sozialbilanzen geht. Die Frage stellt sich in der Sozialwirtschaft: Welcher Gewinn ist gemeint, in welcher abgrenzbaren Periode und für wen?

Schon Peter Drucker verwies auf die unterschiedlichen Formen von Ergebnissen, die gerade für Non-Profit-Organisationen noch einmal etwas komplexer sind: »One difference clearly is that the non-profit has a number of bottom lines – not just one. In business, you can debate whether profit is really an adequate measuring stick; it may not be over the short term, but it is ultimate one over the long term. In government, in the last analysis, you've got to get re-elected. But in non-profit management, there is no such one determinant. You deal with balance, synthesis, a combination of bottom lines for performance.« (Drucker 2005: 17).

Gerade in Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft ist eine wichtige Erfolgsgröße die Reputation in der Gesellschaft, die Sozialwirtschaft wird stärker als andere Wirtschafts-

zweige an ihren Versprechen und ihrem eigenen Selbstverständnis gemessen. Skandale wie Veruntreuungen von Geldern, die Verwendung von Gewinnen für luxuriöse Zwecke oder unangemessene Gewinne treffen die Sozialwirtschaft stärker als andere Wirtschaftsbereiche. Auch bedarf der Erfolg in der Sozialwirtschaft einer anderen Definition.

Entwicklungen der letzten Jahre und Jahrzehnte (Neue Steuerungsmodelle, Quasi-Markt, ökonomische Modelle in der Sozialwirtschaft) haben zum einen notwendigerweise Defizite in der Sozialwirtschaft aufgedeckt und Prozesse transparent gemacht, aber auf der anderen Seite wurde die Betriebswirtschaftslehre vielfach auch als Heilsversprechen gesehen, mit dem eine lineare und einfache Steuerung der komplexen sozialwirtschaftlichen Strukturen möglich erschien.

Vielfach vergessen wurde dabei eine Anpassung von betriebswirtschaftlichen Instrumentarien an die Bedarfe und Bedürfnisse einer Sozialwirtschaft. So stellt Schellberg 2013 (117) fest: »Es gibt noch keine passgenauen, branchenspezifischen Konzepte der Wirtschaftswissenschaften für die Sozialwirtschaft. Die Suche nach solchen Konzepten an der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Sozialem ist die Geschichte der Sozialwirtschaft.«

Wirtschaftswissenschaften sollen und wollen nicht Soziale Arbeit ersetzen, sondern zu zielgerichtetem Handeln beitragen (vgl. Schellberg 2013: 119), dazu bedarf es aber zunächst einer Definition des Ziels

der Organisation und diese ist im sozialen Bereich weiter zu fassen als in einem monetären Gewinnbegriff. Neben einer Verantwortung für die (wirtschaftliche ohne Verschwendungen wirksame und effiziente erbrachte) Leistung für die Adressaten geht es in der Sozialwirtschaft auch um normative Zielsetzungen (rechtlicher Rahmen und ethische Normen) und schließlich auch um Leistungen, die ohne Gegenleistung erbracht werden (vgl. Schellberg 2013: 145).

Treffender wäre es daher, auch in Bilanzen neben den Größen des Geldflusses den Gewinn für Mitarbeitende, Adressaten und Gesellschaft auszuweisen, wie dies beispielsweise Ansätze des Social Return on Investment (SROI) unternehmen. Doch auch hierbei ist zu beachten, dass sich Sozialwirtschaft von einem Hintergrund der Menschenwürde eines jeden Menschen nicht immer und in jedem Fall »lohnen« muss.

Alles in allem kann der in der Gewinn- und Verlustrechnung dargestellte Gewinn (oder eben der Verlust) nur einen Bereich eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens abbilden, zumal sich die meisten sozialwirtschaftlichen Akteure nicht als gewinnorientierte Unternehmen verstehen. Und sowohl der monetäre Gewinn als auch der »andere« Gewinn müssen sich darstellen lassen und an moralischen Maßstäben messen lassen.

Was auf volkswirtschaftlicher Ebene die Entstehungs-, Verwendungs- und Verteilungsrechnung des Bruttoinlandsproduktes bedeutet, kann als eine Orientierung für die Einordnung von Gewinnen auch in einem erweiterten Verständnis von Gewinn dienen:

- Entstehung von Gewinnen: Wie entstehen Gewinne? Welche moralischen Grundlagen werden dabei beachtet oder eben nicht? In welchen Vertragsverhältnissen entstehen Gewinne? Wer wird übervorteilt, zu wessen Lasten gehen Gewinne im Verhältnis der Vertragspartner, im Kontext zu direkten oder indirekten Stakeholdern (dazu gehört auch die Umwelt)? Bezogen auf die Sozialwirtschaft: Werden die Maßstäbe und Ansprüche für das eigene Handeln auch bei Lieferanten und Geschäftsbeziehungen eingehalten (z. B. in Bezug auf Tarifgebundenheit, Mitbestimmung)? Unter welchen Bedingungen werden Ergebnisse erzielt (Strukturen und Prozesse der

Dienstleistungserbringung)? Gerade diese Punkte sind oft wichtige Felder, aus denen sich die Reputation eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens speist und die bei Negativentwicklungen zu Skandalen führt. Und hier zeigt sich die Gefahr einer reinen monetären Gewinnorientierung, die oft zu Lasten anderer Ziele geht.

- Verwendung von Gewinnen: Zu welchen Zwecken werden die Gewinne verwendet? Dienen die Gewinne sozialen Zwecken? Werden die Gewinne reinvestiert für andere soziale Aufgaben? Stehen die Gewinne für die Mitglieder der Organisation, die Organisation und für die direkten und indirekten Anspruchsgruppen in einem gerechten Verhältnis? Bezogen auf die Sozialwirtschaft: Hier ist die Sensibilität im Bereich der monetären Gewinne hoch und daher eine Transparenz sehr wichtig. Laut einigen Definitionen zeichnen sich Sozialunternehmen dadurch aus, dass Gewinne für soziale Zwecke eingesetzt werden.
- Verteilung von Gewinnen: Wer erhält welche Anteile am Gewinn? Welche Werte liegen der Verteilung zu Grunde? Bezogen auf die Sozialwirtschaft: Was haben die einzelnen Anspruchsgruppen von den Ergebnissen des Unternehmens? Gerade im Bereich von benachteiligten Gruppen, die sich weniger (kollektiv) artikulieren können, fehlt es an einer transparenten Beschreibung von Ergebnissen. Hier bedarf es wirksamer Kontrollmechanismen, die Gewinne auch jenseits von Selbstdarstellungsbrochüren darstellen.

mend sichtbare ›Fußabdruck‹ der modernen Unternehmen.« (Sukhdev 2013: 25).

Eine solche Aussage dürfte gerade dem Selbstverständnis einer Sozialwirtschaft sehr entgegenkommen. Als die vier wichtigsten Stränge eines neuen Unternehmensverständnisses kennzeichnet Sukhdev: »1. die Ausrichtung der Unternehmensziele an den Zielen der Gesellschaft, 2. Das Unternehmen als Gemeinschaft, 3. das Unternehmen als Bildungsinstitut und 4. Das Unternehmen als Kapitalfabrik« (2013: 32).

Letzteres jedoch in einem erweiterten Verständnis von Kapital, es geht dabei eher um gesellschaftliches, öffentliches und soziales Kapital, also auch um einen Begriff des Gewinnes jenseits vom reinen Eigennutz. Letzterer wurde u. a. in den USA auch durch eine Gerichtsentscheidung gegen den Unternehmer Henry Ford angeheizt und durch den Michigan Supreme Court 1919 rechtlich abgesichert: Henry Ford wollte lieber viele Autos mit wenig Gewinn verkaufen, um viele an dem Ergebnis teilhaben zu lassen als wenige Autos mit einem großen Gewinn verkaufen. Dies wurde ihm aber vom Gericht untersagt: Nach Sukhdev war dies der Todesstoß des sozialen Unternehmens: »Jetzt konnte das Unternehmen zu dem einzigen Zweck bestehen, finanzielle Gewinne für seine Anteilseigner zu erwirtschaften.« (2013: 44)

In ähnliche Richtung ging die Entscheidung des Supreme Courts in den USA bereits im Jahre 1886 (U.S. Supreme Court. Santa Clara County v. Southern Pacific Railroad C. 118. US 294) als Unternehmen die gleichen fundamentalen Grundrechte zugesichert wurden wie

»Die Sozialwirtschaft wird an ihren Versprechen und an ihrem Selbstverständnis gemessen«

Neuere (oder vielleicht auch wiederentdeckte) Erkenntnisse in den Wirtschaftswissenschaften zeigen die Notwendigkeit »die Nebenbedingungen und -wirkungen des Gewinns« transparent darzustellen: »Alle wesentlichen Externalitäten – also externalisierte Kosten und externalisierte Nutzen – sollten gemessen, bilanziert und gemanagt werden. Sie sind der zuneh-

Einzelpersonen (vgl. Schneider 2005: 238) und damit Unternehmen eine wesentlich höheren Stellenwert in der Gesellschaft erhalten.

Sukhdev unterscheidet zwischen der Corporation 1920 und der Corporation 2020 einer zukünftig und für die Zukunft entscheidenden Unternehmensform: »Die Ziele der Corporation 2020 entsprechen

denen unserer Gesellschaft: zentrale Aspekte sind eine Verbesserung des Wohls der Menschen, mehr soziale Gerechtigkeit sowie soziale und kommunale Harmonie, aber auch die Verringerung ökologischer Knappheiten und der Umweltrisiken.« (Sukhdev 2013: 219) »Die Corporation 1920, die alte Form des Unternehmens, hat das Ziel, möglichst viel Sach- und Finanzkapital anzuhäufen. Corporation 2020 hat dagegen erkannt, dass sich mit Human-, Sozial- und Naturkapital genau so gut Einkünfte erzielen lassen wie mit Finanzkapital.« (a. a. O.: 223).

Wenn diese Richtung zutrifft, so sind Sozialunternehmen per se besser für die Zukunft gerüstet und dann gibt es eine Annäherung der allgemeinen Wirtschaft an die Prinzipien der Sozialwirtschaft. Dann wäre auf der anderen Seite aber eine zu starke Nachahmung der betriebswirtschaftlichen Steuerung, wie sie oft im Zuge einer »Ökonomisierung« gesehen wird, nicht nur eine unzureichende Verkürzung der Sozialwirtschaft, sondern aus dieser Perspektive auch ein Rückschritt in der gesamten Wirtschaft.

Rifkin sieht die Zukunft in einer »Nullgrenzkostengesellschaft«, in der das Internet der Dinge kollaborative Gemeingüter schafft, die zu einem Rückgang des Kapitalismus führen (vgl. 2014). Als Beispiele für »Nullgrenzkosten« führt Rifkin alternative Energien, Informationen und 3-D-Drucker, soziale Netzwerke, Tauschbörsen, Crowdfunding und Lokalwährungen auf, die mit geringen Grenzkosten produzieren und traditionelle Gewinne der kapitalistischen Produktion zunehmend schmälern. Eine Zukunft prophezeit Rifkin der Sozialwirtschaft: »Es ist nicht so, dass der kapitalistische Markt aus den Commons keinen Wert schöpfen könnte, nur wird er eben weiter schrumpfen und sich zunehmend in begrenzte Nischenmärkte zurückziehen, während die Sozialwirtschaft die Marktwirtschaft in den Schatten zu stellen beginnt.« (2014: 350).

Die Beispiele zeigen, dass der Gewinn auch in der Wirtschaft insgesamt einer neuen Definition bedarf und dieses nicht nur in der Sozialwirtschaft. Auf jeden

Fall gehört zu der Bewertung des Gewinnes in der Sozialwirtschaft wesentlich mehr als der Blick in die (herkömmliche) Gewinn- und Verlustrechnung. ■

Literatur

Drucker, Peter (2005). Managing the Nonprofit Organisation. Principles and Practices. New York: Harper Collins.

Rifkin, Jeremy (2014). Die Nullgrenzkostengesellschaft. Frankfurt am Main: Campus.

Schellberg, Klaus (2013). Die Wirtschaftswissenschaften und ihr Verhältnis zur Sozialwirtschaft (und der Sozialen Arbeit). In: Wöhrle, Armin et al. Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. Baden Baden: Nomos. S. 117-156.

Schneider, Armin (2005). Wege zur verantwortlichen Organisation. Frankfurt/Main: IKO-Verlag.

Sukhdev, Pavan (2013). Corporation 2020. Warum wir Wirtschaft neu denken müssen. München: Oekom.

„Who's who“ der Sozialen Arbeit



Fachlexikon der sozialen Arbeit

Herausgegeben vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.

7. Auflage 2011, 1.139 S., brosch., 44,- €

ISBN 978-3-8329-5153-5

www.nomos-shop.de/12003

Das „Fachlexikon“ ist das Standardwerk für die soziale Arbeit. Die aktuelle 7. Auflage umfasst über 1.500 übersichtlich strukturierte und teilweise neu systematisierte Stichwörter, deren Auswahl sich strikt nach den Bedürfnissen der sozialen Arbeit richtet.

»Schon alleine das Autorenverzeichnis kommt einem „who's who“ der Sozialen Arbeit gleich... Dem Deutschen Verein ist Recht zu geben, dass das Fachlexikon das Standardwerk für die soziale Arbeit ist. Es ist unverzichtbar für alle, die in der sozialen Arbeit tätig oder an ihr interessiert sind.«

Peter F. Appenheimer, Jugendhilfe 5/11



Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos