

# Anregungen für die deutsche Sozialwirtschaft



## VON CARSTEN EFFERT

Carsten Effert ist Diplom-Ökonom und Diplom-Sozialpädagoge und als Seniorberater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung in Köln tätig. Dort beschäftigt er sich schwerpunktmäßig mit den Themenfeldern Strategie, Geschäftsfeldentwicklung und (Re-) Organisation in der Sozialwirtschaft.

Internet

[www.rosenbaum-nagy.de](http://www.rosenbaum-nagy.de)

**Auf »Social Business« werden große Hoffnungen gesetzt, obgleich dieses Modell in Deutschland als klassischem Sozialstaat nicht ohne Schwierigkeiten ist. Doch Hinweise zur Erwirtschaftung freier Erlöse können auch für traditionelle soziale Organisationen zukunftssträchtige Anregungen bieten.**

Die Anfänge des Social Business reichen zurück bis in das Bangladesch der 1970er Jahre. Damals gründete der Hochschullehrer Muhammad Yunus die Grameen-Bank. Der damit verbundene Erfolg ermutigte Yunus, sein Tätigkeitsfeld auszudehnen und in anderen Bereichen die Armut mit Hilfe unternehmerischer Lösungen zu bekämpfen. Diese Herangehensweise entwickelte sich im Laufe der Jahre zum Konzept des Social Business, welches Yunus heute in seinen »7 Principles« wie folgt definitorisch zusammenfasst:

- »1. Das Ziel des Unternehmens ist die Überwindung der Armut oder eines oder mehrerer Probleme (zum Beispiel in den Bereichen Bildung, Gesundheitswesen, Zugang zu Technologie, Umwelt), die die Menschen und die Gesellschaft bedrohen, nicht aber die Maximierung von Gewinn.
2. Das Unternehmen wird finanziell und wirtschaftlich nachhaltig arbeiten.
3. Investoren erhalten nur den investierten Betrag zurück. Es wird keine Dividende gezahlt, die über den ursprünglich angelegten Betrag hinausgeht.
4. Sobald die Investitionssumme zurückgezahlt ist, werden die Gewinne des Unternehmens für die Erweiterung und Verbesserung des Unternehmens verwendet.

5. Das Unternehmen wird umweltbewusst arbeiten.
6. Die Mitarbeiter erhalten marktübliche Löhne und Gehälter, die Arbeitsbedingungen sind überdurchschnittlich gut.
7. Tun Sie Ihre Arbeit mit Freude!«

Damit formuliert Yunus klare Leitprinzipien und stellt gleichzeitig ein relativ eindeutiges Prüfschema zur Verfügung, wie ein Social Business nach seiner Prägung aussehen sollte.

Durch die Tatkraft Muhammad Yunus' und vieler seiner Unterstützer konnten inzwischen zahlreiche erfolgreiche Social Business in Deutschland und der Welt etabliert werden. Betrachtet man insbesondere die in Deutschland klassifizierten Initiativen genauer, fällt jedoch auf, dass der Gedanke eines »Business«, also die kostendeckende Erwirtschaftung von »freien Erlösen« durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, lediglich bei einer begrenzten Zahl dieser Beispiele tatsächlich das die Organisation prägende Kriterium ist. Diese Wahrnehmung einer durchaus begrenzten Anzahl »richtiger« Social Businesses wird dadurch bestätigt, dass in verschiedensten Veröffentlichungen immer wieder auf dieselben Beispiele zurückgegriffen wird.

Dass die Situation in Deutschland eine andere ist als in der restlichen Welt, ist allerdings wenig verwunderlich.

Zwar weisen einige Autoren zu Recht auf die gute und lange Tradition sozial engagierter Unternehmer hin; bestimmender für die gegenwärtige Situation in Deutschland ist jedoch ein starker Sozialstaat. Für eine Unternehmung, die sich stark an den Ideen Yunus' orientiert, bedeutet dies, dass sie sich vor allem Nischen suchen oder durch besondere Innovationen auszeichnen muss.

Inzwischen wird vielfach eine steigende »Ökonomisierung des Sozialen« beschrieben (und teilweise kritisiert), die sich in einer zunehmenden Marktöffnung und dem steigenden Einfluss betriebswirtschaftlicher Prinzipien widerspiegelt. Bestimmend für das Geschehen ist jedoch weiterhin das traditionelle Konstrukt aus öffentlichem Kostenträger und zumeist freigemeinnützigen Leistungserbringer. Selbstverständlich gibt es insbesondere in der Altenhilfe inzwischen zahlreiche private Akteure, und auch in anderen Marktsegmenten der Sozialwirtschaft wurde bereits eine Markttöffnung vollzogen. Die hier auftretenden privatgewerblichen Anbieter verfolgen jedoch fast ausnahmslos das Ziel der Gewinnmaximierung und sind damit keine Social Businesses.

Dabei ist einerseits die Ausrichtung auf eine Gewinnmaximierung vor dem Hintergrund, dass es oftmals um eine unmittelbare Arbeit am Menschen geht, nicht unproblematisch. Andererseits sind in Zeiten knapper Kassen wieder stärker Unternehmerpersönlichkeiten gefragt, wie es sie in der Vergangenheit bereits gab. Hier sind nun, nicht zuletzt aufgrund der beschriebenen Markteintrittshürden für neue Akteure, vor allem die Etablierten in der Pflicht. Sie können jedoch auf konkrete Anregungen aus dem Konzept des Social Business zurückgreifen:

- Erweiterung der Refinanzierungsbasis durch die Erwirtschaftung freier Erlöse als neue Säule (neben öffentlicher Förderung und Spenden: Die Idee an sich ist gar nicht so neu, fokussierte bislang jedoch stark auf die Suche nach (Investitions-) Kapital. Die Erwirtschaftung von Eigenmitteln durch Verkauf von Produkten und Dienstleistungen auf einem freien Markt ist jedoch noch wenig verbreitet. Dabei ist eine solche Säule allein aus Gründen der Risikominimierung wichtig. Dies müssen zahlreiche etab-

lierte Träger aus Qualifizierung und Beschäftigungsförderung gerade schmerzlich erfahren.

- Entwicklung eines neuen unternehmerischen Handelns in sozialen Organisationen: Wie beschrieben, gab es bereits in der Vergangenheit immer wieder »Wellen des Unternehmertums« in der Sozialwirtschaft. Aufgrund sich grundlegend verändernder Rahmenbedingungen ist dies heute und in Zukunft wieder stärker gefragt. Dabei geht es jedoch nicht um die fortgeführte Adaption von Managementmethoden aus der Privatwirtschaft. Vielmehr braucht es innovative Formen des Unternehmertums – und zwar nicht nur in der obersten Unternehmensleitung, sondern bei weiten Teilen der Mitarbeiterschaft.
- Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses in der Sozialen Arbeit: Die genannten Ansätze bedeuten nicht weniger als einen Paradigmenwechsel im Hinblick auf die bisherige Arbeit in weiten Teilen der Sozialwirtschaft (genauer: Soziale Arbeit, wobei im Grunde gleiches für die Pflege gilt). Statt die zunehmende Ökonomisierung zu beklagen, bietet sich vielmehr die Chance, einen Bewusstseinswandel einzuleiten und das eigene professionelle Handeln neu auszurichten und weiterzuentwickeln – ohne dabei die eigenen Prinzipien aufzugeben. Die Profession der Sozialen Arbeit kann damit zu einem neuen Selbstverständnis und letztlich zu einem neuen Selbstbewusstsein gelangen, das dringend geboten ist!

Mit der Idee von Yunus (und ähnlich gelagerten Konzepten) gehen deutliche Impulse in Richtung des bestehenden sozialwirtschaftlichen Systems und seiner Akteure. Und diese tun gut daran, sich Innovationen gegenüber zu öffnen und die Herausforderungen unternehmerischer anzugehen. Die Rahmenbedingungen für den Sozialstaat werden sich in den nächsten Jahren so maßgeblich verändern, dass davon auszugehen ist, dass für das System der Zukunft gänzliche neue Spielregeln gelten werden. Noch besteht aber die Möglichkeit, an diesen Spielregeln mitzuwirken und sich frühzeitig darauf einzustellen. ■

## Literatur

**Becher/Hayer 2011:** Becher, B.; Hayer, J.: Finanzierungsquellen. Neue Wege zu frischem Geld. In: *SOZIALwirtschaft*, 3/2011, S. 20–24.

**Dölle 2011:** Dölle, D.: Potentiale von Social Entrepreneurship für die Kinder- und Jugendhilfe. In: Hackenberg, H.; Empter, S. (Hg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, Wiesbaden 2011, S. 203–219.

**Gergs 2011:** Gergs, H.-J.: Ende des Sozialmanagements und Aufstieg des Social Entrepreneurship? Führung sozialer Unternehmen im 21. Jahrhundert. In: Hackenberg, H.; Empter, S. (Hg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, Wiesbaden 2011, S. 173–188.

**Habisch 2011:** Habisch, A.: Gesellschaftliches Unternehmertum. Blinder Fleck wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Gemeinwohlorientierung. In: Hackenberg, H.; Empter, S. (Hg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, Wiesbaden 2011, S. 49–66.

**Hackenberg/Empter 2011a:** Hackenberg, H.; Empter, S.: *Social Entrepreneurship und Social Business: Phänomen, Potentiale, Prototypen. Ein Überblick*. In: Hackenberg, H.; Empter, S. (Hg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, Wiesbaden 2011, S. 11–26.

**Hackenberg/Empter 2011b:** Hackenberg, H.; Empter, S.: Verzeichnis der Web-Links. In: Hackenberg, H.; Empter, S. (Hg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, Wiesbaden 2011, S. 371–379.

**Hartmann 2011:** Hartmann, K.: Wo sind die Danone-Ladies? In: *enorm. Wirtschaft für den Menschen*, Nr. 3/2011, S. 32–34.

**Heinze et al. 2011:** Heinze, R.G. et al.: Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat. Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft. In: Hackenberg, H.; Empter, S. (Hg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, Wiesbaden 2011, S. 86–102.

**Mauksch et al. 2011:** Mauksch, S. et al.: Soziale Vision oder rentables Geschäftsmodell. *Social Business in Deutschland 2030*, Wiesbaden 2011.

**Oldenburg 2011:** Oldenburg, F.: Wie Social Entrepreneurs wirken. Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland. In: Hackenberg, H.; Empter, S. (Hg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, Wiesbaden 2011, S. 119–132.

**Spiegel 2011:** Spiegel, P.: Social Impact Business – Soziale und ökologische Probleme unternehmerisch lösen. In: Hackenberg, H.; Empter, S. (Hg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, Wiesbaden 2011, S. 133–146.

**Yunus 2010:** Yunus, M.: *Social Business. Von der Vision zur Tat*, Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2010.