

Mercator Forscherverbund

„Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“

# Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland Möglichkeiten der Förderung

Mercator  
Forscherverbund  
Innovatives Soziales Handeln  
Social Entrepreneurship



## Mercator Forscherverbund „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“

Dieses Policy Paper wurde zusammengefasst und aufbereitet von Dr. Volker Then, Thomas Scheuerle und Björn Schmitz.

Das Policy Paper basiert auf Beiträgen von den vier Teilkonsortien des Mercator Forscherverbunds „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“.

Vgl. Mercator Forscherverbund „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“: Handlungsempfehlungen für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Sozialunternehmer, Essen, Juni 2012.

Die Handlungsempfehlungen können heruntergeladen werden unter: [www.stiftung-mercator.de/se](http://www.stiftung-mercator.de/se)

Der Herausgeberband zu den Forschungsergebnissen aller Teilkonsortien ist in Vorbereitung: Jansen, Stefan A.; Beckmann, Markus; Heinze, Rolf G. und Ziegler, Rafael (Hrsg.): Sozialunternehmen in Deutschland, Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen, VS Verlag, Wiesbaden 2013.

Mitglieder der Mercator Forscherverbunds  
„Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“ sind:

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner, Judith Mayer, Sarah Volk  
**Center for Entrepreneurial and Financial Studies, Technische Universität München**

Prof. Dr. Markus Beckmann, Dorit Gräbnitz  
**Center for Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg**

Dr. Volker Then, Dr. Georg Mildenerger, Martin Hölz, Thomas Scheuerle, Björn Schmitz  
**Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg**

Prof. Dr. Stephan A. Jansen, Dr. Saskia Richter, Rieke Schües, Dr. Wolfgang Spiess-Knafl  
**Civil Society Center, Zeppelin Universität Friedrichshafen**

Dr. Rafael Ziegler, Marianne Henkel  
**Ernst Moritz Arndt Universität Greifswald**

Dr. Christian Dietsche  
**Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin**

Prof. Dr. Rolf G. Heinze, Prof. Dr. Martin Burgi, Prof. Dr. Katrin Schneiders, Ataner Öztürk, Michael Pieper, Claudia Ruddat, Anna-Lena Schönauer  
**Ruhr-Universität Bochum**

Prof. Dr. Steven Ney, Rastislava Mirkovic  
**School of Humanities and Social Sciences, Jacobs University Bremen**

**in Kooperation mit:**  
Dr. Stephan Grohs  
**Universität Konstanz**

**Ashoka Deutschland und  
Schwab Foundation**



Mercator Forscherverbund  
„Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“

# Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland

## Möglichkeiten der Förderung

### Zusammenfassung:

Auch in Deutschland rücken Sozialunternehmer<sup>1</sup> oder Social Entrepreneurs<sup>2</sup> als Problemlöser für gesellschaftliche Herausforderungen zunehmend ins Licht der Öffentlichkeit. Ihre Aktivitätsfelder spannen sich von Bildung und Arbeitsmarktintegration über alternative Energiegewinnung und wirtschaftliche Regionalentwicklung bis hin zu klassisch wohlfahrtsstaatlichen Bereichen wie Pflege und Jugendhilfe.

Ihre Attraktivität in der Öffentlichkeit gewinnen Sozialunternehmen dadurch, dass sie soziale und ökologische Probleme auf oft unkonventionelle, innovative Weise angehen. Damit bieten sie dort Alternativen, wo etablierte Akteure aus Markt, Staat und auch Zivilgesellschaft an ihre Grenzen zu stoßen scheinen. Dafür kombinieren Sozialunternehmen die Ressourcen und Handlungslogiken der verschiedenen Sektoren wie beispielsweise marktbasierter Einkommen, Freiwilligenengagement oder politisches Lobbying. Auf diese Weise – so das für viele verlockende Versprechen – könnte der Markt zukünftig stärker Teil der Lösung und nicht der Entstehung sozialer und ökologischer Probleme sein. Der Wohlfahrtsstaat ließe sich durch selbsttragende Lösungen entlasten und erneuern.

Vor diesem Hintergrund hat der Mercator Forscherverbund „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“ zwei Jahre verschiedene Aspekte von Sozialunternehmertum in Deutschland untersucht. **Dabei zeigten sich folgende zentrale Ergebnisse:**

- Sozialunternehmen stoßen in Deutschland stellenweise vielversprechende soziale Innovationen für Gesellschaft und Wohlfahrtsstaat an, sind aber nicht grundsätzlich innovativ.
- Die untersuchten Organisationen finanzieren sich in der Regel aus einem Mix aus öffentlichen und privaten Mitteln; leistungsorientierte Entgelte spielen dabei nur teilweise eine Rolle. Eine direkte Überwindung von Markt- und Staatsversagen gelingt selten.
- Im sozialstaatlichen Wohlfahrtsbereich entstehen soziale Innovationen nicht nur in jungen Gründungsorganisationen, sondern auch aus etablierten Trägerorganisationen heraus (Social Intrapreneurship). Das größte Potential zur Verbreitung sozialer Innovationen entsteht, wenn alle Akteure zusammenspielen.
- Sozialunternehmertum ist hierzulande noch ein Nischenphänomen mit vorwiegend geringen Umsätzen und Mitarbeiterzahlen.

1 Aus Gründen der Lesbarkeit wird nicht durchgängig eine geschlechtergerechte Sprache verwendet.

2 Hierzulande wird sowohl die englische Bezeichnung „Social Entrepreneurship“ bzw. „Social Entrepreneur“ als auch die deutsche Übersetzung „Sozialunternehmertum“ bzw. „Sozialunternehmer“ verwendet.

Auf Basis dieser Befunde hat der Forscherverbund Vorschläge zur Förderung von Social Entrepreneurship und Intrapreneurship entwickelt. Die Empfehlungen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- **Vernetzung:** Damit sich soziale Innovationen verbreiten, ist eine gute Vernetzung von Sozialunternehmen, Staat, privaten Investoren, Wohlfahrtsverbänden und Unternehmen notwendig. Diese kann beispielsweise durch Transferagenturen, gezielte themen- und regionenbezogene Vernetzungstreffen oder Förderprogramme für Kooperationen erreicht werden.
- **Förderung:** Fördermaßnahmen sollten die Entwicklungsphase der geförderten Organisationen berücksichtigen, ausreichende Flexibilität für abweichende Projektverläufe und längere Entwicklungszeiträume aufweisen und für regionale Initiativen präsent und gut erreichbar sein.
- **Innovationsanreize:** In gesetzlich geregelten Quasi-Märkten (Soziales, aber auch z.B. Erneuerbares Energien Gesetz) sollten Fördermaßnahmen durch innovationsfördernde strukturelle Anreize ergänzt werden. Große Handlungsfelder sind z.B. Pflege, Gesundheit und Jugendhilfe. Angesichts jährlicher Umsätze in Höhe von 51 Mrd. € in diesen Feldern allein im Dritten Sektor dürfte das deutlich wirksamer sein als die gesonderte Förderung von Sozialunternehmern. Eine entsprechende Formulierung sollte im Sozialgesetzbuch (SGB I) ergänzt werden.
- **Wirkungsmessung und Transparenz:** Die Wirkung sozialunternehmerischen Handelns sollte stärker überprüft werden. Das hilft nach innen bei der Steuerung der Organisation und nach außen bei der Akquise von Fördermitteln. Die Transparenz würde durch einen einheitlich angewandten Social Reporting Standard gefördert.
- **Kompetenzförderung:** Bürgerschaftliches Engagement und unternehmerisches Denken als Grundkompetenzen für Sozialunternehmertum sollten bereits in Aus- und Weiterbildung gefördert werden. Für Sozialunternehmer wäre ein „Sozialunternehmerkodex“ sinnvoll, der Standards der Personalführung, Fördermittelverwendung und Aufsichtsgremienbesetzung enthält.

## Sozialunternehmen als universale gesellschaftliche Problemlöser?

Eine Sozialunternehmerin verschafft Jugendlichen mit schlechten Berufsperspektiven durch Theaterprojekte das nötige Selbstvertrauen für den Arbeitsmarkt und bewahrt damit viele von ihnen vor langfristiger Arbeitslosigkeit. Ein anderer verwandelt die vermeintlichen Handicaps von blinden Menschen in besondere Talente und bietet gefragte Museumsrundgänge und Managercoachings im Dunkeln an. Ein weiterer Sozialunternehmer macht die ökologischen und sozialen Leistungen von Landwirten sichtbar, verschafft ihnen damit Investitionskapital und Kundschaft aus der Region und sichert so ihre langfristige Konkurrenzfähigkeit.

Ist durch Sozialunternehmertum also der universale Lösungsmechanismus für die gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit gefunden? Können sozialunternehmerische Organisationen gesellschaftliche Probleme wie Bildungsdefizite, mangelnde soziale Mobilität, Umweltverschmutzung oder fehlende Pflegelösungen reduzieren oder gar beheben? Und können sie dabei sogar marktbasierete Einkommen erzielen und so die Lösung sozialer und ökologischer Probleme für private Investoren interessant machen bzw. zur Entlastung des Sozialstaats beitragen?

Welche Rolle Sozialunternehmertum in Deutschland tatsächlich spielt, hat der Mercator Forscherverbund „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“ über zwei Jahre mit insgesamt acht Universitäten untersucht. Damit ist er das in Deutschland bisher größte nationale Forschungsprojekt zu diesem Thema. Gerade in der Wissenschaft war sozialunternehmerisches Handeln bislang von der angelsächsischen Sichtweise auf Unternehmertum, Sozialstaat und Gesellschaftsordnung geprägt. Zwei zentrale Fragen waren dabei,

- (1) welche Reichweite die sozialunternehmerischen Organisationen in Deutschland tatsächlich haben
- (2) und was sie dort zur Steigerung der Innovationsfähigkeit beitragen.

Für die Studie interviewten die acht beteiligten Universitäten in mehreren Teilstudien mit unterschiedlichen Fragestellungen und Zielgruppen aus dem Sektor insgesamt ca. 150 Organisationen und werteten ca. 2.400 Fragebögen aus. Die Empirie galt vor allem Organisationen in Bildung, Arbeitsmarktintegration, sozialen Dienstleistungen, Umweltschutz und nachhaltiger Lebensmittelproduktion.

## I Sozialunternehmertum in Deutschland – Reichweite und Innovationskraft

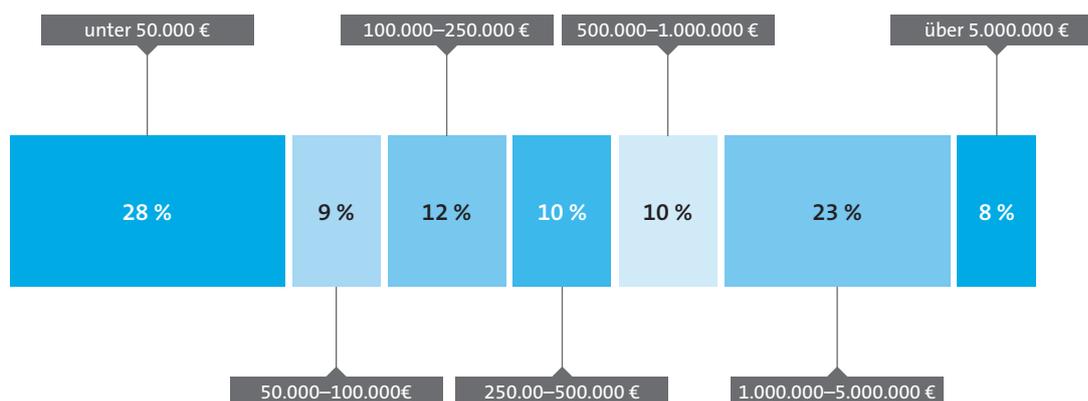
In der öffentlichen Debatte um Sozialunternehmertum geht es meist um zwei Fragen: Können Sozialunternehmer soziale und ökologische Probleme mit Unterstützung des Marktes und damit ohne staatliche Finanzierung oder Spenden lösen? Und wie stark ist ihre Innovationskraft zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen? Beide Fragestellungen werden oft vermischt. Zudem wird häufig vernachlässigt, dass es sich bei Sozialunternehmertum um ein sehr heterogenes Feld handelt. Ein Fair-Trade-Unternehmen, das ein Finanzierungsmodell sucht, steht vor völlig anderen Herausforderungen als eine innovative Organisation in der Jugendhilfe, die sich in sozialstaatlichen Strukturen zurechtfinden muss, oder eine Organisation, die Dialog und Transparenz in der politischen Debatte erhöhen möchte. Allgemeingültige Aussagen sind dementsprechend schwierig und stellenweise auch unzweckmäßig.

### Kann der Markt soziale Probleme lösen?

Marktliche Prozesse zu nutzen, um soziale Probleme zu bearbeiten, ist kein neues Phänomen. Gerade in Deutschland können wir hier auf eine ausgeprägte Tradition zurückblicken. Zwei Beispiele hierfür sind die Mitte des 19. Jahrhunderts entstandene Genossenschaftsbewegung und Maßnahmen zur Integration von Langzeitarbeitslosen in einen „zweiten Arbeitsmarkt“ in den 1980er Jahren, die durch die Wohlfahrtsverbände umgesetzt wurden. Gerade Integrationsunternehmen dienen dabei jedoch eher der komplementären Ergänzung existierender Wohlfahrtstrukturen.

Auch heute – das zeigen die Befunde deutlich – ist die Reichweite von Sozialunternehmen begrenzt. **Die meisten sozialunternehmerischen Initiativen sind klein, lokal aktiv und weisen geringe Umsätze von einigen hunderttausend Euro auf.** Sie sind damit dort, wo sie sich in Märkten bewegen, eher ein Nischenphänomen. Trotz stellenweise entwickelter Hebelwirkung kann damit nicht von einer weitreichenden sozialen und ökologischen Wirkung ausgegangen werden. Auch in wohlfahrtsstaatlichen Feldern decken sie damit nur einen Bruchteil des gesamten Dienstleistungsspektrums ab.

### Einnahmen von Sozialunternehmen



Quelle: Zeppelin Universität Friedrichshafen, CSI Universität Heidelberg, Technische Universität München

Die Gründe für die begrenzte Wirkung sind vielfältig. Auf privater Finanzierungsseite ist beispielsweise im Vergleich zu Großbritannien und den USA die Kultur der Philanthropie bzw. des Impact Investing in Deutschland noch wenig ausgeprägt. Sie stellt aber ein wichtiges Komplement für Sozialunternehmertum dar. Bei der öffentlichen Finanzierung fehlen stellenweise noch Förderstrukturen und -instrumente gerade für Organisationen, die sich an den Schnittstellen von Markt, Zivilgesellschaft und öffentlichem Sektor bewegen. In den klassischen wohlfahrtsstaatlichen Feldern treffen deutsche Sozialunterneh-

men zudem auf eine ausgebaute Sozialstaatlichkeit mit etablierten Akteuren. Diese verfügen über eine flächendeckende Infrastruktur und sind aufgrund ihrer Größe sowohl in den entsprechenden Quasi-Märkten als auch bei öffentlichen Ausschreibungen meist im Vorteil. Viele Finanzierungsinstrumente sind hier aufgrund des Subsidiaritätsprinzips auf das klassische Leistungsspektrum der Träger abgestimmt. Häufig stehen gerade junge – und gegenüber Verwaltungsstrukturen oft naive – Sozialunternehmen einer öffentlichen Verwaltung gegenüber, die eine begrenzte Anschlussfähigkeit für sektorenübergreifende Lösungen bietet und über wenige Instrumente zur Förderung innovativer Ansätze verfügt. Dieses Problem repliziert sich dann mit jedem neuen Standort. Darüber hinaus haben auch viele Sozialunternehmen einen lokalen Problembezug. Ihr Interesse zu wachsen und ihre Wirkung an anderen Standorten zu vergrößern ist daher begrenzt. Enge Zeitbudgets und beschränkte Managementkompetenzen haben eine ähnliche Wirkung.

**Sozialunternehmen gelingt es in einigen Bereichen tatsächlich, sich über marktbasierter Einkommen zu finanzieren (z.B. Fair Trade, alternative Energien oder ökologische Landwirtschaft). Dabei handelt es sich aber in der Regel um Leistungen und Produkte, die auch bisher an Märkten gehandelt wurden.**

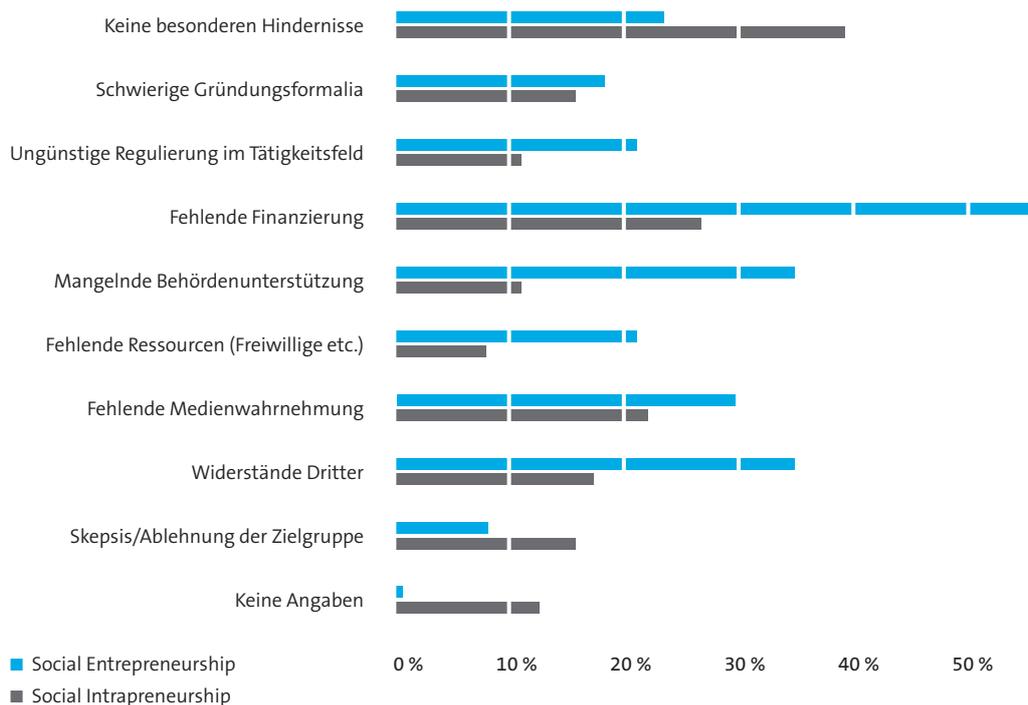
In Bereichen, in denen der freie Markt auch bisher an Grenzen stieß (z.B. Altenpflege, Jugendhilfe, (Arbeitsmarkt-)Integration oder bestimmte Bildungsbereiche) können und wollen auch Sozialunternehmen in der Regel keine alleine über den Markt handelbare Lösung finden. Vielmehr weisen Sozialunternehmen über die gesamte Lebensspanne eine hochgradig hybride Finanzierungsstruktur mit verschiedenen öffentlichen und privaten Einkommensquellen auf. Dabei setzen junge und kleine Organisationen verstärkt auf Spenden und Stiftungsmittel. Bei größeren Organisationen sind eigene Einnahmen durch Zahlungen der Zielgruppe, Beratung und Servicegebühren für Schulungen sowie quasi-marktliche Leistungsentgelte höher. Grundsätzlich kann aber festgehalten werden, dass Sozialunternehmen Ressourcen und Handlungslogiken aus allen Sektoren – Markt, Politik und Zivilgesellschaft – aktivieren und dementsprechend auch häufig auf Freiwilligenengagement oder die Beeinflussung politischer Prozesse setzen.

## Welche Rolle spielen Sozialunternehmer bei der Entstehung und Verbreitung von sozialen Innovationen?

Sozialunternehmerische Gründungsorganisationen sind in unterschiedlichem Grade innovativ. Oft besteht die Neuheit darin, einen etablierten Lösungsansatz an einem neuen Standort umzusetzen. Eine genaue Quantifizierung der Innovativität ist schwierig. In Fallstudien zeigte sich aber, dass aus dem Kreise der Sozialunternehmen immer wieder attraktive Ideen entstehen, die Nachahmung provozieren und Folgeprozesse beispielsweise in der politischen Gesetzgebung anstoßen. Bei marktlich orientierten Lösungsansätzen setzen diese Ideen häufig auf nachhaltige Produktion oder Transparenz bezüglich ökologischer und sozialer Komponenten der Leistungserstellung sowie auf die Vermittlung von Kapital und Kompetenzen zur selbstbestimmten Problemlösung. Im Wohlfahrtsbereich zielen viele Ideen auf Präventionslösungen, agieren über die klassischen Sektoren und Kooperationen hinweg („Closed Shops“) und binden bürgerschaftliches Engagement bei der Problemlösung mit ein. Die Innovationen der missionsgetriebenen Sozialunternehmer sind dabei immer normativ aufgeladen und zielen auf Teilhabemöglichkeiten und Chancengleichheit, Versorgungsqualität oder ökologische Nachhaltigkeit.

**Allerdings existieren auch auf Seiten etablierter Akteure – beispielsweise kommunaler Verwaltungen oder Wohlfahrtsorganisationen – Potentiale für die Entstehung und Umsetzung von innovativen Initiativen**, auch wenn in der öffentlichen Wahrnehmung und Medienberichterstattung häufig ein anderes Bild gezeichnet wird. Solche **Social Intrapreneurship** Initiativen dienen sowohl der Erweiterung als auch der Reformierung eines schon bestehenden Leistungsspektrums. Häufig sind sie mit Ausgründungen eigener Tochterorganisationen oder Joint Ventures verbunden. Aufgrund der vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen und der gut ausgebauten (lokalen) Kooperationsstrukturen finden sich hier häufig günstige Voraussetzungen, um neuartige Herangehensweisen zu entwickeln und zu testen (s. Grafik).

## Gründungsprobleme von Sozialunternehmen



Quelle: CSI Universität Heidelberg, Zeppelin Universität Friedrichshafen, Technische Universität München

Auch bei Social Intrapreneurs zeichnen sich erfolgreiche Innovationen durch ihre normative Dimension aus, so zum Beispiel in der verbesserten Lebensqualität bei Mehrgenerationenhäusern. Gerade bei Wohlfahrtsakteuren würden rein betriebswirtschaftlich motivierte Effizienzüberlegungen als Innovationstreiber deren Legitimationsgrundlagen als Themenanwalt und Interessenvertreter ihrer Zielgruppe gegenüber Politik und (lokaler) Verwaltung erodieren lassen.

Eine zentrale Frage im Kontext sozialer Innovationen ist zudem die **Verbreitungsweise der ursprünglichen Idee**. Diese kann über verschiedene, oft kombiniert angewendete Mechanismen geschehen:

- Im klassischen betriebswirtschaftlichen Sinne durch **Wachstum und Verbreiterung der Klientenbasis**
- Indirekt durch **Verbreitung der Idee bzw. des Lösungsansatzes an andere Akteure** über Schulungen, Open-Source-Ansätze usw.
- **Über politische Einflussnahme zur Änderung der regulatorischen Rahmenbedingungen** auf regionaler, Länder- oder Bundesebene als Voraussetzung für die eigenständige Verbreitung der Innovation

Für eher marktlich orientierte Ansätze wird häufig der erste Mechanismus gewählt, stellenweise werden Kooperationen zum Beispiel mit großen Unternehmen zu Distributionszwecken eingegangen. In klassischen Wohlfahrtsbereichen oder dem Bildungssektor sind Sozialunternehmer dagegen besonders dann erfolgreich, wenn sie mit etablierten Wohlfahrts- und Bildungsakteuren kooperieren und auf deren vorhandene ausdifferenzierte Infrastruktur aufsetzen. Ein klassisches Beispiel sind Fortbildungsangebote durch Sozialunternehmen, die etablierten Trägern ermöglichen, den Ansatz an anderen Standorten anzubieten. Wie die Befunde zeigen, ist das Gros der Sozialunternehmer auch dazu bereit, seine Lösungen über etablierte wohlfahrtliche und staatliche (nicht jedoch privatwirtschaftliche) Strukturen zu verbreiten und sieht sich keinesfalls nur in Konkurrenz.

## II Wie kann Social Entrepreneurship und Social Intrapreneurship für die Gesellschaft am produktivsten genutzt werden?

Auf Basis dieser grundsätzlichen Befunde haben die Forscher des Verbundes „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“ Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Sozialen Unternehmen und Innovationen entwickelt. Sie richten sich an die Politik und Förderorganisationen und beinhalten vier Schwerpunkte:

### 1. Vernetzung und Schnittstellenmanagement

Damit sich die Wirkung sozialer Innovationen besser entfalten kann, müssen die unterschiedlichen Kernkompetenzen, infrastrukturellen Voraussetzungen und Bedarfe der relevanten Akteure verknüpft werden. Dazu muss es gelingen, Sozialunternehmern, öffentlichen Akteuren, Investoren, klassischen Unternehmen und etablierten Wohlfahrtsorganisationen Potentiale und konkrete Optionen der Zusammenarbeit aufzuzeigen. **Neben der Bereitstellung von Kapital, Know-how und Infrastruktur durch private Investoren oder die öffentliche Verwaltung können solche Optionen beispielsweise inhaltliche Partnerschaften sein.** For-Profit-Unternehmen könnten sozialunternehmerische Innovationen als Dienstleistung für ihre Mitarbeiter implementieren oder ihre Verbreitung durch die Nutzung der eigenen Distributionskanäle fördern. Auch Social-Franchise-Lösungen bieten sich an: Bereits etablierte Ansätze könnten durch Sozialunternehmen für Gründungswillige und Nachahmer so aufbereitet werden, dass diese den erfolgreichen Ansatz an anderer Stelle replizieren können. Im Wohlfahrtsbereich könnten solche Nachahmer auch etablierte Wohlfahrtsorganisationen sein, deren Strukturen als Multiplikationshebel fungieren können. Darüber hinaus können auch wohlfahrtliche Träger im Sinne von Sozialinvestoren (Corporate Social Venturing) junge vielversprechende Gründungsorganisationen finanziell, materiell oder ideell fördern, um so die innovativen Lösungen zu testen. Gemeinsame Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen oder politische Interessenvertretung sind weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Auf Seiten von Politik, Verwaltung und Wohlfahrtsorganisationen sind dafür Schnittstellen empfehlenswert, die soziale Innovationen sichten, Kooperationen anbahnen und betreuen und als Ansprechpartner für Sozialunternehmen dienen.

**Vernetzung muss so gefördert werden, dass konkrete Problemlösungskompetenzen in bestimmten Themenfeldern ausgetauscht, Ressourcenverteilungsfragen geklärt oder regionale Zusammenarbeit koordiniert werden kann.** Zudem muss der Entwicklungsstatus der Unternehmungen und auch der Bearbeitungsgrad des jeweiligen sozialen und/oder ökologischen Problems berücksichtigt werden. Weitere unterstützende Instrumente sind:

- Transferagenturen, die junge Sozialunternehmen mit sozialen Investoren, klassischen Unternehmen und großen wohlfahrtlichen Trägern vernetzen,
- Förderprogramme und -preise, die gezielt Kooperation von etablierten Akteuren und jungen Gründungsorganisationen bzw. von Akteuren aus verschiedenen Sektoren und Themengebieten berücksichtigen und auszeichnen,
- Weiterverfolgung des Ansatzes nicht-virtueller „Social Labs“, „Social Hubs“ und deren Infrastruktur (Räume, Overhead etc.) sowie eine
- Internetplattform, die innovative, erfolgreiche Projekte sammelt, vernetzt und verbreitet.

Darüber hinaus sollte auch der Diskurs unter den Anspruchsgruppen gepflegt werden. Dies würde insbesondere der öffentlichen Verwaltung, Investoren und Stiftungen helfen, das Potential von Social Entrepreneurship und Intrapreneurship als Problemlösungsmechanismus besser einschätzen zu können. Für diesen Diskurs ist eine wertschätzende Kommunikation aller Anspruchsgruppen wichtig. Er sollte darauf verzichten, immer wieder auf die gleichen „Star-Sozialunternehmer“ zu verweisen und stattdessen auch Innovationen aus bestehenden Strukturen und Organisationen stärker anerkennen. Dafür wäre es sinnvoll, den Schwerpunkt der öffentlichen Debatte von den Personen auf die eigentlichen Produkte und Prozesse (d.h. soziale Innovationen und neue Problemlösungen) zu verlagern.

## 2. Phasen-, Wirkungs- und Innovationsorientierung in der Förderkultur

**Sozialunternehmen haben in ihrem Lebenszyklus unterschiedliche Finanzierungsbedürfnisse. Das muss bei der Förderung berücksichtigt werden.** In der Gründungsphase benötigen Sozialunternehmen innovationsfreundliches Kapital, welches in späteren Phasen durch Mezzaninkapital oder Fremdkapital abgelöst werden kann. Insbesondere bei sozialen Projekten ist zu berücksichtigen, dass sie häufig eine längere Entwicklungszeit benötigen. Hierfür ist eine ausreichende Planungssicherheit notwendig. Zudem sollten die Sozialunternehmer und Förderer eine „Exit-Strategie“ formulieren, die die weitere Finanzierung nach Ende eines Förderabschnitts plant. Dabei könnte die oben genannte Transferagentur hilfreich sein, die verschiedene Investoren und Kapitalgeber vernetzt. Eher allgemeiner Natur sind die Empfehlungen, bürokratische Hürden zu minimieren, bei abweichendem Projektverlauf flexibel zu reagieren und den Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten transparent zu gestalten. Darüber hinaus wäre es sinnvoll Preise, Stipendien und Auszeichnungen stärker zu spezialisieren, um eine breitere Auswahl an Innovationen zu fördern.

Über diese Einzelmaßnahmen hinaus sollte die Politik die Förderpraxis grundsätzlich überdenken. Dies betrifft besonders den klassischen Wohlfahrtsbereich. Im Rahmen der Studie zeigte sich, dass viele der auf Bundes- und Landesebene aufgesetzten Förderprogramme an den Bedürfnissen der meist lokal entwickelten innovativen Projekte vorbei gehen. Für eine gemischte Finanzierung aus öffentlichen und privaten (teilweise entgeltbasierten) Mitteln müssen die steuerlichen Rahmenbedingungen verbessert werden. Zudem erzeugt die kostenbasierte öffentliche Leistungserstattung nur geringe Anreize für wünschenswerte innovative Präventionslösungen.

Eine innovationsfreundliche Förderkultur sollte dementsprechend zu einer stärkeren Bottom-up-Logik mit verbessertem regionalen Zugang zu öffentlichen Mitteln finden. **Zudem sollten die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen angepasst und entsprechende Allokationsanreize der großen Versicherungssysteme und Quasi-Märkte des sozialen Sektors auf ihre Innovationsförderlichkeit hin überprüft werden<sup>3</sup>. Angesichts eines Budgetvolumens von ca. 51 Milliarden Euro alleine in den Tätigkeitsfeldern Gesundheit und Soziales des Dritten Sektors ist davon auszugehen, dass diese Maßnahmen zumindest für den Wohlfahrtsbereich weit wirksamer sind, um Innovationen zu unterstützen und zu verbreiten, als es einzelne Fördermaßnahmen für Social Entrepreneurship und Social Intrapreneurship.**

Eine solche Förderung sollte insbesondere Präventivlösungen, sektorenübergreifende Ansätzen über die klassische Segmentierung der Problembearbeitung hinweg sowie die Einbindung zivilgesellschaftlicher Ressourcen ermöglichen. Eine Umsetzungsmöglichkeit für solche strukturellen Anreize wären beispielsweise Social Impact Bonds<sup>4</sup>. Sie ermöglichen eine wirkungsbasierte Förderung und eine Aktivierung privater Mittel. Dabei bleibt das staatliche Risiko gering und die entsprechenden Leistungen müssen nicht privatisiert werden. Entsprechende Anreize müssten zudem die Situation der Kommunen berücksichtigen, die im Moment aufgrund der Ko-Finanzierung zahlreicher Aufgabengebiete ebenfalls nur begrenzte Anreize zu Einsparungen beispielsweise durch Präventivlösungen haben.

Bei der institutionellen Förderung durch Zuschüsse ist es aus rechtlicher Perspektive in vielen Fällen geboten, staatliche und kommunale Träger zu beteiligen. In den Sozialgesetzbüchern finden sich neben Regelungen über definitive Rechtsansprüche der Leistungsberechtigten auch „ermessenslenkende“, richtlinienartig gefasste Vorgaben zur Gestaltung einer entsprechenden Angebotsstruktur. Deren Bereitstellung liegt grundsätzlich in der Verantwortung der Länder und Kommunen. Die grundlegende Norm hierzu stellt § 17 Abs. 3 S. 1 SGB I dar. Hier heißt es:

<sup>3</sup> Ähnliche Überlegungen wären für den Bereich umweltbezogener gesellschaftlicher Aufgaben und deren Förderung relevant, konnten aber im Forschungsverbund noch nicht untersucht werden.

<sup>4</sup> Grundidee bei einem Social Impact Bond ist, dass der Staat Sozialunternehmen, die einen präventiven Ansatz verfolgen, auf Basis von Einsparungen finanziert, welche er durch deren Tätigkeit erzielt (z.B. Einsparung von Kosten für (teil-)stationäre Jugendhilfe-Maßnahmen durch eine frühzeitige Vermeidung von Schulverweigerung). Die Vorfinanzierung erfolgt durch private Investoren, die ihr Investment im Erfolgsfall (= Einsparung tritt ein) zzgl. einer geringen Verzinsung vom Staat erstattet bekommen. Dadurch erfolgt die Mittelvergabe auf Basis von Wirkung anstatt auf Basis von Kosten und der Staat trägt hierbei keinerlei Risiko.

*„In der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen und freien Einrichtungen und Organisationen wirken die Leistungsträger darauf hin, dass sich ihre Tätigkeit und die der genannten Einrichtungen und Organisationen zum Wohl der Leistungsempfänger wirksam ergänzen. Sie haben dabei deren Selbständigkeit in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben zu achten.“*

**Unsere Empfehlung ist, diese Regelung um folgenden Zusatz zu erweitern:**

**„Die Verbreitung von Innovationen in der sozialen Arbeit soll unterstützt und gefördert werden.“**

Die Aufnahme der Verbreitung innovativer Ansätze in das Zusammenarbeitsgebot sowie entsprechende Anpassungen der Subsidiaritätsklauseln in § 4 Abs. 3 SGB VIII (Jugendhilfe) und § 5 Abs. 3 S. 2 SGB XII (Sozialhilfe) hätte folgende Vorteile und Konsequenzen:

- Die Änderung ließe sich gesetzestechisch leicht bewerkstelligen. Zwar erwüchse aus dieser Bestimmung kein unmittelbarer Anspruch auf eine Förderung und die Art der Förderung läge weiterhin im Ermessen der jeweiligen staatlichen Stelle. Dem Zusammenarbeitsgebot kommt aber als verbindliche Direktive für die Auslegung und Anwendung der übrigen Bereiche des Sozialgesetzbuches eine hohe Bedeutung zu, da das Sozialgesetzbuch Buch I für alle übrigen Bücher gilt und § 17 nicht unter dem Vorbehalt einer anderweitigen Regelung steht.
- Den staatlichen und kommunalen Akteuren bliebe genügend Spielraum, die Verbreitung sozialinnovativer Ansätze entsprechend dem jeweiligen regionalen bzw. lokalen Nutzen zu forcieren. Wirkungsorientierte Vertragsgestaltungen ähnlich derjenigen von „Social Impact Bonds“ fänden in der vorgeschlagenen Änderung eine Legitimation.
- Des Weiteren stünden die Bereitstellungsverantwortlichen unter Rechtfertigungsdruck, wenn innovativen Sozialunternehmern Zuwendungen versagt bleiben. Die Aufnahme der Förderung sozialinnovativer Ansätze in das Zusammenarbeitsgebot bedeutete eine Gleichstellung mit der etablierten freien Wohlfahrtspflege in der Förderung.
- Die Kodifikation in einer zentralen sozialrechtlichen Norm würde den Ansatz der durchgängigen Nutzung von Innovationen jenseits der Ebene bloßer Modellprojekte auf lange Sicht in der Wahrnehmung aller sozialstaatlichen Akteure etablieren.
- Indem allgemein auf Innovationen rekurriert wird, statt auf die Förderung von Sozialunternehmern oder deren Organisationen als Einrichtungsträger, würden überdies die sogenannten Intrapreneure, d.h. Akteure innerhalb der Struktur eines bestehenden Wohlfahrtsverbandes, ebenfalls von der Klausel profitieren. Dem Anliegen, hybride Organisationsformen zu entwickeln, trüge dies explizit Rechnung, da die dort entstehenden sozialen Innovationen ihrerseits das „Unterstützungsgebot“ geltend machen könnten.

Dort wo es gesetzlich geregelt Entgeltansprüche gibt (wie etwa bei der Leistungserbringung in der Sozialversicherung oder als Vertragspartner eines öffentlichen Auftrages), können grundsätzlich auch Sozialunternehmer tätig werden. Voraussetzung ist hierbei lediglich, dass ihre Leistung dauerhaft und standardisierbar ist. Im Recht der öffentlichen Aufträge besteht bereits die Möglichkeit zur rechtssicheren Förderung von Innovationen (vgl. v. a. § 97 Abs. 4 S. 2 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen), insbesondere auch im Bereich sozialer Dienstleistungen.

### 3. Wirkungstransparenz

**Für Social Entrepreneurs und Intrapreneurs ist es wichtig, ihre Wirkungstransparenz bezüglich ökonomischer, sozioökonomischer** (meist ausgedrückt durch finanzielle Entlastungen des Sozialstaats oder durch wieder gewonnene Leistungsfähigkeit benachteiligter Bevölkerungsgruppen) **und sozialer Kriterien zu verbessern.**

Nach innen dienen diese Instrumente im Sinne eines Wirkungscontrollings eher der Organisationssteuerung. Sie helfen, regelmäßig überprüfen zu können, ob die gewünschte soziale Wirkung erzielt wird. Nach außen sind fundierte Aussagen zur Wirkung ein wichtiges Argument bei der Vergabe von Fördermitteln. Sie ermöglichen es Förderern, die effektivsten und effizientesten Lösungsansätze zu identifizieren. Zudem tragen sie dazu bei, private Initiativen für das Gemeinwohl zu legitimieren, da hier oftmals keine demokratische Willensbildung zugrunde liegt.

Derzeit sind aussagekräftige Wirkungsstudien noch sehr aufwändig. Praktiker wägen deshalb häufig zwischen Genauigkeit und Anwendungsfreundlichkeit ab. Auch ist Wirkungsmessung erst ab einem gewissen Reifegrad der Organisation angemessen. Da Sozialunternehmen zudem häufig die notwendigen Mittel zur Finanzierung solcher Studien fehlen, könnten hierfür spezifische Zuschüsse gegeben werden, die zu einer Qualitätsförderung beitragen. Dies gilt insbesondere für Organisationen mit schwer quantifizierbaren Wirkungen wie beispielsweise bei Bildungsprojekten und deren langfristiger Wirkung auf Biografien, die sich nur durch Langzeitbetrachtung erhärten ließe. Diese würden sonst in einer wirkungsbasierten Förderung trotz starken Wirkungsgrades ins Hintertreffen geraten. Beim Reporting würde ein einheitlicher Standard (z.B. **Social Reporting Standard**) zudem die Transparenz im Sektor erhöhen und den Aufwand langfristig verringern.

Neben der Wirkung gilt es, Erfolgsfaktoren und effektive Wege der Verbreitung sozialer Innovationen zu analysieren und zu verstehen. Hierbei sollte die Wissenschaft den Fokus auf die Wohlfahrts- und Investorenlandschaft legen. Auf diese Weise können effiziente Förderstrukturen und ein Selektionsmechanismus für erfolgsversprechende Ideen geschaffen werden. Ein solcher Mechanismus impliziert auch, Ideen ohne langfristige Erfolgsperspektive zu erkennen und ineffiziente Freerider-Problematiken zu vermindern.

#### 4. Kompetenzförderung und -anerkennung

Neben dem Staat und privaten Förderorganisationen können auch die (potentiellen) Gründer und etablierte Organisationen die Entstehung und Etablierung sozialer Innovationen stärken.

**Engagementkultur und Unternehmergeist fördern:** Erfahrungen aus dem beruflichen Kontext waren die häufigste Gründungsmotivation von Social Entrepreneuren und Intrapreneuren. Zudem ist freiwilliges Engagement eine wichtige Ressource in vielen Sozialunternehmen. Aus diesen Gründen ist die Förderung einer Engagementkultur und unternehmerischen Denkens eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung und Etablierung innovativer Ideen. Dies sollte auch in der Bildungspolitik berücksichtigt werden.

**Management- und Governance-Kompetenzen stärken:** Sozialunternehmer in der Gründungsphase kämpfen häufig mit einer hohen zeitlichen Belastung. Sie wünschen sich vor allem Austauschmöglichkeiten und Coachings zu konkreten Problemstellungen wie Finanzierungs-, Skalierungs- und Wirkungsmessungsfragen aus ihrem Alltag. Darüber hinaus hilfreich sind Coachings zu Themen, die für Sozialunternehmer einschlägig sind, aber noch wenig bekannt oder genutzt werden. Hierzu zählen beispielweise die Nutzung von Events und Social Media im Rahmen von Social Marketing Kampagnen. In Orientierung an dem „Deutschen Nachhaltigkeitskodex“ wäre es zudem empfehlenswert, mit Hilfe der Wissenschaft einen „Sozialunternehmerkodex“ zu entwickeln. Dieser sollte Standards der Personalführung, Fördermittelverwendung und Aufsichtsgremienbesetzung enthalten und so die Tätigkeit von Sozialunternehmen legitimieren bzw. Missbrauch vorbeugen.

**Interne Innovationskultur fördern:** Die Befunde zeigen, dass Mitarbeiter etablierter wohlfahrtstaatlicher Organisationen große Innovationspotentiale aufweisen. Deshalb ist zu empfehlen, die Freiräume für diese Mitarbeiter innerhalb ihrer Organisationen auszuweiten. Andernfalls droht die Gefahr, dass gerade die innovativen Mitarbeiter die Organisation verlassen, um ihr Projekt auf einem anderen Weg zu realisieren, oder das Innovationspotential geht wegen mangelnder Förderung verloren. Hier wären bspw. interne Innovationsfonds denkbar, die kompetitiv vergeben werden.



## Impressum

Herausgeber:

**Stiftung Mercator GmbH**

Huysenallee 46

45128 Essen

Telefon: +49 201 - 245 22-0

Telefax: +49 201 - 245 22-44

Koordination:

Dr. Felix Streiter, Sarah Wilewski

Stiftung Mercator GmbH

Gestaltung: Christian Mathis | stickfish productions

Druck: Ökodruckerei Green Vision

Stand: September 2012, 1. Auflage

