

Günther Lorenz

# Der Beitrag sozialer Unternehmen zur Lokalen Ökonomie

Bildungsmaterialien

Berlin 2008

Mit Unterstützung der Rosa-Luxemburg-Stiftung

The logo consists of the lowercase letters 'rls' in a bold, sans-serif font. The 'r' and 'l' are red, while the 's' is black.

**Diese Broschüre wurde mit Mitteln der Rosa-Luxemburg-Stiftung finanziert.**

**Berlin 2008**

© *Technologie-Netzwerk Berlin e.V.*

Günther Lorenz

## Der Beitrag sozialer Unternehmen zur Lokalen Ökonomie

### INHALT

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
1. Einführung	5
2. Charakteristik sozialer Unternehmen	8
3. Entstehungshintergrund sozialer Unternehmen	16
4. Funktionsweise sozialer Unternehmen	23
5. Arbeitsbedingungen in sozialen Unternehmen	30
6. Akteure, Angebote und Infrastrukturen in der Sozialen Ökonomie	33
7. Der Beitrag sozialer Unternehmen zur lokalen Entwicklung	37
<b>Literaturhinweise</b>	<b>41</b>
<b>Website-Links</b>	<b>45</b>

## Der Beitrag sozialer Unternehmen zur Lokalen Ökonomie

### *Vorwort*

Erst neuerdings ist der Begriff sozialer Unternehmen in der Bundesrepublik ins Gespräch gekommen. Zahlreiche Bücher mit diesem Titel wurden inzwischen veröffentlicht<sup>1</sup>, Veranstaltungen zum Thema werden immer öfter organisiert. Politik und Verwaltung können jedoch mit diesem Unternehmenstyp nur bedingt umgehen, weil ihn die Ordnungspolitik in Deutschland noch nicht in ihr Repertoire aufgenommen hat. Hier herrscht im guten Sinne des Wortes Aufklärungsbedarf.

Vor dem Hintergrund langjähriger Forschungs- und Entwicklungsarbeit, die *TechNet* in diesem Bereich seit Anfang der 80er Jahre betreibt, veröffentlichen wir daher hier in didaktisch aufbereiteter Form aktuell erarbeitetes, bereits praktisch erprobtes Bildungsmaterial zu diesen Themen.

Mit dieser Broschüre soll ein breites Publikum angesprochen werden, das sich mit dieser Thematik wenig oder noch gar nicht befasst hat. Insbesondere aber für Politiker und Verwaltungsangehörige in der Kommune ist dieses Thema von Belang, weil dieser Wirtschaftssektor entscheidend zur Senkung sozialer Folgekosten<sup>2</sup> beitragen kann.

Es geht darum, zu verstehen und weiterzuverfolgen,

- a) wie die Soziale Ökonomie funktioniert, zu wessen Nutzen sie agiert und
- b) welche Aufgaben die Kommunen übernehmen können, um den gesellschaftlichen Mehrwert sozialer Unternehmen zu nutzen und zu mehren.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und hoffen, dass diese Unterlagen zum besseren Verständnis der Materie beitragen.

*Günther Lorenz,*

*Berlin 2008*

---

<sup>1</sup> Vgl. Literaturliste im Anhang

<sup>2</sup> Die von der Privatwirtschaft externalisierten sozialen und ökologischen Kosten werden von sozialen Unternehmen internalisiert, indem sie von vornherein zur Senkung der gesellschaftlichen Nettokosten gegründet werden. Zur sozialen Kostentheorie vgl. K.-W. Kapp, 1988

## 1. Einführung

Soziale Unternehmen sind in vielen Regionen der Motor lokalökonomischer Entwicklung, insbesondere wenn die traditionellen Politikinstrumente bei Krisensymptomen wie Arbeitslosigkeit, Unterversorgung und Umweltzerstörung nicht mehr greifen. Hierauf reagieren Kommunen und zivilgesellschaftliche Akteure verstärkt mit dem Konzept ökonomischer Selbsthilfe. Sam Aaronovitch, Direktor des ersten Instituts für Lokale Ökonomie in Europa (Local Economy Policy Unit, South Bank University of London), formulierte das folgendermaßen: „*There is no escape from self-help.*“<sup>3</sup>.

Da diese Unternehmen nicht auf dem Profitmotiv basieren, sondern von zivilgesellschaftlichen Akteuren gegründet werden, stehen Bedarfsdeckung und Beschäftigung im Vordergrund ihrer Aktivitäten.

Uns interessiert hier:

1. Welchen Beitrag leisten soziale Unternehmen zur Senkung sozialer (einschließlich ökologischer) Kosten,
2. welchen sozialen Mehrwert erbringen sie,
3. wie sehen die Arbeitsbedingungen aus für Beschäftigte, die oftmals gleichzeitig Unternehmer sind, und
4. welches sind die Arbeitsinhalte und –ergebnisse dieser Unternehmen?
5. Insbesondere interessiert uns aber, welchen Beitrag sie zur lokalen wirtschaftlichen Entwicklung leisten.

Der Sektor ist mit Blick auf seine gesamtgesellschaftlichen Wirkungen hocheffektiv, hingegen jedoch so gut wie unerforscht. Erste Untersuchungen zu diesem „Dritten Wirtschaftssektor“ wurden vor einigen Jahren im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung vorgenommen:

---

<sup>3</sup> “Es gibt keinen Ausweg aus ökonomischer Selbsthilfe“.

„Dieser „Dritte (Wirtschafts-) Sektor“ lässt sich vom „Ersten Sektor“ – der privaten gewinnorientierten Wirtschaft – und vom „Zweiten Sektor“ – der staatlich bzw. öffentlich verfassten Wirtschaft – durch folgende Kriterien abgrenzen:

- Es handelt sich um privatrechtlich verfasste Wirtschaftsunternehmen zur Realisierung sozialer und/oder gemeinwesenbezogener Zielsetzungen.
- Sie entstehen aus Formen der Selbstorganisation bzw. Selbsthilfe von Bürgern, die sich von Risiken in der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Situation und/oder Mängeln in der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen betroffen fühlen.
- Ihr wirtschaftliches Handeln ist den sozialen und/oder gemeinwesenbezogenen Zwecken untergeordnet (oder zumindest gleichgestellt) und folgt dem Prinzip des „*Not-for-Private-Profit-Distributing*“.
- Das unternehmerische Handeln geht von einer gemeinschaftlichen, kollektiven oder kooperativen Basis aus.

Kennzeichnende Merkmale des Sektors sind dementsprechend folgende Eckpunkte:

- Vorrang sozialer und/oder gemeinwesenbezogener Zielsetzungen,
- bürgerschaftliches unternehmerisches Engagement,
- gemeinwirtschaftliche Gewinnverwendung und
- kooperative Organisationsformen. (...)

Nach Schätzungen der Europäischen Union im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative „Third System and Employment“ umfasst der Sektor in Europa ca. 8,88 Millionen Vollzeit Arbeitsplätze, davon in Deutschland ca. 1,86 Millionen (CIRIEC 2000). Dabei handelt es sich um eher vorsichtige Schätzungen, den unteren Rand markierend. Angesichts dieser Größenordnung kann von einer „Nischenökonomie“ keine Rede sein. Vielmehr handelt es sich um einen längst etablierten Wirtschaftssektor von beachtlichem Gewicht. Dies ist um so bedeutender, als der Sektor sich überwiegend an sozial und ökonomisch schwache Gruppen bzw. Gemeinwesen wendet. So sind in strukturschwachen Gebieten, z.B. in Ostdeutschland, Organisationen der Sozialen Ökonomie häufig nicht nur die größten Arbeitgeber, sondern auch die wichtigsten Auftraggeber für das lokale Gewerbe. Faktisch sind Soziale Unternehmungen in den Krisenregionen Europas Hauptträger lokaler bzw. regionaler Entwicklung. Ihre wirtschaftspolitische Bedeutung für den Erhalt bzw. die Überlebensfähigkeit dieser Räume und Gemeinwesen kann daher gar nicht überschätzt werden

Die volkswirtschaftlichen Leistungen im engeren Sinne können derzeit noch nicht exakt beziffert werden, unter anderem deshalb, weil die dazu erforderlichen Daten nicht in ausreichendem Maße erhoben werden. So werden z.B. auch im Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), welches für die Analyse der quantitativen Aspekte der Sozialen Unternehmungen im Dritten Sektor herangezogen wurde (...), nur von einem Teil der Betriebe Umsatzzahlen erfragt, während andere sich am Haushaltsvolumen orientieren. In jenem Teil der Betriebe, für den Umsatzzahlen vorliegen, beträgt der Umsatz je Beschäftigten durchschnittlich 102.000.- DM, d.h. die entsprechenden Betriebe sind vergleichsweise eher beschäftigungsintensiv, wobei der überwiegende Teil des Umsatzes auf die Bereiche Gesundheit und Soziales, Kultur, Sport und Unterhaltung entfällt.“ (Birkhölzer, Kistler, Mutz 2004, S. S. 12 – 15)

Kürzlich wurden mit der Broschüre „Soziale Ökonomie in Berlin“<sup>4</sup> die Potenziale und Probleme dieses Sektors in der Hauptstadt dargestellt, doch fehlen uns genauere quantitative Angaben für die Gesamtstadt. Die Erfassung für die Bundesrepublik hat ebenfalls gerade erst begonnen.

Hier sind einige Zahlen, die Auskunft über die Größe des Sektors in Deutschland (im Vergleich zu anderen europäischen Ländern der EU) geben:

**„Tabelle 2: Bezahlte Arbeit in Genossenschaften, Gegenseitigkeitsgesellschaften, Vereinen und vergleichbaren Organisationen in der Europäischen Union (2002-2003)“**

<i>Land</i>	<i>Genossenschaften</i>	<i>Gegenseitigkeitsgesellschaften</i>	<i>Vereine</i>	<i>INSGESAMT</i>
Belgien	17.047	12.864	249.700	279.611
Frankreich	439.720	110.100	1.435.330	1.985.150
Irland	35.992	650	118.664	155.306
Italien	837.024	*	499.389	1.336.413
Portugal	51.000	*	159.950	210.950
Spanien	488.606	3.548	380.060	872.214
Schweden	99.500	11.000	95.197	205.697
Österreich	62.145	8.000	190.000	260.145
Dänemark	39.107	1.000	120.657	160.764
Finnland	95.000	5.405	74.992	175.397
Deutschland	466.900	150.000	1.414.937	2.031.837
Griechenland	12.345	489	57.000	69.834
Luxemburg	748	k.A.	6.500	7.248
Niederlande	110.710	k.A.	661.400	772.110
Vereinigtes Königreich	190.458	47.818	1.473.000	1.711.276
Zypern	4.491	k.A.	k.A.	4.491
Tschechische Republik	90.874	147	74.200	165.221
Estland	15.250	k.A.	8.000	23.250
Ungarn	42.787	k.A.	32.882	75.669
Lettland	300	k.A.	k.A.	300
Litauen	7.700	0	k.A.	7.700
Malta	238	k.A.	k.A.	238
Polen	469.179	k.A.	60.000	529.179
Slowakei	82.012	k.A.	16.200	98.212
Slowenien	4.401	270	k.A.	4.671
INSGESAMT	3.663.534	351.291	7.128.058	11.142.883

\* Die Daten bzgl. der Gegenseitigkeitsgesellschaften sind für Italien mit denjenigen der Genossenschaften und für Portugal mit denjenigen der Vereine aggregiert.“ (CIRIEC 2007, S. 17)

<sup>4</sup> Birkhölzer, H.; Lorenz, G.; Schillat, M. u.a.: Soziale Ökonomie in Berlin. Perspektive für neue Angebote und sinnvolle Arbeitsplätze in der Hauptstadt. Berlin 2007 (hrsg. v. Technologie-Netzwerk Berlin e.V.)

## 2. Charakteristik sozialer Unternehmen

Die Globalisierung kapitalistischer Ökonomie hat oft eine Lokalisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten insbesondere dort zur Folge, wo Groß-Unternehmen sich aus Regionen zurückziehen und in einer Krisenspirale Armut, Arbeitslosigkeit und soziale Ausgrenzung verursachen. Was die Kooperativen mit den *Rochdale Pioneers* 1844 als erste sichtbare ökonomische Gegenbewegung zum Kapitalismus in Britannien entwickelt haben, weitete sich im letzten Jahrhundert zu einer weltweiten Bewegung aus – nicht nur im Genossenschaftssektor, sondern auch in anderen Organisationen und Bereichen. Lokalökonomische Ansätze formieren sich zunehmend in Krisenregionen auf kommunaler und regionaler Ebene. Mit diesen wächst eine neue Wirtschaftsform heran, die auf europäischer Ebene unter den Begriffen „Soziale Ökonomie“, „Solidarische Ökonomie“, „Lokale Soziale Ökonomie“ gehandelt wird. In Europa und mithin in Deutschland sind die sozialen Unternehmen Basiseinheiten solcher Entwicklungen. In Deutschland nehmen sie i.d.R. die Rechtsform einer Genossenschaft, einer GmbH oder eines Vereins an.

Hier führen wir drei Beispiele von sozialen Unternehmen in der Bundesrepublik mit den am häufigsten vorkommenden Rechtsformen (e.V., GmbH und e.G.) an<sup>5</sup>:

### **SKR, das Suchtklinische Kompetenzzentrum für Soziale Reintegration e.V. (Beispiel für einen Verein)**

Das verwilderte Schlossparkareal der Altenburg<sup>6</sup> wird restauriert und ausgebaut. Unter Anleitung eines Landschaftsgärtners und sozialpädagogischer Fachkräfte bauen die Teilnehmer/innen erlernte handwerkliche Fähigkeiten aus. So wird ihnen der Anschluss in ihrem erlernten Beruf ermöglicht. Für Teilnehmende ohne Vorkenntnisse haben die Projekteinheiten berufshin führenden Charakter.

Das Parkprojekt kooperierte von Anfang an mit dem TP Kulturhistorische Forschung Altenburg (Archäologie), denn beide Projekte beziehen sich auf dasselbe Areal. Zudem werden einige der zu vermittelnden Fertigkeiten in beiden Projekten benötigt (Karten lesen, Vermessen, Recherche der Geschichte von Schloss, Park und Region). (...) Im Sommer 2006 bot Herr Räther, ein (dort ansässiger) Landschaftsgärtner, Altenburger Senioren an, eines ihrer regelmäßigen Treffen auf der Altenburg abzuhalten. Bei einer Führung durch den Schlosspark

---

<sup>5</sup> Alle Beispiele aus: AWO Arbeit (Hrsg.), 2007

<sup>6</sup> Altenburg ist ein Ortsteil von Alsfeld im Vogelsbergkreis, Hessen.



stellte er den Gästen die Projektarbeit vor. Die erinnerten sich an den Park vor dem verwilderten Jetztzustand und waren begeistert, dass das Altenburger Wahrzeichen wiederbelebt wird. Einige von ihnen boten an, die Geschichte des Parks ehrenamtlich zu recherchieren. Die ersten Ergebnisse bekam Rätber kurz nach dem Seniorentreffen.

Eine weitere Initiative entstand: Tennisspieler aus der Region sagten zu, gemeinsam mit den Teilnehmenden den im Park gelegenen Tennisplatz wieder freizulegen und bespielbar zu machen. (...) Die Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen sind mit strukturpolitischen Aktivitäten verbunden, wie z.B. Archäologie mit Kultur und Tourismus oder Gartenbau mit Dorferneuerungsmaßnahmen. Auf diese Weise werden sowohl reale Werte in der Region um den Vogelsberg geschaffen als auch die persönlichen und beruflichen Potenziale der Teilnehmer/innen und ihre Reintegrationschancen in Richtung erster Arbeitsmarkt in entscheidendem Maße verbessert.

Im Gremium „Dorferneuerungsprogramm Altenburg“ regte Rätber an, Trockenbaumauern als zu förderndes Ortscharakteristikum in das Programm aufzunehmen. Da das Errichten und Ausbessern von Trockenbaumauern auch ein Qualifizierungsmodul des Parkprojekts ist, werden die Teilnehmenden als Helfer auch hier künftig bezahlte Arbeit finden.

### **AWO Arbeit in Neuwied (Beispiel für eine GmbH)**

Die AWO Arbeit gGmbH, eine Tochtergesellschaft des Kreisverbandes der Arbeiterwohlfahrt Neuwied, betreibt seit 1998 ein Arbeitsprojekt für Langzeitarbeitslose, Hilfeempfänger, Migranten, Suchtkranke und junge Erwachsene. Die AWO Arbeit gGmbH ist als Beschäftigungsgesellschaft und Integrationsbetrieb ein anerkannter Dienstleister.

Die Nachfrage der SUMO Versandtasche stagnierte in der Neuwieder Couvertfabrik bei wenigen Hunderttausend Bestellungen jährlich. Lange Zeit war darüber spekuliert worden, ob die Produktionsmaschine in einem Billiglohnland aufgestellt werden soll, um über Billigherstellung das Produkt günstiger produzieren zu können. Der Standort war bis Dezember 2005 in Düsseldorf. Ziel der Kooperation war es, die SUMO Maschine mit dem neuen Standort Neuwied in direkter Nachbarschaft der Neuwieder Couvertfabrik aufzustellen, um den Verkaufspreis so gestalten zu können, dass die Nachfrage steigt. Synergien konnten so geschaffen werden, dass bei technischen Fragestellungen sofort Mitarbeiter der Neuwieder Couvertfabrik zur Verfügung stehen konnten und damit Probleme kurzerhand zu bewältigen waren. Die Zusammenarbeit wurde zwischen der Neuwieder Couvertfabrik GmbH und der AWO Arbeit gGmbH in einem Kooperationsvertrag mit einer 10-jährigen Laufzeit (bezogen auf Produktherstellung, Produktmenge, Hilfe, Abnahmepreis, Optionen) vereinbart.

Die Produktion konnte gesteigert und die Auftragslage verzehnfacht werden, so dass aus einem Einschichtbetrieb ein Dreischichtbetrieb wurde. Die Kalkulationen beliefen sich auf einen Mittelwert im Dreischichtbetrieb. Inzwischen hat die Maschine Ihre Kapazität erreicht.

Im Hinblick auf diesen Erfolg wurde im Januar 2007 die Anschaffung einer zweiten Maschine SUMO II beschlossen.

Bis zu diesem Ergebnis war ein Prozesszeitraum von 1,5 Jahren erforderlich.

Es ist davon auszugehen, dass die besten Erfolgchancen professionell strukturierte, verbindliche Kooperationen haben, die mit einem deutlich beschriebenen Ziel und hohen Ansprüchen an die Qualität der Umsetzung ausgerichtet sind.

### **Servicegenossenschaft in der Dübener Heide (Beispiel für eine Genossenschaft)**

Aktive Gruppen arbeitsloser Personen werden dabei unterstützt, Selbsthilfegenossenschaften zu gründen und Arbeitsplätze neu zu schaffen. Die genossenschaftliche Organisationsform bietet dabei sehr gute Möglichkeiten, mehrere wirtschaftliche und soziale Funktionen zu bündeln und zugleich Interessen mehrerer Partner aufzunehmen. Dieses Vorhaben wird durch ein Unterstützungsnetzwerk von regionalen und lokalen Partnern begleitet.

In den Gemeinden Doberschütz, Kossa und Laußig unterstützten die ARGE des Landkreises Delitzsch, die Gemeindeverwaltungen und die innova eG<sup>7</sup> im Jahr 2006 gemeinsam ein Projekt mit zwölf langzeitarbeitslosen Frauen und Männern, die sich in der Gründungsinitiative für eine Dienstleistungsgenossenschaft zusammengefunden haben.

Die Projektarbeit startete mit vielfältigen Untersuchungen zur Lebenssituation in den Gemeinden - mittels Bürgerbefragungen, Experteninterviews sowie Sozialraumanalysen. Die vorhandenen Dienstleistungsangebote sowie Einrichtungen der sozialen und kulturellen Infrastruktur erfassten die TeilnehmerInnen in einem Gewerbe-, Kultur- und Sozialatlas.

So konnte ein guter Marktüberblick gewonnen werden, und durch die zahlreichen Gespräche und Bürgerforen wurden die MitarbeiterInnen bei der zukünftigen Kundschaft bekannt. Gemeinsam mit den Experten eines genossenschaftlichen Prüfungsverbandes wurde in Workshops der Satzungsentwurf einer zukünftigen Genossenschaft erarbeitet. Für die Identifikation der künftigen Genossenschaftsmitglieder war es wichtig, dass sie von der Idee bis zur Genossenschaftsgründung an allen Entwicklungsschritten aktiv beteiligt waren. (...)

Am 18. Dezember 2006 setzten 14 Mitglieder ihre Unterschrift unter die Gründungsurkunde der Heide Service eG., und nach der erfolgreich bestandenen Pflichtprüfung durch einen genossenschaftlichen Prüfungsverband eröffnete am 14. Mai 2007 der 1. genossenschaftliche Servicepunkt in Doberschütz seine Pforten.

Was unterscheidet nun soziale Unternehmen von denen des privaten (und öffentlichen) Unternehmenssektors?

Kurz gefasst sind dies die Hauptcharakteristika sozialer Unternehmen in Europa:

---

<sup>7</sup> Die innova eG (Hauptsitz: Leipzig) begleitet seit 5 Jahren Gründungsinitiativen mittels Coaching und Qualifizierung.

1. Soziale Unternehmungen sind Wirtschaftsunternehmen mit sozialer Zielsetzung.
2. Sie werden von Bürgern gegründet und antworten auf quantitative und qualitative Mangelsituationen..
3. Profite werden in die sozialen Zielsetzungen oder in gemeinwesenbezogene Vorhaben reinvestiert. („*not-for-private-profit-distributing*“ bzw. „*for social profit*“).
4. Das unternehmerische Handeln geht von einer gemeinschaftlichen, kollektiven oder kooperativen Basis aus.

In den folgenden Beschreibungen finden sich diese Merkmale wieder<sup>8</sup>:

### **Der CAP-Markt**

Die PARITÄTISCHE Mitgliedsorganisation nobis gGmbH Der Dienstleister, eine 100%ige Tochter der nbw Nordberliner Werkgemeinschaft gGmbH (WfbM), eröffnete den 36. Markt der CAP-Gruppe in der Köpenicker Wendenschloßstrasse 143-145. Bundesweit sind inzwischen 58 Märkte tätig.

Erst am 5. Juli 2006 fiel die Entscheidung, dass nobis die ehemalige Edeka-Filiale übernehmen würde. In dem Monat, der bis zur Eröffnung verging, wurde der Markt renoviert, neu ausgestattet und das Team geschult. Neben der theoretischen Unterweisung absolvierten die 10 Frauen und Männer vom zukünftigen CAP Markt in einem benachbarten Edeka-Markt auch ein Praxistraining. Sieben von ihnen sind körperlich, seelisch und/oder geistig behindert.

CAP ist anders als herkömmliche Supermärkte und wirbt offensiv damit, behinderten Menschen Arbeit zu geben. Die Philosophie ist aber auch, in Regionen, die mit angemessenen Einkaufsmöglichkeiten unversorgt sind, einen „Lebensmittelpunkt“ im besten Wortsinn zu schaffen. Auf 650 Quadratmetern finden Kunden ein Vollsortiment von fast 8.000 Artikeln und einen Backshop

(...)

Die Preise sind mit denen anderer Vollsortimentsläden vergleichbar. Besondere Sympathien in der Bevölkerung wollen sich die hochmotivierten Mitarbeiter dadurch verdienen, dass sie mehr als das Übliche bieten: Reservierte Parkplätze, breite Gänge, spezielle Einkaufswagen und eine Eingangskontrolle auf Knopfdruck ermöglichen auch Rollstuhl-Nutzern oder Müttern mit Kinderwagen ein komfortables Einkaufen ohne fremde Hilfe.

Ein besonderer Clou ist der Lieferservice, der für Einkäufe ab 50 Euro und im Umkreis von fünf Kilometern kostenlos ist. Darüber werden sich vor allem ältere Menschen und berufstätige Hausfrauen freuen, denn die Lieferung kommt kurz vor Ladenschluss.

Die Motivation für nobis Der Dienstleister, einen CAP Markt zu eröffnen, war die weitere Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung, entsprechend dem

---

<sup>8</sup> Alle Beispiele aus: Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (Hrsg.), 2007

Unternehmenszweck. Damit wird Menschen mit Behinderung die Teilhabe am Arbeitsleben und die Integration in die Gesellschaft ermöglicht.

Der CAP Markt ist ein selbständiger Geschäftsbereich der nobis gGmbH. Die Realisierung erfolgt im Kooperationsverbund mit der GDW Süd. Die Schaffung des Marktes erfolgte durch die nobis gGmbH selbst, mit Unterstützung dessen Gesellschafter nbw Nordberliner Werkgemeinschaft gGmbH und in enger Zusammenarbeit mit dem Integrationsamt Berlin.

Es werden 9 Arbeitsplätze in Vollzeit bereitgestellt, davon 7 für Menschen mit Behinderung.

Außerdem bestehen Möglichkeiten zum Praktikum, zur Trainingsmaßnahme und zur Probebeschäftigung.

### **Gesellschaft für nachhaltige Stadtkultur - Pro Agora e.V. / Bio-Catering-Betrieb**

Seit 1993 engagiert sich der gemeinnützige Verein „Gesellschaft für nachhaltige Stadtkultur – pro agora e.V.“ - für sozial und ökologisch orientierte Projekte im Bezirk Pankow von Berlin, insbesondere im Wohngebiet Greifswalder Straße. Der Projektansatz von pro agora ergab sich aus der Problemsituation dieser Plattenbau-Siedlung. Das Unternehmen wurde von Bürgern zur nachhaltigen Verbesserung der Lebensqualität im Quartier gegründet.

Ausgangspunkt waren Projekte zur Wohnumfeldverbesserung. Pro agora wendet sich vor allem an Kinder und Jugendliche sowie Personen, die an Bildung und Erziehung maßgeblich mitwirken. Zu den Arbeitsfeldern gehört die Unterstützung von Kindertagesstätten und Schulen, zum Beispiel bei

- der Gestaltung und Nutzung von Schulgärten
- dem Anbau von Nahrungs- und Würzpflanzen
- dem Training eines vernünftigen Ernährungsverhaltens
- der Integration des Ernährungstrainings in den Kita- und Schulalltag und
- der Belieferung von Kitas und Schulen mit gesunder Kost (Bio)
- Fortbildungen zur „Fachkraft für gesundheitsfördernde Ernährung in Sozial- und Hauswirtschaftsberufen“ sowie „Fachkraft für Bio-Produkte in Gastronomie und Handel“.

Eine wesentliche Zielsetzung des Vereins ist es, Kinder, Eltern, Erzieher und Köche durch vielfältige Aktivitäten auf dem Gebiet der gesundheitsorientierten Ernährung fit zu machen. Bereits Mitte der neunziger Jahre initiierte der Verein im Rahmen der Lokalen Agenda 21 Pankow und der Gemeinschaftsinitiative URBAN das Modellprojekt „Gesunder Stadtteil“. Damit konnte der Quartiers-Pavillon, der sogenannte „Fresswürfel“ im Wohngebiet erneuert werden, in dem pro agora zunächst mit Unterstützung der Robert-Bosch-Stiftung eine Lehr- und Versuchsküche eingerichtet hatte.

Neben der Heranführung von Kindern und Jugendlichen zu gesundheitsbewussterer Ernährung durch Beratung und Schulung stellt der Verein seit 2004 selbst aktiv Essen zur Mittagsverpflegung an Kindertagesstätten, Kinderläden, Schulen und Horte her. Der Bedarf nach einem solchen Angebot zu einem sozialverträglichen Preis wurde von außen an den

Verein herangetragen. Mit dem Angebot soll die Ernährungs- und Gesundheitssituation von Kindern und Jugendlichen sozial verträglich und nachhaltig verbessert werden. So kristallisierte sich im Laufe der Zeit ein weiterer wichtiger Schwerpunkt der Arbeit des Vereins heraus, nämlich die Schaffung von dauerhaften Arbeitsplätzen, ohne jedoch die ursprüngliche Mission aufzugeben. Beides wurde unter anderem mit der Entwicklung des Bio-Catering verwirklicht.

Die Küche von pro agora fühlt sich traditionellen Ernährungsgewohnheiten einer gesundheitlich verträglichen und abwechslungsreicheren Hausmannskost verbunden, setzt zu 100 % Erzeugnisse aus kontrolliert ökologischem Anbau ein und verarbeitet diese schonend und vollwertig. Die angebotenen Speisen entsprechen den Vorlieben der Kinder, ohne dass die ernährungsphysiologische Qualität darunter leidet.

Pro Agora hat sich als gemeinnütziger Verein gegründet. Die zusätzliche Gründung einer geeigneten Rechtsform für den Geschäftsbetrieb wurde realisiert. Beide Einrichtungen kooperieren im Rahmen einer Verbundstruktur.

Beteiligt sind folgende Personenkreise / Organisationen:

- Unabhängiger Verband für Gesundheitsförderung e.V. (UGB)
- Fördergemeinschaft ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg e.V.
- Kindertagesstätten und Schulen
- Volkssolidarität
- Terra Naturkosthandel
- NEULAND GmbH
- Ökologischer Großküchenservice e.V. / Frankfurt/Main (ÖGS)
- „Küchenschaben“ – Erfahrungsaustausch von Köchinnen selbstkochender Einrichtungen

Der Pro Agora Verbund bietet an:

- Bio-Catering: Herstellung von Mittagessen für Kitas und Schulen
- Beratung für Kitas und Schulen zur Einführung von Bio-Komponenten
- Qualifizierung für Teilnehmer von MAE-Maßnahmen<sup>9</sup> zur „Fachkraft für Bio-Produkte in Gastronomie und Handel“

Insgesamt werden 8 Vollzeit-Arbeitsplätze bereitgestellt.

Im Rahmen von Fördermaßnahmen werden darüber hinaus subventioniert:  
10 Arbeitsplätze über MAE (58+-Maßnahme).

Für den gemeinnützigen Bereich des Vereins werden zu 100 % Mittel aus der Projektförderung eingesetzt. Das Bio-Catering erwirtschaftet Einnahmen zu 100 %.

---

<sup>9</sup> MAE = Mehraufwandsentschädigung: sogenannte Ein-Euro-Jobs, d.h. gemeinnützige Tätigkeiten, die vom Jobcenter an HARTZ IV-Empfänger vermittelt werden und für die der Teilnehmer eine Mehraufwandsentschädigung erhält.

## **Der Pfefferwerk-Verbund**

Der heutige Pfefferwerk Verbund geht zurück auf die bereits 1988 entwickelte Idee, das Gelände der nach ihrem Gründer Joseph Pfeffer „Pfefferberg“ benannten ersten Brauerei im heutigen Bezirk Pankow, im Ortsteil Prenzlauer Berg gelegen, in ein Zentrum für Kultur, Soziales und Gewerbe umzuwandeln.

Anwohner/innen, Künstler/innen und sozial Engagierte gründeten 1990 den „Pfefferwerk Verein zur Förderung von Stadtkultur e.V.“. Wesentliches Anliegen ist von Anfang an, Lebens-, Arbeits- und Wohnumfeld im Gemeinwesen nachhaltig zu verbessern. Da die Besitzverhältnisse bezüglich der Immobilie längere Zeit ungeklärt blieben, mussten die Akteure ihre Themen Soziales, Beschäftigung und Bildung vorrangig an anderen Standorten entwickeln. Auf dem Pfefferberg selbst konnten aber bereits zu Beginn der neunziger Jahre Kulturangebote von Pfefferwerk etabliert werden.

Orientiert am Bedarf, den gewünschten Handlungsfeldern und den gesetzlichen Rahmenbedingungen ist ein Netzwerk aus Organisationen unterschiedlicher Rechtsform entstanden; Pfefferwerk agiert heute an vielen Standorten auch außerhalb des Bezirkes und leistet damit seinen spezifischen Beitrag zur Entwicklung des Gemeinwesens nicht nur im Prenzlauer Berg.

Lokales Zentrum ist der Pfefferberg, der inzwischen erworben und in eine Stiftung eingebracht werden konnte. Die Stiftung hat das Gelände zur Sanierung und Entwicklung verpachtet. Nach zwischenzeitlich schwierigeren Phasen verzeichnet dies gegenwärtig Fortschritte. Dank der Ansiedelung unterschiedlicher Einrichtungen, Vereine und Einzelpersonen schreiten die Sanierung und die Umsetzung des Nutzungskonzeptes voran.

Beim Pfefferwerk Verbund handelt es sich um ein Netzwerk gemeinnütziger und nicht-gemeinnütziger Organisationen. Der Verbund setzt sich zusammen aus:

- Pfefferwerk Stadtkultur gGmbH
- Stiftung Pfefferwerk
- Sportverein Pfefferwerk e.V.
- Pfefferwerk Aktiengesellschaft
- Pfefferwerk Gesellschaft zur Entwicklung und Verwaltung von Gebäuden und Liegenschaften mbH
- Mob e.V. – Obdachlose machen mobil
- Pfefferwerk Verein zur Förderung von Stadtkultur e.V.
- Freunde der sozialen Stadtkultur e.V.

Pfefferwerk ist derzeit einer der größten Arbeitgeber im Bezirk Pankow.

Insgesamt stellt Pfefferwerk 594 Stellen bereit, davon 422 in Vollzeit und 172 in Teilzeit (davon 183 Auszubildende);

- z.Z. werden 32 Teilnehmer an MAE über das Jobcenter Pankow und den Landkreis Oder Spree betreut;
- es gibt keine weiteren Maßnahmen der Beschäftigungsförderung.
- Zusätzlich werden ca. 80 Übungsleiter/innen mit Honorarverträgen bzw. Aufwandsentschädigungen sowie bei Bedarf sporadisch Honorarkräfte beschäftigt.
- Überall arbeiten auf ehrenamtlicher Basis Freiwillige mit. Anzahl und Umfang sind nicht genau bezifferbar (allein in den Kindertagesstätten, der Schule, dem Nachbarschaftshaus, beim Sportverein helfen teils regelmäßig, teils sporadisch insgesamt wenigstens 800 Personen).

(Alle Angaben ohne mob e.V.)

### 3. Entstehungshintergrund sozialer Unternehmen

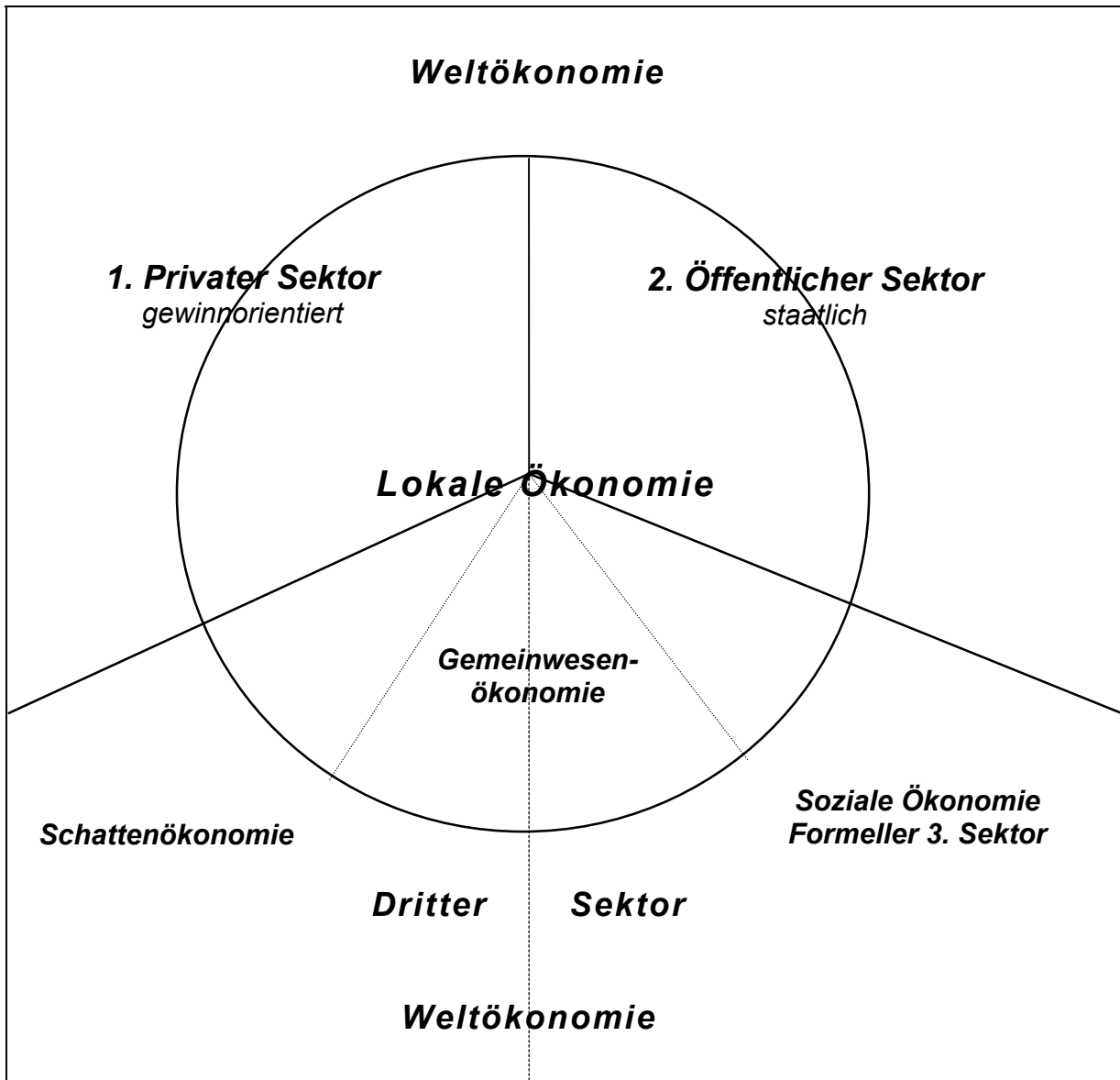
Vor dem Hintergrund zurückgehender ökonomischer Aktivitäten in Krisenregionen entwickeln verschiedene Akteure der Zivilgesellschaft soziale, politische und wirtschaftliche Initiativen zur Überwindung von Arbeitslosigkeit, Armut und Umweltzerstörung, und entwickeln lokalökonomische bzw. sozialökonomische Strategien.

In einer Zeit, wo Globalisierung und Lokalisierung (*Glocalisation*) gleichzeitig Orte und Regionen erfassen, Wachstum und Reichtum auf der einen Seite konzentrieren, Arbeitslosigkeit, Armut und Ausgrenzung auf der anderen Seite produzieren, reichen die herkömmlichen Instrumente der Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- bzw. Beschäftigungs- und Sozialpolitik nicht mehr aus. Auf die Einnahmeausfälle des Staats wird mit teils nur kurzfristig wirkenden Reformen reagiert, die allerdings die auslösenden ökonomischen Faktoren kaum beeinflussen können. Die Haushaltsrestriktionen des Bundes und der Länder sind auch Ergebnis der Arbeitslosigkeit im privaten Unternehmenssektor; die Sozialversicherungslasten werden auf immer weniger Schultern verteilt, und viele Kommunen insbesondere Ostdeutschlands sind mit Auswanderung von Gewerbe und Bevölkerung konfrontiert.

In dieser Situation gehen insbesondere in strukturschwachen Regionen arbeitsschaffende und sozial integrierende Aktivitäten im privaten und öffentlichen Wirtschaftssektor zurück, und der Dritte Wirtschaftssektor der Sozialen oder Gemeinwesenökonomie gewinnt an Bedeutung. Die folgenden Diagramme versinnbildlichen die Rolle der drei Wirtschaftssektoren in der globalen und lokalen Ökonomie. Der Dritte Wirtschaftssektor setzt sich aus einem formellen Sektor (Soziale Ökonomie) und einem informellen Sektor (Schattenökonomie) zusammen (vgl. Fig. 1). Im 2. Diagramm werden diese beiden Segmente der Sozialen Ökonomie nach verschiedenen Bereichen ausdifferenziert. Die sozialen Unternehmen als Basiseinheiten der Sozialen Ökonomie beziehen ihre Aktivitäten entweder auf das lokale Gemeinwesen oder auf soziale Zielgruppen („andere soziale Unternehmen“).

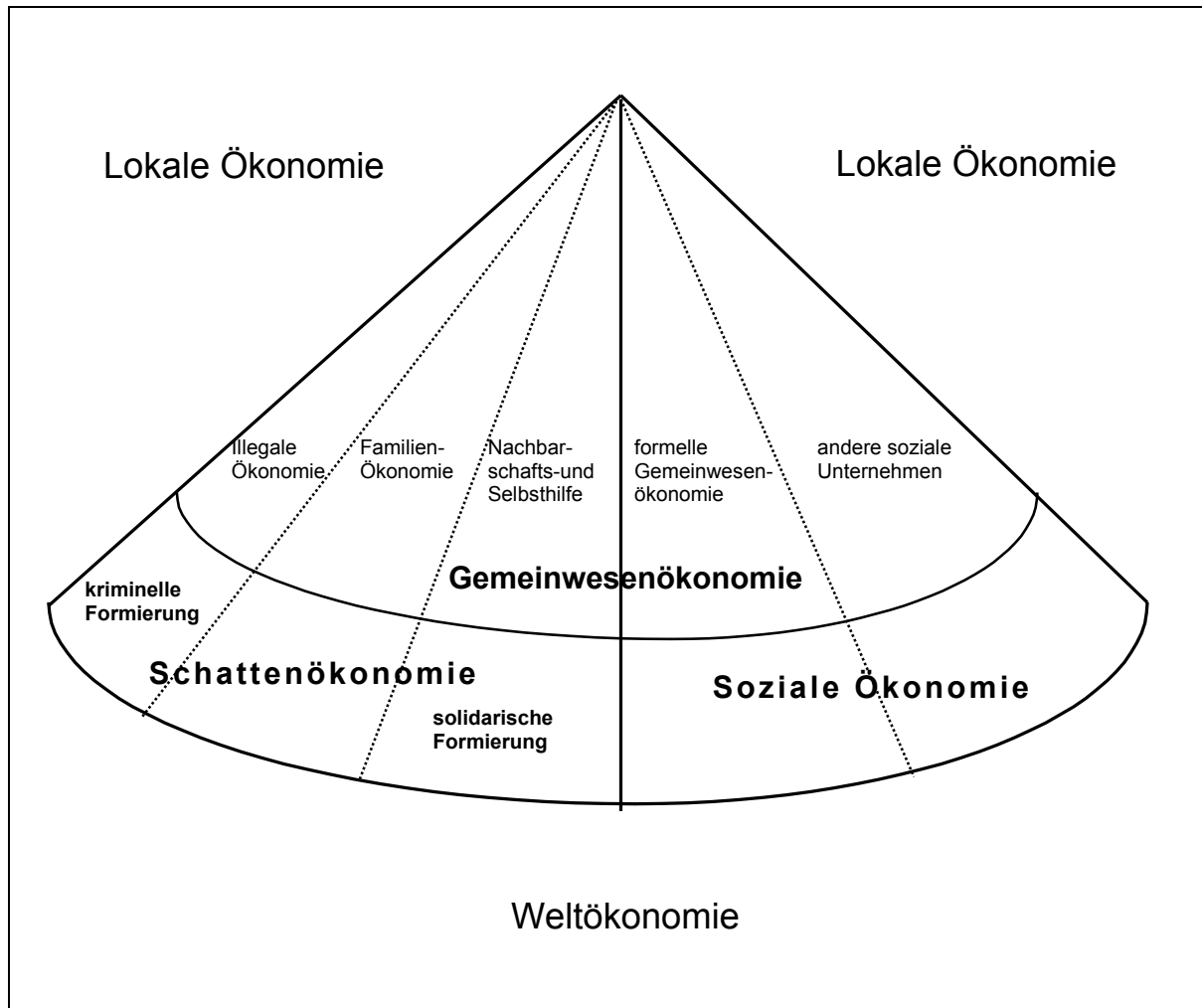


**Fig. 1: Sektoren der Ökonomie**



Die Grenzen zwischen sozialer Ökonomie und Schattenökonomie sind fließend. Insbesondere die Gemeinwesenökonomie entwickelt sich in vielen Fällen aus der Schattenökonomie heraus. Dabei werden vormals informelle Aktivitäten in formelle Strukturen gebracht, womit insbesondere eine Inwertsetzung vorher unbewerteter, häufig gering geschätzter Tätigkeiten verbunden ist, z.B. durch *Local Exchange and Trading Systems* (LETS), *Voluntary Enterprises* u.ä. mehr.

Fig. 2: Entwicklungsperspektiven im 3. Sektor



Die Schattenökonomie rekrutiert sich im wesentlichen aus 3 Bereichen:

- der Nachbarschafts- und Selbsthilfe
- der Familien- und Hausarbeit
- der illegalen ("schwarzen") Ökonomie

Letztere kann in Ermangelung von Alternativen durchaus zum Ausgangspunkt einer kriminellen Formierung der Schattenökonomie werden, die nach und nach Familien und Nachbarschaft einbezieht und sich auf ganze Städte und Regionen ausbreiten kann. Die Chancen einer solidarischen Formierung sind umgekehrt umso größer, je stärker die formellen Strukturen der sozialen und Gemeinwesenökonomie entwickelt sind.

Der Dritte Wirtschaftssektor ist insbesondere in Krisenregionen der treibende Wirtschaftssektor. Galt dies früher vor allem für die sog. Dritte Welt, so immer mehr auch für die Industrienationen Europas.

Ausgehend von den sozialen Bewegungen, die sie gegründet haben, kann man in Deutschland folgende soziale Unternehmenstypen unterscheiden:

1. Unternehmen der Genossenschaftsbewegung,
2. Wohlfahrtsorganisationen,
3. Stiftungen,
4. ideelle Vereinigungen,<sup>10</sup>
5. Integrationsunternehmungen benachteiligter Gruppen,
6. Freiwilligendienste bzw. -agenturen,
7. Alternativ-, Frauen- und Umweltbewegung,
8. Selbsthilfebewegung,
9. Soziokulturelle Zentren,
10. Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften,
11. Tauschsysteme auf Gegenseitigkeit,
12. Nachbarschafts- und Gemeinwesenökonomieinitiativen.

In absteigender Reihenfolge sind hier zunächst Organisationen aus älteren und nachfolgend jüngeren sozialwirtschaftlichen Bewegungen aufgeführt.

Allgemein können folgende Arbeitsfelder – in Übereinstimmung mit Untersuchungen der Europäischen Union zum Beschäftigungspotential auf lokaler Ebene – als Wachstumsfelder bzw. beschäftigungsrelevant identifiziert werden:

- Ernährung und Wohnen,
- kleinräumige technische Systeme für Energie, Verkehr, Ver- und Entsorgung,
- gemeindenahe Dienstleistungen sozialer wie produktiver Art,
- lokale Kultur,
- Naherholung und Freizeitgestaltung,

---

<sup>10</sup> 1-4: Diese Typen gehören vorwiegend zur traditionellen Familie der Sozialen Ökonomie, die i.d.R. statistisch erfasst und in Verbänden zusammengeschlossen sind.

- Umweltprävention und –reparatur,
- kommunale Infrastrukturleistungen.

Ein wesentliches Kennzeichen dieser von sozialen Zielsetzungen geleiteten Ökonomie ist demnach ihre Orientierung auf eine nachhaltige Entwicklung, in der zukünftige Generationen nicht die Altlasten der Elterngeneration übernehmen müssen. Grundeinheiten dieser sozial-ökonomischen Bewegung sind soziale Unternehmen.

Kennzeichnende Merkmale des Sektors sind dementsprechend folgende Eckpunkte:

- bürgerschaftliches unternehmerisches Engagement,
- gemeinwirtschaftliche Gewinnverwendung und
- kooperative Organisationsformen.

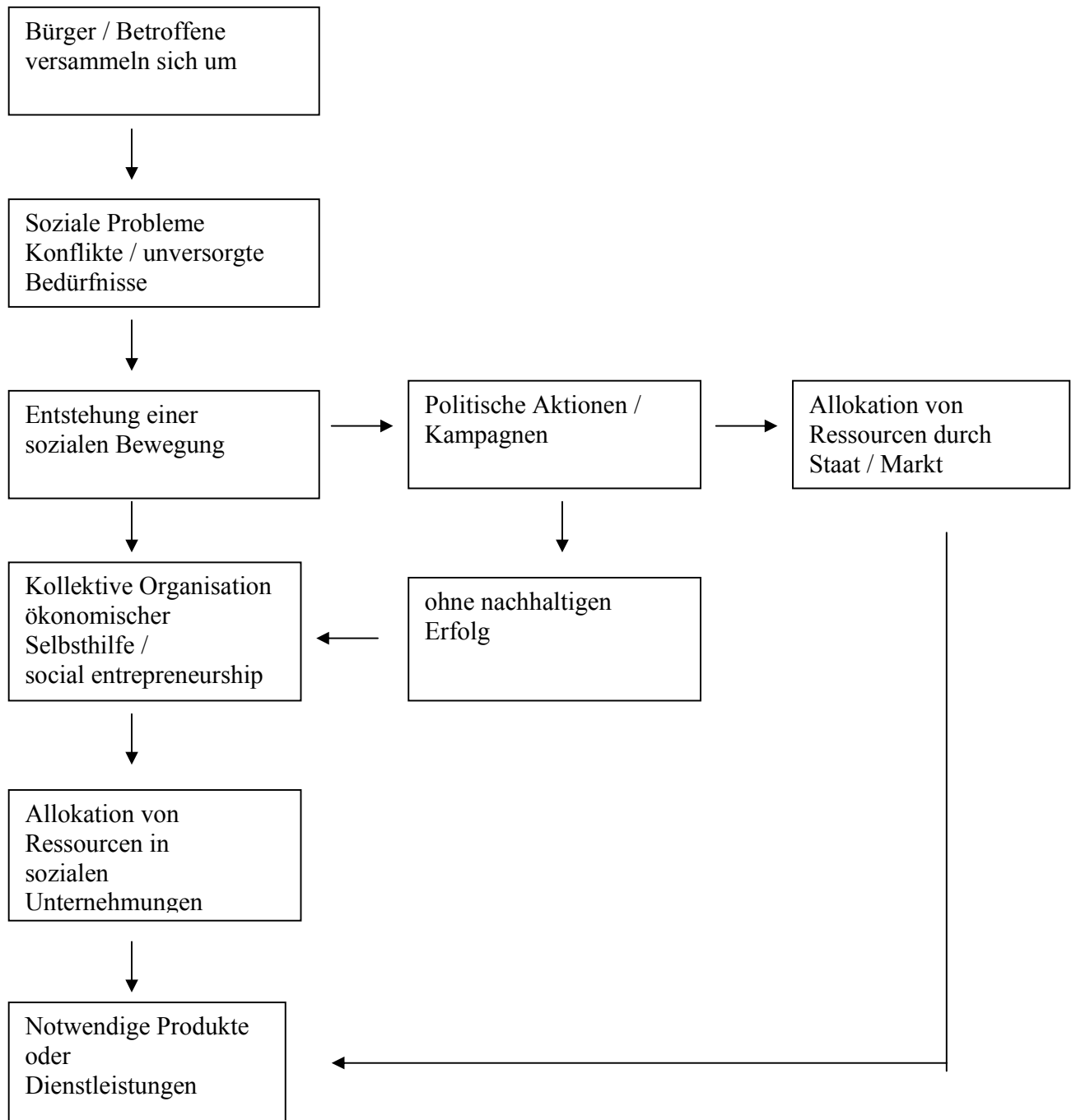
Das signifikante Wachstum dieses Sektors beruht zum einen auf der Fähigkeit sozialer Unternehmen zur Erschließung neuer Marktchancen, vor allem in den Bereichen Umwelt, Soziales und Kultur. Allerdings sind Soziale Unternehmen nicht auf diese Geschäftsfelder begrenzt, sondern tendenziell in allen Bereichen der Ökonomie tätig, von der Nahrungsmittelproduktion bis zur industriellen Fertigung im High-Tech-Bereich. Zum anderen beruht das Wachstum Sozialer Unternehmungen auf ihrer Fähigkeit zur Anpassung an die Bedingungen regional oder sozial begrenzter Märkte. Sie entstehen – nach dem Vorbild der Genossenschafts- und Selbsthilfebewegung des 19. Jahrhunderts – als Instrument ökonomischer Selbsthilfe zur Krisenbewältigung, vor allem in Zeiten, Branchen und Regionen, in bzw. aus denen sich traditionelle Privatwirtschaft und/oder Staat, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen, zurückziehen. Daher ist hier auch die Konkurrenz mit diesen Sektoren oftmals ein geringeres Problem als bisweilen die Konkurrenz untereinander.

Wir zitieren Birkhölzer (in: Birkhölzer, Kistler, Mutz 2005, S. 14):

„Soziale Unternehmungen sind eng verknüpft mit dem Entstehen und der Entwicklung sozialer Bewegungen, die sich aufgrund unversorgter Bedürfnisse und/oder unbewältigter Konflikte herausbilden. Der Sektor hat insofern eine inzwischen mehr als 150jährige Geschichte, wobei neue Krisenerscheinungen, Konflikte oder unversorgte Bedürfnisse auch immer wieder neue Typen von Sozialen Unternehmensformen hervorgebracht haben.“

Hier lehrt uns ein Blick sowohl in die eigene Geschichte als auch in die Kultur anderer Länder, dass die Gründung Sozialer Unternehmungen stets von Sozialen Bewegungen oder Bürgerinitiativen ausgegangen ist. Soziale Unternehmungen können deshalb zu Recht als Teil der Zivilgesellschaft oder Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements angesehen werden. Andererseits führt bürgerschaftliches Engagement nicht zwangsläufig zu Sozialen Unternehmungen. Solche entstehen erst dann, wenn sich zivilgesellschaftliches Engagement und unternehmerische Initiative ("Entrepreneurship") zusammenfinden, oder anders ausgedrückt, wenn die Akteure die Realisierung ihrer Zielsetzungen nicht oder nicht mehr ausschließlich von anderen erwarten, sondern zu ökonomischer Selbsthilfe greifen. Verallgemeinert ergibt sich daraus die These, dass die soziale Unternehmenskultur aus einer Verbindung von sozialem und/oder gemeinwesenbezogenem Engagement und wirtschaftlich rationalem Handeln als in der Regel gemeinschaftlich handelnde Unternehmer entsteht. Das folgende Diagramm soll die Beziehungen veranschaulichen:

Soziale Bewegung + social enterpreneurship => soziale Unternehmenskultur



Birkhölzer: Drittes System und soziale Ökonomie im Europäischen Kontext, 2006 S.15

#### 4. Funktionsweise sozialer Unternehmen

Soziale Unternehmen gibt es fast überall. Sie stellen in Westeuropa bisher etwa 8 Millionen Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalent). In Deutschland existiert eine große Vielfalt solcher Unternehmenstypen. Derzeit organisieren sich die meisten als Verein, nur wenige als GmbH. Sie umfassen Teile der Genossenschafts- und Stiftungsbewegung, bestimmte Wohlfahrtsorganisationen und ideelle Vereinigungen, die Integrationsunternehmen benachteiligter Gruppen, Freiwilligendienste und –agenturen, Unternehmen der Alternativ-, Frauen, Umwelt- und Selbsthilfebewegung, soziokulturelle Zentren, Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften, Tauschsysteme auf Gegenseitigkeit, Nachbarschafts- und gemeinwesenökonomische Initiativen.

- Welchen Beitrag leisten soziale Unternehmen zur Senkung sozialer (inkl. ökologischer) Kosten, welchen sozialen Mehrwert erbringen sie,
- wie sehen die Arbeitsbedingungen aus für Beschäftigte, die oftmals gleichzeitig Unternehmer sind,
- und welches sind die Arbeitsinhalte und –ergebnisse dieses Sektors? Inwieweit stellen sie sinnvolle Arbeitsplätze zu guten Arbeitsbedingungen?.

Soziale Unternehmen können neue, zusätzliche Arbeitsplätze finanzieren, weil sie

- sich über eine Mischung aus privaten Einnahmen, öffentlichen Leistungsverträgen und unbezahlter Arbeit auf Gegenseitigkeit finanzieren;
- keine hohen Renditen für ihre Shareholder (Anteilseigner) erwirtschaften müssen und
- aufgrund eigener Einnahmen öffentliche Aufgaben wieder bezahlbar machen.
- Darüber hinaus können sie neue Leute in ihre Arbeit einbeziehen; alle interessierten Bewohner und Projekte werden in die Unternehmensaktivitäten einbezogen (Multi-Stakeholdership).

Die Effekte sozialer Unternehmen in der lokalen Ökonomie sind soziale Integration und eine Verbesserung der Lebens- und Arbeitsqualität, die vor Ort ganzheitlich umgesetzt werden können. Insofern wird auch ein Beitrag zur Entlastung sozialer Kosten geleistet. Arbeitslose oder freiwillig Arbeitende werden in ökonomische Aktivitäten integriert anstatt durch

Rationalisierungen ‚eingespart‘. Kooperative Arbeitsstrukturen und die Erwirtschaftung eigener Einnahmen sind ein weiteres Potenzial zur Eindämmung sozialer Kosten.

Wie kann die Funktion sozialer Unternehmen effektiviert werden?

Hierzu werden spezielle wirtschaftspolitische und betriebswirtschaftliche Instrumente benötigt. Folgende Themen sind derzeit für die Soziale Ökonomie u.E. vordringlich zu diskutieren:

- a) Die politischen, rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für soziale Unternehmen sind für deren Gründung und Bestehen abträglich. Dies betrifft sowohl die Körperschafts- und Umsatzsteuer, die steuerliche Abzugsfähigkeit von Geschäftsanteilen wie auch die öffentliche Auftragsvergabe.
- b) Ein weiterer Schwachpunkt ist die Entwicklung spezifischer betriebswirtschaftlicher Instrumente für soziale Unternehmen. Wir haben folgende Themen als besonders wichtig erachtet und wollen diese Punkt für Punkt abarbeiten:
  1. Soziales Management
  2. Soziale Unternehmensidentität / Soziales Kapital
  3. Soziales Marketing
  4. Alternative Finanzierung (einschließlich Leih- und Bürgschaftsgemeinschaften).
  5. Soziale Bilanzierung (parallel zur finanzwirtschaftlichen Bilanzierung) als strategisches Instrument der Unternehmensentwicklung

### ***1. Soziales Management***

Das Management sozialer Unternehmen hat viele Aspekte, die vor allem Marketing, soziale Unternehmensverantwortung, soziale Bilanzierung und Finanzierung beinhalten. Soziale Unternehmen benötigen jedoch auch eine spezielle Personalführung, Kontrolle und Verwaltung. Diese unterscheiden sich schon dadurch von anderen Personalführungstechniken, dass die Arbeitnehmer zugleich auch als soziale Unternehmer agieren sollen.

Es ergeben sich mithin folgende Fragestellungen und Lösungsansätze:

Fragen:

- Auf welche Art und Weise identifizieren sich Mitglieder mit ihrem sozialen Unternehmen?  
Wie gelangen die Unternehmen durch die Klärung des Auftrags, der Grundwerte und der



Zielsetzungen zu einem gemeinsamen Selbstverständnis, auf das sich alle einigen können?

- Welches sind die Hemmnisse der Identifikation?  
Hier ist vor allem die Lohnarbeitermentalität (auch in Maßnahmen) zu überwinden; weitere Gründe sind
  - ein unausgewogener Personal-Mix;
  - nicht ausreichende Beteiligungsmöglichkeiten für die internen und externen Stakeholder.
  
- Lösungsansätze:
  - 1 Mit Hilfe von Sozial-Audit-Methoden lassen sich klare Leitbildformulierungen festlegen, diskutieren und umsetzen;
  - 2 mit einem ausgewogenen Personal-Mix kann man eine optimale Arbeitsteilung und geteilte Verantwortung erreichen;
  - 3 das Soziale Kapital als Produktivfaktor im Unternehmen muss ausreichend berücksichtigt werden:

## ***2. Soziales Kapital***

Soziales Kapital kann eine bindende Funktion haben, aber auch Brücken bilden: Soziales Kapital ist der Kitt, der die Gesellschaft zusammenhält und die Schmiere, die gesellschaftliche Prozesse dynamisiert.

Soziales Kapital unterscheidet sich von physischem Kapital, Human- und Geldkapital dadurch, dass es sich hierbei um Beziehungen zwischen Menschen handelt. Im Gegensatz zu anderen Kapitalformen nimmt es in dem Maße zu, wie es genutzt wird. Wir unterscheiden zwischen ‚*Bonding*‘ (bindendes) und ‚*Bridging*‘ (brückenbildendes) Kapital, wobei ersteres die Beziehungen in einer Gruppe und letzteres die Beziehungen zu externen Gruppen bezeichnet.

Es gibt mindestens 5 sich wechselseitig bedingende Elemente sozialen Kapitals, die für die Entwicklung der Lokalen Sozialen Ökonomie bedeutsam sind:

1. Vertrauen
2. Gegenseitigkeitsbeziehungen

3. gemeinsame Normen und Werte
4. Engagement und Zugehörigkeitsgefühl
5. soziale Netzwerke und Informationskanäle

Im Rahmen des CONSCISE-Projekts<sup>11</sup> wurden folgende Indikatoren Sozialen Kapitals entwickelt, die in Sozial-Audit-Prozessen eingesetzt wurden:

<i>CHARAKTERISTIKA</i>	<i>INDIKATOREN SOZIALEN KAPITALS</i>
<b>Vertrauen</b>	Persönliches Vertrauen, Sicherheit, Verantwortlichkeit, Legitimation
<b>Gegenseitigkeit</b>	Anderen helfen, Pflichtgefühl, sich gegenseitig Gefälligkeiten erweisen
<b>Gemeinsame Normen, anerkanntes Verhalten</b>	Werte, Konsens, Unterschiedlichkeit und gegenseitige Toleranz
<b>Geteilte Verantwortung und Zugehörigkeitsgefühl</b>	Zufriedenheit über die Nachbarschaft, Verantwortungsgefühl, Loyalität, bürgerschaftliches Engagement
<b>Soziale Netzwerke</b>	Verbindungen innerhalb und außerhalb der Lokalität, Bekanntschaftsintensitäten, Vernetzungsmöglichkeiten
<b>Informationskanäle</b>	Informationsquellen, Informationsunterstützungen, Aufmerksamkeit

### ***3. Soziales Marketing***

Soziales Marketing verbindet Vertrieb und Direktbeziehungen mit den Verbrauchern in einer Multistakeholder-Kultur:

Da soziale Unternehmen aus einer Situation heraus entstehen, in der bestimmte Bedürfnisse weder vom privaten noch vom öffentlichen Wirtschaftssektor befriedigt werden, besteht die ökonomische Funktion darin, nicht auf einen anonymen Markt hin angebotsorientiert zu agieren, sondern Qualität, Menge und Preis von den Nutzern / Kunden / Konsumenten bestimmen zu lassen. Dies ist genau entgegengesetzt zum sog. *Madison Avenue Approach*, wo versucht wird, ein Produkt oder einen Dienst möglichst profitabel an Frau und Mann zu bringen.

Beispiele für gelungene soziale Marketingstrategien sind:

- Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, Food Coops, einige Konsumgenossenschaften,
- Technologie-Netzwerke, in denen Produktinnovation mit / für die künftigen Kunden entwickelt wird,
- Einbeziehung der (potenziellen) Kunden in das Unternehmen selbst;
- langfristige Vertragsvereinbarungen;
- ständige (zyklische) Anpassung der Produkte / Dienste, z.B. durch Tests;
- Befragung der Kunden darauf hin, was sie wollen (und was sie selbst einbringen können = Multistakeholder-Prinzip)

Am dringlichsten scheint uns die Frage der Identifizierung mit dem Unternehmen, also die Pflege der sozialen Unternehmenskultur., die durch soziale Buchführungstechniken gesichert werden kann.

#### ***4. Soziale Buchführung und Bilanzierung (Sozial-Audit)***

Der zentrale Geschäftsbereich von sozialen Unternehmen im Dritten System ist die Erreichung von sozialen, gemeinwesenbezogenen und ökologischen Gewinnen. Zur Erreichung dieser Gewinne ist ökonomische Tragfähigkeit notwendig; sozusagen als Mittel zum Zweck der sozialen Zielerreichung.

Alle an den Aktivitäten eines sozialen Unternehmens beteiligten oder von diesen betroffenen Personen /Gruppen / Organisationen – Stakeholder – müssen deshalb etwas über die Zielerreichung erfahren.

Soziale Buchführung, Bilanzierung und Auditierung sind ein geeignetes Rahmenwerk und Instrumenten-Set, das sozialen Organisationen und Unternehmen erlaubt, ihre Leistungen vorzurechnen, darüber zu berichten und z.B. über die Erarbeitung eines Aktionsplanes diese zu verbessern.

Das Instrument der sozialen Buchführung hat die Funktion, den Grad und die Qualität der

---

<sup>11</sup> [www.european-network.de](http://www.european-network.de)

sozialen Zielerreichung zu ermitteln. Dabei ist der Stakeholderkonsultationsprozess integraler Bestandteil der sozialen Buchführung. Die Bewertung der Zielerreichung durch die Stakeholder ermöglicht deren Mobilisierung und soziale Bindung im Sinne der Entwicklung von Sozialkapital. Die soziale Bilanzierung und Berichterstattung wird im Rahmen einer externen Auditierung auf ihre Glaubwürdigkeit überprüft und stärkt erst darüber das Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen.

Die zyklische Wiederholung des Sozial-Audit-Prozesses ermöglicht einen sozialunternehmerischen Monitoring- und Selbststeuerungsprozess als sozialunternehmerisches Führungsinstrument.

In mehreren europäischen Ländern existieren verschiedene elaborierte Sozial-Audit-Konzepte und Verfahren. In diesem Kontext ist ein zugeschnittenes anwendungsfähiges Sozial-Audit-Verfahren entwickelt worden.<sup>12</sup>

### ***5. Alternative Finanzierungsformen***

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung durch soziale Unternehmen: über Spenden und Stiftungen, start-up money etc. Bei der Gründung mag es wichtig sein, Kapital aufzunehmen - am besten von den eigenen Shareholdern, notfalls auch aus externen Quellen. Dies kann auch im Rahmen von *Socially Responsible Financing* (sozial verantwortliche Investitionen) geschehen. Unter diesem generischen Begriff verbergen sich verschiedene Finanzierungsformen für nachhaltige Projekte einschließlich sozialer Unternehmen. Geld kann vom privaten Sektor über Kredite und Sponsorship oder durch eine öffentliche Subvention bezogen werden. Es kommen aber auch Organisationen des Dritten Sektors oder Entwicklungsfonds in Betracht.

Insbesondere in den USA gibt es einen breiten Bereich von philanthropischen Fonds und Stiftungen sowie Zwangsabgaben, die für die Soziale Ökonomie genutzt werden können.

In Deutschland und anderen EU-Ländern existieren weitere Formen des *Social Banking* aus

dem Dritten Sektor heraus.

In Skandinavien (Dänemark und Schweden) leihen sowohl die *JAK*-Banken als auch die *Ekobanken* Geld an nachhaltige und soziale Projekte bzw. Unternehmen.

In Italien bildeten sich in den letzten Jahren etliche Banken für die Soziale Ökonomie heraus: die *Banca Etica*, *MAG* und der *Coopfond*.

In Deutschland sind vor allem die GLS-Bank (welche auch die Ökobank übernommen hat) und die Stiftung TRIAS von Belang. Darüber hinaus gibt es im deutschsprachigen Raum noch den SUSI-Fonds (Solidarischer Unterstützungs- und Stabilisierungsfonds für Integrationsfirmen), der als Kriseninterventionsfonds Beratung und Sicherungen bieten kann.

---

<sup>12</sup> Vgl. auch: <http://www.technet-berlin.de/sozialaudit/index.html>

## 5. Arbeitsbedingungen in sozialen Unternehmen

In der Debatte um die Zukunft der Sozialen Ökonomie werden immer wieder die Arbeitsbedingungen in sozialen Unternehmen angesprochen. Landläufigen Ansichten zufolge handelt es sich hier um einen Sektor, der besonders prekäre Arbeitsbedingungen vorzuweisen hat. Diese Hypothese ist zumindest im Vergleich zu den Arbeitsbedingungen in vergleichbaren Sektoren nicht zu halten.

Zum Dritten Wirtschaftssektor der Sozialen Ökonomie finden sich hierzu zunächst kursorische Aussagen:

„Detailliertere Aussagen bedürften intensiverer empirischer Forschung. So sind z.B. genauere Angaben zur Beschäftigungsstruktur noch nicht möglich, aber es lassen sich bereits jetzt eine Reihe von Besonderheiten in der Beschäftigungsstruktur identifizieren, welche belegen, dass Soziale Unternehmungen besonders für die Integration von gesellschaftlich bzw. am Arbeitsmarkt Benachteiligten relevant sind:

- ein überdurchschnittlich hoher Anteil von Frauen (72% gegenüber 43% im Durchschnitt aller Betriebe),
- eine größere Erfahrung in der Beschäftigung älterer Mitarbeiter (52% anstelle von 42% im Gesamtdurchschnitt),
- erheblich mehr Angebote für Teilzeitbeschäftigung, nicht nur für Frauen (40% anstelle von 20% im Durchschnitt)
- und ein überdurchschnittlich hoher Anteil (55%) an weiterbildungsfördernden Unternehmungen.

Trotz des hohen Anteils in der Beschäftigung von sogenannten „Problemgruppen des Arbeitsmarktes“ ist der Qualifizierungsstand im allgemeinen hoch, während die Einkommen im Durchschnitt 90% des gesamtwirtschaftlichen Durchschnitts erreichen, was nicht zuletzt auf den Anteil zwangsweise niedriger entlohnter Maßnahmeteilnehmer zurückzuführen ist (...)

Sozialwirtschaftliche Bewegungen und Initiativen sind – wie bereits ausgeführt – ein praktischer Versuch von Bürgern, auf die gesellschaftlichen Herausforderungen konkret zu reagieren. Dies manifestiert sich u.a. darin, dass die jeweiligen sozial-integrativen Zielsetzungen zu *Unternehmenszielen* erklärt werden, wie z.B.

- die Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung,
- die Schaffung sozial und ökologisch nützlicher Arbeitsplätze,
- die Integration von Langzeitarbeitslosen oder anderweitig sozial Benachteiligten,
- die Entwicklung einer nachhaltigen lokalen bzw. regionalen Ökonomie etc.

Ob und wie sie diese Zielsetzungen erreichen, wird nicht zuletzt davon abhängen, wie sich die Professionalität des Sektors und die Rahmenbedingungen entwickeln. Bereits heute kann jedoch festgestellt werden, dass der Sektor

- in erheblichen Umfang zusätzliche Beschäftigung schafft,
- die Hauptlast der aktiven Arbeitsmarktpolitik trägt,
- als einer der Hauptakteure lokaler bzw. regionaler Entwicklung in Krisenregionen fungiert,
- für Problemgruppen des Arbeitsmarktes bzw. sozial Benachteiligte die häufig einzige gesellschaftliche Integrationschance bietet
- sowie durch die überdurchschnittliche Beschäftigung von Frauen und älteren Mitarbeitern (über 50 Jahre) sowohl zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern als auch zur Bewältigung des demographischen Wandels beiträgt.

Darüber hinaus leistet der Sektor einen wesentlichen Beitrag zur Versorgung sozial bzw. lokal begrenzter Märkte, d.h. er bietet vor allem solche Güter und Dienstleistungen, die sonst aufgrund mangelnder Profitabilität am Markt bzw. Finanzierbarkeit durch die öffentliche Hand nicht verfügbar wären.

Diese gesellschaftspolitische Relevanz wird in Öffentlichkeit und Politik in der Regel durchaus anerkannt, andererseits aber eingewendet, dass das Niveau sozial-integrativer Leistungen nicht mehr finanzierbar sei und daher weiter gesenkt werden müsse, wobei davon ausgegangen wird, dass sich die Einrichtungen des Dritten Sektors überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanzieren.

Dabei wird oft übersehen, dass es zu den erklärten Absichten sozialer Unternehmensgründer gehört, nicht nur nach staatlicher Finanzierung zu rufen, sondern durch eigene wirtschaftliche Tätigkeit am Markt und entsprechende Umverteilung der dabei erzielten Überschüsse zur Refinanzierung der Kosten beizutragen. So ist zwar der Anteil der öffentlichen Mittel an der Finanzierung sozialer Unternehmungen im Durchschnitt relativ hoch; letztlich kennzeichnet aber nahezu alle soziale Unternehmungen ein je spezifisch differenzierter Finanzierungsmix aus Einnahmen am Markt, öffentlichen Zuwendungen oder Leistungsverträgen und last, but not least aus freiwilligen „Zuwendungen“ in Form von Arbeitszeit und/oder Geld durch Dritte.

Insofern trägt der Dritte Sektor – im Gegensatz zu häufig geäußerten Vorurteilen – aktiv zur Finanzierung bzw. zur Aufrechterhaltung der Qualität sozial-integrativer Leistungen bei. Angesichts sich verschärfender Haushaltskrisen und knapper werdender öffentlicher Kassen liegt hier die wichtigste Entwicklungsperspektive Sozialer Unternehmungen, sofern sie künftig vom öffentlichen Sektor als Partner anstatt als Zuwendungsempfänger oder „Träger“ hoheitlicher Maßnahmen gesehen werden.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) charakterisiert die Integrationsleistung und Beschäftigungsqualität des Dritten Wirtschaftssektors wie folgt:

„Der Dritte Sektor ist – quantitativ – nach den Daten des Betriebspanels 2000 nicht nur ein wichtiger (allerdings deutlich subventionierter) Beschäftigungsmotor, sondern bietet gerade für Frauen und Ältere überproportional gute Beschäftigungschancen. Die Weiterbildungsmöglichkeiten sind überdurchschnittlich gut. Diese Integrationsleistung ist gerade mit Blick auf die Probleme des ostdeutschen Arbeitsmarktes von nicht zu unterschätzender Bedeutung.“

Die Bilanz hinsichtlich der Qualität der Arbeitsbedingungen ist weniger eindeutig. In der Summe ist sie aber keineswegs so, dass man durchgängig von ‚*bad jobs*‘ sprechen könnte. Bei Arbeitsorganisation und Prozessinnovationen täuscht das Bild vom Dritten Sektor als ‚sturmgeschützter Nische‘. In mancher Hinsicht bewegt sich dort mehr in Richtung ‚moderner‘ Arbeitsorganisation als im Durchschnitt aller Betriebe. Ein Hauptproblem der Betriebsabläufe im Dritten Sektor Ostdeutschlands ist die hohe Befristungsquote und die (dadurch bedingt) hohe Personalfuktuation.

Der Dritte Sektor ist insofern kein zweitrangiger Lückenbüßer am Rande des Erwerbssystems, sondern ein Bereich, mit dem zu Recht Hoffnungen auf quantitative wie qualitative Beschäftigungspotenziale verbunden werden. Öffentliche Mittel sind auch deshalb im Dritten Sektor gut angelegt. Er verdient größere Aufmerksamkeit als ihm bisher zuteil wird.“<sup>13</sup>

In einer Studie des Technologie-Netzwerk Berlin e.V. für den Berliner Wirtschaftssenat wird vor allem das hohe Beschäftigungspotenzial dieses Sektors hervorgehoben:

„Ferner haben wir festgestellt, dass sich die große Anzahl an MitarbeiterInnen aus arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen wie MAE, ABM etc. kontraproduktiv auf die ökonomische Entwicklung der Unternehmen auswirkt. Dies liegt zum einen an den kurzfristigen Laufzeiten der Maßnahmen, die wiederum zu sehr hohen Integrationskosten führen und zum anderen an den sehr eingeschränkten Tätigkeitsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen dieser Maßnahmen. Diese Bedingungen erschweren es, Innovationen zu implementieren und ökonomisch tragfähige Geschäftsbereiche zu entwickeln. Deshalb ist es unabdingbar, diese Maßnahmen in reguläre Beschäftigungsverhältnisse umzuwandeln.

Die zentrale Fragestellung lautet demnach, wie das große MitarbeiterInnen- und Beschäftigtenpotenzial künftig zu nutzen ist. Dabei liegt die Herausforderung für die Wirtschaftsförderung darin, Bedingungen zu schaffen, damit zum Beispiel die Maßnahme-TeilnehmerInnen künftig umfassend ihre Humanressourcen in die unternehmerischen Prozesse einbringen können.

Wir empfehlen eine Verlagerung der individuellen Förderung dahingehend, dass den sozialen Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden, die es ihnen ermöglicht, Beschäftigte langfristig einzustellen und zu qualifizieren, damit diese selbst als Subjekte in die Unternehmensprozesse einbezogen werden können. Dies bedeutet letztlich eine Verlagerung der arbeitsmarktpolitischen Fördermittel von einer Individual- auf eine Unternehmens-Förderung. Ferner sollten Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es den Unternehmen ermöglichen, möglichst viele Einnahmen selbst zu erwirtschaften, damit sie möglichst viele Menschen beschäftigen können.“<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Bellmann, Lutz; Dathe, Dietmar; Kistler, Ernst: Der Dritte Sektor: Beschäftigungspotentiale zwischen Markt und Staat. In: IAB Kurzbericht Nr. 18 / 20.08.2002, S.4f.

<sup>14</sup> Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (Hrsg.): Soziale Ökonomie in Berlin. Perspektiven für neue Angebote und sinnvolle Arbeitsplätze in der Hauptstadt. 2007, S. 41



## 6. Akteure, Angebote und Infrastrukturen in der Sozialen Ökonomie

Soziale Unternehmen können – wie an anderer Stelle bereits angeführt - neue, zusätzliche Arbeitsplätze finanzieren, wenn sie

- sich über einen Mix aus privaten Einnahmen, öffentlichen Leistungsverträgen und unbezahlter Arbeit auf Gegenseitigkeit finanzieren;
- keine hohen Renditen für ihre Shareholder (Anteilseigner) erwirtschaften müssen und öffentliche Aufgaben wieder bezahlbar machen.

Darüber hinaus können sie neue Partner in ihre Arbeit einbeziehen, indem z.B. alle interessierten Bewohner und Projekte kooperativ in die Unternehmensaktivitäten einbezogen werden. Über *Multi-Stakeholdership-Kooperationen* entstehen Synergieeffekte in Form von Ressourcen für neue Beschäftigung.

Die Akteure lokalökonomischer Strategien bzw. die Stakeholder eines sozialen Unternehmens können ganz unterschiedlicher Art sein und tragen zur Strategieentwicklung und als Kostenträger im sozialen Unternehmen bei:

Bewohner, zivilgesellschaftliche Organisationen, Gewerbetreibende, Kommunen und andere Akteure sind negativ von den Folgen sozialer Ausgrenzung und Umweltschädigung, positiv von den Auswirkungen sozialer Unternehmenstätigkeit betroffen. Sie haben hier die Möglichkeit, von außen (in einer Partnerschaft mit dem Unternehmen und anderen Partnern) oder innen (im Aufsichtsrat, als Anteilseigner, als Vereinsmitglied) in die Unternehmensstrategie zu intervenieren.

Das erfordert, dass neben den von den Unternehmen intern zu nutzenden Ressourcen die im sie umgebenden infrastrukturellen Umfeld entwickelt werden müssen. Hierzu gehören

1. Unterstützungsagenturen, die den besonderen Gegebenheiten sozialer Unternehmen Rechnung tragen;
2. die Einrichtung Lokaler Partnerschaften, mittels derer eine verbindliche Zusammenarbeit dieser Unternehmen mit dem privaten Wirtschaftssektor und dem Staat vereinbart werden kann.
3. entsprechende rechtliche, ökonomische und politische Rahmenbedingungen, welche

erst gleiche Wettbewerbsbedingungen für diese Unternehmen herstellen.

Unterstützungsstrukturen sind für eine gedeihende soziale Unternehmenskultur in folgenden Formen erforderlich, mittels

- Innovations- und Gründungsunterstützung,
- Beratung und Begleitung,
- Informations-, Kommunikations- sowie Kompetenzzentren.

Lokale Kompetenzzentren können sowohl bereits bestehende als auch neu entstehende Unternehmungen unterstützen. Sie stellen in Form von Innovations- und Gründerzentren (Inkubatoren), Entwicklungsagenturen oder Produktentwicklungs-Werkstätten gezielte Angebote bereit.

Zur Einrichtung Lokaler Partnerschaften wird von den Autoren der Broschüre „Soziale Ökonomie in Berlin“ als Resultat empirischer Beobachtungen und Befragungen hervorgehoben, dass

„nicht nur neue Kooperationen auf der lokalen Ebene entwickelt, sondern auch die Kooperation mit der öffentlichen Hand verbindlicher gestaltet werden. Über *Public-Private Partnerships* hinaus sollten auch die sozialen, zivilgesellschaftlichen Unternehmen einbezogen werden, also sektorübergreifende lokale Partnerschaften (*Community-Private-Public Partnerships*) gebildet werden.“

Als zu verändernde Rahmenbedingungen, die gleiche Wettbewerbsbedingungen für soziale Unternehmen herstellen können, werden erkannt:

- a) politische Akzeptanz des sozialen Unternehmenssektors als neben dem privaten und öffentlichen Sektor gleichberechtigten Sektor in einer ‚pluralen‘ Ökonomie.
- b) ökonomische Gleichstellung durch gleichberechtigten Zugang zu den Ressourcen Investitionen und Humankapital z.B. über öffentliche Wirtschaftsfördermaßnahmen
- c) rechtliche Gleichstellung z.B. über steuer- oder auftragsrechtliche Neuregelungen.

„Soziale Unternehmen sind nicht nur, wie oft angenommen, im sozialen Dienstleistungsbereich tätig, sondern haben Angebote und Geschäftsbereiche, die in fast alle Branchen hineinreichen. (Ausnahmen hiervon sind z.B. der pharmakologisch-chemische Komplex und die Schwerindustrie). Soziale Unternehmen sind in der Baubranche und im Handwerk bis hin zur Produktentwicklung und Forschung vertreten. Zudem alloziieren sie zusätzlich Kapital und andere Ressourcen, tragen zur Wertschöpfung bei und erwirtschaften gesellschaftlichen Mehrwert.

Die bereits erwähnte Bestandsaufnahme und Potenzialanalyse hat aber auch ergeben, dass die Unternehmen aufgrund von wirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen an vielen Stellen bei der Entwicklung ihrer Geschäftsfelder eingeschränkt sind. Deshalb muss gerade hier angesetzt werden.

Die Angebote der sozialen Unternehmen könnten ausgeschöpft bzw. erweitert werden, wenn sich auf der einen Seite die Auftragspolitik und –vergabe für soziale Unternehmen verbessern würde und sie nicht mehr als Konkurrenz zur Privatwirtschaft verstanden werden. Das heißt, ihre Angebote sollten sich unabhängig von z. B. Zusätzlichkeitsbeschränkungen ausdehnen können. Nach Ansicht auch juristischer Experten besteht für die Soziale Ökonomie eine Wettbewerbsverzerrung zum Nachteil sozialer Unternehmen, die aufgehoben werden sollte. Da soziale Unternehmen bei der öffentlichen Auftragsvergabe nur unzureichend berücksichtigt werden, meist mit der unrichtigen Berufung darauf, dass die EU ein restriktives Vergaberecht fortzuschreiben – und mit Verweis auf eine vermeintliche Gefahr der Wettbewerbsverzerrung – empfehlen wir die juristischen Möglichkeiten auszuschöpfen, die auf Länderebene bestehen. Auch unabhängig von der Entscheidung auf Bundesebene kann das Land bei Ausschreibungen eigene EU-konforme soziale oder umweltbezogene Auflagen erlassen, wenn dies auf transparente Weise für alle bekannt gemacht und der Gleichbehandlungsgrundsatz nicht verletzt wird. Dies gilt erst recht für öffentliche Aufträge unter den festgelegten Schwellenwerten. Diese Belange könnten zum Beispiel sein: die Verpflichtung zu prozentualer Einbindung von benachteiligten Gruppen wie Langzeitarbeitslosen, MigrantInnen, jungen Erwachsenen ohne Abschluss, zu Qualifizierungszwecken je nach Gewerbe oder Auftragsinhalt. Darüber hinaus wäre zur Vermeidung sozialer Kosten eine Quote zur Vergabe von Aufträgen an Unternehmen der Sozialen Solidarischen Ökonomie zu empfehlen.

Man sollte darüber hinaus Vorhaben unterstützen, die es ermöglichen, soziale Unternehmen auch als solche zu identifizieren und zu kennzeichnen. Dies könnte sich zum Beispiel bei der Prüfung der Bedingungen für die Auftragsvergabe positiv auswirken. In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung und Einführung eines eigenen Labels für soziale Unternehmen in Betracht zu ziehen.

Neben den Programmen für die Unternehmen selbst sind auch spezifische Instrumente zu entwickeln und zu erproben, wie spezielle Finanzierungsinstrumente (z.B. Mikrofinanzierung, lokale Entwicklungsfonds) sowie maßgeschneiderte ordnungspolitische Rahmenbedingungen, die den spezifischen Unternehmensprozessen Rechnung tragen. Hier müssen die Unternehmen aus den verschiedenen Milieus gemeinsam mit der Verwaltung tätig werden. Notwendig ist die Unterstützung und Einrichtung von Entwicklungswerkstätten und -agenturen sowie Innovations- und Gründerzentren speziell für die Soziale Ökonomie.

Das Innovationspotenzial der sozialen Unternehmen ist gegenüber dem Beschäftigungs- und Angebotspotenzial unterentwickelt. Dies betrifft die Produktentwicklung, die Vermarktung, die Wissensgenerierung und Anwendung. Diese Umstände sind insbesondere den Rahmenbedingungen und den Beschäftigungsstrukturen in den sozialen Unternehmen geschuldet. Die sozialen Unternehmen brauchen Orte für die Entwicklung von Innovationen einerseits für konkrete Produkte, Dienstleistungen und Technologien und andererseits für die

Wissensgenerierung, Anwendung und den Transfer. Innovationen sind zum Beispiel in der Entwicklung von geeignetem betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden erforderlich. Deshalb muss es auch Orte und Anlaufstellen geben, wo wissenschaftliche Tagungen, Workshops, Qualifizierungsangebote für Interessierte stattfinden können. Angebote der Weiterbildung und Schulung sollen für MitarbeiterInnen der sozialen Unternehmen als auch für MitarbeiterInnen aus der öffentlichen Verwaltung zugänglich sein.

Derartige Infrastruktureinrichtungen zur Beförderung der Sozialen Ökonomie dienen in erster Linie der Stärkung der Wirtschaftskraft der Unternehmen, weshalb unserer Meinung nach hier auch Mittel aus der Wirtschaftsförderung gezielt eingesetzt werden sollten.

Dies wäre zweifellos mit finanziellen Kosten verbunden. Sie sind u.E. allerdings Investitionen in die jeweilige Sozial- und Wirtschaftsstruktur mit einem hohen *Return on Investment*, da die Mitnahmeeffekte minimiert und soziale Nettokosten gesenkt werden. Weder besteht die Gefahr, dass soziale Unternehmen auswandern oder ihr *Headquarter* ins Ausland auslagern, noch müssen wir damit rechnen, dass sie Umweltschäden produzieren oder zum Abbau von Arbeitsplätzen beitragen.

Um sozialer Ausgrenzung und Segregationstendenzen wirkungsvoll entgegenwirken zu können, ist es unabdingbar, die außerordentliche soziale Integrationskraft des Unternehmenssektors der sozialen Ökonomie sowohl für die wirtschaftliche als auch für die soziale Entwicklung überall zu nutzen und zu stärken.

## 6. Der Beitrag sozialer Unternehmen zur lokalen Entwicklung

Mit der Globalisierung und ihren negativen Auswirkungen in einigen Regionen wird die lokale bzw. lokalökonomische Entwicklung ein zunehmend bedeutender Politikfaktor. Während das immer mobiler werdende Kapital sich in einigen Regionen konzentriert, wird es an anderen Orten abgezogen. Hier greifen wirtschaftliche Akteure zunehmend zu lokalökonomischen Strategien. In Städten mit hoher Arbeitslosigkeit, altindustriellen Zentren und ländlichen Regionen mit Entvölkerungsproblemen starteten Anfang der 80er Jahre überall in Westeuropa (nunmehr auch in Osteuropa) zahlreiche lokale beschäftigungs- und Wirtschaftsinitiativen ihre Aktivitäten. Sie wurden später mitunter mit den EU-Programmen *Local Employment Initiatives / ILE* und mit dem OECD-Programm *Local Economic and Employment Development (LEED)* flankiert, in denen die Partnerschaft von lokalen Behörden und der Sozialen Ökonomie eine prominente Rolle einnahm. Gründe für die zunehmende Bedeutung der Lokalen Sozialen Ökonomie sind:

- die Einbeziehung („Internalisierung“) sozialer Kosten, die von einer Spaltung von wirtschaftlichen und sozialen Aktivitäten herrühren;
- die Entwicklung einer Wirtschaftsweise, die sich auf soziale Zielsetzungen und die Bedürfnisse vor Ort bezieht;
- die Rolle, die soziale Unternehmen bei der Schaffung von sozialem Kapital einnehmen können.

Soziale Kosten, die aus einer exzessiven kapitalistischen Wirtschaftsweise herrühren, entstehen durch Arbeitslosigkeit, Einkommensarmut, Exklusion und Umweltzerstörung. Unternehmen der Sozialen Ökonomie haben mindestens eines dieser Phänomene als Ausgangspunkt ihrer Aktivitäten. Anstatt diese aber nur politisch zu bekämpfen, setzen sie ökonomische Instrumente ein, indem sie gleichzeitig Ressourcen bündeln und nutzen. Anstatt durch ihr Wirtschaften neue Probleme zu erzeugen, wirtschaften sie nicht nur zur Reduzierung sozialer Probleme, sondern verbessern die Lebensqualität der Menschen vor Ort (wirtschaftlich, sozial, kulturell, ökologisch). Dieses ganzheitliche Herangehen erzeugt Synergie-Effekte, die sich positiv für eine ganze Region auswirken. Eine Sozialpolitik, die solche Initiativen fördert, setzt ihr Geld effizient ein; eine Wirtschaftsförderung, die soziale Unternehmen unterstützt, kann sicher sein, dass keine Mitnahme-Effekte eintreten, wie sie bei der Förderung gerade größerer

auf Gewinnmaximierung fixierter Unternehmen immer wieder auftauchen.

Ein weiterer Faktor, der sich positiv auf die sozialen Kosten bzw. Erträge auswirkt, ist die engere Beziehung zu den Konsumenten bzw. Klienten. Auch wenn kein Multistakeholder-Unternehmen<sup>15</sup> vorliegt, wird ein soziales Unternehmen die lokalen und zielgruppenbezogenen Bedürfnisse und Bedarfe besser kennen als die über den anonymen Markt oder öffentlichen Medien vermittelten Informationen. Darüber hinaus nehmen die Stakeholder auch verstärkt auf diese Strategien Einfluss.

Weitere komparative Kostenvorteile gegenüber anderen Organisationen sind:

- die Möglichkeit der Einbeziehung unbezahlter freiwilliger Arbeit und die Möglichkeit, Spenden anzunehmen;
- innovative Unternehmensstrukturen, die aufgrund kooperativer Strukturen relativ flexibel ausfallen können;
- überhaupt die Möglichkeit der Nutzung von Vertrauens- und Informationsstrukturen (soziales Kapital), die öffentlichen Behörden oder privaten Firmen nicht zugänglich sind

Viele soziale Unternehmen sind dort tätig, wo insgesamt lokale Beschäftigungsinitiativen am erfolgreichsten agieren: Um nur zwei Bereiche zu nennen, in denen soziale Unternehmen tätig sind: Umweltverbesserung und soziale bzw. gemeinwesenbezogene Aktivitäten, zählen wir hier einige Aktivitäten auf (in Klammern ergänzt um die EU-Mitgliedstaaten, in denen diese momentan besonders stark vertreten sind):

1. Pflege und Erhalt öffentlichen Raums (insbes. durch soziale Kooperativen in Italien und Spanien)
2. Sanierung bzw. Rekonstruktion sowie Neubau (Frankreich, Deutschland);

---

<sup>15</sup> Das Prinzip der **Stakeholder** (auch Anspruchsgruppen oder Anspruchsträger genannt) ist gleichzeitig die Basis und die Erweiterung des in der [Betriebswirtschaft](#) verbreiteten [Shareholder-Value](#)-Ansatzes. Im Gegensatz zum Shareholder-Value-Prinzip, das Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilseigner eines Unternehmens (z. B. die [Aktionäre](#) bei einer [Aktiengesellschaft](#)) in den Mittelpunkt des Interesses stellt, versucht das Prinzip der Stakeholder das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen. <http://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

3. Energieeinsparung und dezentrale Energiesysteme (Britannien, Skandinavien);
4. Recycling und Müllbeseitigung (Belgien, Deutschland).

Mit der demografischen Entwicklung entstehen 'neue Bedürfnisse', auf die mittels sozialer Unternehmensstrategien eingegangen werden kann. Hierzu gehören auf der einen Seite Angebote für Ältere, die einerseits von den Wohlfahrtsorganisationen nicht abgedeckt werden (Begleitdienste etc.), andererseits in familiärer oder gemeindenaher Selbsthilfe allein nicht gewährleistet werden können. Auch hier hat die Soziale Ökonomie innovative Konzepte wie die ambulanten Dienste oder Seniorengenossenschaften entwickelt. Der gesellschaftliche Mehrwert, den soziale Unternehmen in einer Region erzeugen, basiert vor allem auf drei spezifischen Eigenschaften der Sozialen Ökonomie:

- die Einbeziehung verschiedener Interessen (Beschäftigung, Inklusion, Angebotsweiterung) in die Unternehmensstrategie;
- ein multidimensionaler Ansatz, der alle diese Interessen und die dahinterliegenden Ressourcen bündelt;
- die Fähigkeit und Notwendigkeit, soziale und ökonomische Schieflagen auszugleichen.

Dieser gesellschaftliche Mehrwert kann gesteigert werden durch innovative Strategien für die Soziale Ökonomie:

1. Stärkung bindenden und brückenbildenden sozialen Kapitals;
2. Austausch und Transfer erfolgreicher Modelle
3. der 'Strawberry fields'-Ansatz, durch welchen Wachstum nicht durch Vergrößerung der Organisation, sondern durch die Verbreitung von relativ kleinen, miteinander vernetzten Organisationen erzielt wird;
4. der 'Umbrella'-Ansatz, durch welchen Konsortien und intermediäre Unterstützungsagenturen professionelle und finanzielle Hilfe leisten;
5. die 'Trailblazing'-Strategie mittels eines 'Mainstreaming'-Ansatzes und der Verbreitung erfolgreicher Konzepte.

(X. Greffe in: Noya, Clarence 2007, 91-116 - eigenes Exzerpt).

Allerdings stehen der Entwicklung sozialer Unternehmen hemmende Faktoren entgegen, die erfordern, dass sowohl die Protagonisten des öffentlichen Sektors als auch die Akteure der Sozialen Ökonomie selbst ihre Rolle in der lokalen Entwicklung besser verstehen. Obwohl dies makroökonomisch unmittelbar einsichtig ist, wird dieser Ansatz von vielen verschiedenen Akteuren, die oft nur ihr Ressort im Blick haben, nicht als gesamtgesellschaftlicher

Nettogewinn verstanden. Ein erfolgreiches soziales Unternehmen bezieht als Multistakeholder-Unternehmen aus diesem Grund möglichst alle potenziell Betroffenen – Verbraucher, die Kommune, auch Bewohner – in ihre strategische Unternehmenspolitik ein.



## Literaturhinweise

### Literatur zur Lokalen und Sozialen Ökonomie

- Anheier, H.; Priller, E.; Seibel, W.; Zimmer, A. (Hrsg.), 1998 Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin
- Anheier, H., 2002 Dritter Sektor. Ehrenamt und Zivilgesellschaft in Deutschland. Thesen zum Stand der Forschung aus internationaler Sicht, in: Kistler, E.; Noll, H.-H.; Priller, E. (Hrsg.), Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. 2. Aufl. Berlin, S. 145 ff.
- AWO Arbeit (Hrsg.), 2007 Lokale Partnerschaften sozialer Unternehmen mit der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor für bessere Lebensqualität und Arbeitsplätze Ergebnisse des Thematischen Netzwerks: Stärkung der Sozialwirtschaft, Neuwied
- BAG (Bundesarbeitsgemeinschaft) Arbeit e.V. (Hrsg.), 1997 Soziale Unternehmen in Europa, Berlin
- BAG (Bundesarbeitsgemeinschaft) Arbeit e.V., 2000 Prozessbegleitung zur Entwicklung neuartiger Formen sozialen Unternehmertums. Berlin
- Bellmann, L.; Dathe, D.; Kistler, E., 2002 Der „Dritte Sektor“: Beschäftigungspotentiale zwischen Markt und Staat. In: IAB Kurzbericht Nr. 18 / 20.08.2002
- Betzelt, S.; Bauer, R., 2000 Nonprofit-Organisationen als Arbeitgeber. Opladen
- Birkhölzer, K., 1994 Lokale Ökonomie. Beschäftigungs- und Strukturpolitik in Krisenregionen. Ein internationales Symposium. Berlin
- Birkhölzer, K., u.a. 1999 Das Beschäftigungspotential Sozialer Unternehmen in 6 EU-Mitgliedsstaaten. Forschungsbericht. Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 31d. Berlin
- Birkhölzer, K., 2000 Zukünftige Potentiale und Chancen lokaler Ökonomieformen. In: Ihmig, H. (Hrsg.) Wochenmarkt und Weltmarkt. Kommunale Alternativen zum globalen Kapital. Bielefeld, S. 56-64
- Birkhölzer, K., 2001 Das Dritte System als innovative Kraft. Versuch einer

- Funktionsbestimmung. In Heß, D.; Schrick, G. (Hrsg.) Die Region. Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation. Münster, S. 16-30
- Birkhölzer, K., Kistler, E., Mutz, G., 2004 Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Wiesbaden
- Birkhölzer: 2006 Drittes System und soziale Ökonomie im Europäischen Kontext. [www.technet-berlin.de](http://www.technet-berlin.de)
- Birkhölzer, K.; Lorenz, G., 1998 Integration ins Erwerbsleben durch Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in der Region Berlin-Brandenburg. Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 27. Berlin
- Birkhölzer, K.; Lorenz, G., 2001b Spear, R. et al. (eds.) Tackling Social Exclusion in Europe. The contribution of the Social Economy. Aldershot 2001, S. 145-179
- Birkhölzer, K.; Kramer, L., 2004 Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen innovativer Arbeits- und Unternehmensformen in sozialen Unternehmungen. In: Birkhölzer, K., Kistler, E., Mutz, G.: Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Wiesbaden 2004, S. 99-171
- Birkhölzer, K., 2006 Drittes System und soziale Ökonomie im Europäischen Kontext, 2006. [www.technet-berlin.de](http://www.technet-berlin.de)
- Borzaga, C.; Santuari, A. (eds.), 1998 Social Enterprises and New Employment in Europe, Trento
- Borzaga, C. u.a., 2005 The Social Economy as a tool of social innovation and local development. OECD Conference 22-24 September 2005 in Trento, Italy. Background Report
- Campbell, M. 1999b Entwicklung und Beschäftigung im Dritten System. Zusammenfassung In Europäische Kommission, Generaldirektion Arbeit und Soziales Pilotaktion "Drittes System und Beschäftigung". Brüssel
- CIRIEC 2000 The enterprises and Organizations of the Third system: A Strategic Challenge for Employment. Liège
- CIRIEC 2007 Zusammenfassung des Berichts für den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (Internationales Forschungs- und Informationszentrum für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft), 2007: Die Sozialwirtschaft in der Europäischen Union

- Commission of the European Communities 1998 Second Report on Local Development and Employment Initiatives The era of tailor-made jobs.
- CONSCISE (The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe), 2005 Research Report  
www.european-network.de
- Defourny, J.; Monzón Campos, J. (eds.), 1992 Économie sociale / The Third Sector. Brüssel
- Defourny, J.; Favreau, L.; Laville, J.-L., 1998 Insertion et nouvelle économie sociale. Paris
- Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“, Deutscher Bundestag (Hrsg.), 2002 Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit. Schriftenreihe Band 9. Opladen
- Evers, A.; Rauch, U.; Stitz, U., 2002 Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Berlin
- Gesellschaft zur Information und Beratung örtlicher Beschäftigungsinitiativen und Selbsthilfegruppen gGmbH / GIB (Hrsg.), 1995 Soziale Betriebe. Bottrop
- Kapp, K. W. - Frankfurt am Main, 1988 : Soziale Kosten der Marktwirtschaft. Frankfurt/M.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 1996 Erster Bericht über lokale Entwicklungs- und Beschäftigungsinitiativen. Schlussfolgerungen für territoriale und lokale Beschäftigungsbündnisse. Luxemburg
- Laville, J.-L., 1998 Perspectives for the social economy in Europe. From the social enterprises to a civil and solidarity based economy. CRIDA-LSCI (National Centre of Scientific Research). Paris
- Lorenz, G., 2005 BEST Berlin Development Agency for Social Enterprises and Neighbourhood Economy. In (Contributions and Presentations of the) OECD Conference The Social Economy in Central East and South East Europe emerging trends of social innovation and local development. 22-23 September 2005, Trento

- Lorenz, G., Lichtsteiner, M.; Rohleder, A.M., 2005      Legal provisions, models, practices and weaknesses in Germany. In: Disadvantage and Enterprise Creation in Europe, S. 91 – 122
- Lorenz, G.; Birkhölzer, K., Schillat, M., 2005      Lokale Partnerschaften in Europa. Ein Überblick, in: Kodré, P.; Roggenkamp, M.; Roth, Ch.; Scheffelt, E. (Hrsg.): Lokale Beschäftigungsbündnisse. Europäische Perspektiven in Forschung und Praxis, edition sigma, Berlin, S. 119 – 136´
- Lorenz, G. Schwarz, G., 2005      Verbesserung der Qualität und Nachweis der Wirkung. Berlin / London (Technologie-Netzwerk Berlin e.V. / Social Enterprise Partnership Great Britain)
- Münkner, H. u.a., 2000      Unternehmen mit sozialer Zielsetzung. Neu-Ulm
- Pearce, J., 2003      Social Enterprise in Anytown. London
- Noya, A.; Clarence, E., 2007      The Social Economy: Building inclusive economies. Paris (OECD)
- Priller, E.; Zimmer, A., 2001      Der Dritte Sektor. Wachstum und Wandel. Gütersloh
- Salamon, L.M.; Anheier, H.; (Hrsg.), 1999      Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. The Johns-Hopkins Nonprofit Sector Project. Phase II. Gütersloh
- Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (Hrsg.), 2007      Soziale Ökonomie in Berlin. Perspektive für neue Angebote und sinnvolle Arbeitsplätze in der Hauptstadt. Berlin.

## Website-Links

von deutschen Organisationen:

[www.equal.de](http://www.equal.de)

[www.innova-eg.de](http://www.innova-eg.de)

[www.solidarische-oekonomie.de](http://www.solidarische-oekonomie.de)

von europäischen Organisationen:

<http://www2.ulg.ac.be/ciriec/>

[www.emes.net](http://www.emes.net)

<http://www.ciriec.uqam.ca/>



Technologie-Netzwerk Berlin e. V.

**Geschäftsstelle:**

*Wiesenstr. 29*

*D - 13357 Berlin*

*Tel. 030-4612409*

*Fax 030-4612418*

**Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (*TechNet*)**

*Technologie-Netzwerk Berlin e.V.* (als gemeinnützig anerkannt) ist eine Organisation mit der Zielsetzung, Forschung und Bildung auf dem Gebiet der bedürfnisorientierten lokalen und regionalen Technologie-, Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik umzusetzen. Als Teil des PAULA-Projektverbundes versteht es sich als soziales Unternehmen. Soziale Unternehmen zeichnen sich aus durch

- wirtschaftliches Handeln zur Erreichung sozialer Zwecke
- unter dem Prinzip der gemeinwesenbezogenen Verwendung der Gewinne (not-for-private-profit-distributing)
- und Investitionen zum Wohle bestimmter Zielgruppen oder Gemeinwesen
- auf der Basis wechselseitiger Kooperation.

*TechNet* betreibt eine *Bildungsstätte für ökonomische Selbsthilfe* und eine *Interdisziplinäre Forschungsgruppe "Lokale Ökonomie"*. Ein Schwerpunkt der Entwicklungs- und Forschungsarbeiten ist die Schaffung von Arbeitsplätzen, insbesondere durch die Förderung der Sozialen Ökonomie. *TechNet* hat im Rahmen seiner Arbeit eine breite Spanne von Kontakten und Kooperationen zu ähnlichen Projekten, Agenturen, öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen im In- und Ausland aufgebaut.