

Stitteneder, Tanja

**Article**

## Die ökologische und soziale Transformation: Mit Sozialunternehmen auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Stitteneder, Tanja (2023) : Die ökologische und soziale Transformation: Mit Sozialunternehmen auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 76, Iss. 07, pp. 44-50

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279723>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Tanja Stitteneder*

# Die ökologische und soziale Transformation: Mit Sozialunternehmen auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft

## IN KÜRZE

Die Weltwirtschaft befindet sich im Wandel. Neben der technologischen hält auch die sozio-ökologische Transformation Einzug in die heutigen Wirtschaftssysteme. Soziale Innovationen verfolgen oft neuartige Lösungsansätze für die unterschiedlichen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. In diesem Zusammenhang gewinnt die Unternehmensform der Sozialunternehmen immer mehr an Bedeutung und Aufmerksamkeit. Sozialunternehmen verbinden unternehmerisches Handeln mit einem sozialen bzw. nachhaltigen Zweck. Neben ihrer sozialen und/oder ökologischen Mission verfolgen sie demnach auch ökonomische Ziele. Erwirtschaftete Gewinne werden hauptsächlich oder größtenteils zur Finanzierung des gesellschaftlichen Ziels verwendet. Diese duale Zielsetzung birgt Herausforderungen, aber auch einige neue Potenziale. Auf dem Weg in eine nachhaltige und soziale Zukunft kommt dem Sozialunternehmertum in Deutschland und Europa eine Schlüsselrolle zu.

Klimawandel, Krieg und Integration von Geflüchteten, Fachkräftemangel, demografischer Wandel – die Herausforderungen und Krisen unserer Zeit sind vielseitig und komplex. Soziale Innovationen und Sozialunternehmen beschäftigen sich genau mit diesen Herausforderungen und schaffen innovative Lösungen im Sinne des Gemeinwohls. Muhammad Yunus ist wohl einer der bekanntesten Sozialunternehmer. 1983 gründete er die Grameen Bank in Bangladesch, die Mikrokredite an Menschen in Armut vergibt, selbst ohne Sicherheiten. Die Grameen Bank setzt vielmehr auf Vertrauen und die enge Einbindung der Kreditnehmer\*innen in ihre Aktivitäten, um die Rückzahlung der Schulden und entsprechender Zinsen sicherzustellen. Somit ermöglichen Yunus und die Grameen Bank Menschen in Armut den Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten und tragen zur Verringerung der Armut im Land bei (Yunus 2003; Yahyaoui 2021).

Auch in Deutschland ist das Konzept des Sozialunternehmens nicht neu. Mit der Gründung der ersten

ländlichen Genossenschaften Mitte des 19. Jahrhunderts übernahm der frühere Bürgermeister Friedrich Wilhelm Raiffeisen hierzulande eine Vorreiterrolle. Die von ihm gegründeten Genossenschaften verfolgten das Ziel, ihre Mitglieder dauerhaft zu fördern und ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit und Existenz zu sichern. Die Idee beruht auf den Grundsätzen der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung. Bis heute sind Raiffeisenorganisationen Personenvereinigung und Wirtschaftsunternehmen zugleich (Raiffeisen Lüdinghausen eG 2023). Vor allem in der jüngeren Vergangenheit ist das Ökosystem der Sozialunternehmen enorm gewachsen. Laut einer Umfrage des Euclid Netzwerks unter knapp 2 000 Sozialunternehmen in Europa wurden über 80 % von ihnen in den letzten 20 Jahren gegründet (Dupain et al. 2022).<sup>1</sup>

Aktuell gibt es jedoch weder eine einheitliche Definition noch offizielle Registrierungen oder Statistiken, die die genaue Anzahl der Sozialunternehmen in Deutschland und Europa erfassen würden. Die Europäische Kommission (2011; 2020) verwendet die Bezeichnung »Sozialunternehmen« für Organisationen, die folgende Kriterien erfüllen<sup>2</sup>:

- Gesellschaftliche Dimension: Der Grund für die kommerzielle Aktivität ist das soziale oder ökologische Ziel im Sinne des Gemeinwohls, oft in Verbindung mit einem hohen Maß an sozialer Innovation.
- Unternehmerische/wirtschaftliche Dimension: Die Organisation bedient sich unternehmerischer Mittel und Aktivitäten; Gewinne werden hauptsächlich mit Blick auf die Umsetzung der gesellschaftlichen Mission reinvestiert.

<sup>1</sup> An der europaweiten Befragung des Europäischen Social Enterprise Monitors haben insgesamt 1 907 Unternehmen in 21 Ländern teilgenommen. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ.

<sup>2</sup> Siehe auch das Konzept der Triple Bottom Line, das sich aus den Bausteinen Profit (Gewinne), People (Menschen) und Planet (Umwelt) zusammensetzt. Das Konzept zielt darauf ab, Unternehmen darzustellen, die ökologische und soziale Verantwortung übernehmen und über reine Gewinnmaximierung hinausgehen (Elkington 1997). Im Folgenden wird eine Version des Konzepts verwendet, die die Bausteine Menschen und Umwelt in der gesellschaftlichen Dimension kombiniert und mit der Governance Dimension ergänzt (vgl. u.a. Europäische Kommission 2020).

- Governance/partizipative Dimension: Die Organisationsmethode oder das Eigentumssystem spiegelt die Mission wider, indem demokratische oder partizipative Prinzipien angewendet werden oder der Fokus auf soziale Gerechtigkeit liegt.

Sozialunternehmen grenzen sich von klassischen zivilgesellschaftlichen Organisationenformen, wie Nicht-regierungsorganisationen, Vereinen, Stiftungen o.ä. ab. Anders als sie erwirtschaften sie marktbasierte Einkommen und Gewinne und basieren nicht (vorrangig) auf Fundraising. In Bereichen, in denen keine Leistungen oder Produkte gehandelt werden, wie z. B.

Bildung und Pflege, werden Leistungen über die Gesundheits- und Sozialversicherungssysteme oder öffentliche Mittel finanziert. Grundsätzlich kombinieren Sozialunternehmen meist verschiedene Einkommensformen (Scheuerle et al. 2013).

Doch warum brauchen wir Sozialunternehmen, und wie sieht die Landschaft in Deutschland und Europa aus? Mit welchen Herausforderungen und Problemen sehen sie sich konfrontiert? Welches Potenzial steckt in ihnen, und wie könnte eine Zukunft aussehen, in der Sozialunternehmen langfristig und erfolgreich tätig sind? Der vorliegende Beitrag versucht, Antworten auf diese Fragen zu geben.

Tab. 1

Anzahl und Akzeptanz von Sozialunternehmen in Europa (geschätzt)

Land	Jahr	Anzahl der Sozialunternehmen (geschätzt)	Anzahl von SU pro Mio. Einwohner	Grad der Datenverlässlichkeit	Anwendung von SU-Konzept und Akzeptanz
Albanien	2018	379	132	niedrig	niedrig
Belgien	2017	18 004	153	durchschnittlich	durchschnittlich-hoch
Bulgarien	2015–2017	ca. 3 700	ca. 525	durchschnittlich	durchschnittlich
Dänemark	2018	411	71	niedrig	durchschnittlich
Deutschland	2017	77 459	936	durchschnittlich	niedrig
Estland	2016	121	92	durchschnittlich	niedrig
Finnland	2018	1 181	214	hoch	durchschnittlich
Frankreich	2015–2017	ca. 96 603	1 414	durchschnittlich	durchschnittlich
Griechenland	2019	1 148	107	hoch	durchschnittlich
Irland	2009	3 376	699	niedrig	hoch
Italien	2017	102 461	1 694	sehr hoch	sehr hoch
Island	2017	258	740	niedrig	niedrig
Kroatien	2018	526	128	durchschnittlich	durchschnittlich
Lettland	2018	ca. 200	ca. 103	durchschnittlich	durchschnittlich
Litauen	2016–2017	3 476	1 237	durchschnittlich	durchschnittlich
Luxemburg	2017–2018	928	1 546	hoch	hoch
Malta	2018	31–62	65–130	niedrig	niedrig
Montenegro	2018	150	241	niedrig	niedrig
Niederlande	2015–2016	5 000–6 000	290–350	niedrig	niedrig
Nordmazedonien	2013–2015	551	266	niedrig	niedrig
Norwegen	2016	250	47	durchschnittlich	niedrig
Österreich	2015	ca. 1 535	ca. 174	niedrig	niedrig
Polen	2016–2019	29 535	768	hoch	durchschnittlich
Portugal	2013	7 938	771	durchschnittlich	durchschnittlich
Rumänien	2015–2017	6 317	323	durchschnittlich	durchschnittlich
Schweden	2009–2016	ca. 3 000	ca. 296	niedrig	niedrig
Serbien	2012	411	59	durchschnittlich	niedrig
Slowakei	2014	3 737	687	niedrig	durchschnittlich
Slowenien	2017	1 393	674	durchschnittlich	durchschnittlich
Spanien	2017	9 68	208	hoch	hoch
Tschechien	2018	3 773	356	durchschnittlich	durchschnittlich
Türkei	2016–2018	1 776	22	durchschnittlich	niedrig
Ungarn	2016	15 855	1 621	durchschnittlich	durchschnittlich
Vereinigtes Königreich	2007–2017	30 753	464	sehr hoch	sehr hoch
Zypern	2017	190	22	sehr niedrig	niedrig

Quelle: Europäische Kommission (2020).

## SOZIALUNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND UND EUROPÄ

Aufgrund der fehlenden statistischen Erfassung beruht die Anzahl der Sozialunternehmen in Deutschland und Europa großteils auf Schätzungen, die mit Vorsicht betrachtet werden müssen. In Ländern, in denen Sozialunternehmen anerkannt und reguliert sind, wie Italien und Polen, ist die Datenlage zuverlässiger als in Ländern, in denen dies nicht der Fall ist. Die Europäische Kommission (2020) ging 2017 von ca. 77 459 Sozialunternehmen in Deutschland aus.

Aufgrund kultureller und institutioneller Unterschiede variiert das Ökosystem der Sozialunternehmen stark von Land zu Land. In manchen Ländern haben Sozialunternehmen eine lange Tradition, in anderen sind sie dagegen ein neuerer Trend. Auch das Ausmaß ihrer politischen, privaten, öffentlichen sowie rechtlichen Anerkennung unterscheidet sich deutlich. Einige Länder, wie Italien oder das Vereinigte Königreich haben verstärkt politische und rechtliche Rahmenbedingungen und teilweise Rechtsvorschriften eigens für Sozialunternehmen geschaffen. Auch Länder, wie Deutschland, Österreich und die Niederlande, haben Maßnahmen ergriffen, um Sozialunternehmertum zu fördern, bisher aber (noch) keine spezifischen Gesetze erlassen.

Die Vielfalt begründet sich auch aus der Tatsache, dass Sozialunternehmen oft aus zivilgesellschaftlichem Engagement heraus entstehen und lokale Probleme angehen (Europäische Kommission 2020). Um die Akzeptanz von Sozialunternehmen zu erhöhen und ihre Vernetzung zu erleichtern, gibt es in Deutschland seit April 2022 eine Beauftragte für Soziale Innovationen. Das Thema ist im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) angesiedelt, jedoch in allen Fachbereichen zu finden und betrifft sowohl Projekte zur Entwicklung als auch zur Erforschung von Sozialen Innovationen (BMBF 2022). In diesem Zusammenhang sollen auch Sozialunternehmen stärker gefördert werden (BMBF 2023).

Sozialunternehmen verfolgen das Ziel, soziale bzw. ökologische Herausforderungen mit unternehmerischen Mitteln und auf innovative Art und Weise zu lösen. Damit schließen sie eine Lücke zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Abbildung 1 fasst einige Merkmale deutscher Sozialunternehmen zusam-

men, die im Folgenden anhand der drei Dimensionen Gesellschaft, Wirtschaft und Governance näher dargestellt werden.

### GESELLSCHAFTLICHE DIMENSION: SOZIALE UND NACHHALTIGE MISSION IM FOKUS

Sozialunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in erster Linie ein Ziel im Sinne des Gemeinwohls verfolgen. Dies schließt sowohl ökologische also auch soziale Aspekte mit ein. Nachhaltigkeit ist eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit und nicht mehr aus der aktuellen politischen und gesellschaftlichen Debatte wegzudenken. Immer mehr Unternehmen und Organisationen machen es sich zur Aufgabe, zur Lösung dieses Problems beizutragen. Dies ist auch bei Start-ups der Fall. Laut einer Befragung unter 1 076 Start-ups in Deutschland setzen sich 2022 mit 46% fast die Hälfte von ihnen für das Thema Nachhaltigkeit (»Green Economy«) ein (vgl. Abb. 4). Im Vergleich zum Vorjahr ist ihr Anteil um knapp 6 Prozentpunkte und im Vergleich zur ersten Erhebung dieser Kategorie 2018 um über 13 Prozentpunkte gestiegen (Startup-Verband 2022). Zudem ordnen 42% der befragten Start-ups ihre Dienstleistungen und Produkte dem Bereich »Social Entrepreneurship« zu.

Neben ökologischen Zielen verfolgen Sozialunternehmen (auch) soziale Missionen. Die Bandbreite ist groß, wie eine Befragung unter Sozialunternehmen in Europa zeigt, denn sie wirken entlang der 17 Nachhaltigkeitsziele, der sog. Sustainable Development Goals (SDGs), der Vereinten Nationen (Dupain et al. 2022). Die erfassten europäischen Sozialunternehmen sind vorrangig in den Bereichen menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum (49,9%; SDG 8), Gesundheit und Wohlergehen (49%; SDG 3) und Abbau von Ungleichheiten (46,2%; SDG 10) tätig. Über 80% der befragten Sozialunternehmen adressieren zwei oder mehr SDGs (Dupain et al. 2022).

Auch deutsche Sozialunternehmen verfolgen Ziele im Sinne der SDGs. Sie adressieren vor allem die Bereiche Bildung (SDG 4), Gesundheit und Wohlergehen (SDG 3) und den Abbau von Ungleichheiten (SDG 10) (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland 2022).<sup>3</sup>

### WIRTSCHAFTLICHE DIMENSION: GESELLSCHAFTLICHEN HERAUSFORDERUNGEN MIT UNTERNEHMERISCHEN MITTELN BEGEGNEN

Sozialunternehmen sind klein bis mittelgroß und können der Gruppe der KMU zugeordnet werden. Dies spiegelt sich sowohl in ihrer Mitarbeiteranzahl als auch in ihrem Unternehmensumsatz wider. Knapp 98% der in Deutschland befragten Sozialunter-

<sup>3</sup> Das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland, kurz SEND, hat ihre Mitglieder befragt. Im Rahmen der Umfrage konnten n = 359 ausgewertet werden. Die Gesamtmenge an Sozialunternehmen ist nicht bekannt, die Ergebnisse der Umfrage sind nicht repräsentativ.

Abb. 1

#### Typische Eigenschaften von Sozialunternehmen in Deutschland<sup>a</sup>

Weiblich	Klein	Jung	Gemeinwohlorientiert
			
>¾ der Gründerinnen sind Frauen	97,8 % KMU (< 250 MA und < 50 Mio. Euro Umsatz)	Medianalter: 7,2 Jahre	85,0 % verteilen, reinvestieren oder spenden Gewinne
			© ifo Institut

<sup>a</sup> Daten basieren auf den Ergebnissen einer Befragung von n = 359 Sozialunternehmen und sind nicht repräsentativ.  
Quelle: Darstellung des ifo Instituts mit Daten von Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (2022).

nehmen haben weniger als 250 Mitarbeiter\*innen. 56 % beschäftigen zwischen ein und neun Mitarbeiter\*innen in Vollzeit (VZÄ). Mehr als ein Drittel (34,3 %) erzielte in den letzten zwölf Monaten vor der Befragung einen Umsatz unter 50 000 Euro. Fast ein Viertel (24,8 %) der befragten Sozialunternehmen konnten einen Umsatz zwischen 50 000 Euro und 250 000 Euro verzeichnen (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland 2022). Mit einem Medianalter von 7,2 Jahren sind Sozialunternehmen in der Regel zudem jung. Ein Merkmal, das auch auf viele Gründer\*innen zutrifft.

Sozialunternehmen erbringen Waren und Dienstleistungen und machen, wie konventionelle Unternehmen, Gebrauch von marktüblichen Produktionsfaktoren, wie Lohnarbeit, Kapital und Vermögen. Sie zahlen marktübliche Gehälter und generieren in der Regel Gewinne für die erbrachten Waren oder Dienst-

leistungen. Dabei ist die Unternehmensstrategie vielfältig. Beispielsweise bieten knapp 20 % ihre Produkte und Dienstleistungen der öffentlichen Hand an, und über die Hälfte verkaufen ihre Produkte und Dienstleistungen an konventionelle Unternehmen (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland 2022).

Auch in Bezug auf ihre Einnahmequellen sind Sozialunternehmen vielseitig, wie aus Abbildung 6 hervorgeht. Im Durchschnitt erzielten 60 % der Sozialunternehmen in Europa Einnahmen durch Handel, während knapp 40 % der Einnahmen aus nicht gehandelten Aktivitäten stammten (Dupain et al. 2022). Einkommen aus nicht gehandelten Aktivitäten umfassen beispielsweise Spenden, staatliche Unterstützung oder andere nicht-marktbasierter Quellen.

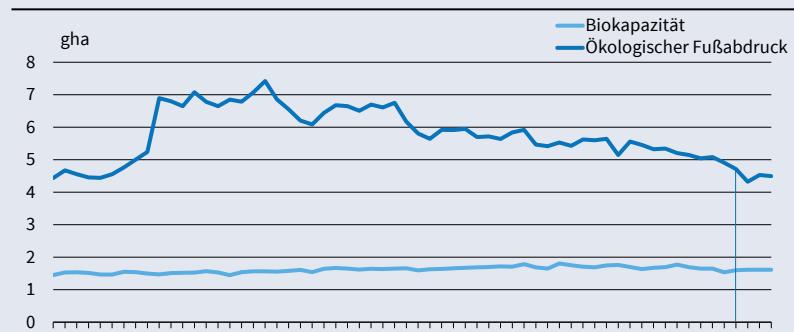
In 21 europäischen Ländern nutzten die befragten Sozialunternehmen insgesamt 158 unterschiedliche Rechtsformen (Dupain et al. 2022). Dies umfasst

## DER ÖKOLOGISCHE FUSSABDRUCK

Der ökologische Fußabdruck ist eine Messgröße, die verdeutlicht, wie wichtig eine nachhaltige Entwicklung ist. Mit ihm kann berechnet werden, ob der Lebensstil einer Person oder einer Gesellschaft mit den begrenzten Ressourcen und Kapazitäten unseres Planeten vereinbar ist. Die Berechnung erfolgt in der Regel durch die Messung der Menge an Land und Wasser, die zur Bereitstellung der benötigten Ressourcen und zur Entsorgung von Abfall und Emissionen erforderlich ist. Der ökologische Fußabdruck wird in verschiedene Kategorien, wie Wohnen, Ernährung, Transport und Konsum unterteilt. Er kann mit der Biokapazität – also der Menge an biologisch produktiver Land- und Meeresfläche, die zur Verfügung steht – des jeweiligen Landes oder auch der Erde im Ganzen, verrechnet werden. Dies hilft, Bereiche zu identifizieren, in denen Verbesserungen und Anpassungen notwendig sind, um den Einfluss auf die Umwelt zu reduzieren und eine nachhaltigere Zukunft zu schaffen. Laut dem Global Footprint Network lag der ökologische Fußabdruck eines durchschnittlichen Deutschen im Jahr 2019 bei etwa 4,7 globalen Hektar (gha). Dies entspricht der biologisch produktiven Fläche, die benötigt wird, um alles, was eine einheimische Person konsumiert, bereitzustellen (ökologischer Aufwand). Im Gegensatz dazu standen nur 1,6 gha an produktiver Fläche bzw. Biokapazität zur Verfügung (ökologisches Einkommen). Daraus ergibt sich für das Jahr 2019 in Deutschland ein Defizit von -3,2 gha. Ökologisch konsumiert ein\*e Durchschnittsdeutsche\*r also mehr als produziert werden kann. Defizite entstehen aufgrund von Nettoimporten, Nutzung globaler Gemeingüter, wie CO<sub>2</sub>-Emissionen und Übernutzung des eigenen Ökosystems. Der ökologische Fußabdruck übersteigt die Kapazi-

Abb. 2

**Biokapazität und ökologischer Fußabdruck (Defizit)**  
Deutschland

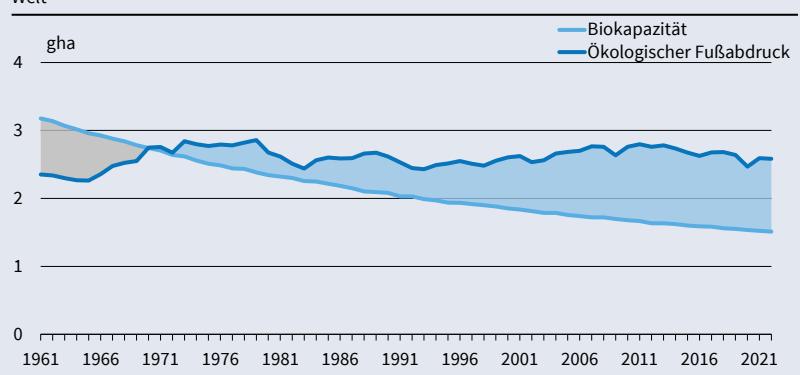


Quelle: Global Footprint Network (2023).

© ifo Institut

Abb. 3

**Biokapazität und ökologischer Fußabdruck**  
Welt

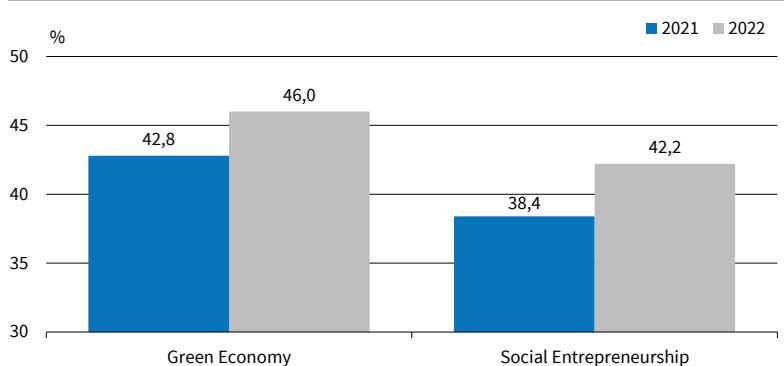


Quelle: Global Footprint Network (2023).

© ifo Institut

täten der Erde weltweit seit ca. 1970; in Deutschland ist dies seit Beginn der Aufzeichnung 1961 der Fall (vgl. Abb. 2 und 3).

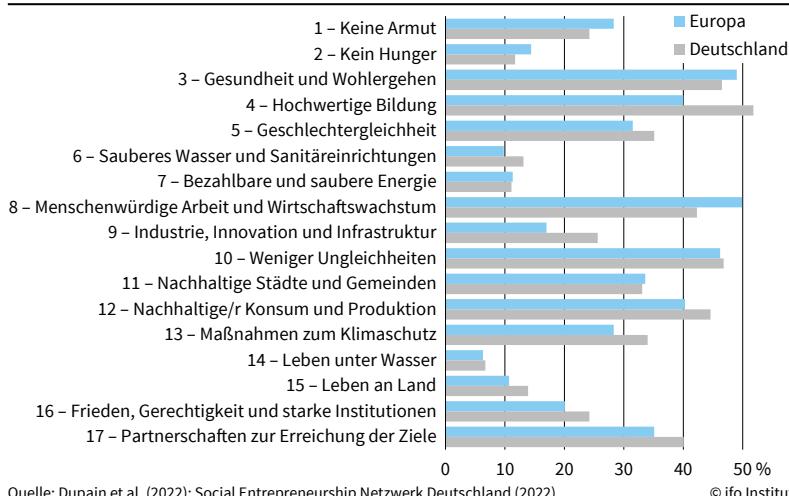
**Abb. 4**  
Nachhaltigkeit und Sozialunternehmertum unter Start-ups



Quelle: Startup-Verband 2022.

© ifo Institut

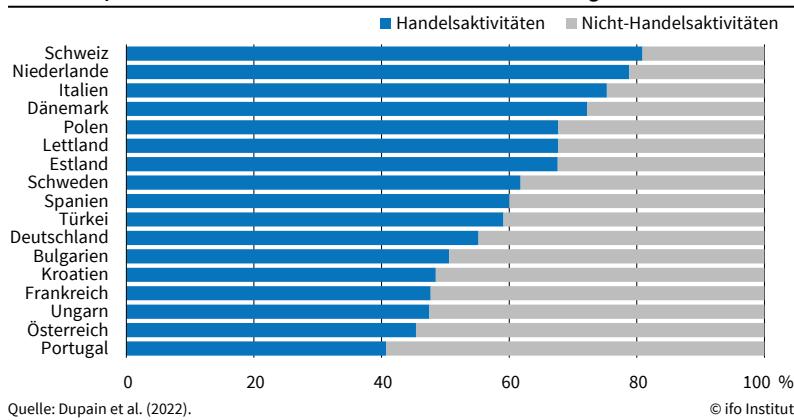
**Abb. 5**  
Gesellschaftliche Mission



Quelle: Dupain et al. (2022); Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (2022).

© ifo Institut

**Abb. 6**  
Einnahmequellen von Sozialunternehmen: Gehandelte und nicht gehandelte Aktivitäten



Quelle: Dupain et al. (2022).

© ifo Institut

sowohl speziell für Sozialunternehmen konzipierte Rechtsformen wie die »Entreprise Solidaire d’Utilité Sociale« (ESUS) in Frankreich und die »Società Benefit« (SB)<sup>4</sup> in Italien als auch allgemeine Organisations- und Rechtsformen wie Vereine, Verbände, Stiftungen und traditionelle Unternehmensformen,

die für gemeinwohlorientierte wirtschaftliche Aktivitäten genutzt werden können (Europäische Kommission 2020). Aus der Befragung geht hervor, dass sich 65% der europäischen Sozialunternehmen eine spezifische Rechtsform wünschen (Dupain et al. 2022).

Auch in Deutschland stehen Sozialunternehmen eine Vielzahl von Rechtsformen zur Auswahl (vgl. Abb. 7); eine eigens auf ihre Bedürfnisse abgestimmte existiert derzeit nicht. Die meisten Sozialunternehmer\*innen müssen sich für oder gegen den Gemeinnützigenstatus entscheiden. Oder sie wählen hybride Organisationsformen, die es ihnen ermöglichen, unternehmerisch tätig zu sein, Gewinne zu erwirtschaften und gleichzeitig ihre gemeinnützigen Ziele zu verfolgen und von etwaigen (steuerlichen) Vorteilen zu profitieren (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland 2022). Allerdings können diese hybriden Organisationsformen komplex und kostspielig sein. In den Niederlanden beispielsweise rät der nationale Vertreterverband sozialer Unternehmer, Social Enterprise NL, davon ab, sich sowohl als Unternehmen (BV) als auch als Stiftung (stichting) zu registrieren, da dies zusätzlichen Verwaltungsaufwand mit sich bringt (Dupain et al. 2022). Daher wird es in den kommenden Jahren eine eigene Rechtsform (BvM) in den Niederlanden geben (Rijksoverheid 2023).

## GOVERNANCE DIMENSION: PARTIZIPATIV UND DEMOKRATISCH ORGANISIERT UND GESTEUERT

Die Governance-Dimension bezieht sich auf die Organisationsstruktur des Unternehmens. Ein großer Teil der befragten Sozialunternehmen setzt erwirtschaftete Gewinne ausschließlich oder schwerpunktmäßig für die gemeinwohlorientierte Mission ein.

Laut der Europäischen Kommission sind zudem zumindest »die Interessen aller betroffenen Anspruchsgruppen bei der Entscheidungsfindung in angemessener Weise berücksichtigt« (Europäische Kommission 2020, S. 9). Viele Sozialunternehmen gehen über diese Mindestanforderungen hinaus, indem sie beispielsweise ihre Wirkungsempfänger\*innen, also ihre Zielgruppe, aktiv in unternehmerische Entscheidungsprozesse miteinbeziehen (94,4% der Sozialunternehmen; davon 29,8% stark bis sehr stark) oder eine kooperative Skalierungsstrategie (19,5% der Unternehmen) verfolgen. Nicht nur die Zielgruppe auch die Arbeitnehmer\*innen selbst werden in die Unternehmensführung einbezogen. In 68,3% der europäischen Sozialunternehmen ist die Beteiligung der Arbeitnehmer\*innen an organisatorischen Entscheidungen hoch bis sehr hoch (Dupain et al. 2023). Weitere Aspekte umfassen Inklusion, begrenzte Gewinnausschüttung, Transparenz, Autonomie und der Fokus auf die gesellschaftliche Wirkung (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland 2023).

Anders als Gewinn- oder Umsatzziele sind nachhaltige und/oder soziale Ziele jedoch nicht einfach an bestehenden Kennzahlen zu messen. Die Messung

<sup>4</sup> Siehe auch: <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess> (Frankreich) und <https://www.societabenefit.net/english-information/> (Italien).

und Analyse ihrer Wirkung ist daher ein wichtiger Bestandteil des Geschäftsmodells. Dies festzulegen und zu standardisieren, ist unter Umständen nicht leicht (Ashoka und McKinsey 2019a). Gibt es eine konkrete Zielgruppe, wie etwa im Bildungsbereich, können Outcome-Variablen, wie beispielsweise der Erwerb neuer Fähigkeiten, herangezogen werden. Für andere Bereichen ist es dagegen nur schwer möglich, den Erfolg anhand einer Zielgruppe zu messen oder eine festzulegen. Im Umweltschutz müssen beispielsweise andere eigens entworfene Indikatoren ermittelt werden. Fehlende standardisierte Messinstrumente für die Bewertung der gesellschaftlichen Wirkung können den Zugang zu Bankkrediten und privatem Kapital weiter erschweren. Jedoch ermöglicht die Wirkungsorientierung und -messung, den Organisationen die eigene Arbeit kontinuierlich zu verbessern und voranzutreiben (Kurz und Kubek 2021).

In Sozialunternehmen ist der Frauenanteil in den Gründungsteams besonders hoch. In Deutschland wurden ein aus vier der befragten Sozialunternehmen (25,2%) ausschließlich von einer oder mehreren Frauen aufgebaut und drei Viertel aller befragten Organisationen von mindestens einer Frau (mit-)geründet (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland 2022). Der Frauenanteil in Sozialunternehmen übersteigt damit den im herkömmlichen Start-up-Bereich, wo er laut dem Female Founders Monitor 2022 bei 20,3% in reinen Frauenteams und 37% in gemischten Gründungsteams lag (Startup-Verband 2022).

## HERAUSFORDERUNGEN FÜR SOZIALUNTERNEHMEN

Sozialunternehmen stehen vor spezifischen Herausforderungen und Hürden. Dies betrifft besonders den Zugang zu Finanzierung, sowohl im öffentlichen als auch im privaten Kapitalbereich und fast gleichermaßen sowohl zu Beginn also auch in den weiteren Bestehensphasen. Die befragten Sozialunternehmen in Deutschland gaben zudem an, dass die fehlende Bekanntheit in der Öffentlichkeit bzw. bei Konsumenten und Banken sowie ihre schwache Lobby einen hohen bis sehr hohen Einfluss haben (vgl. Abb. 8).

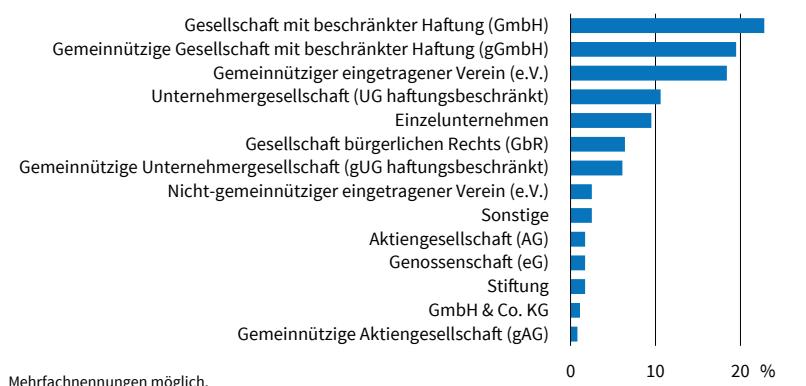
## POTENZIALE ANHAND BESTEHENDER BEISPIELE

Trotz einiger Herausforderungen schlummert in Sozialunternehmen ein erstaunliches Potenzial in Milliardenhöhe (Ashoka und McKinsey 2019b).<sup>5</sup> Mit Hinblick auf das wachsende Bedürfnis nach Nachhaltigkeit und neuen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen können ökologische und soziale Innovationen der Schlüssel für transformative Prozesse hin zu einer nachhaltigen Entwicklung sein.

<sup>5</sup> Die Berechnung beruht auf direkten Einsparungen, z. B. indem weniger in die Erbringung einer Leistung investiert wird, und indirekten Effekten, z. B. durch Reduktion von Produktivitätsausfällen oder Steigerung der Produktivität, z. B. durch bessere Ausbildung von Schüler\*innen (Ashoka und McKinsey 2019b).

Abb. 7

### Rechtsformen deutscher Sozialunternehmen



Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (2022).

© ifo Institut

Abb. 8

### Herausforderungen für Sozialunternehmen in Deutschland

Hürden mit sehr hohem bis hohem Einfluss auf die Organisation



<sup>a</sup> Langfristig und ohne schnelle Renditeerwartung.

Quelle: Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (2022).

© ifo Institut

Sozialunternehmen können positive Auswirkungen auf verschiedene Bereiche wie Armut, Bildung, soziale Integration, Gesundheitsversorgung, Umweltschutz und vieles mehr haben, wie die eingangs erwähnte Grameen Bank, die Mikrokredite an Menschen in Armut vergibt, um ihre wirtschaftliche Situation zu verbessern (Yunus 2003). Andere tragen zur Stärkung der Gemeinschaft bei, indem sie soziale Bindungen, Zusammenarbeit und Teilhabe von marginalisierten Gruppen fördern, wie Kiron, das Bildungsmöglichkeiten für Geflüchtete schafft (Kiron 2023). Sozialunternehmen schaffen so reguläre Arbeitsplätze und auch solche speziell für am Arbeitsmarkt benachteiligte Menschen (Europäische Kommission 2020). Im Bereich Gesundheitsversorgung nutzt Discovering Hands aus Deutschland den Tastsinn blinder Frauen zur Verbesserung der Früherkennung von Brustkrebs (Ashoka und McKinsey 2019a).

Wieder andere entwickeln Lösungen für nachhaltige Lieferketten, wie Fairfood (2023) aus den Niederlanden, die Lieferketten im Lebensmittelbereich fair und transparent gestalten. Einen anderen innovativen Ansatz im Lebensmittelbereich verfolgen die genossenschaftlich organisierten Supermärkte, wie Super-

Coop und Foodhub. Sie möchten faire, regionale und nachhaltige Lebensmittel für alle erschwinglich machen. Im Bereich Umweltschutz entwickelt das in den Niederlanden ansässige Ocean-Cleanup-Projekt innovative Technologien zur Entfernung von Plastikmüll aus den Meeren (The Ocean Cleanup 2023). Klara Grün hat sich zum Ziel gesetzt, die Raumpflege nachhaltiger und fairer zu gestalten. Die verwendeten Putzmittel verzichten zum großen Teil auf Chemikalien, und die Mitarbeitenden werden fair und transparent entlohnt.

### AUSSICHT: WAS WÄRE, WENN ...

... möglichst alle Unternehmen sozial oder ökologisch tätig sind? Dies könnte zu einem tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel führen. Armut und Ungleichheit würden stärker bekämpft. Bildung, Gesundheitsversorgung und Arbeit wären für alle zugänglich und von hoher Qualität. Das wirtschaftliche Handeln wäre nachhaltig und ressourcenschonend, was den Schutz der Umwelt gewährleisten würde.

Um die soziale und nachhaltige Entwicklung zu fördern und Sozialunternehmen zu unterstützen, ist ein Abbau von Bürokratie, erleichterter Zugang zu Finanzierung, angemessene rechtliche Rahmenbedingungen sowie gesellschaftliche und finanzielle Wertschätzung notwendig. Die Messung der Wirkung von Sozialunternehmen ist eine komplexe Aufgabe, bei der neben betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auch der soziale Wert und die Nachhaltigkeit berücksichtigt werden müssen. Das Beispiel von Muhammad Yunus und seiner Grameen Bank zeigt, dass Vertrauen und soziale Veränderungen ebenfalls wichtige Indikatoren für den Erfolg von Sozialunternehmen sein können. Durch die systematische Erhebung und Auswertung von Daten können Erkenntnisse gewonnen werden, die zur Weiterentwicklung des Sektors beitragen, was wiederum die Bekanntheit und Akzeptanz von Sozialunternehmen steigern kann. Die im Koalitionsvertrag verankerte Förderung von sozialen Innovationen und Sozialunternehmen ist ein wichtiger und wegweisender Schritt auf politischer Ebene.

### REFERENZEN

- Ashoka und McKinsey (2019a), *Wenn aus klein systemisch wird – Das Milliardenpotenzial sozialer Innovationen*, Ashoka Deutschland gGmbH und McKinsey & Company Inc.
- Ashoka und McKinsey (2019b), »Studie von Ashoka und McKinsey zeigt Milliardenpotenzial von sozialen Innovationen«, 13. März, verfügbar unter: <https://www.ashoka.org/de-de/story/studie-von-ashoka-und-mckinsey-zeigt-milliardenpotenzial-von-sozialen-innovationen>

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022), »BMBF will Soziale Unternehmen stärker unterstützen«, Pressemitteilung 33, 27. April, verfügbar unter: <https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/pressemittelungen/de/2022/04/270422-Soziale-Innovationen.html>.

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023), »Bekanntmachung«, 25. Januar, verfügbar unter: <https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2023/02/2023-02-02-Bekanntmachung-Impact-Challenge.html#searchFacets>.

Dupain, W., K. Scharpe, T. Gazeley, T. Bennett, J. Mair, M. Raith und N. Bosma (2022), *The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2021–2022*, Euclid Network, Den Haag.

Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.

Europäische Kommission (2011), *Social Business Initiative*, COM(2011) 682 final, Brüssel.

Europäische Kommission (2020), *Sozialunternehmen und ihre Ökosysteme in Europa – Zusammenfassung des Syntheseberichts*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Fairfood (2023), »Over ons«, verfügbar unter: <https://fairfood.org/en/about-us/>.

Foodhub (2023), verfügbar unter: <https://foodhub-muenchen.de/>.

Global Footprint Network (2023), »Open Data Platform«, verfügbar unter: [https://data.footprintnetwork.org/?\\_ga=2.60520237.1859277228.1683804289-316984778.1683804288#](https://data.footprintnetwork.org/?_ga=2.60520237.1859277228.1683804289-316984778.1683804288#/).

Kiron (2023), »What We Do«, verfügbar unter: <https://kiron.ngo/de/about-us>.

Klara Grün, verfügbar unter: <https://www.klara-gruen.de/>.

Kurz, B. und D. Kubek (2021), *Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*, Phineo gemeinnützige AG, Berlin.

Raiffeisen Lüdinghausen eG (2023), »Gründer der ersten Genossenschaften«, verfügbar unter: <https://www.raiffeisen-lh.de/unternehmen/friedrich-wilhelm-raiffeisen/>.

Rijksoverheid (2023), »Consultatie maatschappelijke BV (BvM) volgende stap in erkenning sociale ondernemers«, Pressemitteilung, 5. März, verfügbar unter: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/03/05/consultatie-maatschappelijke-bv-bvm-volgende-stap-in-erkennings-sociale-ondernemers>.

Scheuerle, T., G. Gläzel, R. Knust und V. Then (2013), *Social Entrepreneurship in Deutschland – Potentiale und Wachstumsproblematiken*, eine Studie im Auftrag der KfW, Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Heidelberg.

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (2022), *4. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2021/2022*, Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. und Euclid Network.

Startup-Verband (2022), *Deutscher Startup Monitor 2022: Innovation – gerade jetzt!, Bundesverband Deutsche Startups e.V. und Female Founders Monitor 2022*.

SuperCoop (2023), <https://supercoop.de>.

The Ocean Cleanup (2023), »About«, verfügbar unter: <https://theoceancleanup.com/about/>.

Yahyaoui, Y. (2021), »Social Entrepreneurship – Herausforderung und Bedeutung für die Gesellschaft«, Bundeszentrale für politische Bildung, verfügbar unter: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/im-dienst-der-gesellschaft-2021/329330/social-entrepreneurship/#footnote-reference-13>.

Yunus, M. (2003), *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty*, Public Affairs, New York.