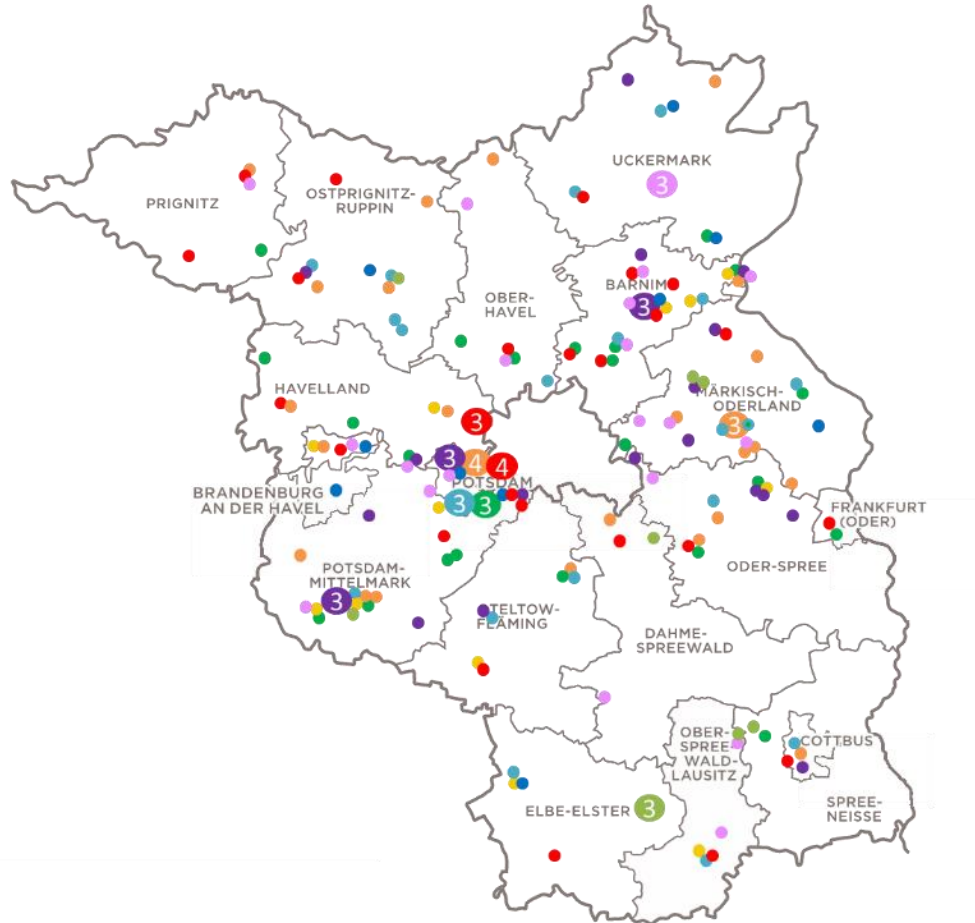




Marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg

Darstellung der existierenden Unternehmenslandschaft und Feststellung
vorhandener und fehlender Gründungsvoraussetzungen

Studie zu Marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg

Auftraggeber:

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg
Heinrich-Mann-Allee 107
14473 Potsdam

Die Studie wurde gefördert durch die Europäische Union und den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE).

Autorinnen und Autoren:



Thorsten Jahnke
Nina Spiri

Social Impact gGmbH, Potsdam
www.socialimpact.eu



Prof. Dr. Gabriela Christmann
Dr. Ralph Richter
Dr. Ariane Sept
Valentina Troendle

Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS), Erkner
www.leibniz-irs.de

Stand: 07. Januar 2021

Zusammenfassung der Ergebnisse

Marktorientierte Sozialunternehmen (MSU) haben für das Land Brandenburg eine große Bedeutung, die jedoch in Politik und Verwaltung noch nicht ausreichend erkannt wird. Mit rund 140 Unternehmen ist das Segment marktorientierter Sozialunternehmen vergleichsweise stark vertreten. Eine Besonderheit der Brandenburger MSU-Landschaft ist ihre Präsenz im ländlichen Raum. Dort sind MSU wichtige Impulsgeber, zum Beispiel im Bereich der Digitalisierung, des neuen Arbeitens, bei der Nutzung des vorhandenen Raumwohls und in der ökologischen Landwirtschaft. Hinzu kommen innovative Sozialbetriebe, die für die wichtigen Aufgaben der Inklusion und Integration stärker als in der Vergangenheit auch am freien Markt agieren. Das Potenzial von marktorientierten Sozialunternehmen wird mittlerweile auch in klassischen Wirtschaftsbereichen erkannt, wie die Prämierung des Brandenburger MSU Coconat mit dem deutschen Tourismuspreis 2019 und die wiederholte Wahl von Sozialunternehmen unter die deutschlandweiten Start-ups des Jahres beweist. Oft erkennen Brandenburger Entscheidungsträger und Behörden dieses Potenzial aber noch nicht und behindern die Etablierung dieses innovativen Unternehmenssegments durch Vorbehalte gegenüber neuartigen Lösungswegen und nicht bedarfsgerechte Förderangebote. Diese Studie benennt sehr deutlich die Defizite, zeigt aber auch die Chancen für eine prosperierende Entwicklung der marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg. Die Darstellung der gegenwärtigen Situation, die durch die Corona-Pandemie zusätzliche Brisanz gewinnt, mündet in einen Katalog von Empfehlungen für eine Politik, welche die Leistungen marktorientierter Sozialunternehmen für die Entwicklung des

Landes Brandenburg erkennt und aktiv unterstützt.

Im Einzelnen kommt diese Studie zu folgenden Ergebnissen

In der Forschung gibt es keine etablierte Definition für **marktorientierte Sozialunternehmen**. Wir schlagen daher vor, marktorientierte Sozialunternehmen als eigenständige Organisationen zu definieren, welche mit unternehmerischen Mitteln soziale und/oder ökologische Ziele verfolgen, um dem Gemeinwohl zu dienen. Zu diesem Zweck entwickeln sie sozial-innovative Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Geschäftsmodelle. Marktorientierte Sozialunternehmen erzielen die für ihre soziale/ökologische Mission erforderlichen Einnahmen mindestens in Teilen auf freien oder gesetzlich geregelten Märkten (-> Abschnitt 2.3). Im Unterschied zu konventionellen Unternehmen orientieren sich MSU primär am Gemeinwohl und reinvestieren Gewinne in die sozialen Ziele der Organisation. Von klassischen Wohlfahrtsorganisationen unterscheiden sie sich durch das Generieren von Einnahmeanteilen auf freien Märkten, durch diversifizierte Einnahmequellen und das Hervorbringen innovativer Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodelle (-> Abschnitt 2.4).

In Brandenburg identifizieren wir 188 potenziell marktorientierte Sozialunternehmen (-> Abschnitt 3.1). Von diesen erfüllen 20 Prozent die Kriterien für marktorientierte Sozialunternehmen voll und ganz (Kernbereich), 55 Prozent teilweise (erweiterter Bereich) und 25 Prozent nicht. Daraus folgt, dass es in Brandenburg zum Zeitpunkt der Erhebung schätzungsweise 38 marktorientierte Sozialunternehmen im engeren Sinn und 103 MSU im erweiterten Sinn gibt.

Nimmt man die **Gesamtzahl von 141 MSU** zum Maßstab, so ist der Besitz mit Sozialunternehmen in Brandenburg im bundesweiten Vergleich überdurchschnittlich hoch (-> Abschnitt 4.1).

Bezogen auf ihren Geschäftssitz konzentrieren sich die meisten Sozialunternehmen südwestlich im Landkreis Potsdam-Mittelmark und der Stadt Potsdam sowie in den nordöstlichen Landkreisen Barnim und Märkisch-Oderland. Obwohl damit Berlin in Reichweite liegt, sind Sozialunternehmen kein Phänomen aus dem Speckgürtel der Hauptstadt. Im Gegenteil, viele MSU suchen bewusst den räumlichen Abstand zu Berlin. So kommt es, dass **Sozialunternehmen in Brandenburg vergleichsweise ländlich verortet und orientiert** sind (-> Abschnitte 3.2 und 4.2).

Der soziale und gesellschaftliche Tätigkeitsschwerpunkt der meisten Brandenburger MSU liegt im Bereich Bildung, Inklusion, Integration und soziale Dienstleistungen. An zweiter Stelle folgt der Bereich Nachhaltigkeit, Umweltschutz, ökologische Landwirtschaft und bewusste Ernährung, an dritter Stelle Tätigkeiten im Bereich Entwicklung der Region und an vierter Stelle das Wirkungsfeld Kunst, Kultur und Wissenschaft. **Im bundesweiten Vergleich fokussieren Brandenburger Sozialunternehmen viel stärker auf ökologische Themen**, darunter Maßnahmen zum Klimaschutz, Fragen des nachhaltigen Konsums und des Schutzes von Ökosystemen. Angesichts von zunehmender Trockenheit, einem vergleichsweise großen Agrarsektor und der Renaturierung von Bergbaufolgelandschaften in der Lausitz sind das Themen, die für die Brandenburger Sozialunternehmen direkt vor Haustür liegen. Globalere und abstraktere Themen

wie Armutsbekämpfung, soziale Ungleichheit und Frieden und Gerechtigkeit stehen demgegenüber etwas weniger im Fokus (-> Abschnitt 4.2).

Brandenburger MSU sind nach Anzahl der Beschäftigten und den erzielten Umsätzen im bundesweiten Vergleich eher klein. Der Anteil der Sozialunternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten und Jahresumsätzen oberhalb von 500.000 Euro liegt bundesweite rund doppelt so hoch. Dies kann u.a. daran liegen, dass Brandenburger MSU vergleichsweise jung sind, dass sie zur Finanzierung weniger auf private Stiftungen, Spenden und Sozialinvestoren zurückgreifen (können), dass sie sich weniger über umsatzträchtige SGB-Leistungen finanzieren oder dass der Markt für sozialunternehmerische Produkte insgesamt noch nicht so „reif“ ist (-> Abschnitte 4.1 und 4.3).

Die favorisierten Rechtsformen der Brandenburger MSU sind die (g)GmbH und der eingetragene Verein. **Rund die Hälfte der Unternehmen besitzt den Status der Gemeinnützigkeit.** Unternehmenskonstrukte aus mehreren wirtschaftlichen und gemeinnützigen Organisationseinheiten, die der besseren Vereinbarkeit beider Bereiche dienen könnten, sind in Brandenburg die Ausnahme (-> Abschnitt 4.1).

Fast die Hälfte der Brandenburger MSU bezeichnet sich nicht als „Sozialunternehmen“, ein weiteres Drittel nur teilweise. Obwohl sie faktisch den Kriterien eines Sozialunternehmens entsprechen, verorten sich viele dieser Unternehmen eher in ihrem thematischen Umfeld. **Das Label „Sozialunternehmen“ entfaltet in Brandenburg (noch) keine Sogwirkung.** Eine kollektive

Identität oder Interessenvertretung fehlt (-> Abschnitt 4.1).

Die Brandenburger MSU können mit Fug und Recht als marktorientiert bezeichnet werden. Im bundesweiten Vergleich generieren sie einen **auffallend großen Teil der Einnahmen aus Verkäufen von Produkten und Dienstleistungen am Markt**. Demgegenüber generieren sie weniger Einnahmen über SGB-finanzierte Entgelte und viel weniger Erlöse aus Spenden. Ersteres könnte auf einen schwierigen Zugang zum Quasi-Markt SGB-finanzierter Leistungen, letzteres auf ein unterentwickeltes Spendenwesen im Land Brandenburg hindeuten (-> Abschnitt 4.3).

Gemessen an der Marktneuheit ihrer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle können die Brandenburger MSU als innovative Unternehmen gelten. Im Unterschied zu ihren Pendanten in anderen Bundesländern **beschränkt sich die Reichweite der Innovation bei den Brandenburger MSU aber eher auf das regionale Umfeld**. Eine Erklärung kann die insgesamt starke Orientierung und Netzwerkpfege in der Region Berlin-Brandenburg sein. Die Region mit dem dominanten Zentrum Berlin absorbiert die Aufmerksamkeit, der Anspruch an überregionale Sichtbarkeit und Vernetzung ist weniger stark ausgeprägt (-> Abschnitte 4.4 und 4.6).

Die Corona-Pandemie trifft die Brandenburger MSU mit großer Wucht. Fast drei Viertel der Unternehmen berichten von leichten bis starken Beeinträchtigungen. Seminarhäuser und Arbeitsresidenzen konnten keine Gäste empfangen, Bildungsanbieter keine Veranstaltungen durchführen und Inklusionsbetriebe nur mit einer Notbelegschaft arbeiten.

Die Ambitionen der Brandenburger MSU zur Skalierung ihres Geschäftsbetriebs sind eher gebremst. Bis auf eine Hand voll MSU mit starker Skalierungsorientierung favorisieren diese eher ein integriertes Wachstum, bei dem die Stabilisierung des Geschäftsbetriebs und das Erzielen einer größeren sozialen Wirkung im bestehenden Umfeld im Vordergrund stehen. Dies geschieht durch die Ausweitung von Produktpalette und Vertriebsaktivitäten, aber weniger durch die Expansion in neue Regionen oder das Einstellen neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die reduzierten Skalierungsambitionen hängen zusammen mit limitierten finanziellen und zeitlichen Kapazitäten, einem prinzipiellen Unbehagen gegenüber Wachstumsvorstellung und an einer ausgeprägten Bindung an Raum und Ort (-> Abschnitte 4.3 und 6.1).

Bei der politischen und administrativen Unterstützung sehen die Brandenburger MSU viel Steigerungspotenzial. Zwar wird auf der Landesebene ein zunehmendes politisches Interesse an sozialunternehmerischen Anliegen erkannt, aber auf den mittleren Entscheidungsebenen und in den Ämtern erleben MSU wenig Unterstützung und ein anderes Mindset bei lokalen Akteuren. Eine Wertschätzung für die Arbeit von Sozialunternehmen und ein Dialog auf Augenhöhe werden vermisst (-> Abschnitte 4.7 und 6.2).

Große Unzufriedenheit herrscht über die Ausgestaltung von Förderrichtlinien und über den bürokratischen Aufwand zur Beantragung und Abwicklung. Der Zugang müsse deutlich niedrigschwelliger und eine Finanzierung auch für gemeinnützige MSU vereinfacht werden (-> Abschnitt 6.2).



Julia Jacob (Die Zweite Seite) (oben links),
Stef und Romy Richter (Stechlin-Institut) (oben rechts),
Carolyn Schönwald (KulTuS e.V.)



INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung der Ergebnisse	4
1.1. Problemaufriss.....	10
1.2. Zielsetzung und Vorgehen	11
2. Definition Marktorientierter Sozialunternehmen	14
2.1. Forschungsstand	14
2.2. Definition marktorientierte Sozialunternehmen.....	20
2.3. Abgrenzung gegenüber Wohlfahrtsorganisationen und konventionellen Unternehmen.....	21
3. Annäherung an potenziell marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg.....	26
3.1 Geografische Verteilung	26
3.2 Verteilung nach Wirkungsbereich	28
4. IST-Situation marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg.....	34
4.1 Zentrale Merkmale marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg ...	36
4.2 Soziale Mission und Impact	44
4.3 Unternehmerische Dimension und Finanzierung	52
4.4 Innovationskraft	58
4.5 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Geschäftstätigkeit.....	62
4.6 Regionale und überregionale Vernetzung.....	64
4.7 Sozialunternehmerisches Ökosystem in Brandenburg.....	66
4.8 Brandenburger MSU im bundesweiten Vergleich.....	69
5. Marktorientierte Sozialunternehmen in der Gründungsphase: Rahmenbedingungen und Unterstützungsbedarfe.....	74
5.1 Rechtliche Rahmenbedingungen	74
5.2 Finanzierung.....	76
5.3 Unterstützungsstrukturen.....	79
5.4 Unterstützungsbedarfe	81
6. Marktorientierte Sozialunternehmen in der Skalierungsphase: Potenziale, Rahmenbedingungen und Unterstützungsbedarfe.....	84
6.1 Skalierungspotentiale der Sozialunternehmen	85

6.2 Rahmenbedingungen für die Skalierung.....	88
6.3 Unterstützungsbedarfe	94
7. Handlungsempfehlungen für die Brandenburger Förder- und Arbeitspolitik ..	97
A. Wertschätzung und Sichtbarkeit von Sozialunternehmen steigern.....	97
B. Zugang zu öffentlichen Einnahmequellen verbessern.....	98
C. Ökonomische und infrastrukturelle Rahmenbedingungen stärken	99
 TABELLENVERZEICHNIS	 101
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	101
LITERATURVERZEICHNIS	103
ANHANG 1: METHODIK DER RECHERCHE VON MSU	108
ANHANG 2: GRUNDGESAMTHEIT DER MSU.....	114
ANHANG 3: FRAGEBOGEN FÜR DIE ERHEBUNG	120

1. Problemaufriss und Zielstellung

1.1. Problemaufriss

Im Zuge eines unternehmerischen Wandels hin zu mehr gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung finden Sozialunternehmen seit einigen Jahren zunehmende Beachtung (Jähnke/Christmann/Balgar 2011; Pless 2012; Evers & Jung et al. 2015). Obwohl hybride Organisationen mit sozialen und unternehmerischen Anliegen kein neues Phänomen sind, erfahren diese unter dem Namen social enterprise bzw. Sozialunternehmen neue Popularität (Hackenberg/Emptner 2011; Metzger 2019). Das beobachten wir auch in Brandenburg, wo seit einiger Zeit neue Sozialunternehmen entstehen. Dazu zählen junge Start-ups aber auch etablierte Sozialbetriebe mit einem unternehmerischen Ansatz und unternehmerische Ausgründungen aus Wohlfahrtsorganisationen. Brandenburger Sozialunternehmen haben nicht nur unterschiedliche Hintergründe, sie sind auch in verschiedenen Tätigkeitsfeldern aktiv und haben unterschiedliche Organisationsstrukturen. Das macht es schwer sie zu identifizieren und als Zielgruppe mit Unterstützungs- und Förderprogrammen zu adressieren. Hinzu kommt eine geringe Sichtbarkeit. Im jährlichen Deutschen Social Entrepreneurship Monitor kommt von 212 befragten Sozialunternehmen nur eines aus Brandenburg (SEND 2019). Eine Übersicht über Sozialunternehmen in Brandenburg fehlt bis heute.

Gleichzeitig besteht seitens der Politik und Wissenschaft zunehmendes Interesse an dieser Organisationsform. Mit Sozialunternehmen verbindet sich die Erwartung, dass diese auch dort Bedarfe erkennen und befriedigen, wo sich Staat und Markt zum Teil schon zurückgezogen haben (Pless 2012;

Munoz/Steiner/Farmer 2014). Im Unterschied zu anderen Organisationen seien Sozialunternehmen eher in der Lage, innovative Lösungen mit sozialem und ökologischem Mehrwert zu entwickeln (EC 2020). Erwartungen richten sich insbesondere an „New-Style Social Enterprises“, welchen es stärker als traditionellen Sozialbetrieben um die Entwicklung neuartiger Produkte und Dienstleistungen und deren erfolgreiche Platzierung am Markt geht. Mit New Style Social Enterprise werden vor allem ambitionierte Start-ups assoziiert, welche ein gutes Gespür für neue Trends und unbefriedigte soziale Bedürfnisse haben (Schmitz/Scheuerle 2013b; EC 2018). Dessen ungeachtet gilt für New Style Social Enterprises wie für Sozialunternehmen im Allgemeinen, dass es keine weithin akzeptierte Definition der damit bezeichneten Organisationen gibt. Im weiten Feld der Sozialunternehmensforschung bedeutet das oft, sich jeweils noch einmal der Begriffssarbeit zu widmen. Auch gestaltet sich speziell die Erfassung gewerblich verfasster Sozialunternehmen schwierig, da diese im Handelsregister nicht gesondert ausgewiesen sind (Evers & Jung et al. 2015).

Ein häufig artikulierter Missstand ist das Fehlen von spezifischen Förder- und Unterstützungsstrukturen (Mercator 2012b; EC 2013; SEND 2018). Gerade angesichts des gesellschaftlichen Mehrwerts, den diese Unternehmen produzieren, sei öffentliche und private Unterstützung gerechtfertigt und sogar geboten. Dafür allerdings bedarf es einer genauen Kenntnis dieses spezifischen Bereichs der Sozialwirtschaft. Für das Land Brandenburg fehlt, wie gezeigt, bislang ein strukturierter Überblick über den Bestand, die Aktivitäten und Bedarfe marktorientierter Sozialunternehmen.

1.2. Zielsetzung und Vorgehen

Vor diesem Hintergrund sowie gemäß der vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg (MWAE) veröffentlichten Leistungsbeschreibung verfolgt diese Studie fünf Zielstellungen:

1. Entwicklung einer arbeitsfähigen Definition für marktorientierte Sozialunternehmen

Angesichts des Fehlens einer anerkannten Definition und einer nicht immer klaren Abgrenzung gegenüber klassischen Sozialbetrieben und konventionellen Unternehmen wird eine präzise und leicht anwendbare Definition von „marktorientierten Sozialunternehmen“ entwickelt. Diese dient dazu, den Untersuchungsgegenstand zu konkretisieren, infrage kommende Sozialunternehmen zu identifizieren und Kriterien zur Unterscheidung gegenüber konventionellen Unternehmen und der klassischen Sozialwirtschaft abzuleiten. Hierzu wird der internationale und nationale Forschungsstand in Hinblick auf existierende Definitionsangebote und den Stellenwert von marktorientierten Sozialunternehmen bzw. New Style Social Enterprises aufbereitet.

2. Systematisierung und Mapping marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg

Auf Grundlage der entwickelten Definition werden marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg identifiziert und in verschiedenen Dimensionen systematisch dargestellt. Die Darstellung liefert Informationen zur geografischen Verortung der Sozialunternehmen, zu den gesellschaftlichen Zielsetzungen, zu den Geschäftsmodellen und Tätigkeitsfeldern, zur Innovationstätigkeit, zu den Organisations- und Rechtsformen, zur Finanzierung, zur Relevanz der

Sozialunternehmen und zur Art ihrer Vernetzung. Weiterhin werden die Sozialunternehmen in Brandenburg in zentralen Merkmalen mit Sozialunternehmen in anderen Bundesländern verglichen und aufgezeigt, ob und in welcher Weise die Corona-Pandemie den Geschäftsbetrieb der Sozialunternehmen beeinflusst. Die Umsetzung dieser Aufgabenstellung begann mit einer Recherche der Grundgesamtheit mittels schriftlicher und telefonischer Kurzbefragung von Personen, die das Feld sehr gut kennen. Danach führten wir unter den identifizierten Organisationen eine standardisierte Online-Befragung durch. Die Auswertung erfolgt in drei Phasen. In einem ersten Schritt liefern wir auf Grundlage der Grundgesamtheit eine Übersicht der Sozialunternehmen, inklusive ihrer geografischen Lage und ihres Tätigkeitsfeldes. Im zweiten Schritt liefern wir auf Grundlage der standardisierten Befragung statistisch und inhaltsanalytisch aufbereitete Ergebnisse für die oben genannten Merkmale. Im dritten Schritt vergleichen wir unter Hinzuziehung weiterer Studien die Resultate für die Brandenburger Sozialunternehmen mit den Ergebnissen in anderen Bundesländern. Auf diese Weise zeigen wir auf, wo die Brandenburger Sozialunternehmen im bundesweiten Vergleich stehen.

3. Marktorientierte Sozialunternehmen in der Gründungsphase: Rahmenbedingungen und Unterstützungsbedarfe

Ein besonderes Augenmerk gilt Sozialunternehmen in der Gründungsphase, da im Zeitraum vor und nach der formalen Unternehmensgründung die Unterstützungsstrukturen und Förderangebote der Bundesländer greifen. Ziel ist es daher, einen belastbaren Überblick über die Herausforderungen von Sozialunternehmen in der Gründungsphase, über ihre Sicht auf die Rahmenbedingungen in Brandenburg,

über die Nutzung von Unterstützungsstrukturen und über weiterführende Unterstützungsbedarfe zu geben. Die Umsetzung basiert auf der standardisierten Befragung und darauffolgenden Vertiefungsinterviews mit werdenden MSUs. Während in der standardisierten Befragung allgemeine Einschätzungen zu den Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen in Brandenburg erfasst werden, liegt der Fokus der Vertiefungsinterviews unter anderem auf den Herausforderungen rechtlicher und finanzieller Natur.

4. Marktorientierte Sozialunternehmen in der Skalierungsphase: Rahmenbedingungen und Unterstützungsbedarfe

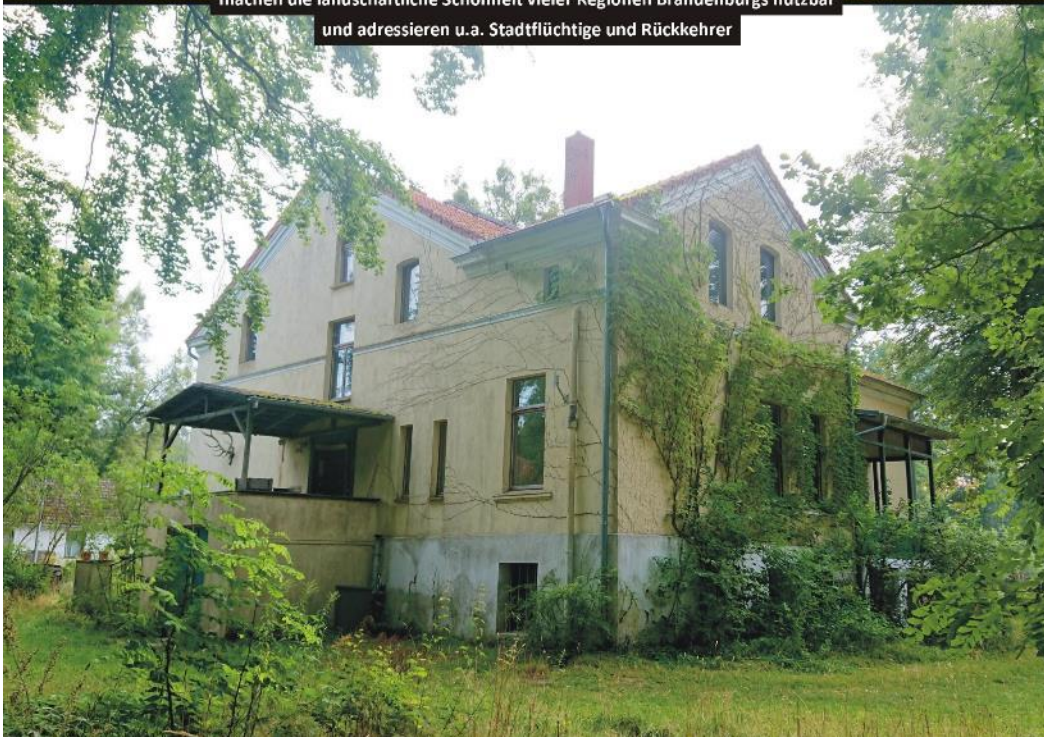
Unter den Stadien der Unternehmensentwicklung gilt neben der Gründungsphase der Skalierungsphase das besondere Interesse. Zur Entwicklung geeigneter Unterstützungsinstrumente und Förderangebote für die Ausweitung der sozialunternehmerischen Geschäftstätigkeit bedarf es detaillierter Informationen über die Pläne und Potenziale der Sozialunternehmen zur Skalierung ihrer Aktivitäten. Dabei geht es nicht notwendig um das Wachstum der Organisation selbst, sondern auch um die Erhöhung gesellschaftlicher Wirkung beispielsweise durch Open Source Strategien oder Social Franchising. Auch wird ermittelt, welche Unterstützungsmöglichkeiten bereits genutzt werden und welche aus Sicht der Unternehmen noch fehlen. Hierzu wird abermals mit der standardisierten Befragung und vertiefenden qualitativen Interviews gearbeitet. Die standardisierte Befragung dient einer ersten Eruiierung von Expansionsplänen und Bedarfen. Die vertiefenden Interviews konkretisieren die Anregungen und ermitteln die Entwicklungspotenziale und Strategien.

5. Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Brandenburger Förder- und Arbeitspolitik

Ein übergeordnetes Ziel der Studie ist es, Informationen über Entwicklungspotenziale von marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg bereitzustellen und Anregungen für bedarfsgerechte Unterstützungsangebote und Fördermöglichkeiten zu geben. Hierzu präsentieren wir im letzten Kapitel der Studie Handlungsempfehlungen für die Brandenburger Förder- und Arbeitspolitik in Hinblick auf die Unterstützung marktorientierter Sozialunternehmen in der Gründungs- und Skalierungsphase. Die Handlungsempfehlungen ergeben sich zum einen aus den Bedarfen, welche die Sozialunternehmen in den Interviews und der Befragung nennen. Zum anderen leiten wir aus Erkenntnissen über Unterstützungsinstrumente in anderen Bundesländern und Ländern Europas Empfehlungen für das Land Brandenburg ab.



machen die landschaftliche Schönheit vieler Regionen Brandenburgs nutzbar
und adressieren u.a. Stadtflüchtige und Rückkehrer



2. Definition Marktorientierter Sozialunternehmen

Es gibt keine allgemein anerkannte Definition von marktorientierten Sozialunternehmen, wohl aber eine umfangreiche internationale und nationale Forschung mit einer Vielzahl an Ansätzen und Definitionsangeboten. Im Folgenden liefern wir einen Überblick über die zwei zentralen Strömungen der Forschungen zu Sozialunternehmen und Social Entrepreneurship, die jede für sich wichtige Erkenntnisse für eine Definition marktorientierter Sozialunternehmen liefern. Darauf folgt ein kursorischer Überblick über die Systematisierung der Landschaft der Sozialunternehmen in Deutschland. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie vorhandene Forschungen marktorientierte Sozialunternehmen definieren, wo sie diese im Gesamtfeld der Sozialunternehmen positionieren und wie sie diese gegenüber weniger marktorientierten Sozialunternehmen abgrenzen. Am Ende werden diese Erkenntnisse zusammengeführt und eine forschungsleitende Definition marktorientierter Sozialunternehmen (MSU) entwickelt. Diese bildet die Grundlage für die Abgrenzung gegenüber Wohlfahrtsorganisationen und klassischen Sozialbetrieben auf der einen Seite und konventionellen Unternehmen auf der anderen Seite. Darüber hinaus dient die Definition als Prüfschema für die Identifizierung von MSU in der empirischen Erhebung (vgl. Kapitel 4).

2.1. Forschungsstand

In der internationalen Forschung zu Sozialunternehmen können die eher europäisch geprägte **Social Enterprise Forschung** und die anglo-amerikanisch geprägte **Social Entrepreneurship** Forschung unterschieden werden (Defourny/Nyssens 2010). Der europäische Forschungsstrang interessiert sich für Sozialunternehmen als Organisationen, welche starke Wurzeln im dritten Sektor haben. Im Fokus der anglo-

amerikanischen Forschung steht demgegenüber das soziale Unternehmertum als eine unternehmerische Praxis mit sozialen Zielen, welche gleichermaßen von nicht-profitorientierten wie von profitorientierten Unternehmen (z.B. im Rahmen der CSR-Strategie) umgesetzt werden kann. Während die eher sozialwissenschaftlich geprägte europäische Forschungslinie Wert auf partizipative Unternehmensführung legt, steht für die eher wirtschaftswissenschaftlich geprägte anglo-amerikanische Linie die Unternehmerpersönlichkeit mit ihren schöpferischen Fähigkeiten im Mittelpunkt (Defourny/Nyssens 2013; Pestoff 2014).

Social Enterprise Forschung

Der europäische Forschungsstrang, der stark vom Forschungsnetzwerk EMES¹ geprägt ist, verortet Sozialunternehmen in der Schnittmenge zwischen einer sozialen, einer unternehmerischen und einer organisationalen Dimension (EC 2015). Gemäß Abbildung 1 sprechen wir bei Organisationen von „social enterprises“ bzw. „Sozialunternehmen“, wenn sie Merkmale jeder dieser drei Dimensionen aufweisen.

¹ Das Forschungsnetzwerk EMES widmet sich der Erforschung von Sozialunternehmen. Das Akronym steht für den französischen Terminus „Emergence des Entreprises Sociales en Europe“.

Die drei Dimensionen lassen sich in insgesamt neun Kriterien unterteilen (Defourny/Nyssens 2013; Richter et al. 2020) und wie folgt beschreiben:

In der **unternehmerischen Dimension** zeichnen sich Sozialunternehmen demnach erstens aus durch die kontinuierliche Produktion von Gütern und/oder den Verkauf von Dienstleistungen (im Unterschied etwa zu Stiftungen, die ein gesellschaftliches Anliegen nur durch die Verteilung von finanziellen Mitteln verfolgen), zweitens durch das Tragen eines unternehmerischen Risikos (anders als bei vielen öffentlichen Organisationen hängt das finanzielle Überleben von Sozialunternehmen ab von der Performanz seines Personals) und drittens durch ein Mindestmaß an entlohnter Arbeit (Defourny/Nyssens 2013, S. 45). Durch das Kriterium der Entlohnung unterscheiden sich Sozialunternehmen von vielen Vereinen, die ihre Ziele rein ehrenamtlich verfolgen.

Auf der **sozialen Dimension** kann von einem Sozialunternehmen gesprochen werden, wenn erstens das zentrale Anliegen in der Verfolgung eines gesellschaftlichen oder sozialen Ziels liegt, zweitens die Gründung und der Betrieb des Sozialunternehmens auf die Initiative einer Gruppe von Menschen mit geteilten sozialen Interessen zurückgeht und drittens die Ausschüttung von Gewinnen begrenzt ist. Die Verteilung von Gewinnen an Mitglieder, Beschäftigte oder Anteilseigner wird nicht prinzipiell ausgeschlossen, sie soll aber so begrenzt sein, dass ein Engagement aufgrund von Profitabsichten vermieden wird (Defourny/Nyssens 2013, S. 45f.). In Hinblick auf die gesellschaftliche Zielsetzung spricht die Forschung auch von einer double oder tripple bottom line (Emerson 2006). Hier wird verdeutlicht, dass im Unterschied zu herkömmlichen Unternehmen nicht allein die finanziellen Ergebnisse zur Bilanzierung eines Unternehmens dienen, sondern auch

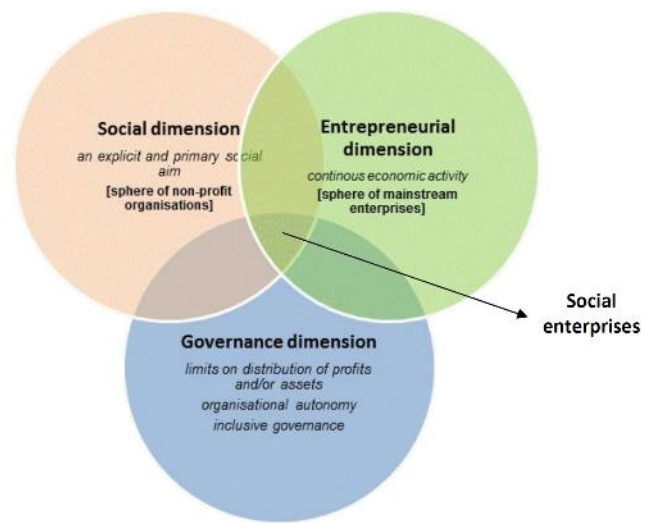


Abbildung 1: Die drei Dimensionen von Sozialunternehmen (Darstellung entnommen EC 2015, S. VI)

der erzeugte soziale Mehrwert (double bottom line) und die Effekte zum Schutz der Umwelt (trippel bottom line).

Die drei Kriterien auf der **organisationalen Dimension** betreffen erstens einen hohen Grad an Autonomie (Sozialunternehmen sollen eigenständig agieren – bis hin zur selbst veranlassten Schließung des Unternehmens), zweitens Entscheidungsprozesse, die nicht an die Höhe einer finanziellen Beteiligung gebunden sein und drittens eine partizipative Unternehmensführung, welche die Mitsprache von Personen und Gruppen ermöglicht, die von den Entscheidungen des Sozialunternehmens beeinflusst werden (Defourny/Nyssens 2013, S. 46).

An anderer Stelle betonen die Autoren, dass die Kriterien keine harten Ein- und Ausschlüsse definieren, vielmehr im Sinne von Max Weber einen Idealtypus beschreiben. Als solches bilden die Kriterien eine Richtschnur für die Bezeichnung einer Organisation als Sozialunternehmen aber keine verbindliche Definition (Defourny/Nyssens 2010, S. 43). In der Forschungspraxis erweist sich dieser Spielraum als weise Entscheidung. Die vom IRS

durchgeführte Erforschung von Sozialunternehmen in ländlichen Regionen verschiedener europäischer Länder ergab beispielsweise, dass die untersuchten Sozialunternehmen in sehr unterschiedlichem Maß die drei Dimensionen erfüllen (RurInno 2018). Je nach dem organisationalen Hintergrund (Genossenschaft, Entstehung aus einer Non-profit-Organisation, unternehmerisch arbeitende Stiftung, Social Startup) und den nationalen Rahmenbedingungen bringen Sozialunternehmen unterschiedliche Voraussetzungen mit und werden dem Idealtypus mehr oder weniger gerecht.

Social Entrepreneurship Forschung

Anders als die bis hierhin geschilderte Social Enterprise Forschung geht es der Social Entrepreneurship Forschung weniger um die Organisation, als vielmehr um die Praxis des Sozialunternehmers bzw. der Sozialunternehmerin. Im Zentrum steht die ambitionierte, schöpferische Unternehmerpersönlichkeit, die mit besonderen Fähigkeiten ausgestattet ist. Unter Verweis auf Joseph Schumpeter (2016 [1929]) betrachten Autoren wie Dennis Young (1983, 1986), Gregory Dees (2001 [1998]) und Geoff Mulgan (2007) Sozialunternehmen als in hohem Maß geprägt von der Person des Sozialunternehmers und dessen Innovationskraft ("This willingness to innovate is part of the modus operandi of entrepreneurs.", Dees 2001[1998], S. 5). Die Sozialunternehmerin sei angetrieben von einer sozialen Mission, erkenne sich bietende

Gelegenheiten zur Realisierung dieser Mission, suche permanent nach neuen Wegen zur Umsetzung ihrer Pläne, könne hierfür Ressourcen weit über die eigenen Möglichkeiten hinaus mobilisieren und zeige sich für die gesellschaftlichen Konsequenzen ihres Handelns verantwortlich (Dees 2001 [1998], S. 4). Sozialunternehmen sind aus dieser Perspektive eine soziale Innovation der Sozialunternehmerin, die es mit diesem Organisationstyp vermag, durch wirtschaftliche Tätigkeit und in gewisser Unabhängigkeit von öffentlichen Mitteln gesellschaftlichen Mehrwert zu erbringen.

Eine einflussreiche Vertreterin des anglo-amerikanischen Social Entrepreneurship-Strangs ist die Ashoka Foundation. Sie beschreibt die Persönlichkeit des Sozialunternehmers mit folgenden Worten:

*[Social entrepreneur] describes an individual who conceives of, and relentlessly pursues, a new idea designed to solve societal problems on a very wide scale by changing the systems that undergird the problems. This definition includes two critical components: First, the entrepreneur must seek to create **impact on a wide societal scale**; he or she will not rest until the new idea has been broadly adopted at the national and even international level. Second, the entrepreneur must seek **systemic change**, defined as the fundamental reform of existing societal systems and/or the creation of new ones." (Levinger et al., Hervorhebungen im Original)²*

² <https://www.ashoka.org/en-ch/collection/social-entrepreneurship> (08.04.2020)

Neben der Betonung der Unternehmer- bzw. Unternehmerinnenpersönlichkeit fällt vor allem der Anspruch an das Setzen von Impulsen für einen strukturellen Wandel auf. Antriebsquelle des Sozialunternehmers bzw. der Sozialunternehmerin ist demnach nicht vordergründig die Schaffung eines florierenden Geschäfts – das ist eher Mittel zum Zweck – als vielmehr die ursächliche Lösung eines gesellschaftlichen Problems durch das Vorantreiben gesellschaftlichen Wandels.

New Style Social Enterprise

Anders als der Anglizismus vermuten lässt, entstand der Begriff „New Style Social Enterprise“ im deutschsprachigen Forschungskontext und wird auch hier nur sporadisch verwendet. In einem EU-Bericht zum sozialunternehmerischen Ökosystem in Deutschland werden beispielsweise acht Typen von Sozialunternehmen unterschieden, darunter New Style Social Enterprises (EC 2018). Bei diesen handele es sich meist um Startups, die eine klare gesellschaftliche Mission haben und zur Lösung der identifizierten Probleme innovative, unternehmerische Geschäftsmodelle entwickelt haben. Oft werden New Style Social Enterprises von Ashoka, der Schwab Foundation oder anderen einschlägigen Stiftungen unterstützt und erreichen eine hohe öffentliche Sichtbarkeit. Sie agieren zwar eher in Nischenmärkten, üben aber durch ihr Engagement und die (demonstrierte) Innovationskraft einen gewissen Veränderungsdruck auf die etablierten Wohlfahrtsverbände aus (EC 2018, S. 48). Durch die Gegenüberstellung mit der traditionellen Sozialwirtschaft erklärt sich auch die Zuschreibung „new style“. Im Unterschied zu unternehmerischen Ausgründungen aus Wohlfahrtsorganisationen stehen New Style Social Enterprises auf eigenen Füßen und haben das Ziel, Einnahmen weitgehend am Markt zu generieren. Folgt man dem EU-Bericht, so gelingt es aber auch

diesen neuartigen Sozialunternehmen selten, die benötigten Einnahmen vollständig am Markt zu erwirtschaften. Zusätzlich seien für die Stabilisierung des Geschäftsbetriebes oft Einnahmen in Form von Zuschüssen und Spenden erforderlich (EC 2018, S. 48). Mit dem Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND) existiert seit 2017 eine Interessensvertretung, die aufgrund ihrer Ursprünge im Bundesverband deutscher Startups diesen neueren Typ Sozialunternehmen vertritt. Der Name der Interessensvertretung verweist darauf, dass sich der Begriff New Style Social Enterprises nicht durchsetzen konnte und für den Typus eigenständiger, marktorientierter Sozialunternehmen eher der Begriff Social Entrepreneurship Verwendung findet.

Erforschung der Sozialunternehmen in Deutschland

In der letzten Dekade beobachten wir eine schwunghafte Zunahme der Forschungen zu Sozialunternehmen in Deutschland. Den Grundstein legen drei große Studien in der ersten Hälfte der 2010er Jahre, die 2012 erschienene Studie des Wissenschaftszentrums Berlin (WZB) (Priller et al. 2012), die im gleichen Jahr erstmals veröffentlichten Ergebnisse des Mercator Forschungsbundes (Mercator 2012a, b; Jansen/Heinze/Beckmann 2013) und die im Jahr 2013 erschienene Studie des Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg im Auftrag der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (Scheuerle et al. 2013; 2015). Gemeinsam ist den Studien, dass sie in einem bis dahin wenig erforschten Bereich eine Bestandsaufnahme vorlegen. Sie setzen dabei aber unterschiedliche Schwerpunkte, durch die sich in der Gesamtschau ein erstes umfassendes Bild des sich entwickelnden sozialen Unternehmertums ergibt. Im Fokus der WZB-Studie steht der dritte Sektor als Ganzes, dem sich neben Sozialunternehmen

die klassischen Wohlfahrtsorganisationen und organisierte Gruppen zivilgesellschaftlich Engagierter zuordnen. Für die Beschäftigung mit Sozialunternehmen ist die WZB-Studie interessant, weil das deutsche Sozialstaatsmodell stark von Wohlfahrtsorganisationen geprägt ist (Caritas, Diakonie, Arbeiterwohlfahrt, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Volkssolidarität usw.) und die Entwicklung des Feldes der Sozialunternehmen im Verhältnis zur dominanten Position der Wohlfahrtsorganisationen zu verstehen ist. So beschreiben die WZB-Forschungen das soziale Unternehmertum als einen Aspekt einer umfassenden Ökonomisierung des dritten Sektors, in dessen Folge Sozialunternehmen unter anderem als Ausgründungen aus Wohlfahrtsorganisationen entstehen (Intrapreneurship) und durch ihre unternehmerischen, innovativen Ansätze selbst den Modernisierungsdruck auf die Wohlfahrtsorganisationen verstärken (Droß 2013). Für die vorliegende Studie ist zudem eine Teilanalyse der WZB-Forschung interessant, die sich explizit dem dritten Sektor im Land Brandenburg widmet und dessen große Bedeutung für das gesellschaftliche Engagement und die Wirtschaftsleistung des Bundeslandes hervorhebt (Priller et al. 2013).

Im Unterschied zur WZB-Studie widmet sich die Untersuchung des Mercator Forschungsverbundes speziell den Sozialunternehmen in Deutschland. Erstmals wird der Versuch unternommen, über eine eigenständige Ermittlung der Grundgesamtheit den Umfang des sozialunternehmerischen Feldes zu bestimmen und mittels quantitativen sowie qualitativen Befragungen einen Überblick über dessen Merkmale zu gewinnen. Gerade im Vergleich mit dem anglo-amerikanischen Raum und dessen marktliberalen Wohlfahrtsstaatsmodell hatte es bis dahin an einer systematischen Erforschung der Sozialunternehmen in Deutschland gefehlt. Für das Feld der Sozialunternehmen in Deutschland hält die Mercator-

Studie fest, dass es sich bei diesem noch um ein Nischenphänomen handle. Sozialunternehmen in Deutschland seien nicht grundsätzlich innovativ und kaum in der Lage, soziale Probleme aufgrund von Markt- und Staatsversagen wirksam zu beheben: „Trotz stellenweise entwickelter Hebelwirkung kann damit nicht von einer weitreichenden sozialen und ökologischen Wirkung ausgegangen werden“ (Mercator 2012b, S. 7). Dieser Analyse folgen Scheuerle et al. in ihrer international vergleichenden Studie nur bedingt. Zwar kommen auch sie zu dem Schluss, dass das Feld der Sozialunternehmen in Deutschland bezogen auf die Anzahl der Unternehmen, der Umsätze und der geografischen Reichweite eher klein ist. Sie schätzen die Anzahl der Sozialunternehmen im engeren Sinn auf 1.000 bis 1.500 und bei einer weiter gefassten Definition auf 40.000 bis 70.000 (Scheuerle et al. 2013). Aber eine geringe Innovationskraft erkennen sie nicht. So hätten über vierzig Prozent der befragten Sozialunternehmen angegeben, die ersten in ihrem Markt oder regionalen Umfeld zu sein, die ein bestimmtes Problem adressieren. Im Vergleich mit anderen Ländern spiele eine hohe Innovationskraft im deutschen Wohlfahrtsstaatsmodell eine besondere Rolle, da man sich dadurch eine höhere Qualität und günstigere Preise für soziale Dienstleistungen verspreche (Scheuerle et al. 2015).

Ging es in den frühen Studien darum, erst einmal ein Verständnis von der Art und dem Umfang des Phänomens Social Entrepreneurship in Deutschland zu gewinnen, so greifen die seitdem entstandenen Forschungen zunehmend speziellere Fragestellungen auf. Sie untersuchen, wie begünstigend oder hemmend die institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland für die nachhaltige Entwicklung von Sozialunternehmen sind (Evers & Jung et al. 2015; EC 2018) und wie Sozialunternehmen in der Gründungsphase der Weg zu

einer erfolgreichen Etablierung geebnet werden kann (SEND 2018; Metzger 2019; SEND 2019). Die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) entstandene Studie von Evers & Jung et al. (2015) identifiziert eine Reihe von Hemmnissen für eine prosperierende Entwicklung deutscher Sozialunternehmen, darunter eine ausgeprägte Trennung zwischen sozialer und ökonomischer Sphäre. Diese zeige sich beispielsweise in der Unvereinbarkeit von Gemeinnützigkeit und wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb, die Sozialunternehmen vielfach zum Aufbau aufwändiger Hybridstrukturen zwingt. Etablierte Förderinstrumente der Industrie- und Handelskammern oder der Wirtschaftsförderungsgesellschaften würden Sozialunternehmen kaum erreichen, da die Rendite-logik der bestehenden Instrumente mit den Anliegen der Sozialunternehmen wenig kompatibel sei (Evers & Jung et al. 2015). Auf einen anderen Grund für die geringe Kompatibilität mit bestehenden Förderstrukturen weist eine im Auftrag der Europäischen Kommission erstellte Studie hin. Demnach fehle es den Sozialunternehmen in Deutschland an einem klaren Selbstverständnis und an einer klaren Identität, die den Förderorganisationen eine bessere Ansprache ermöglichen würde. Stattdessen fühlten sich deutsche Sozialunternehmen eher bestimmten Sektoren oder Organisationstypen wie dem Vereins- oder Genossenschaftswesen zugehörig (EC 2018).

Um ein stärkeres Selbstverständnis und die Bündelung der Interessen von Sozialunternehmen ist das 2017 gegründete Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND) bemüht. Seit dem Jahr 2018 führt SEND jährlich deutschlandweite Befragungen unter Sozialunternehmen durch und veröffentlicht die Ergebnisse im Deutschen Social Entrepreneurship Monitor. Ziel sei eine bessere Sichtbarkeit insbesondere von jungen Sozialunternehmen und

das Aufzeigen des innovativen Potenzials dieser Organisationen (SEND 2018, 2019). Dass es sich bei diesen Social Start-ups um kein Randphänomen handelt, will eine neuere Untersuchung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) verdeutlichen. Auf Grundlage des KfW-Gründungsmonitors kommt das Forschungspapier zu dem Schluss, dass es deutschlandweit rund 108.000 Sozialunternehmen in der Gründungsphase gebe (bezogen auf die ersten 5 Jahre nach Unternehmensgründung). Dies ergebe sich daraus, dass rund 9 Prozent aller Gründenden dem sozialen oder ökologischen Anliegen ihres Unternehmens einen höheren Stellenwert einräumen als dem ökonomischen Zweck (Metzger 2019).

Einmal mehr fällt die große Spannweite der dem Feld der Sozialunternehmen zugeordneten Unternehmen ins Auge. Das liegt zum einen an engeren und weiteren Definitionen von Sozialunternehmen, zum anderen an den sehr unterschiedlichen Erhebungsmethoden. Untersuchungen auf Basis von Datenbanken und Handelsregistereinträgen scheinen das Phänomen regelmäßig stark zu überschätzen. Hier werden in großer Zahl Vereine mitgezählt, die bei genauer Betrachtung aus Mangel an einem regelmäßigen Geschäftsbetrieb wohl oft nicht als Sozialunternehmen gezählt werden können. Auch können über diese Vorgehensweise gewerblich verfasste Sozialunternehmen ohne Gemeinnützigkeitsstatus kaum identifiziert werden (Evers & Jung et al. 2015). Andere Untersuchungen ermitteln die Grundgesamtheit der Sozialunternehmen über aufwändige Recherchen in Netzwerken und auf Plattformen. Im Ergebnis zeigt sich ein deutlich überschaubareres Feld von deutschlandweit zwischen 1.000 und 3.000 Sozialunternehmen im engeren Sinn (Scheuerle et al. 2013; EC 2018). Diese Größenordnung dürfte auch für den Umfang marktorientier-

ter Sozialunternehmen in Deutschland gelten. Die Ermittlung der Grundgesamtheit ist jedoch oft wenig transparent und nachvollziehbar. Hinzu kommen teils methodische Schwächen, wie die unkontrollierte Zirkulation von Online-Fragebögen, hohe Abbruch- und geringe Ausschöpfungsquoten.

Um die methodischen Herausforderungen zu meistern, nähern wir uns dem Feld der marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg in drei Schritten. Diese bestehen erstens aus einer Definition mit klaren Ein- und Ausschlusskriterien, zweitens aus einer umfangreichen Recherche der Grundgesamtheit auf Basis von Datenbanken und Netzwerken und drittens aus einer methodisch kontrollierten Vollerhebung, bei der über einen Online-Fragebogen die Passfähigkeit mit den Kriterien marktorientierter Sozialunternehmen überprüft wird.

2.2. Definition Marktorientierte Sozialunternehmen“

Für die Definition marktorientierter Sozialunternehmen können wir nicht auf eine bereits existierende Definition zurückgreifen, wohl aber auf Elemente aus der Social Enterprise- und Social Entrepreneurship-Forschung. Die Social Enterprise-Forschung mit ihrer Orientierung auf Organisationen ist ein geeigneter Ausgangspunkt. Die drei Dimensionen soziale Mission, unternehmerisches Anliegen und partizipative Unternehmensführung liefern relevante Merkmale, wobei die beiden erstgenannten im Zentrum des Interesses stehen. Sozialunternehmen sind demnach eigenständige Organisationen, die vornehmlich ein soziales und/oder ökologisches Anliegen bzw. einen gesellschaftlichen Zweck verfolgen. Zu dessen Realisierung wählen sie einen unternehmerischen Ansatz, der durch einen kontinuierlichen Geschäftsbetrieb, die Generierung von Einnahmen durch den Verkauf von Produkten/Dienstleistungen am Markt und bezahlte Arbeit geprägt ist.

Eine Leerstelle im Social Enterprise-Ansatz ist jedoch die Innovationstätigkeit von Sozialunternehmen. Die Innovationskraft von Sozialunternehmen neueren Typs ist im deutschen Wohlfahrtsstaat gleichermaßen Distinktionsmerkmal und Legitimierungsgrundlage. Hier kommt die Social Entrepreneurship-Forschung mit ihrem starken Innovationsbegriff ins Spiel. Ein wichtiger modus operandi von marktorientierten Sozialunternehmen ist demnach das Streben nach neuartigen Lösungen zur Bearbeitung von gesellschaftlichen Problemlagen. Dabei geht es nicht nur um die erfolgreiche Etablierung eines innovativen Produktes, sondern um die nachhaltige Lösung des gesellschaftlichen Problems, sprich um eine soziale Innovation. Aus diesen Überlegungen ergibt sich folgende Definition:

Marktorientierte Sozialunternehmen (MSU) sind eigenständige Organisationen, welche mit unternehmerischen Mitteln soziale und/oder ökologische Ziele verfolgen, um dem Gemeinwohl zu dienen. Zu diesem Zweck entwickeln sie sozial-innovative Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Geschäftsmodelle. Marktorientierte Sozialunternehmen erzielen die für ihre soziale/ökologische Mission erforderlichen Einnahmen mindestens in Teilen auf freien oder gesetzlich geregelten Märkten.

Für die Identifizierung von MSU leiten wir aus dieser Definition fünf Prüfkriterien ab:

Kriterium	Beschreibung
Eigenständigkeit	MSUs sind nicht abhängig von und nicht Teil anderer staatlicher oder privatwirtschaftlicher Organisationen
Gemeinwohlorientierung	Erwirtschaftete Gewinne werden überwiegend in den sozialen/ökologischen Zweck der MSUs reinvestiert; gemeinwohlorientierte Ziele sind in den Statuten der MSUs verankert
Unternehmerische Mittel	MSUs produzieren Produkte oder Dienstleistungen, die sie kontinuierlich gegen Entgelt anbieten; sie arbeiten erwerbswirtschaftlich, d.h. nicht rein ehrenamtlich
Innovationstätigkeit	Das MSU etabliert neuartige Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodelle zur besseren Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen; die Neuartigkeit dieser sozialen Innovationen ist in der Regel nicht absolut, sondern relativ, d.h. sie sind im spezifischen Tätigkeitsfeld oder räumlichen Umfeld neu oder sie sind Neukombinationen vorhandener Elemente
Markteinnahmen	MSUs erwirtschaften einen signifikanten Anteil der Einnahmen durch Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen auf freien Märkten (auch Gebühren, Vermietung/Verpachtung) oder Quasi-Märkten (Leistungsentgelte z.B. für Arbeitsmarktintegration, Inklusion)

Tabelle 1: Kriterien für marktorientierte Sozialunternehmen (MSU)

2.3. Abgrenzung gegenüber Wohlfahrtsorganisationen und konventionellen Unternehmen

Marktorientierte Sozialunternehmen haben Schnittmengen mit Wohlfahrtsorganisationen und konventionellen Unternehmen, grenzen sich aber in zentralen Merkmalen von diesen beiden Organisationstypen ab (vgl. Abb. 2). Sie bilden ein organisationales Segment an der Schnittstelle zwischen dem ersten und dritten Sektor.

Abgrenzung gegenüber klassischen Wohlfahrtsorganisationen

Während marktorientierte Sozialunternehmen mit Wohlfahrtsorganisationen die Orientierung am Gemeinwohl teilen, zeigen sich zwischen beiden Organisationstypen

vor allem im Hinblick auf die unternehmerische Orientierung markante Unterschiede. Dazu zählt das Streben nach innovativen Lösungen für gesellschaftliche Problemlagen, durch die Sozialunternehmen eine bessere Bearbeitung des Problems anstreben, als dies mit herkömmlichen Mitteln möglich war. Sozialunternehmen wollen mit innovativen Lösungen zum gesellschaftlichen Wandel beitragen und sich gleichzeitig als Problemlöser anbieten. Klassische Wohlfahrtsorganisationen gelten demgegenüber als wenig innovativ, da sie in enger Zusammenarbeit mit öffentlichen Sozialversicherungsträgern agieren und das enge Korsett aus definierten Sozialleistungen und Leitungsentgelten kaum Anreize zur Entwicklung neuartiger Lösungen schafft. Auch vertreten sie weniger offensichtlich eine Agenda des gesellschaftlichen Wandels. Neben der Innovationskraft

ist die Erwirtschaftung von Einnahmen am freien Markt ein weiteres Unterscheidungsmerkmal. Während sich Wohlfahrtsorganisationen ganz überwiegend über SGB-finanzierte Leistungsentgelte finanzieren, generieren marktorientierte Sozialunternehmen Einnahmen in signifikanter Größe durch Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen am freien Markt. Die Fähigkeit, gemeinwohlorientierte Leistungen über eigene Einnahmen statt ausschließlich staatliche Zuwendungen zu finanzieren, betrachtet der Social Entrepreneurship Forscher Gregory Dees (2001 [1998]) als eigentliche Innovation der Sozialunternehmen. Auch birgt das Erwirtschaften eigener Einnahmen das unternehmerische Risiko des Scheiterns, dem Wohlfahrtsorganisationen aufgrund der relativ gesicherten Einnahmen durch Leistungsentgelte deutlich weniger ausgesetzt sind. Eine letzte Unterscheidung betrifft den rechtlichen Satus der Gemeinnützigkeit. Während Wohlfahrtsorganisationen grundsätzlich als gemeinnützig anerkannt sind, verzichten marktorientierte Sozialunternehmen teilweise auf den Gemeinnützigkeitsstatus, da dieser dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb enge Grenzen setzt (vgl. Tab. 2).

Bei der Abgrenzung von erwerbswirtschaftlich und ehrenamtlich ist anzumerken, dass MSU und auch Wohlfahrtsorganisationen

erwerbswirtschaftlich, d.h. durch hauptberuflich Beschäftigte in den Kernbereichen tätig sind und ergänzend Ehrenamtliche einbinden. Soziale Initiativen hingegen sind ehrenamtlich organisiert und binden professionelle Expertise i. d. R. nur fallbezogen und gegebenenfalls auftragsbezogen ein.

Abgrenzung gegenüber konventionellen Unternehmen

Der augenfälligste Unterschied zwischen marktorientierten Sozialunternehmen und konventionellen Unternehmen besteht in der Motivation für das Betreiben des Unternehmens. Sozialunternehmen geht es primär um die bessere Befriedigung von sozialen Bedürfnissen und um das Beheben gesellschaftlicher Missstände. Sozialunternehmer schöpfen ihre Motivation aus der gesellschaftlichen Wirkung, die sie mit ihrem Unternehmen entfalten. Die Hauptantriebsquelle von konventionellen Unternehmen ist demgegenüber das Erwirtschaften von Gewinnen und der Erfolg des Unternehmens selbst, gemessen unter anderem an dessen Größe und Marktanteil. Ein zentrales Indiz für die Orientierung am Gemeinwohl ist das Reinvestieren von Gewinnen in die sozialen Zwecke des Unternehmens.



Abbildung 2: Abgrenzungen und Schnittstellen von MSU (eigene Darstellung)

Um eine mission drift hin zu einer Gewinno-rientierung zu vermeiden, sind bei Sozial-unternehmen der Ausschüttung von Ge-winnen an Inhaberinnen und Inhaber oder Anteilseignerinnen und Anteilseigner enge Grenzen gesetzt. Bei konventionellen Un-ternehmen ist hingegen die Ausschüttung von Gewinnen ein zentraler Bestandteil des Unternehmenszwecks.

Mit Gewinnausschüttungen werden die In-teressen der Anteilseignerinnen und An-teilseigner befriedigt, die ihr Geld zum Zweck der Vermehrung in kommerzielle Unternehmen investieren und nicht primär zum Zweck einer wie auch immer gearteten Wirkung auf Zielgruppen und Kunden. Ent-sprechend können konventionelle Unter-nehmen auch keinen Gemeinnützigkeits-status besitzen. Ein Unterschied besteht darüber hinaus in der Diversität der Einnah-mequellen und eingesetzten Ressourcen. Bei Sozialunternehmen speist sich die Ein-nahmeseite oft aus einer Vielzahl unter-schiedlicher Quellen wie öffentlichen Zu-wendungen, Einnahmen durch Verkäufe am Markt, Spenden, Mitgliedsbeiträge, ge-setzlich geregelte Leistungsentgelte, För-dermittel u.a.m. Hinzu kommt ehrenamtli-che Arbeit durch Personen, die den sozia-len und gesellschaftlichen Zweck des Unternehmens unterstützen. Die Einnah-meseite konventioneller Unternehmen ist hingegen einseitiger auf marktgenerierte Erlöse orientiert. Spenden, Mitgliedsbei-träge oder ehrenamtliche Arbeit spielen für konventionelle Unternehmen als Einnah-mequellen und Ressourcen in der Regel keine Rolle (vgl. Tab. 2).

	Kriterien	klassische Wohlfahrtsorganisationen	Marktorientierte Sozialunternehmen	Konventionelle Unternehmen
sozial	Gemeinwohlorientierung ist zentral (oft in Satzung verankert)	✓	✓	x
	keine oder limitierte Gewinnausschüttung/Gewinne werden gemäß sozialer Ziele reinvestiert	✓	✓	x
Unternehmerisch	Herstellung von Produkten/Erbringung von Leistungen (statt nur Verteilung von Mitteln wie bei manchen Stiftungen)	✓	✓	✓
	Das Organisationsprinzip ist Erwerbswirtschaftlichkeit, nicht Ehrenamtlichkeit	✓	✓	✓
	Organisation trägt unternehmerisches Risiko	✓ / x	✓	✓
	Einnahmen werden mindestens in Teilen am freien Markt generiert; Einnahmequellen sind meist divers	x	✓	✓ / x
	Organisation ist innovativ: sie etabliert neuartige Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodelle	x	✓	✓
organisational	Organisation ist eigenständig	✓ / x	✓	✓
	Organisation besitzt Status der Gemeinnützigkeit	✓	✓ / x	x

Tabelle 2: Abgrenzung gegenüber Wohlfahrtsorganisationen und konventionellen Unternehmen



Marleen Berner (GemüseAckerdemie) (oben),
Verena, Valeska und Hartmut Rein (Ganz.Kultur)



3. Annäherung an potenziell marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg

Im Zuge eines unternehmerischen Wandels hin zu mehr gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung finden Sozialunternehmen seit einigen Jahren zunehmende Beachtung (Jähnke/Christmann/Balgar 2011; Pless 2012; Evers & Jung et al. 2015). Obwohl hybride Organisationen mit sozialen und unternehmerischen Anliegen kein neues Phänomen sind, erfahren diese unter dem Namen social enterprise eine neue Aufmerksamkeit.

Allerdings sind infolge der Corona-Pandemie manche dieser Unternehmen insolvenzgefährdet, andere entstehen neu. Somit ist das Ergebnis eine Momentaufnahme und es kann kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Tabelle 3 zeigt die quantitative Verteilung der Grundgesamtheit auf die 14 Landkreise und 4 kreisfreien Städte Brandenburgs.

3.1 Geografische Verteilung

Insgesamt konnten 188 potenziell marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg identifiziert werden (Stand August 2020). Im Verlauf der Recherche wurde deutlich, dass es viele kleine und oftmals unscheinbare sozialunternehmerische Initiativen gibt.

Landkreis/kreisfreie Stadt	Anzahl
Potsdam-Mittelmark	28
Barnim	26
Märkisch-Oderland	22
Potsdam	16
Ostprignitz-Ruppin	14
Oder-Spree	12
Havelland	12
Uckermark	11
Teltow-Fläming	8
Elbe-Elster	7
Oberhavel	7
Spree-Neiße	6
Oberspreewald-Lausitz	6
Dahme-Spreewald	4
Prignitz	4
Brandenburg a.d. Havel	3
Frankfurt Oder	3
Grundgesamtheit	188

Tabelle 3: Geografische Verteilung (absteigend)

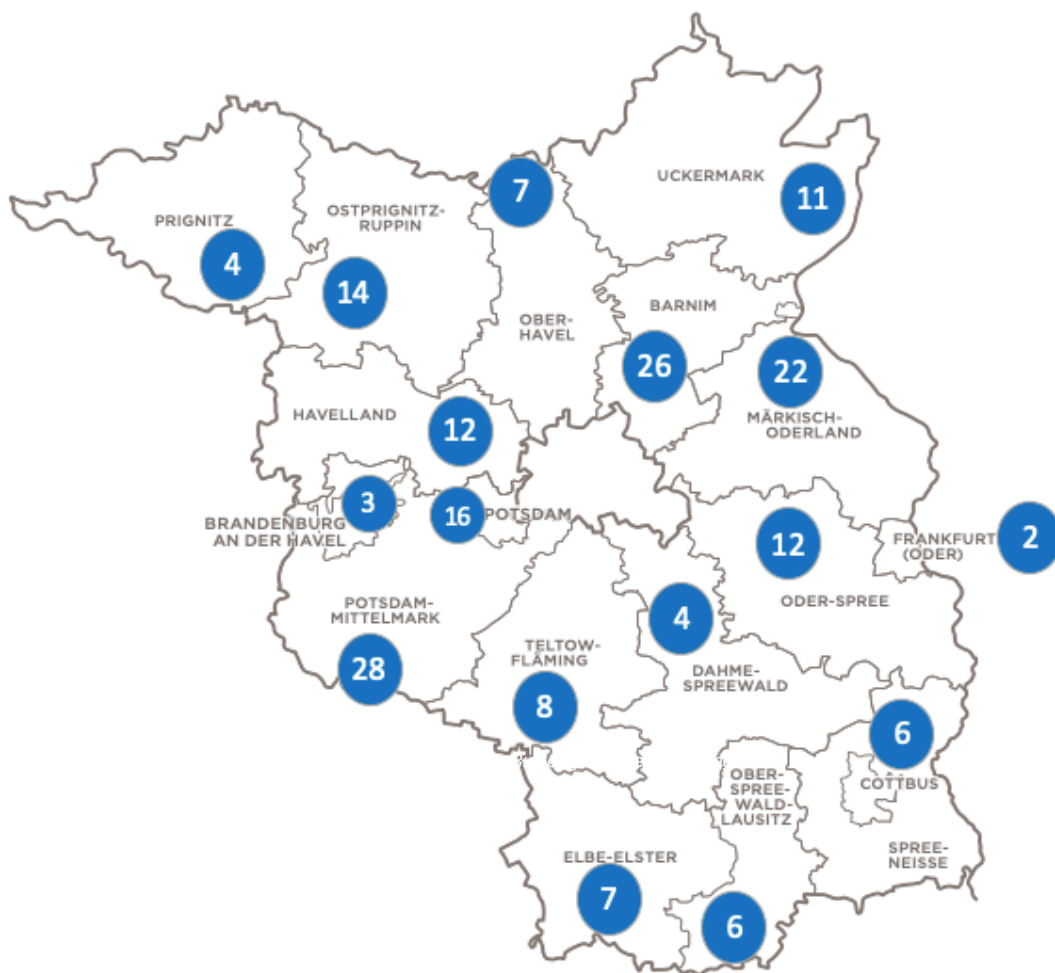


Abbildung 3: geografische Verteilung der Sozialunternehmen

In Abbildung 3 wird deutlich, dass die Nähe zu Berlin und Potsdam eine Rolle für die Gründungslandschaft Brandenburgs spielt. Viele Sozialunternehmen siedeln sich in den direkt an die beiden Städte angrenzenden Landkreisen an, wobei Potsdam-Mittelmark (28) und Barnim (26) die höchste Anzahl potenziell marktorientierter Sozialunternehmen aufweisen. Auffällig ist außerdem, dass sich weit über die Hälfte der Grundgesamtheit auf den Norden Brandenburgs verteilt. Insbesondere in den nordöstlichen Landkreisen Uckermark, Barnim und Märkisch-Oderland scheinen Sozialunternehmen einen fruchtbaren Boden zu finden. Eine naheliegende Erklärung

für die vorwiegende Ansiedlung marktorientierter Sozialunternehmen im Umland von Berlin und Potsdam ist die direkte Anbindung an die Städte, deren Angebote, Netzwerke und Infrastrukturen.

3.2 Verteilung nach Wirkungsbereich

Zusätzlich zur rein geografischen Verteilung auf die Landkreise und kreisfreien Städte ist es interessant zu vergleichen, in welchem Bereich, mit welchem Ziel und in welcher Erscheinungsform die einzelnen Sozialunternehmen aktiv sind. Bei der Kategorisierung und Einteilung der identifizierten Sozialunternehmen liefert Ashoka, die weltweite Förderorganisation von Sozialunternehmen, im ersten Schritt eine gute Orientierung (Ashoka 2015, S.20). Ashoka kategorisiert Sozialunternehmen nach Wirkungsbereichen in folgende zehn Kategorien: Gemeinschaft & Familie, Bildung & Schule, Inklusion, Gesundheit, Sport, Arbeitsmarkt, Regionalentwicklung, Partizipation & Transparenz (Medien), Energie & Umwelt, Gewaltprävention & Umgang mit straftätigen Jugendlichen.

Für die Recherche der Grundgesamtheit erwies es sich als zielführend, die Sozialunternehmen nicht ausschließlich deduktiv in bestehende Kategorien einzuordnen, sondern neben den Wirkungsbereichen auch die Erscheinungsformen der Unternehmen zu untersuchen und zu unterscheiden. In Anlehnung an Ashoka wurden neun Kategorien für die unterschiedlichen gesellschaftlichen Wirkungsbereiche der Sozialunternehmen in Brandenburg definiert. Tabelle 4 zeigt eine Übersicht dieser mit einer Kurzbeschreibung und den unterschiedlichen Erscheinungsformen innerhalb eines Bereichs. Letztere konkretisieren, wie und womit die Sozialunternehmen ihre Wirkung erzielen. Innerhalb eines Wirkungsbereichs können unterschiedliche Formen von Sozialunternehmen vertreten sein.

Wirkungsbereich	Kurzbeschreibung	Erscheinungsform
Alternative Wohn- & Arbeitskonzepte	Unternehmen, die neue Konzepte oder Kombinationen aus den Bereichen Wohnen, Arbeiten und Zusammenleben an konkreten physischen Orten ausprobieren und realisieren.	▶ Gästehaus mit Co-working-Option ▶ Co-Working Space, Kreativraum ▶ Wohnprojekt
Arbeitsförderung & Inklusion	Unternehmen mit dem primären Ziel, behinderte, beeinträchtigte oder anderweitig benachteiligte Menschen am Arbeitsmarkt zu integrieren und/oder (Weiter-)Bildung zu ermöglichen.	▶ Integration Behinderter ▶ Integration Älterer ▶ Integration Langzeitarbeitsloser ▶ Integration psychisch/geistig Beeinträchtigter ▶ Migrationssozialarbeit
Bewusste Ernährung & Landwirtschaft	Unternehmen die sich für gesunde, regional erzeugte Lebensmittel und Ernährung einsetzen und/oder Bewusstsein für Landwirtschaft, Natur- und Artenschutz fördern.	▶ Hofladen ggf. mit Café ▶ Solidarische Landwirtschaft ▶ Gemüse- oder Biokiste ▶ Landschafts-, Natur-, Artenschutz
Nachhaltige Produktion & regionale Ressourcen	Unternehmen die auf einen nachhaltigen Umgang mit natürlichen sowie regionalen Ressourcen Wert legen.	▶ Forschung/Produktion innovativer Nahrungsmittel ▶ Bewusst regionale & nachhaltige Produktion & Einzelhandel
Ökologischer & fairer Handel	Unternehmen, die auf einen fairen, bewussten und ökologischen Handel und Vertrieb abzielen.	▶ Dorfladen ▶ Unverpackt-Laden ▶ Eine Welt Laden
Nachhaltige Bildung & Entwicklung	Unternehmen die Projekte, Produkte & Dienstleistungen mit (teilweise) pädagogischem Inhalt anbieten und deren primäre Ziele die (Weiter-)Bildung & Sensibilisierung verschiedener Zielgruppen sind.	▶ Bildungs- & Begegnungszentrum ▶ Dorfschule, Kita ▶ Jugend- & Gemeinwesenarbeit ▶ Wildnisschule ▶ Werkstatt, Technologie- & Digitalisierungstreiber
Raum für Projekte, Austausch & Begegnung	Unternehmen, die attraktive physische Räume schaffen, die Leute anziehen und zu Austausch, Begegnung, kulturellem und kreativem Wirken einladen.	▶ Bildungs- & Gästehaus mit Kultur- & Veranstaltungsraum ▶ Gästehaus mit Seminarraum ▶ Vereinshaus, Veranstaltungsraum, Kulturzentrum
Vernetzung & Förderung d. Entwicklung im ländlichen Raum	Unternehmen die durch Projekte, Netzwerkarbeit und andere Dienstleistungen die Entwicklung in Brandenburg initiieren und fördern.	▶ Dorfladen ▶ Beratung ▶ Projektentwicklung, -management ▶ Mobilitäts-, Reise-, Tourismusangebote
Wandel & kreative Veränderung	Unternehmen die durch Projekte, physische Räume und Initiativen Wandel initiieren und Reflexion, Partizipation & Selbstbestimmung in Bezug auf gesellschaftlich relevante Themen anstoßen.	▶ Wandel durch Kunst & Kultur ▶ Wandel durch Innovation & New Work ▶ Ökologie & Kulturwendebewegung ▶ Energiegenossenschaft

Tabelle 4: Kategorisierung nach Wirkungsbereich & Erscheinungsform

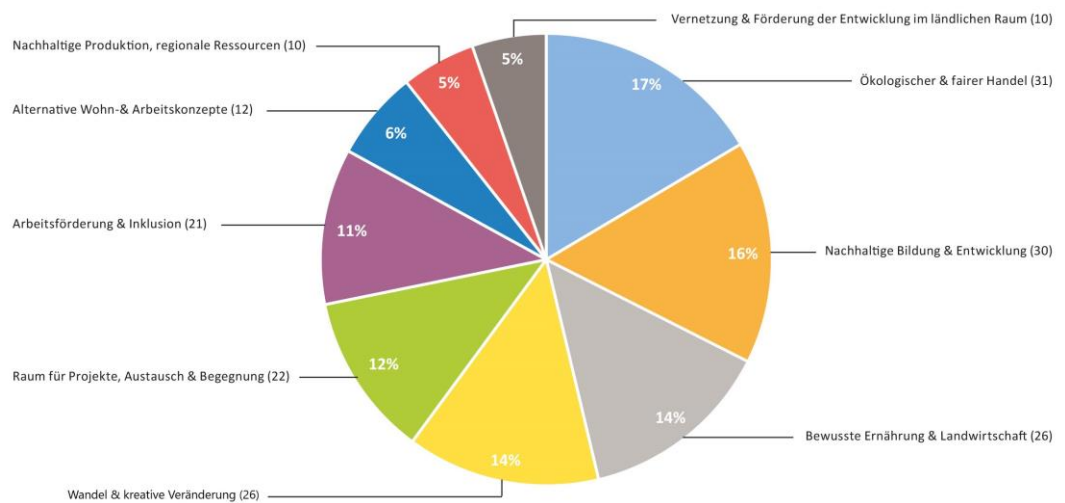


Abbildung 4: Quantitativer Überblick potentieller MSU nach Wirkungsbereich

Sowohl die Wirkungsbereiche als auch die zugehörigen Erscheinungsformen sind nicht gänzlich trennscharf. Manche Erscheinungsformen, bspw. Kulturzentren, können mehreren Wirkungsbereichen zugeordnet werden. Die Zuordnung der marktorientierten Sozialunternehmen in die jeweiligen Kategorien erfolgt anhand der Intention und soziale Mission des jeweiligen Sozialunternehmens. Ein Kulturzentrum mit dem primären Anliegen, Wandel und kreative Veränderung anzustoßen, wird nicht als Projekt- und Begegnungsraum kategorisiert.

Abbildung 4 gibt einen quantitativen Überblick der marktorientierten Sozialunternehmen innerhalb der neun Wirkungsbereiche. Es fällt auf, dass Initiativen in den beiden Bereichen **Bildung & Entwicklung** sowie **Ökologischer & fairer Handel** am meisten vertreten sind. Zu letzterer Kategorie zählen allerdings unter anderem 23 Eine Welt-Läden, die oftmals rein ehrenamtlich und ohne explizit wirtschaftliches Ziel agieren. Sie sind an dieser Stelle zwar Teil der Grundgesamtheit, werden in der weiteren Erörterung in Kapitel 4 jedoch nicht mehr zu den marktorientierten Sozialunternehmen im engeren Sinne gezählt. Innerhalb der

Wirkungsbereiche **Bewusste Ernährung & Landwirtschaft** sowie **Wandel & kreative Veränderung** sind jeweils 26 Sozialunternehmen vertreten. Auffällig sind hier insgesamt 12 solidarische Landwirtschaften einerseits und 11 Initiativen, die Wandel durch Kunst & Kultur anstoßen, wie Kulturzentren oder Ausstellungsorte. Auch in der nachfolgenden Kategorie **Raum für Projekte, Austausch & Begegnung** sind 16 von insgesamt 22 Sozialunternehmen als Vereinshaus oder Kulturzentrum tätig. Im Bereich **Arbeitsförderung & Inklusion** spielt die Integration von Menschen mit Behinderung eine wichtige Rolle. Von 21 Sozialunternehmen agieren über die Hälfte als Behindertenwerkstatt oder Inklusionsbetrieb. Den drei Wirkungsbereichen **Alternative Wohn- & Arbeitskonzepte**, **Nachhaltige Produktion & regionale Ressourcen** und **Vernetzung & Förderung der Entwicklung im ländlichen Raum** konnten mit entsprechend 12, 10 und 9 die wenigsten Sozialunternehmen zugeordnet werden.

In Abbildung 5 wird gezeigt, wo sich die in den Wirkungsbereichen eingeordneten Sozialunternehmen geografisch in Brandenburg befinden. Auf den ersten Blick zeigt sich eine relativ ausgeglichene landesweite Verteilung der Unternehmen mit einzelnen Hotspots. Die 188 Sozialunternehmen der Grundgesamtheit verteilen sich auf alle 14 Landkreise und vier kreisfreien Städte. Jedoch ist ein Nord-Süd-Gefälle erkennbar, d.h. die nördlichen Landkreise Brandenburgs scheinen sozialunternehmerisch aktiver bzw. erschlossener zu sein. Außerdem befindet sich die Mehrheit der Unternehmen in naher Entfernung zu Berlin und Potsdam. Die Stadt Potsdam zeigt sich als

größter Hotspot mit insgesamt 16 Sozialunternehmen, die in fast allen Wirkungsbereichen tätig sind. Die anderen drei kreisfreien Städte Cottbus, Frankfurt und Brandenburg an der Havel weisen allerdings verhältnismäßig wenige Sozialunternehmen auf. Die Landkarte zeigt, dass es dafür andere Hotspots im Land gibt, die deutlich aktiver und dichter mit Sozialunternehmen besetzt sind. So bilden sich in Barnim deutliche Cluster um Eberswalde, Biesenthal und Wandlitz sowie um Lunow-Stolzenhagen direkt an der Grenze zu Polen. Im benachbarten Landkreis Märkisch-Oderland fällt insbesondere das Dreieck Müncheberg, Strausberg und Buckow ins Auge, welches

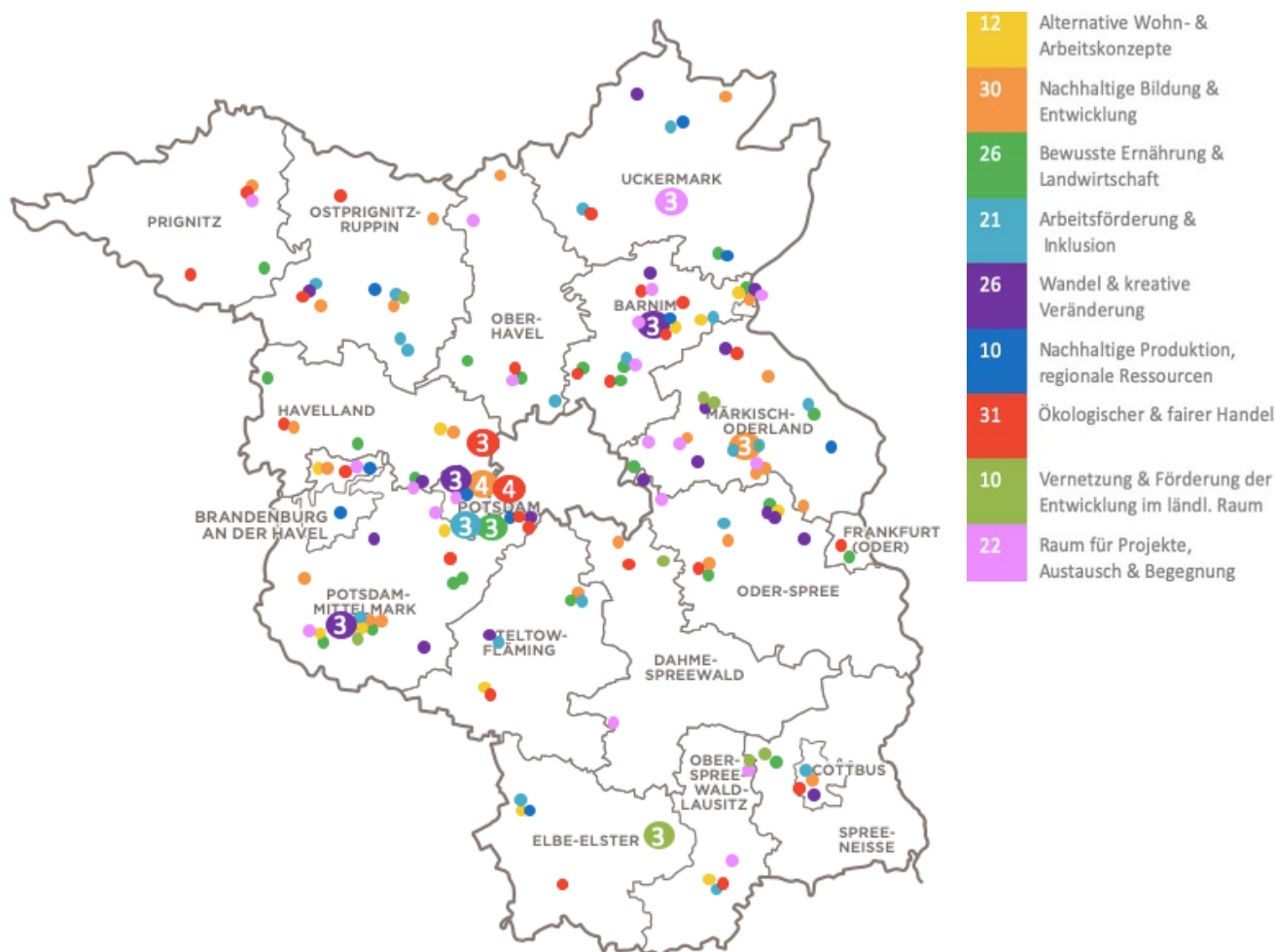


Abbildung 5: Geografische Verteilung potentieller MSU nach Wirkungsbereich

sich in nicht weiter Ferne von den Hotspots Storkow und Steinhöfel im Landkreis Oder-Spree befindet. Weitere auffällige Cluster potenziell marktorientierter Sozialunternehmen finden sich in Potsdam-Mittelmark rund um Bad Belzig, Wiesenburg, Beelitz und Teltow sowie in Ostprignitz-Ruppin um Kyritz und Neuruppin. Die Ansiedlung sozialunternehmerischer Initiativen um Hotspots ist kein Zufall. Diese Cluster entstehen unter anderem durch zwei Faktoren: Einerseits durch die Niederlassung von unternehmerisch erfahrenen und oft gut vernetzten Entrepreneuren, andererseits durch aktive, offene Verwaltungen und lokale Akteurinnen und Akteure.

Beispiele hierfür sind das Coconat in Bad Belzig oder das Kulturzentrum Ganz.Kultur in Ganz bei Kyritz. Auch in der Uckermark (Gerswalde), im Kreis Elbe-Elster (Finsterwalde, Herzberg) sowie Oberspreewald-Lausitz (Senftenberg), Prignitz (Pritzwalk) und Oberhavel (Oranienburg) finden sich kleinere Cluster von Sozialunternehmen.

Abschließend betrachtet lassen sich keine eindeutigen Verteilungsmuster in Bezug auf die Wirkungsbereiche erkennen. Zwar siedeln sich häufig bis zu vier Sozialunternehmen eines Wirkungsbereichs am selben Ort an. Jedoch verteilen sich die Wirkungsbereiche landesweit recht ausgeglichen, sodass in dieser Hinsicht keine Gefälle oder Cluster zu erkennen sind.



Marktorientierte Sozialunternehmen in Aktion:

Eröffnung des Seminar- und Veranstaltungsortes von Ganz.Kultur (oben links),

Pflege des Prototyps eines multifunktionalen Hochbeets durch die Spreeakademie (oben rechts),
in der Kuchenmanufaktur von Käthe und Agathe



4. IST-Situation marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg

Auf Grundlage der berichteten Grundgesamtheit soll das Feld marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg weiter qualifiziert werden. Es sollen repräsentative Aussage über den Umfang und die Merkmale dieses Unternehmenssegments getroffen und Vergleiche mit der Landschaft der Sozialunternehmen in anderen Teilen der Bundesrepublik gezogen werden. Schließlich sollen auch Einschätzungen zu den Rahmenbedingungen für die sozialunternehmerische Praxis in Brandenburg aus Sicht der Sozialunternehmen selbst gewonnen werden. Hierfür dient das im vorherigen Abschnitt dargestellte Mapping der Sozialunternehmen als Ausgangspunkt. Während dort aber die Grundgesamtheit aller Sozialunternehmen erfasst und berichtet wurde, geht es nun um marktorientierte Sozialunternehmen im engeren Sinn. Um auf der Grundlage der Definition (vgl. Abschnitt 4.3) marktorientierte Sozialunternehmen identifizieren und beschreiben zu können, werden strukturierte Informationen von möglichst vielen dieser Sozialunternehmen benötigt. Diese haben wir im Juni und Juli 2020 in Form einer standardisierten Befragung gewonnen. In dieser Vollerhebung wurde versucht, alle 188 recherchierten Sozialunternehmen telefonisch und via Email zu kontaktieren und um das Ausfüllen eines Online-Fragebogens zu bitten. Das gelang in 177 Fällen. Unter diesen füllten Vertreterinnen und Vertreter von 80 Sozialunternehmen den Fragebogen vollständig aus, was einer Ausschöpfungsquote von 45,2 Prozent entspricht. Im Vergleich mit anderen Befragungen in diesem Forschungsfeld ist das eine sehr gute Resonanz (für nähere Erläuterungen zur Stichprobenstatistik siehe Anhang).

Interessant ist nun die Frage, wie viele der 80 erfassten Unternehmen die Kriterien

marktorientierter Sozialunternehmen erfüllen. Insgesamt identifizieren wir unter diesen 56 marktorientierte Sozialunternehmen, darunter 15 Unternehmen, welche die Kriterien vollständig erfüllen – wir sprechen vom Kernbereich marktorientierter Sozialunternehmen – und 41 Unternehmen, welche zwar einzelne „weiche“ Kriterien nicht erfüllen, aber mit der Erfüllung der „harten“ Kriterien als marktorientierte Sozialunternehmen gelten können. Wir bezeichnen diese als erweitertes Feld marktorientierter Sozialunternehmen. 19 Unternehmen erfüllen ein oder mehrere „harte“ Kriterien nicht und können daher nicht als marktorientierte Sozialunternehmen bezeichnet werden.³

Grundlage dieser Qualifizierung sind neun aus der Definition marktorientierter Sozialunternehmen abgeleitete Kriterien (vgl. Abb. 6). Diese unterteilen sich in fünf weiche Prüfkriterien (in Abb. 6 hellrot dargestellt) und vier harte Kriterien (dunkelrot). Die weichen Kriterien sind zwar ein Indiz für die sozialunternehmerische Verfasstheit einer Organisation. Sie sind aber nicht so elementar, dass das Nichterfüllen eines oder mehrerer weicher Kriterien den Ausschluss aus dem Feld marktorientierter Sozialunternehmen rechtfertigen würde. Stattdessen werden die betreffenden Organisationen dem erweiterten Feld marktorientierter Sozialunternehmen zugeordnet. Zu dieser Gruppe zählen die Kriterien „volle Eigenständigkeit der Organisation“, „Status der Gemeinnützigkeit“, „Selbstbezeichnung als Sozialunternehmen“, „soziale Ziele in Satzung verankert“ und „keine Ausschüttung von Gewinnen“ (für eine detaillierte Erläuterung der Ein- und Ausschlusskriterien siehe Anhang). Demgegenüber berühren die harten Prüfkriterien den definitorischen Kern marktorientierter Sozialunternehmen. Dazu zählt, dass Gewinne wenigstens in Teilen in

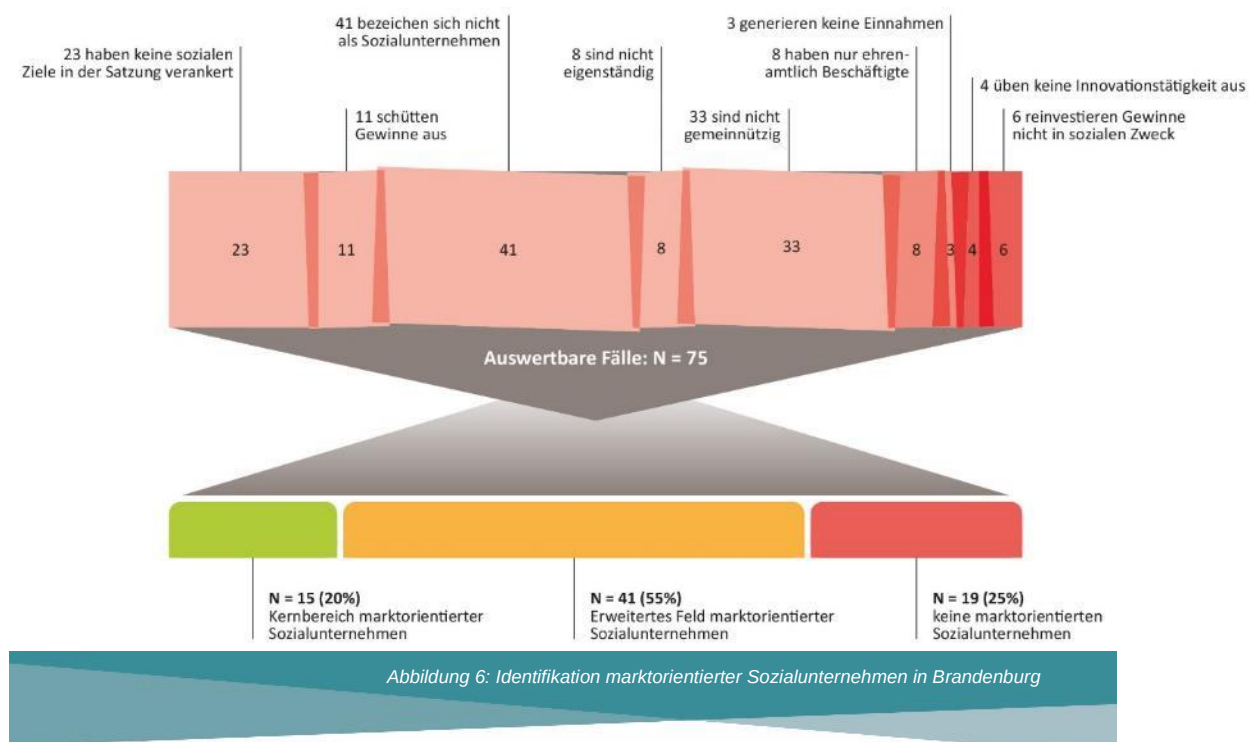
³ Fünf weitere Unternehmen können nicht geprüft werden, da die Befragten nicht mehr im Sozialunternehmen aktiv waren oder das Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung keinen Geschäftsbetrieb hatte und daher nur ein verkürzter Fragebogen ausgefüllt wurde.

den sozialen Zweck des Sozialunternehmens reinvestiert werden, dass das Unternehmen ein Minimum an Innovationstätigkeit aufweisen muss, dass es nicht ausschließlich ehrenamtlich arbeitet und dass es Einnahmen am Markt oder auf Quasimärkten erzielt. Organisationen die eines oder mehrere dieser Kriterien nicht erfüllen, werden nicht als marktorientierte Sozialunternehmen verstanden. Ausnahmen von Ausschlussentscheidungen gibt es für Sozialunternehmen in der Gründungsphase, da hier nicht nur die Ist-Situation, sondern auch das Potenzial berücksichtigt wird. Sozialunternehmen in den ersten drei Jahren ihres Bestehens können auch dann dem erweiterten Feld der MSU zugeordnet werden, wenn sie noch ausschließlich ehrenamtlich arbeiten und wenn sie noch keine Einnahmen auf freien oder Quasi-Märkten generieren.

In Abbildung 6 ist für jedes Kriterium die Anzahl der Fälle angegeben, die dieses nicht erfüllen. Es fällt auf, dass der Anteil der Organisationen, welche die weichen Kriterien

nicht erfüllt, teils sehr hoch ist. So treten rund 55 Prozent der befragten Unternehmen in ihrer Außendarstellung nie als Sozialunternehmen auf (41 Fälle). Das verweist auf einen nach wie vor geringen Grad der Institutionalisierung der Sozialunternehmen und auf eine eher geringe Bekanntheit und Reputation dieses Feldes. Der hohe Anteil an Unternehmen ohne Gemeinnützigkeitsstatus könnte dem Umstand geschuldet sein, dass sich dieser Status aus Sicht vieler MSU nur schlecht mit einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb in Einklang bringen lässt.

Wenn nicht anders angegeben, werden in den folgenden Auswertungen der Kernbereich und das erweiterte Feld marktorientierter Sozialunternehmen berücksichtigt (zusammen 56 Fälle). Die Befunde können aufgrund der recherchierten Grundgesamtheit und der vorgenommenen Vollerhebung als repräsentativ für das Feld marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg gelten.



4.1 Zentrale Merkmale marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg

Im Folgenden soll erstmals ein strukturierter Überblick über die MSU in Brandenburg gegeben werden. Dies geschieht zunächst anhand allgemeiner Kennzahlen wie Anzahl und Alter der Unternehmen, Stand der Unternehmensentwicklung, Anzahl der Beschäftigten, Rechtsformen und Selbstverständnis als Sozialunternehmen. Wo möglich, werden die Resultate für Brandenburg mit den entsprechenden Werten für die Bundesrepublik insgesamt verglichen (Vergleichswerte für einzelne Bundesländer liegen nur ansatzweise vor). Auf diese Weise soll herausgearbeitet werden, welche Besonderheiten dieses Unternehmenssegment in Brandenburg aufweist. Allerdings müssen die Vergleiche vorsichtig interpretiert werden, da die Vergleichsstudien unterschiedliche Definitionen von Sozialunternehmen zugrunde legen und unterschiedliche Verfahren bei der Ermittlung von Grundgesamtheit und Stichprobe zum Einsatz kommen. Insofern liefern die Vergleiche eher einen ungefähren Eindruck davon, wo das Feld marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg etwa steht.

Anzahl marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg

Auf Grundlage der standardisierten Befragung ermittelten wir 56 marktorientierte Sozialunternehmen, darunter 15 im engeren und 41 im weiteren Sinn. Diese Ergebnisse beziehen sich freilich nur auf die Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben. Durch die Kenntnis der Grundgesamtheit (vgl. Kapitel 3) und unter der Annahme, dass das Verhältnis von marktorientierten Sozialunternehmen zu nicht marktorientierten Sozialunternehmen in der realisierten Stichprobe diesem Verhältnis in der Grundgesamtheit entspricht, lässt sich jedoch die tatsächliche Anzahl schätzen. Das Vorgehen verdeutlicht die folgende Tabelle:

	Anteil in der realisierten Stichprobe	Grundgesamtheit	geschätzte Anzahl in Brandenburg
marktorientierte Sozialunternehmen	75%	x 188 Fälle	141
davon aus dem Kernbereich	20%		38
davon aus dem erweiterten Feld	55%		103
nicht marktorientierte Sozialunternehmen	25%		47

Tabelle 5: Anzahl marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg

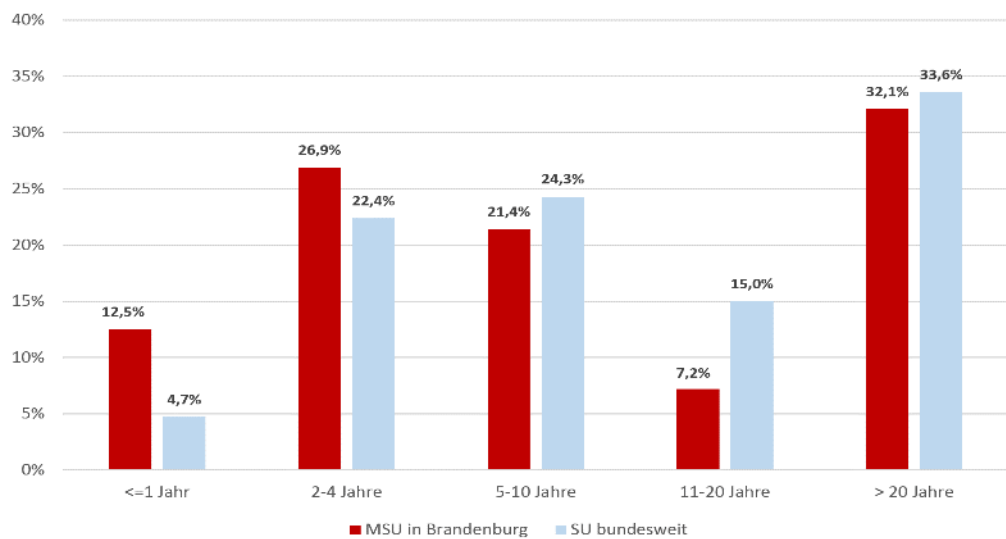
Die Anzahl marktorientierter Sozialunternehmen kann in Brandenburg insgesamt auf 141 geschätzt werden. Darunter sind 38 Unternehmen, welche die Kriterien voll und ganz erfüllen und daher als Kernbereich marktorientierter Sozialunternehmen bezeichnet werden können. Im Vergleich dazu schätzen Studien die Anzahl der Sozialunternehmen im engeren Sinn in Deutschland auf 1.000 bis 2.000 Unternehmen (Scheuerle et al. 2013, S. 50; EC 2018, S. 63f.). Nimmt man den Anteil Brandenburgs an der Gesamtbevölkerung von rund 3 Prozent zur Grundlage, würden auf Brandenburg rechnerisch zwischen 30 bis 60 Sozialunternehmen entfallen. Je nachdem ob hierzu nur der Kernbereich oder das erweiterte Feld der ermittelten MSU ins Verhältnis gesetzt werden, dann liegt der Besatz mit marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg im bundesweiten Vergleich entweder im unteren Mittelfeld (nur Kernbereich) oder deutlich über dem Durchschnitt (erweitertes Feld der MSU).

Alter und Phase der Unternehmensentwicklung

Das mittlere Alter der marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg beträgt 6,5 Jahre. Die Hälfte der heute existierenden MSU wurde bis 2013 gegründet, die zweite Hälfte seit 2014. Damit weisen die Brandenburger MSU das für dieses Segment charakteristische geringe Alter auf. Für eine rege Gründertätigkeit im Feld der Brandenburger MSU spricht der mit 12,5 Prozent relativ hohe Anteil an Unternehmen, die noch keine zwei Jahre existieren (vgl. Abb. 7). Etwa ein Drittel der MSU ist 3 Jahre und jünger, ein weiteres Drittel ist bis zu 16 Jahre alt und ein weiteres Drittel 17 Jahre und älter. Um diese Ergebnisse mit der Altersstruktur deutscher Sozialunternehmen insgesamt ins Verhältnis zu setzen, ziehen wir die Resultate der SEFORIS Forschungsgruppe vergleichend heran

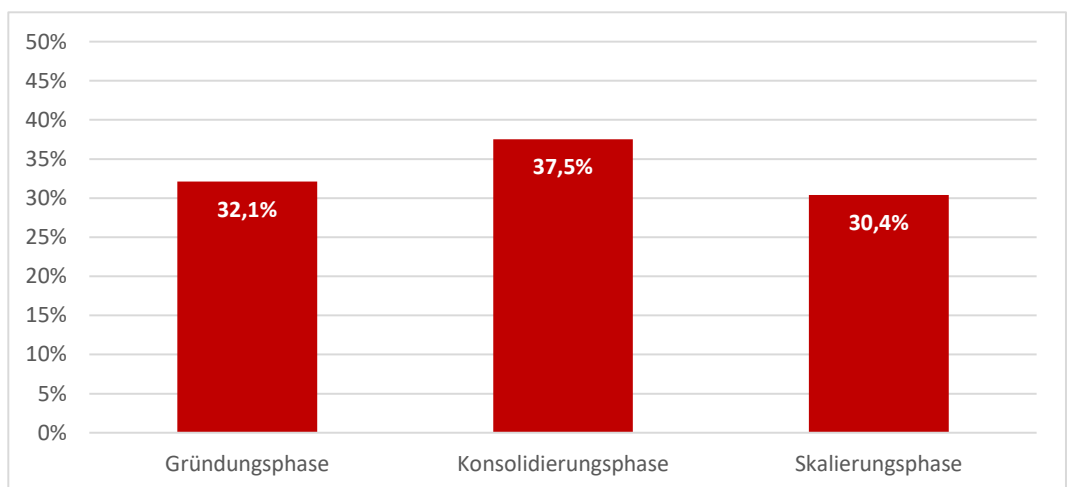
(vgl. Abb. 7). Im deutschlandweiten Vergleich bestätigt sich für Brandenburg der vergleichsweise hohe Anteil ganz junger marktorientierter Sozialunternehmen. Der gleichzeitig hohe Anteil an MSU mit einem Alter von 20 Jahren und älter verweist auf ein insgesamt ausgewogenes Verhältnis aus jungen und etablierten MSU in Brandenburg.

Eine Besonderheit der marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg ist die Tatsache, dass diese bis auf wenigen Ausnahmen (Hoffnungstaler Werkstätten, Landhof Liepe) alle nach 1990 entstanden. Bedingt durch den Systemumbruch von 1989/90 gibt es keine langfristige Kontinuität im gewerblichen Teil des dritten Sektors im Land Brandenburg.



Fragestellung: In welchem Jahr wurde das Sozialunternehmen/die Organisation gegründet?, n=56; bundesweite Vergleichswerte aus (SEFORIS 2016, S. 23), n=107. *Alter der MSU in Brandenburg im bundesweiten Vergleich*

Abbildung 7: Alter der MSU in Brandenburg im bundesweiten Vergleich



Fragestellung: In welcher Phase der Unternehmensentwicklung würden Sie Ihr Sozialunternehmen gegenwärtig einordnen?, n=56

Abbildung 8: Phase der Unternehmensentwicklung

Zur ausgewogenen Verteilung der Altersgruppen passt es, dass sich jeweils fast ein Drittel der MSU den drei Phasen der Unternehmensentwicklung zuordnet (vgl. Abb. 8).

So verorten sich 32,1 Prozent der befragten Sozialunternehmen in der Gründungsphase, 37,5 Prozent in der Konsolidierungsphase und 30,4 Prozent in der Skalierungsphase.

Anzahl der Beschäftigten

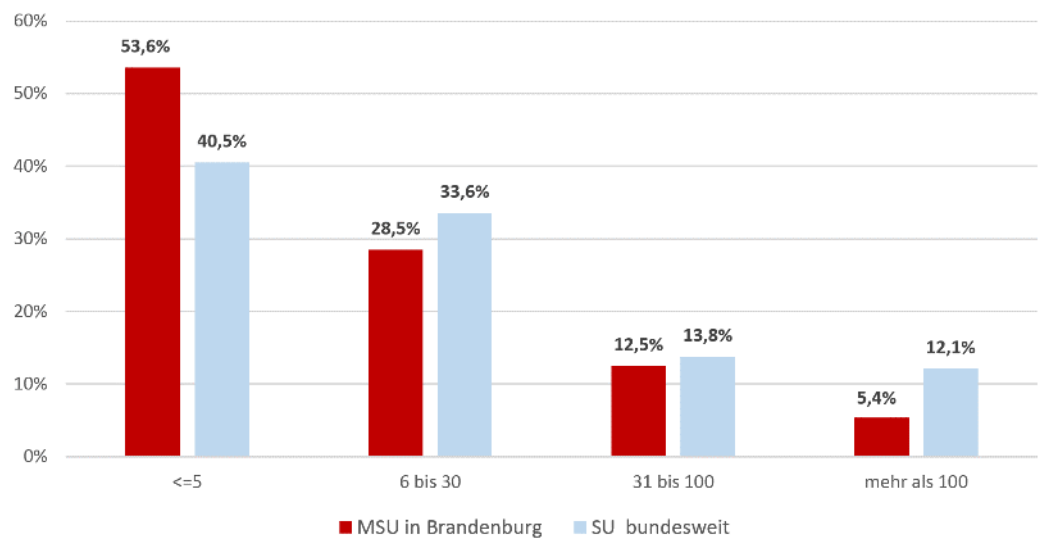
Im Mittel beschäftigen marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg fünf Personen als bezahlte Vollzeit- oder Teilzeitarbeitskräfte.

Lediglich 5 Prozent der Unternehmen haben keine bezahlten Arbeitskräfte. Diese vergleichsweise geringe Zahl veranschaulicht den Auswahldefekt durch die Definition, welche bezahlte Arbeit als ein Kriterium für marktorientierte Sozialunternehmen betrachtet und nur bei Unternehmen in der Gründungsphase Ausnahmen zulässt. Ohne diese Vorauswahl läge der Anteil der Sozialunternehmen ohne bezahlte Arbeitskräfte bei 15 Prozent. Des Weiteren verfügen 14 Prozent der Unternehmen über nur eine entlohnte Arbeitskraft und 9 Prozent über 2 Arbeitskräfte. Nimmt man die Größenklassen von Unternehmen nach EU-Definition zum Maßstab, so zeigt sich, dass 71,4 Prozent der Brandenburger MSU zu den Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten zählen, 16,1 Prozent zu den Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten, 8,9 Prozent zu den mittleren Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte) und 3,6 Prozent zu den Großunternehmen mit mehr als 250 bezahlten Arbeitskräften. In die letztgenannte Kategorie fallen marktorientiert arbeitende Inklusionsbetriebe, welche jeweils eine größere Zahl behinderte aber auch nicht behinderte Menschen sozialversicherungspflichtig beschäftigen, wobei Teile der Personalkosten für die beeinträchtigten Personen und ihre Betreuung durch Zuschüsse gedeckt werden.

Wie zu vermuten ist, sinkt der Anteil der Kleinstunternehmen mit fortschreitender Phase der Unternehmensentwicklung. Liegt ihr Anteil in der Gründungsphase noch bei 94 Prozent, so sinkt er in der Konsolidierungsphase auf 74 und in der Skalierungsphase auf 47 Prozent. Gleichzeitig steigt der Anteil der mittleren und großen

MSU mit mehr als 50 Beschäftigten von 0 (Gründungsphase) über 10 Prozent (Konsolidierungsphase) auf 29 Prozent (Skalierungsphase). Trotz des Beschäftigtenwachstums mit fortschreitender Unternehmensentwicklung kommt ein großer Teil der MSU auch in der Skalierungsphase nicht über den Status als Kleinstunternehmen hinaus (47 Prozent). Das verweist darauf, dass bei vielen marktorientierten Sozialunternehmen die Entwicklung nicht oder nur im geringen Maß mit einem organisationalen Wachstum einhergeht.

Im Vergleich mit Sozialunternehmen in der Bundesrepublik insgesamt sind die MSU in Brandenburg nach Beschäftigtenzahl unterdurchschnittlich groß (vgl. Abb. 9). Während bundesweit 40,5 Prozent der Sozialunternehmen weniger als 6 bezahlte Arbeitskräfte haben, sind es in Brandenburg 53,6 Prozent. Beim Anteil mittlerer und größerer MSU liegt Brandenburg demgegenüber hinter dem bundesdeutschen Vergleichswert zurück. Im Bundesdurchschnitt haben 12,1 Prozent der Sozialunternehmen mehr als 100 bezahlte Arbeitskräfte, bei den Brandenburger MSU sind es nur 5,4 Prozent.



Fragestellung: Wie viele Personen sind für Ihre Organisation regelmäßig tätig? in Vollzeit | in Teilzeit, n=56, zusammengefasste Antworten. Bundesweite Vergleichswerte aus (EC 2018, S. 62).

Abbildung 9: Anzahl der Beschäftigten im Vergleich

Eine wichtige ergänzende Ressource von Sozialunternehmen ist ehrenamtliche Arbeit. Im Unterschied zu kommerziellen Unternehmen greifen 71% der Sozialunternehmen auch in späteren Entwicklungsphasen ergänzend zu bezahlter Arbeit auf ehrenamtliche Arbeit zurück. Das zeigt sich auch bei den marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg. Hier geben 46 Prozent der Unternehmen an, bis zu 9 ehrenamtliche Beschäftigte zu haben, weitere 25 Prozent nehmen sogar die unentgeltliche Mitarbeit von 10 und mehr Personen in Anspruch. Nur 29 Prozent der Brandenburger MSU verzichten auf ehrenamtliche Mitarbeit. Im Vergleich dazu liegt der Anteil der Sozialunternehmen ohne regelmäßige ehrenamtliche Unterstützung bundesweit mit 39 Prozent erkennbar höher (SEND 2019, S. 57). Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg überdurchschnittlich stark auf ehrenamtliche Unterstützung setzen.

Rechtsform und Gemeinnützigkeit

Marktorientierte Sozialunternehmen stehen vor der Herausforderung, eine organisatorische Form zu finden, welche gleichermaßen dem sozialen Anliegen und der wirtschaftlichen Geschäftstätigkeit Rechnung trägt. Aus der Literatur ist bekannt, dass Sozialunternehmen hierzu nicht selten zwei und mehr Organisationseinheiten mit unterschiedlicher Rechtsform gründen, zum Beispiel einen Verein für die gemeinnützigen Anliegen und eine GmbH für die wirtschaftlichen Aufgaben. In Brandenburg finden wir eine solche Differenzierung eher selten. 73 Prozent der MSU besitzen nur eine Organisationseinheit mit einem Rechtsstatus. 20 Prozent haben zwei unterschiedliche Organisationseinheiten und 7 Prozent drei und mehr Organisationsteile mit eigenem Rechtsstatus. Bei den Organisationen mit mehreren Rechtsformen gibt es kein bevorzugtes Muster. So werden Vereine mit GmbHs und UGs kombiniert, UGs mit Genossenschaften, Genossenschaften mit Vereinen, GmbHs mit Vereinen, GbRs mit Vereinen und KGs, AGs mit GmbHs, KGs mit Stiftungen u.a.m.

Welche Rechtsformen besitzen nun die marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg? In Abbildung 10 ist die Verteilung der Rechtsformen dargestellt, wobei bei mehreren Organisationseinheiten die Rechtsform mit der nach Auskunft der Befragten größten Wichtigkeit gezählt wurde. Weiterhin unterscheiden wir für jede Rechtsform nach Vorhandensein/nicht-Vorhandensein des Gemeinnützigkeitsstatus.

In rechtlicher Hinsicht sind die Brandenburger Sozialunternehmen sehr heterogen. Zu den am häufigsten gewählten Rechtsformen gehören die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (26,8%), die eingetragenen Vereine (23,2%) und die Einzelunternehmen (12,5%). Unter den GmbHs besitzt eine Hälfte den Gemeinnützigkeitsstatus (gGmbH), die andere Hälfte nicht. Unter den als Verein organisierten Sozialunternehmen sind alle gemeinnützig, unter den GbRs, OHGs, AGs und KGs keines, was nicht zuletzt daran liegt, dass diese Rechtsformen teils nicht mit dem Status der Gemeinnützigkeit kompatibel sind. Auch Einzelunternehmen bleibt der Gemeinnützigkeitsstatus verwehrt. Dass sich ein befragtes MSU dennoch als gemeinnütziges Einzelunternehmen bezeichnet (vgl. Abb. 10), führen wir auf einen Eingabefehler zurück. Klammern wir diesen einen Fall aus, dann haben 51 Prozent der Brandenburger MSU den Status der Gemeinnützigkeit, 49 Prozent nicht. Das bestätigt die bekannte Tatsache, dass wirtschaftlich tätige Sozialunternehmen oft auf die Gemeinnützigkeit verzichten, um wirtschaftlich größere Handlungsspielräume zu haben.

Im bundesweiten Vergleich der Rechtsformen, wie ihn unter anderem die SEFORiS-Studie berichtet (SEFORiS 2016, S. 15), ist der Anteil der als Verein organisierten Sozialunternehmen in Brandenburg unterdurchschnittlich (bundesweit 45%). Der Anteil der als GmbH oder gGmbH verfassten

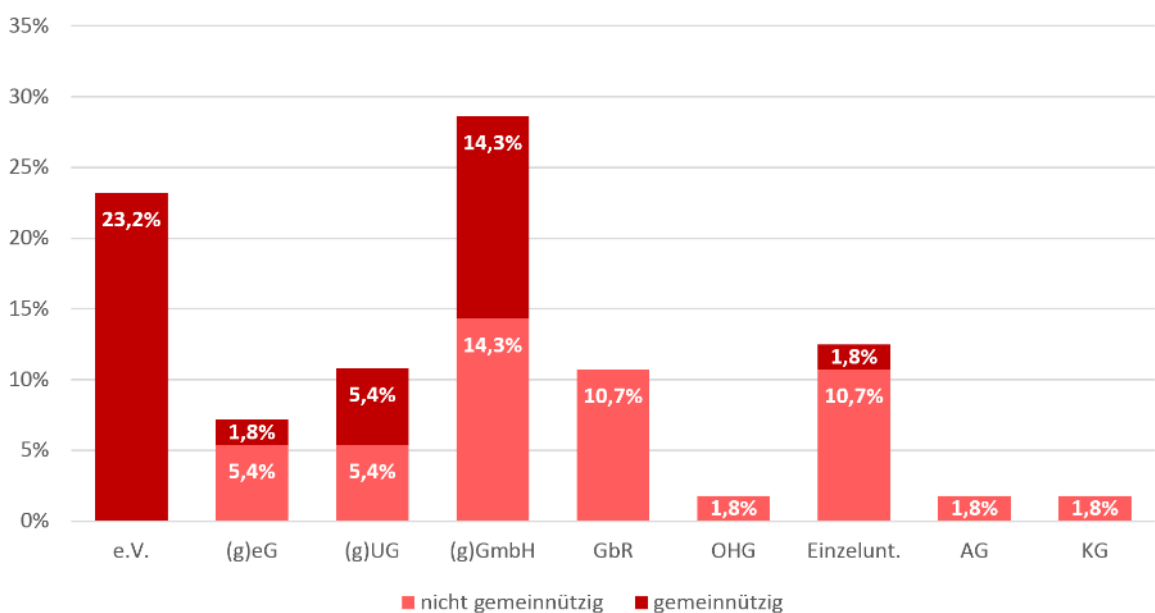
Sozialunternehmen entspricht etwa dem Bundesdurchschnitt (bundesweit 15% und 17%). Demgegenüber kommen unter Brandenburger Sozialunternehmen etwas häufiger Unternehmensgesellschaften (bundesweit 5,5%), Gesellschaften bürgerlichen Rechts (bundesweit 5,5%) und Genossenschaften vor (bundesweit 1%). Als Aktiengesellschaft organisierte Sozialunternehmen haben auch bundesweit Seltenheitsstatus. Einzelunternehmen, Kapitalgesellschaften und OHGs sind in der SEFORiS-Studie nicht gesondert ausgewiesen (SEFORiS 2016, S. 15).

Reform des Gemeinnützigkeitsrechts

Für viele soziale Initiativen und gemeinwohlorientierte Sozialunternehmen ist es elementar, als gemeinnützig anerkannt zu werden: Der Status der Gemeinnützigkeit bedeutet ein leichteres Einwerben von Spenden durch deren steuerliche Anerkennung, die Möglichkeit zum Erhalt von Zuschüssen und Fördergeldern und eine auf das soziale Anliegen der Organisation verweisende Außenwirkung. Gleichzeitig müssen gemeinnützige Organisationen strenge Auflagen und Pflichten erfüllen. Sie tragen ein laufendes Steuerrisiko, da die Gemeinnützigkeit entsprechend ihrer Aktivitäten und Dokumentationspflichten von den Finanzämtern immer nur nachträglich abschließend beschieden wird. Einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb und der Bildung von Rücklagen sind enge Grenzen gesetzt. Im Feld der Sozialunternehmen sind deshalb häufig Mischfinanzierungen und kreative Kombinationen verschiedener Rechtsformen anzutreffen. Aus der Praxis- und Erfahrungsperspektive sind dies aber wenig nachhaltige Notlösungen, die sich aus der heiklen Rechtsituation ergeben.

Die Dringlichkeit einer Reform des Gemeinnützigkeitsrechts wird durch eine Gesetzesänderungsinitiative des Bundesrats deutlich. Trotz der im Koalitionsvertrag vereinbarten Reformierung des Gemeinnützigkeitsrechts hat die Bundesregierung die angekündigte Gesetzesinitiative (noch) nicht eingebracht. Hier muss erwähnt werden, dass klassische Wohlfahrtsorganisationen wenig Interesse an dieser Reform haben und deren Verbandsvertreter sich für den Erhalt des steuerlichen Status quo einsetzen. Eine Reform der zu Grunde liegenden Abgabenordnung würde voraussichtlich marktorientierte Sozialunternehmen begünstigen: Bürokratische Entlastungen, ein teilweiser Erlass der Pflicht zur zeitnahen Mittelverwendung, eine Erhöhung von Pauschalsätzen für Ehrenämter sowie Vereinfachungen für den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb wären zu erwarten.

Weitere Informationen: Bundesverband Deutscher Stiftungen 2020, Dieffenbach-Trommer 2020, BR.-Drs. 503/20



Fragestellungen: Welche Rechtsform hat das Sozialunternehmen bzw. die Organisation heute? Hat die Organisation den Gemeinnützigkeitsstatus? ja | nein, n=56

Abbildung 10: Rechtsform und Gemeinnützigkeit

Selbstbezeichnung als Sozialunternehmen

Das Selbstverständnis als Sozialunternehmen ist in Brandenburg eher gering ausgeprägt. Nur jedes vierte Unternehmen bezeichnet sich in seiner Außendarstellung als „Sozialunternehmen“, weitere 30,4 Prozent tun dies teilweise (vgl. Abb. 11). Demgegenüber geben 44,6 Prozent der Organisationen an, diese Selbstbenennung nicht zu verwenden. In diesen Fällen baten wir die Unternehmen darum, ihre Selbstbezeichnungen anzugeben. Als Selbstbezeichnungen fungieren entweder kurze Tätigkeitsbeschreibungen (z.B. „Anbieter für Bildungsangebote“), die Rechtsform (z.B. „gemeinnütziger Verein“) oder andere Gattungsbegriffe (vgl. die Wortwolke in Abb. 11). Mit Ausnahme der weiteren Gattungsbegriffe jeweils nur einmal vor. Das bedeutet, dass sich für das Segment der Brandenburger Sozialunternehmen auch keine alternative Bezeichnung aufdrängt. Am Gebräuchlichsten bleibt das „Sozialunternehmen“, auch wenn mit einer Befragten konstatiert werden kann: „In Brandenburg ist der Begriff Sozialunternehmen z.T. nicht eingeführt.“



Fragestellung: Bezeichnet sich das Unternehmen/die Organisation in der Außendarstellung als Sozialunternehmen? n=56

Abbildung 11: Selbstbezeichnung der Unternehmen

4.2 Soziale Mission und Impact

Ein zentrales Kennzeichen von Sozialunternehmen ist, dass diese Organisationen ein soziales und/oder ökologisches Anliegen verfolgen. Sie wollen mit unternehmerischen Mitteln ein gesellschaftliches Problem bearbeiten oder allgemein etwas für erstrebenswerte gesellschaftliche Ziele unternehmen. In diesem Abschnitt soll aufgezeigt werden, worin die soziale Mission der Brandenburger Sozialunternehmen besteht, welche Rolle das soziale Anliegen im Vergleich mit wirtschaftlichem Erfolg besitzt, inwiefern sich das soziale Anliegen im Umgang mit Gewinnen widerspiegelt und welche soziale Wirkung die Brandenburger MSU erzielen. Hierzu präsentieren wir abermals Ergebnisse der standardisierten Befragung und setzen diese teils zu bundesweiten Ergebnissen ins Verhältnis. Zuvor zeigen wir aber, welche sozialen und gesellschaftlichen Zielsetzungen die Unternehmen verfolgen. Diese Übersicht geht zurück auf offene Antworten in der standardisierten Befragung, die wir inhaltsanalytisch ausgewertet haben.

Soziale und gesellschaftliche Zielsetzungen

In den offenen Antworten lassen sich zwei Aspekte unterscheiden, die Problemstellung, auf welche die MSU reagieren und der Lösungsansatz, mit welchen die Unternehmen das Problem bearbeiten. Betrachten wir zunächst die Problemstellungen. Etwa die Hälfte der Sozialunternehmen nennt allgemeine Problemstellungen, ein Viertel regionaltypische Probleme und ein weiteres Viertel zielgruppenspezifische Problemstellungen. Das Gros adressiert demnach Problemfelder von allgemeiner gesellschaftlicher Relevanz, etwa Umweltschutz, gesunde Ernährung und gesellschaftliche Teilhabe. Bei den regionaltypi-

schen Problemstellungen nennen die Befragten Themen, die für die Entwicklung der Städte und Regionen in Brandenburg wichtig sind. Dazu zählen eine gerechtere Verteilung von bewirtschaftetem Land (statt der Konzentration in wenigen großen Agrarbetrieben), die Anpassung landwirtschaftlicher Betriebe an den Klimawandel (insbesondere an Hitze und Wassermangel), die Sicherung von (hochwertigen) Kulturangeboten, die Pflege des kulturellen Erbes und die Überwindung von wirtschaftlichen und infrastrukturellen Mängeln. Auffallend ist ein verbreiteter Fokus auf ländliche Räume und deren Entwicklung. Bei den zielgruppenspezifischen Problemstellungen geht es oft um die Bedarfe gesellschaftlich benachteiligter Gruppen, wie „Menschen mit körperlichen, geistigen und psychischen Beeinträchtigungen“, Kinder und Jugendliche, ältere Menschen und Menschen mit multiplen Vermittlungshemmnissen am Arbeitsmarkt. Adressiert werden zudem Rückkehrende und Stadtflüchtige.

Während die adressierten Problemlagen eher implizit genannt werden, nehmen die Lösungsansätze in den offenen Antworten viel Raum ein. Oft verfolgen die Sozialunternehmen mehrere Ansätze und kombinieren diese teils auf neuartige Weise miteinander. Ungeachtet dieser Vielfalt und Heterogenität ist es möglich, die Ansätze vier Themenfeldern zuzuordnen:

- etwa zwei Drittel der Sozialunternehmen engagieren sich im Bereich der sozialen Unterstützung, Bildungsarbeit und Inklusion
- knapp jedes zweite Unternehmen verfolgt einen Ansatz im Bereich Umweltschutz, gesunde Ernährung und Nachhaltigkeit
- ein Drittel engagiert sich im Bereich der Regionalentwicklung

- ein Viertel ist im Bereich Kunst, Kultur und Wissenschaft aktiv

Da oft mehrere Ansätze kombiniert werden, ergibt sich in der Summe mehr als 100 Prozent. Auch hier lohnt ein genauerer Blick auf die konkreten Aktivitäten.

Der hohe Anteil der Sozialunternehmen, die sich in der einen oder anderen Form in der **Bildung, Inklusion und Unterstützung sozialer Gruppen** engagiert, verdeutlicht, dass Bildungs- und Unterstützungsangebote zum Kernrepertoire sozialunternehmerischer Aktivitäten gehören. Gegenstände der Bildungsarbeit sind neue Medien und Digitalisierung, der Umweltschutz, kulturelle Teilhabe, die „positive Gestaltung der modernen Migrationsgesellschaft“ und allgemein ein „solidarisches Miteinander“. Inklusionsangebote richten sich an benachteiligte Gruppen, darunter auch ältere Menschen. Ein Sozialunternehmen beschreibt den Ansatz zur Inklusion älterer Menschen sehr anschaulich:

Wir bieten den Senioren und Seniorinnen in unserer Kuchenmanufaktur die Möglichkeit, einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen, ihre Freude am Backen mit anderen zu teilen und sich etwas zu ihrer Rente dazuzuverdienen. Damit möchten wir einen Beitrag gegen Altersdepression, Einsamkeit im Alter sowie Altersarmut leisten.

Daneben gehören in den hier beschriebenen Bereich auch Unterstützungsangebote in Form von Ermöglichungsräumen, ideelle Unterstützung und Hilfe zur Selbsthilfe. Auffallend sind die vielen Sozialunternehmen, welche durch das Schaffen von offenen Räumen abseits der Großstädte neue Formen des Austauschs, Wohnens und Arbeitens ermöglichen wollen.

Eine große Rolle spielen bei Brandenburger Sozialunternehmen auch Ansätze im

Bereich **Umweltschutz, gesunde Ernährung und Nachhaltigkeit**. Das Spektrum der Anliegen ist ausgesprochen vielfältig und umfasst Themen wie ökologische und solidarische Landwirtschaft, gesunde Ernährung, nachhaltiger Konsum, Erhaltung der Biodiversität, Tierschutz, Wertschätzung der Natur, Klimaschutz, nachhaltige Landnutzung und erneuerbare Energien.

Etwa jedes dritte Sozialunternehmen in Brandenburg zielt mit dem eigenen Ansatz auf die **Entwicklung der Region**. Ziele sind eine nachhaltige Regionalentwicklung durch Bildungsangebote, Gemeinwesenarbeit, die Bewahrung des Kulturerbes, Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter regionaler Unternehmen, die Vernetzung wichtiger Akteure im Bereich Tourismus, die Begleitung des Wandels in der Lausitz, die Förderung des Austauschs von Stadt und Land, die Stärkung der „zum Teil verlorengegangenen Identität“ der Region sowie die Erhöhung der „Lebensqualität in ländlichen und strukturschwachen Regionen“ durch digitale Innovationen. Ansätze zur Schaffung moderner Lebens- und Arbeitsformen spielen auch im Zusammenhang mit der Regionalentwicklung eine Rolle, wie ein Befragter unterstreicht:

[Unser Sozialunternehmen] will Menschen im Raum Herzberg die Möglichkeit bieten, mittels eines Co-Working Spaces moderne Arbeitsformen zu praktizieren. Gut ausgebildete Rückkehrer sollen ihren Job mit in die Heimat zurückbringen können. Teleworker sollen nicht daheim, sondern in Gemeinschaft in einem modernen Büro arbeiten können. Pendler sollen mehrere Tage auf Telearbeit umsteigen können. Neugründer sollen mit überschaubaren Kosten und guter Infrastruktur und Vernetzung starten können. [...] Mit diesem Konzept unterscheiden [wir uns] deutlich von den Speckgürtel-Co-Working-Spaces, wo

hippe Großstädter in einem Landhaus oder einem Vierseitenhof Co-Working-Ferien machen.

Hier wie auch bei den meisten anderen Ansätzen der Regionalentwicklung geht es um die Stärkung des ländlichen Raums. Nachteile durch fehlende Arbeitsplätze für Hochschulabsolventen, Vernetzungsmöglichkeiten für Kreativarbeiter und lange Pendeldistanzen sollen durch neue Arbeitsformen und Orte des Treffens ausgeglichen werden.

Ein vierter Schwerpunkt sozialunternehmerischer Aktivitäten liegt im Themenfeld **Kunst, Kultur und Wissenschaft**, wobei auch hier der Schwerpunkt auf dem ländlichen Raum liegt. Verstanden wird die Förderung von Kunst und Kultur als ein Mittel zur Erreichung weiterer gesellschaftlicher Anliegen wie der Stärkung des „interkulturellen Dialogs“, der Nutzung des künstlerischen Denkens für „positive gesellschaftliche Veränderungen“ und die Verbesserung gesellschaftlicher Integration. Ein Schlüssel hierfür sei kulturelle Teilhabe, wie eine Sozialunternehmerin erläutert:

Konkret steht bei uns kulturelle Teilhabe besonders im Fokus, die wir insbesondere durch kulturelle Angebote im ländlichen Raum verbessern wollen, wie auch durch eine leichte Zugänglichkeit für Menschen mit wenig kultureller Vorbildung oder geringen finanziellen Mitteln. [Unser Angebot] versteht sich als Ort der Begegnung, an dem Menschen aus verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen miteinander in Austausch treten und ins Gespräch kommen können. So soll Empathie und gegenseitiges Verständnis gefördert und der gesellschaftliche Zusammenhalt gestärkt werden.

Im Weiteren zählen auch Angebote zur Förderung des kulturellen Erbes (z.B. von tra-

Netzwerk Zukunftsorte

Zu den Initiativen, die von besonderer Bedeutung für die Brandenburger Regionalentwicklung sind, zählt das Netzwerk Zukunftsorte. In dem Netzwerk versammeln sich Akteurinnen und Akteure, die den Wandel ländlicher Räume und die Vernetzung von Stadt und Land aktiv mitgestalten möchten. Zukunftsorte sollen bei der Bewältigung der großen Herausforderungen in Brandenburg helfen, allem voran der Landflucht, dem demographischen Wandel und dem Fachkräftemangel. Hierfür will das Netzwerk den Leerstand reaktivieren und den „Raumwohlstand“ in Brandenburg nutzbar machen. Es setzt dabei auf Digitalisierung, ortsunabhängiges Arbeiten und eine stärkere Vernetzung von Stadt und Land, um mehr Menschen davon zu überzeugen, dass sich im ländlichen Brandenburg „...das Beste aus beiden Welten miteinander verbinden“ lässt (Paaß/Dietrich/Hentschel 2019).

Das Netzwerk Zukunftsorte agiert seit 2020 als gemeinnütziger Verein. Es steht für marktorientiertes Sozialunternehmertum in doppelter Hinsicht: Das Geschäftsmodell sieht vor, Beratungsdienstleistungen für den Aufbau von Impulsorten anzubieten. Ihre Expertise haben die Mitglieder durch die Gründung ihrer jeweils eigenen Sozialunternehmen gewonnen, welche neuartige Orte des Treffens, Arbeitens und Lebens etabliert haben. Beteiligt am Netzwerk Zukunftsorte sind bislang der Bauernhof Grüna, Coconat, Hof Prädikow, Kaiserliche Postagentur Raddusch, Libken, Neuendorf im Sande, Projektraum Drahnsdorf, Stolzenhagen und Stolpe und das Uferwerk.

Mehr unter: <https://zukunftsorte.land/>

ditionellem Handwerk) und wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn zu diesem Tätigkeitsbereich.

Adressierung der UN-Ziele nachhaltiger Entwicklung

Ergänzend zur Auswertung der offenen Antworten lassen sich die sozialen und gesellschaftlichen Anliegen der MSU in Brandenburg auch entlang von 17 Zielen nachhaltiger Entwicklung darstellen, welche die UN im Jahr 2016 verabschiedet hat. Dies ermöglicht eine Übersicht der Wirkungsfelder anhand weltweit anerkannte Nachhaltigkeitsziele und den Vergleich mit den gesellschaftlichen Anliegen der Sozialunternehmen auf Bundesebene, wie sie unter anderem der SEND Monitor (2019) dokumentiert (vgl. Abb. 12).

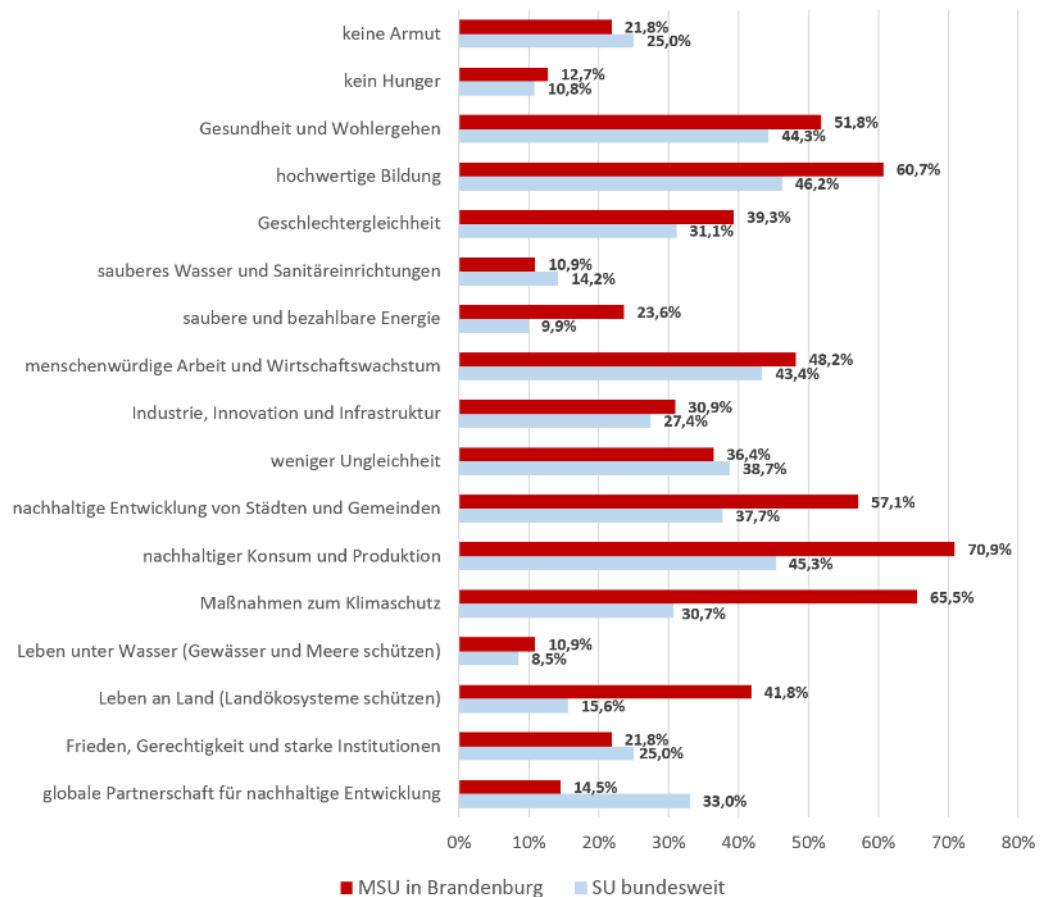
Alle Brandenburger MSU finden sich in ihren gesellschaftlichen Anliegen durch mindestens eines der UN Entwicklungsziele repräsentiert, was für den großen Stellenwert von nachhaltiger Entwicklung für die Sozialunternehmen spricht. Die übergroße Mehrheit der Brandenburger MSU (96,4%) adressiert mit dem eigenen Unternehmen nicht nur ein Entwicklungsziel, sondern gibt zwei und mehr Ziele als handlungsleitend für das eigene Unternehmen an. Die vier am häufigsten gewählten Ziele sind „nachhaltiger Konsum und Produktion“ (70,9% der Brandenburger MSU verfolgen dieses Ziel), Maßnahmen zum Klimaschutz (65,5%), „hochwertige Bildung“ (60,7%) und „nachhaltige Entwicklung von Städten und Gemeinden“ (57,1%). Diese Anliegen spiegeln die große Relevanz der Themen Bildung, Umweltschutz und Regionalentwicklung wider, welche zuvor schon in der qualitativen Auswertung deutlich geworden ist.

Interessant ist der Vergleich mit den Wirkungsfeldern der Sozialunternehmen auf Bundesebene. Auffallend ist, dass die Brandenburger MSU wesentlich häufiger als ihre Pendanten auf Bundesebene ökologische Wirkungsfelder benennen. In Brandenburg sehen mehr als doppelt so viele

Sozialunternehmen wie auf Bundesebene das „Schützen von Landökosystemen“ (41,8% zu 15,6% Zustimmungswert), saubere und bezahlbare Energie (23,6% zu 9,9%) und „Maßnahmen zum Klimaschutz“ (65,5% zu 30,7%) als Wirkungsfeld ihres Unternehmens. Aber auch „nachhaltiger Konsum und Produktion“ und die „nachhaltige Entwicklung von Städten und Gemeinden“ spielen für die Brandenburger Sozialunternehmen eine erkennbar größere Rolle. Wir vermuten, dass diese markanten Unterschiede hauptsächlich auf eine **stärkere Orientierung der Brandenburger MSU auf den ländlichen Raum und dessen natürliche Ressourcen** zurückzuführen sind. Die direkte Nachbarschaft zur Metropole Berlin und der dort sichtbaren Probleme einer hochurbanisierten Welt könnte diese spezifische Orientierung der Brandenburger Sozialunternehmen auf die Erhaltung natürlicher Ressourcen und die nachhaltige Entwicklung von Städten und Gemeinden erklären.

Für eine Prägung der Wirkungsfelder durch die Spezifik des regionalen Umfelds spricht auch, dass der Kontrast in den ökologischen Nachhaltigkeitszielen zwischen den Brandenburger MSU und den Sozialunternehmen in Berlin, für die im SEND Monitor (2019, S. 73) eine gesonderte Auswertung vorliegt, noch einmal größer ist. Die Relevanz von „Maßnahmen zum Klimaschutz“ (Zustimmungswert unter Berliner Sozialunternehmen 26,2%), „nachhaltigem Konsum und Produktion“ (39,3%) und „nachhaltiger Entwicklung von Städten und Gemeinden“ (36,1%) liegt in Berlin jeweils noch unter der bundesweiten Bedeutung dieser Entwicklungsziele. Beachtenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass eher global orientierte Wirkungsfelder wie „globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung“ (14,5% zu 33,0% Zustimmung) und „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“ (21,8% zu 25,0%) bei Brandenburger Sozialunter-

nehmen weniger hoch auf der Agenda stehen als im Bundesvergleich und erst Recht im Vergleich mit den Berliner Sozialunternehmen (39,3% und 31,1% Zustimmungswerte). Relevanter und wohl auch unterstützungsfähiger sind für die meisten MSU in Brandenburg die Problemlagen vor ihrer Haustür.



Fragestellungen: Auf welche der folgenden Ziele nachhaltige Entwicklung (UN Sustainable Development Goals) versucht Ihr Sozialunternehmen positiv einzuwirken? (mehrere Antworten möglich); n=55; Vergleichswerte aus (SEND 2019, S. 42)

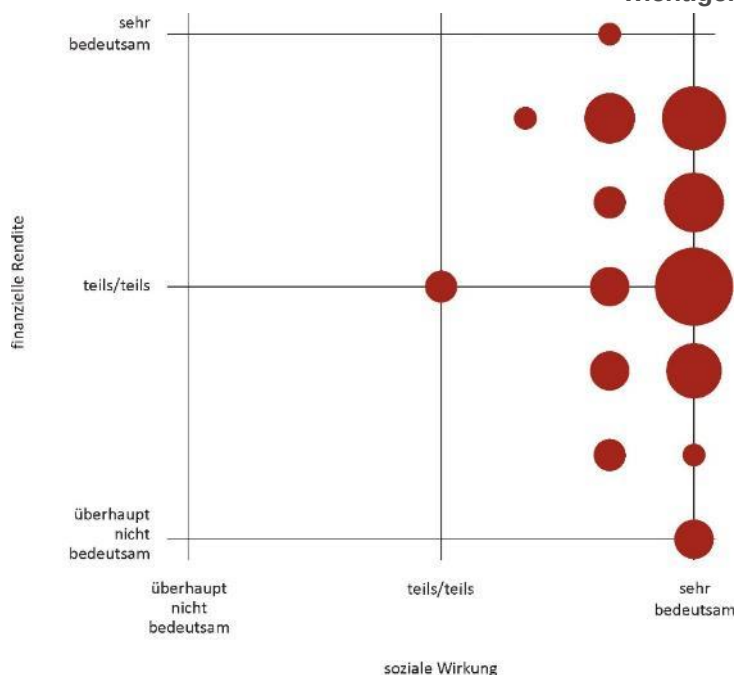
Abbildung 12: Wirkungsfelder nach UN-Entwicklungszielen

Soziale Wirkung

Im Unterschied zu kommerziellen Unternehmen drückt sich der Erfolg von Sozialunternehmen in ihrer gesellschaftlichen Wirkung aus und nicht vordergründig in ihrem kommerziellen Erfolg. Auch zur Mobilisierung von Unterstützung und als Mittel der Legitimierung wird der Nachweis des erzielten gesellschaftlichen Mehrwerts bzw. des social impact immer wichtiger. In der standardisierten Befragung haben wir zunächst die Bedeutung der sozialen Wirkung gemessen und diese dem Erzielen einer finanziellen Rendite gegenübergestellt. Auf diese Weise erhoffen wir uns Aussagen darüber, wie sich das Spannungsverhältnis zwischen den beiden Motiven soziale Wirkung und finanzieller Erfolg bei den marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg ins Verhältnis setzt und wo die Brandenburger MSU in dieser Hinsicht im bundesweiten Vergleich stehen.

In Abbildung 13 wird deutlich, dass keines der befragten Sozialunternehmen der sozialen Wirkung eine geringe Bedeutung beimisst. Im Gegenteil, 66,1 Prozent betrachten das Erzielen einer sozialen Wirkung für ihr Sozialunternehmen als „sehr bedeutsam“, weitere 30,4 Prozent als „bedeutsam“ und „eher bedeutsam“ und nur 3,6 Prozent sehen die Bedeutung der sozialen Wirkung für ihr Unternehmen ambivalent. Demgegenüber besteht hinsichtlich der Bedeutung einer finanziellen Rendite viel größere Uneinigkeit. Nur eines der 56 MSU hält diese für „sehr bedeutsam“ (1,8 Prozent), weitere 41,1 Prozent attestieren der finanziellen Rendite „bedeutsam“ oder „eher bedeutsam“ zu sein. Dem stehen 26,9 Prozent der Sozialunternehmen gegenüber, welche der finanziellen Rendite geringe bis gar keine Bedeutung beimessen.

Darüber hinaus zeigt sich, dass für **84,1 Prozent der MSU die soziale Wirkung wichtiger ist als finanzielle Rendite**, für



12,5 Prozent beides von gleich großer Bedeutung ist und nur von 3,6 Prozent der MSU der finanzielle Erfolg höher gewichtet wird. In dieser Hinsicht zeigen sich keine großen Unterschiede zu den Sozialunternehmen auf Bundesebene, wo 83,5 Prozent der sozialen Wirkung größere Bedeutung beimaßen als der finanziellen Rendite (SEND 2019, S. 39). Allerdings liegt auf Bundesebene der Anteil der Sozialunternehmen, die beides – soziale Wirkung und finanzielle Rendite – für wichtig halten, höher als in Brandenburg.

Fragestellungen: Wie bedeutsam sind die folgenden Aspekte für Ihr Sozialunternehmen? Soziale Wirkung | finanzielle Rendite; n=56

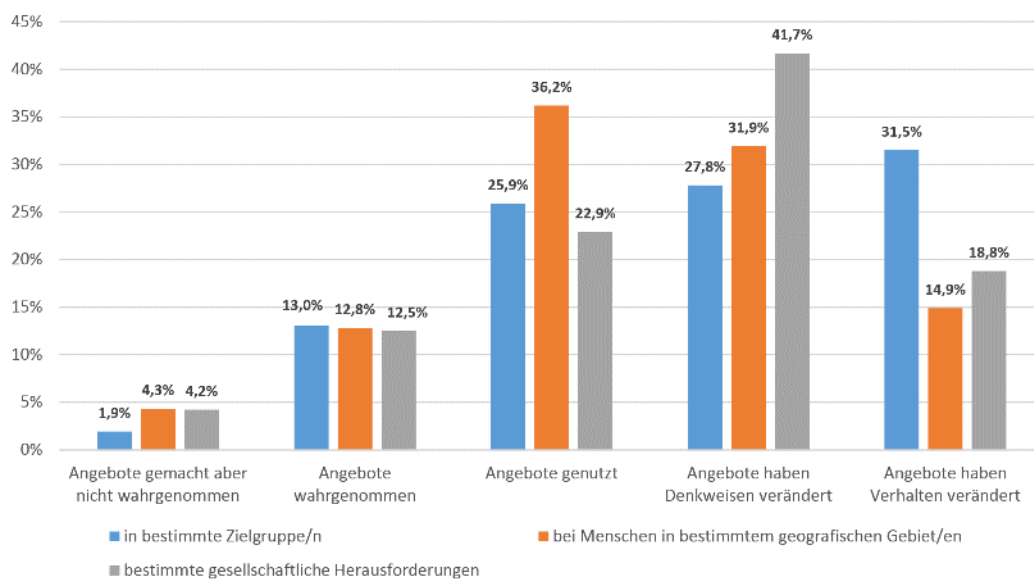
Abbildung 13: Bedeutung sozialer Wirkung und finanzieller Rendite im Vergleich

Während sich bundesweit 65,1 Prozent der Sozialunternehmen in das rechte obere Viertel des Diagramms einordnen, sind es in Brandenburg nur 42,9 Prozent (vgl. Abb. 13). Hintergrund ist, dass die Brandenburger MSU insgesamt dem Erzielen einer finanziellen Rendite weniger Bedeutung beimessen als ihre Pendants auf Bundesebene.

Neben dem Maß der Wirkungsorientierung ist auch von Interesse, wie die Sozialunternehmen ihre tatsächlich erzielte soziale und gesellschaftliche Wirkung einschätzen. In Anlehnung an die Phineo Wirkungstreppe (Phineo 2018) entwickelten wir hierfür ein Messinstrument, das den Social Impact auf einer 5er Skala von „Angebote nicht wahrgenommen“, „Angebote wahrgenommen“ und „Angebote genutzt“ bis hin zu „Angebote haben Denkweise verändert“ und „Angebote haben Verhalten verändert“ misst. Die ersten drei Optionen werden als Output bezeichnet, die beiden letzten als Outcome. Der Output steht dabei für quantitativ messbare Sachverhalte wie die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei Seminaren, der Outcome für eine Wirkung, die sich eher qualitativ in veränderten Denk- und Verhaltensweisen ausdrückt. Diese Messung nahmen wir für drei unterschiedliche Wirkungsfelder vor: bestimmte Zielgruppen (Jugendliche, ältere Menschen, Langzeitarbeitslose etc.), Menschen in einem bestimmten Gebiet (oder mehreren Gebieten und Regionen) und bezogen auf allgemeine gesellschaftliche Herausforderungen. Neben dem Umfang der erzielten Wirkung lässt sich so auch zwischen verschiedenen Wirkungsbereichen differenzieren (vgl. Abb. 14).

Insgesamt schätzen die Sozialunternehmen die soziale Wirkung ihrer Aktivitäten relativ hoch ein. Angebote werden oft nicht nur wahrgenommen und genutzt (Output), sondern führen aus Sicht der Sozialunternehmen oft auch zu einem Umdenken und

zu geänderten Verhaltensweisen (Outcome). Das gilt insbesondere für bestimmte gesellschaftliche Herausforderungen und adressierte Zielgruppen, bei welchen jeweils für die Mehrheit der Sozialunternehmen ein sozialer Outcome und nicht nur ein Output erzielt wird. Hier zeigt sich die innovationsstimulierende und transformative Wirkung sozialunternehmerischen Handelns, denn sozialer Wandel bedarf veränderter Denk- und Verhaltensweisen. Die größte Wirkung erzielen Sozialunternehmen nach eigenen Angaben bei der Ansprache bestimmter Zielgruppen. Die größte Zustimmung erfährt die Aussage, dass die sozialunternehmerischen Angebote etwas im Verhalten der adressierten Menschen bewirkten, an zweiter Stelle rangieren veränderte Denkweisen bei den adressierten Gruppen. Ebenfalls große Wirkung attestieren sich die Sozialunternehmen mit Blick auf bearbeitete gesellschaftliche Herausforderung wie etwa den Klimaschutz oder eine gesunde Ernährung. Durch die eigenen Aktivitäten gelinge es ein Umdenken zu bewirken (häufigste Nennung) oder zumindest die Menschen mit den eigenen Angeboten zu erreichen (zweithäufigste Nennung).



Fragestellungen: Wie schätzen Sie die soziale Wirkung der von Ihrem Sozialunternehmen realisierten Angebote in den vergangenen 3 Jahren ein, in Hinblick auf...; (eine) bestimmte Zielgruppe/n | die Menschen in bestimmtem geografischen Gebiet/en | bestimmte gesellschaftliche Herausforderungen; n=54, n= 47, n=48

Abbildung 14: Einschätzung der sozialen Wirkung

Etwas weniger optimistisch fällt die Einschätzung der eigenen Möglichkeiten in Hinblick auf ein geografisches Gebiet als Ganzes aus, etwa wenn es darum geht, durch Bildungsangebote einen positiven Beitrag zur Regionalentwicklung zu leisten. Hier entfallen die meisten Stimmen auf die Aussage, die Menschen würden die Angebote nutzen, die zweitmeisten auf veränderte Denkweisen infolge der sozialunternehmerischen Angebote. Bezogen auf eine konkrete gesellschaftliche Herausforderung oder eine bestimmte Zielgruppe können Sozialunternehmen viel bewirken, so lässt sich schlussfolgern, bezogen auf ein Gebiet als Ganzes erscheinen die Möglichkeiten im Vergleich begrenzter zu sein.

4.3 Unternehmerische Dimension und Finanzierung

Sozialunternehmen sind selbständige Organisationen, die ihre Leistungen regelmäßig und professionell erbringen und die dafür anfallenden Kosten durch Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen selbst decken wollen. Die Frage lautet, wie und in welchem Umfang es Sozialunternehmen gelingt, Einnahmen auf freien Märkten (Verkäufe an private Konsumenten, Unternehmen und weitere Organisationen) oder Quasi-Märkten (staatlich organisierte Märkte für definierte Sozialleistungen gegen Entgelt) zu erzielen. Für marktorientierte Sozialunternehmen geht es dabei vor allem um Einnahmen auf freien Märkten. Die Fähigkeit zum Erschließen nichtstaatlicher Finanzierungsquellen für gemeinnützige Leistungen zeichnet Sozialunternehmen vor anderen Unternehmen aus und macht sie zu einer sozialen Innovation für sich (Dees (2001 [1998])). Umstritten ist in der Forschung, zu welchem Anteil es Sozialunternehmen gelingen kann, die entstehenden Kosten durch Einnahmen am Markt zu decken. Um dies zu ergründen, wurden in der Befragung die Höhe der generierten Jahreseinnahmen sowie die Anteile verschiedener Einnahmequellen an den Gesamteinnahmen der Sozialunternehmen erhoben. Zuvor steht jedoch die Frage im Mittelpunkt, welche der drei zentralen Stakeholder – private Konsumenten, Unternehmen, Staat – für die Brandenburger Sozialunternehmen die größte Bedeutung bei der Generierung von Umsätzen haben. Anders gefragt: Wer sind die adressierten Nachfrager und Nachfragerinnen auf den Märkten der Brandenburger Sozialunternehmen?

Brandenburger Sozialunternehmen adressieren vor allem private Konsumenten

Für das Generieren von Einnahmen haben private Konsumenten für die Brandenburger Sozialunternehmen größere Bedeutung als andere Unternehmen und staatliche Stellen. Dieser Befund ist interessant, da bei Sozialunternehmen oft angenommen wird, diese würden in ganz erheblichem Maß von öffentlichen Mitteln abhängen. Wenn stattdessen der Fokus auf private Konsumenten liegt, ist das ein Indiz für die Bedeutung freier Märkte bei der Erwirtschaftung von Einnahmen.

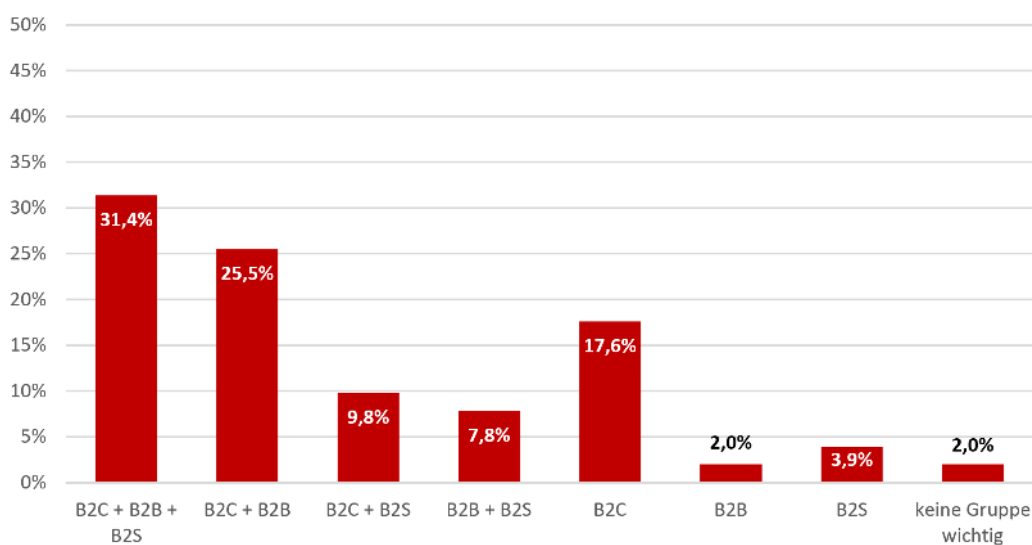
In Abbildung 15 zeigt sich die Bedeutung privater Konsumenten darin, dass in jeder der vier wichtigsten Kundenkombinationen private Konsumenten – B2C steht für Business to Consumer – beteiligt sind. Nur in rund 16 Prozent der Geschäftsmodelle spielen private Konsumenten als Einnahmequelle eine untergeordnete Rolle. Demgegenüber bilden in 33 Prozent der Ansätze andere Unternehmen und Organisationen kein wichtiges Marktumfeld (B2B – Business to Business), und in immerhin 47 Prozent der MSU ist die öffentliche Hand als Käufer von Produkten und Leistungen weniger wichtig (B2S – Business to State). Die Brandenburger Sozialunternehmen erzielen ihre Umsätze offenbar hauptsächlich mit privaten Konsumenten, weniger mit anderen Unternehmen und der öffentlichen Hand.

Intensivierung der Geschäftstätigkeit bei gebremsten Skalierungsabsichten

Ein wichtiger Aspekt der strategischen Entwicklung von Unternehmen betrifft die Ausweitung (oder Reduzierung) der geschäftlichen Aktivitäten. Während konventionelle Unternehmen oft eine Skalierung ihrer Geschäftsaktivitäten anstreben, um eine bes-

Präsenz, Unternehmensgröße und Verbreitung von Ideen erhoben (vgl. Abb. 16).

Auffallend ist zunächst, dass hinsichtlich der Produktpalette, der Umsätze und der regionalen Präsenz kein marktorientiertes Sozialunternehmen eine Schrumpfung anstrebt. Stattdessen wollen mehr als zwei Drittel der MSU in den kommenden drei



Fragestellungen: Wie wichtig sind für Ihr Sozialunternehmen die folgenden Kundengruppen, gemessen an den Umsätzen, die durch diese generiert werden? (Gemeint sind Gruppen oder Institutionen, die für die von Ihnen erbrachten Leistungen zahlen.); n=51

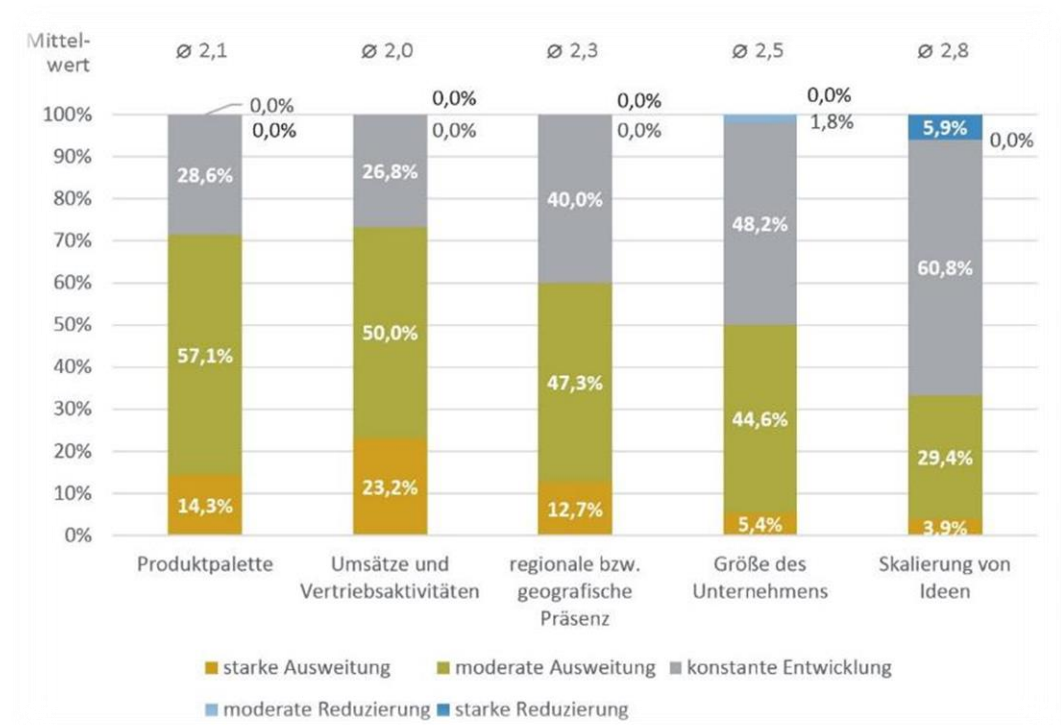
Abbildung 15: Wichtigkeit von Kundengruppen für Generierung von Umsätzen

sere Wettbewerbsposition und mehr Gewinne zu erzielen, geht es Sozialunternehmen eher um die Skalierung ihrer sozialen Wirkung. Auch könnten bei Sozialunternehmen im Sinne des Degrowth-Ansatzes (D'Alisa/Demaria/Kallis 2015; Schmelzer/Vetter 2019) eher qualitative Entwicklungen im Vordergrund stehen, als eine quantitative Ausweitung der Geschäftstätigkeit. Vor diesem Hintergrund soll herausgefunden werden, welche Entwicklungsabsichten die Brandenburger MSU für die kommenden drei Jahre verfolgen. Konkret wurden Pläne zur Skalierung oder auch Reduzierung der Aktivitäten für die fünf Bereiche Produktpalette, Umsätze und Vertriebsaktivitäten, regionale/geografische

Jahren ihre Produktpalette und ihre Umsätze ausweiten. Etwas weniger ambitioniert sind die Pläne zur geografischen Expansion; dennoch gibt auch hier mehr als die Hälfte der Sozialunternehmen Pläne zur Ausweitung zu Protokoll aber keine Rückzugspläne. Diese Befunde müssen nicht im Widerspruch zu einer Degrowth-Perspektive stehen, denn die Ausweitung der Geschäftstätigkeit kann bei Sozialunternehmen die Erhöhung der sozialen und gesellschaftlichen Wirkung und die Stabilisierung der Organisation selbst zum Ziel haben. Um die Erhöhung der sozialen Wirkung zu erreichen, setzen viele Sozialunternehmen weniger auf die Vergrößerung des eigenen

Unternehmens als vielmehr auf die Skalierung der entwickelten Lösungen und Ideen durch die Gewinnung von Nachahmern oder durch Social Franchising. Die Befunde für die Brandenburger Sozialunternehmen sind in dieser Frage jedoch nicht eindeutig. So plant eine Hälfte ein Wachstum der Organisation, zum Beispiel durch die Erhöhung der Beschäftigtenzahl, die andere Hälfte eine konstante oder in einem Fall sogar rückläufige Entwicklung. Gleichzeitig sind die Ambitionen zur Skalierung von Ideen aber ebenfalls gebremst. Nur ein Drittel will die Ausbreitung von Lösungen steigern, 61 Prozent streben keine zunehmenden Aktivitäten an und 6 Prozent sogar eine Reduzierung. Dieses Ergebnis lässt entweder darauf schließen, dass viele Brandenburger MSU die Wirkung des eigenen Ansatzes zunächst eher in Eigenregie steigern wollen oder womöglich auch auf

eine nicht geglückte Operationalisierung, bei der das Signalwort „Social Franchising“ einseitige Assoziationen hervorgerufen hat.



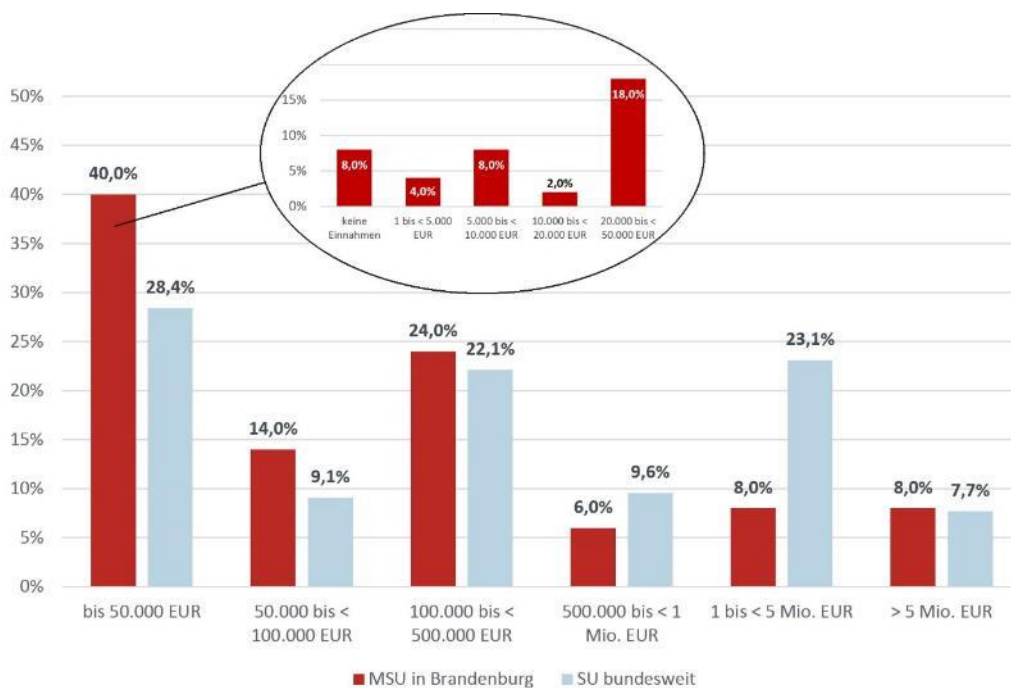
Fragestellungen: In welchem Maß planen Sie, die Geschäftstätigkeit Ihres Sozialunternehmens in den kommenden 3 Jahren auszuweiten oder zu reduzieren? Nennen Sie Ihre Pläne zur Ausweitung oder Reduzierung für folgende Bereiche: Produktpalette | Umsätze, Vertriebsaktivitäten | regionale/geografische Präsenz | Größe des Unternehmens (z.B. nach Anzahl der Beschäftigten) | Skalierung von Ideen, „Social Franchising“; n=56 | 56 | 55 | 56 | 51

Abbildung 16: Ausweitung vs. Reduzierung der Geschäftstätigkeit

Viele Brandenburger MSU mit geringen Einnahmen

Im Mittel haben die Brandenburger Sozialunternehmen im Jahr 2019 Einnahmen in Höhe von 50.000 bis 100.000 Euro erzielt. Im bundesweiten Vergleich sind diese Werte unterdurchschnittlich. Während in Brandenburg 40 Prozent der Sozialunternehmen geringe Einnahmen bis 50.000 Euro verzeichnen, fallen bundesweit nur 28,4 Prozent der Sozialunternehmen in diese Kategorie (vgl. Abb. 17).

Jedes fünfte Brandenburger MSU verzeichnete im letzten Geschäftsjahr sogar weniger als 20.000 Euro Einnahmen. Demgegenüber sind einnahmestärke MSU vergleichsweise selten. Sind bundesweit 30,8 Prozent der Sozialunternehmen Einnahmefraktionen, so liegt dieser Anteil in Brandenburg mit 16 Prozent nur etwa halb so hoch.



Fragestellungen: Wie hoch waren die Einnahmen, die Ihr Sozialunternehmen im Jahr 2019 insgesamt erzielt hat? n=50; deutschlandweite Vergleichswerte aus der Mercator-Studie; entnommen (Spiess-Knafl et al. 2013, S. 28); Mercator n= 209

Abbildung 17: Einnahmen im Jahr 2019

Wichtigste Einnahmequelle: Verkauf von Produkten und Dienstleistungen

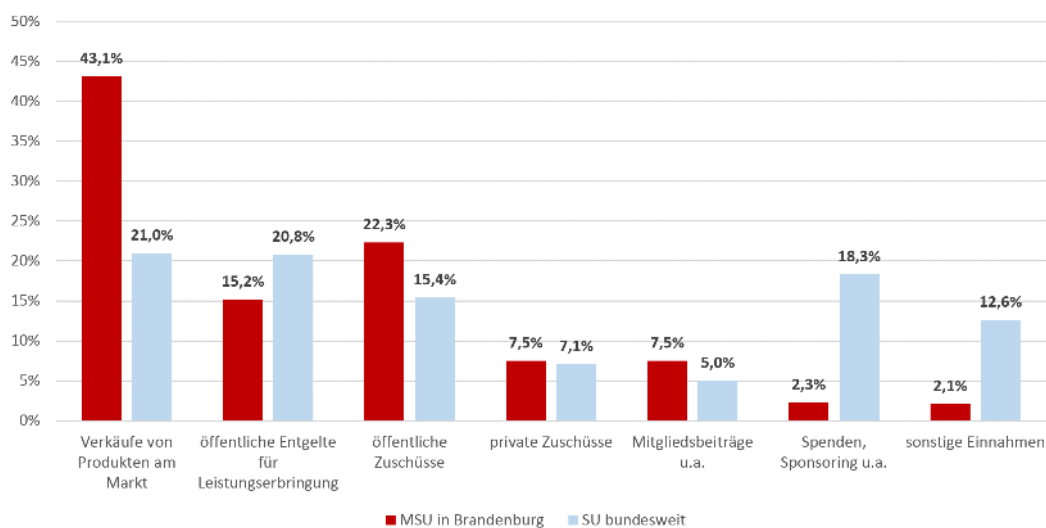
Einen Hinweis auf die Geschäftsmodelle der Brandenburger MSU gibt die Verteilung der Einnahmen über verschiedene Einnahmequellen. Im Zentrum stehen dabei drei Einnahmearten: 1.) Erlöse aus Verkäufen von Produkten und Dienstleistungen am freien Markt, 2.) Einnahmen durch die Erbringung von staatlich finanzierten Leistungen und 3.) Einnahmen durch öffentliche und private Zuschüsse, Fördermittel und Spenden. Bevor die Verteilung auf diese Einnahmearten näher betrachtet werden kann, muss vorweggeschickt werden, dass aufgrund einer technischen Panne mit der Erhebungssoftware nur in knapp der Hälfte der Befragungen (24 Fälle) die Einnahmequellen erhoben werden konnten⁴. Das hat Einfluss auf die Aussagekraft der Ergebnisse, die entsprechend vorsichtig interpretiert werden müssen. Dessen ungeachtet zeigen sich markante Muster, die einen Hinweis auf die Verteilung in der Grundgesamtheit geben.

Das markanteste Ergebnis ist der **hohe Anteil an Sozialunternehmen, die ihre Kosten hauptsächlich durch Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen am freien Markt decken**. Unter den 24 Sozialunternehmen, für welche diese Daten vorliegen, generieren elf ihre Einnahmen hauptsächlich am freien Markt (45,8%). Weitere neun MSU erwirtschaften ihre Einnahmen hauptsächlich über Zuschüsse, Fördermittel und Spenden (37,5%), d.h. über Einnahmen für welche die Geldgeber keine unmittelbare Gegenleistung erhalten. Schließlich erwirtschaften vier MSU den Hauptteil ihrer Einnahmen über Entgelte für die Erbringung von Leistungen für die öf-

fentliche Hand (16,7%), darunter vornehmlich für Leistungen im Rahmen des Sozialgesetzbuches (z.B. Arbeitsförderung, Kinder- und Jugendhilfe, Inklusion). Die Einnahmeseite zeichnet sich durch eine gewisse Diversifizierung aus. Im Mittel speisen sich die Einnahmen aus drei unterschiedlichen Quellen (z.B. Einnahmen aus Verkäufen kombiniert mit Einnahmen durch Erbringung von SGB-Leistungen, kombiniert mit Fördermitteln). In keinem der erhobenen Fälle werden die Einnahmen ausschließlich aus einer Quelle generiert.

Auch im bundesweiten Vergleich ergibt sich für die Brandenburger Sozialunternehmen, für die diese Angaben vorliegen, ein hoher Anteil an Erlösen am freien Markt (vgl. Abb. 18). Während die Mercator-Studie bundesweit auf einen am Markt generierten Einnahmeanteil von 21 Prozent kommt, entfallen bei den Brandenburger MSU 43,1 Prozent der Einnahmen auf diese Einnahmequelle. Das ist ein wichtiges Indiz dafür, dass die Fokussierung auf marktorientierte Sozialunternehmen auch tatsächlich empirisch untersetzt ist. Weiterhin spielen für die Brandenburger MSU öffentliche Entgelte mit einem Einnahmeanteil von 15,2 Prozent eine geringere Rolle als für ihre Pendants auf Bundesebene (20,8 Prozent). Diese zunächst geringere Bedeutung von öffentlichen Mitteln gleicht sich durch einen höheren Anteil an öffentlichen Zuschüssen und Fördermitteln aus (22,3 zu 15,4 Prozent), so dass sich die Brandenburger MSU unter dem Strich durch einen ähnlich hohen Anteil an öffentlichen Mitteln

⁴ Infolge eines Softwareupdates im Verlauf der Befragung funktionierte die Steuerung bei der Frage nach der Einnahmeverteilung im Online-Fragebogen nicht mehr, so dass die Erhebung im weiteren Verlauf ohne diese Fragestellung weitergeführt werden musste. Bis zu dem technischen Problem hatten 35 Befragte Angaben gemacht, darunter 24 aus dem Kernbereich und erweiterten Bereich marktorientierter Sozialunternehmen.



Fragestellungen: Welchen Anteil hatten folgende Einnahmequellen an den Gesamteinnahmen in 2019? Umsätze durch Verkauf von Produkten und Dienstleistungen am Markt | Entgelte für die Erbringung von Leistungen im Rahmen des SGB (z.B. Arbeitsförderung, Kinder- und Jugendhilfe, Inklusion) | Entgelte für die Erbringung weiterer Leistungen für die öffentliche Hand | öffentliche Zuschüsse, Fördermittel oder Stipendien | private Zuschüsse, Fördermittel oder Stipendien (z.B. von Stiftungen) | Gebühren, Mitgliedsbeiträge, Nutzungsbeiträge, Vermietung, Verpachtung, Zinsen | Crowdfunding, Spenden, Sponsoring, Preisgelder | Sonstige Einnahmen; n=24; deutschlandweite Vergleichswerte aus der Mercator-Studie; entnommen (Scheuerle et al. 2015, S. 498); Mercator n= 207

Abbildung 18: Einnahmequellen im Vergleich

finanzieren. Dennoch bleibt zu konstatieren, dass sich marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg zu einem vergleichsweise geringen Teil durch die Erbringung von SGB-finanzierten und andere öffentliche Leistungen tragen. Dies könnte darauf hindeuten, dass das deutsche Wohlfahrtsstaatsmodell Brandenburger Prägung durch seine Orientierung an klassischen Wohlfahrtsorganisationen kaum Zugang zu diesem Quasi-Markt für neue Leistungserbringer aus dem Feld der MSU ermöglicht.

Eine ähnlich geringe Rolle wie auf Bundesebene spielen für die Brandenburger MSU Einnahmen aus Zuwendungen von privaten Stiftungen (7,5% zu 7,1%) und eine etwas größere Rolle Zuflüsse aus Mitgliedsbeiträgen und Gebühren (7,5% zu 5,0%). Ein markanter Unterschied zeigt sich mit Blick auf den Einnahmeanteil, der aus Spenden, Sponsoring und Crowdfunding generiert wird. Während auf Bundesebene Sozialunternehmen fast ein Fünftel ihrer Einnahmen aus Spenden bestreiten, liegt

dieser Anteil unter Brandenburger MSU mit 2,3 Prozent sehr viel niedriger. Selbst eingedenk der statistischen Ungenauigkeit lässt sich hier eine deutliche Differenz konstatieren, die sich womöglich auf ein insgesamt weniger etabliertes zivilgesellschaftliches Spendenwesen und geringere Privatvermögen in Ostdeutschland (u.a. aufgrund fehlender Erbfolgen) zurückführen lassen. Darüber hinaus lässt sich aber auch interpretieren, dass Sozialunternehmen in Brandenburg die Möglichkeiten zur Akquise von Spenden als eine nicht unbedeutende Position im sozialunternehmerischen Einnahmemix noch nicht ausgeschöpft haben.

Insgesamt weisen wir noch einmal darauf hin, dass die Gegenüberstellung von marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg und definitorisch weiter gefassten Sozialunternehmen auf Bundesebene einen behelfsmäßigen Vergleich darstellt, weil der aktuelle Forschungsstand keine bundesweiten Zahlen für MSU liefert und

wir daher auf Zahlen für das gesamte Segment der Sozialunternehmen referenzieren müssen. Um die Werte dennoch besser ins Verhältnis zu setzen, haben wir zusätzlich noch einmal die Einnahmeverteilung für alle Sozialunternehmen in Brandenburg ermittelt. Diese 36 Fälle setzen sich zusammen aus 24 MSU und 12 nicht marktorientierten Sozialunternehmen. Dabei zeigen sich erwartungsgemäß Abweichungen gegenüber der Einnahmeverteilung in der Gruppe der reinen MSU. Diese sind jedoch nicht sehr markant: Einnahmen aus Verkäufen am freien Markt 45,3 Prozent (ggü. 43,1% bei den reinen MSU); öffentliche Entgelte für Leistungserbringung 15,2 Prozent (ggü. 15,0%); öffentliche Zuschüsse 18,9 Prozent (ggü. 22,3%); private Zuschüsse 6,0 Prozent (ggü. 7,5%); Mitgliedsbeiträge u.a. 10,7 Prozent (ggü. 7,5%); Spenden, Sponsoring u.a. 2,5 Prozent (ggü. 2,3%); sonstige Einnahmen 1,7 Prozent (ggü. 2,1%). Die Brandenburger SU generieren gegenüber den MSU einen etwas höheren Einnahmeanteil aus Verkäufen am freien Markt und aus Mitgliedsbeiträgen und etwas geringere Anteile aus öffentlichen und privaten Zuschüssen. Für den Vergleich mit der Bundesebene tritt der zentrale Befund hierdurch sogar noch stärker zutage: Die Brandenburger Sozialunternehmen erwirtschaften einen signifikant höheren Anteil ihrer Einnahmen am freien Markt.

4.4 Innovationskraft

Marktorientierte Sozialunternehmen verfolgen Ideen, die zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen. Es sollen neuartige Angebote in Form von Produkten, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodellen und Kombinationen dieser geschaffen werden, um eine gewünschte soziale Wirkung zu erreichen. Diese neuartigen Lösungen – wir sprechen

von sozialen Innovationen – sollen gesellschaftliche Herausforderungen besser lösen können, als dies mit herkömmlichen Mitteln möglich war (Howaldt/Schwarz 2010). Da marktorientierte Sozialunternehmen – anders als klassische Wohlfahrtsorganisationen – auf dem freien Markt agieren, spielt die Innovationstätigkeit auch in der Konsolidierungs- und Skalierungsphase eine wichtigere Rolle. Um im freien Wettbewerb langfristig bestehen zu können, ist das Erkennen und Setzen von Trends durch stetige Innovation wichtig. In diesem Abschnitt soll aufgezeigt werden, worin die Innovationstätigkeit der Brandenburger Sozialunternehmen konkret besteht, wie und mit welchen Zielen Innovationen umgesetzt werden. Zu Beginn stehen Antworten auf die offene Frage nach der innovativen Besonderheit der Unternehmen im Mittelpunkt, die wir inhaltsanalytisch ausgewertet haben. Im Anschluss präsentieren wir Ergebnisse der standardisierten Befragung, die erneut zu bundesweiten Ergebnissen ins Verhältnis gesetzt werden.

Die vielen Gesichter sozialunternehmerischer Innovation

In der Erhebung wurden die Befragten gebeten, in offenen Antworten das Besondere oder Innovative an ihrem Sozialunternehmen zu nennen. Oft finden sich in den Antworten verschiedene Aspekte wieder. Es lassen sich dennoch vier Themenbereiche ableiten, die genauer beschreiben, inwiefern diese Unternehmen innovativ tätig sind. Knapp ein Drittel der Sozialunternehmen leben Innovation durch das Schaffen neuer Allianzen und Verbindungen. Über die Hälfte der Unternehmen geben an, die Bereiche Unternehmertum, Arbeitsorganisation und Produktion anders zu denken und hierin innovativ zu agieren. Wiederum ein knappes Drittel stellt Menschen in den Mittelpunkt um Innovationen zu verfolgen und einen besonderen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten.

Eine kleinere Gruppe von Befragten gibt an, durch vergangenheitsbewusstes und zukunfts zugewandtes Agieren innovativ tätig zu sein (durch Mehrfachnennungen ergeben sich in der Summe mehr als 100 Prozent). Es lohnt sich ein genauerer Blick in die Antworten der Sozialunternehmen.

Als erstes wird der vergleichsweise hohe Anteil an Sozialunternehmen betrachtet, die **Unternehmertum, Arbeitsorganisation und Produktion anders denken**. Gegenstand dieses Andersdenkens sind alternative Produktions- und Wirtschaftsweisen oder auch innovative Organisationsstrukturen. Weitere Unternehmen dieser Kategorie zeichnen sich durch ihr Engagement in zukunfts trächtigen Märkten bzw. Marktnischen, das Schaffen bzw. Stabilisieren vorhandener Infrastrukturen und die Erschließung neuer Arbeitsfelder aus. Auch das Angebot und die Erforschung neuartiger Produkte gehört in diesen umfangreichen Themenbereich. Folgendes Zitat eines Sozialunternehmens beschreibt viele Aspekte dieser ersten Kategorie sehr anschaulich:

Walnüsse werden schon seit Jahrhunderten verspeist und man fragt sich, was an einer heimischen Produktion nun die Innovation sein soll. Doch zum einen gibt es nur einen verschwindend geringen Anteil der heimischen Walnussproduktion, zum anderen auch kaum die Möglichkeit, die Walnuss von ihrer Schale zu befreien, um sie weiterverarbeiten zu können! [...] Wir werden diesen Verarbeitungsschritt als Dienstleistung für Jedermann und -frau anbieten und die heimische Walnussproduktion stärken. Des Weiteren gibt es kaum Kenntnisse darüber, was für neue Produkte aus der Walnuss noch entstehen können. Zusammen mit Kooperationspartnerinnen und -partner möchten wir möglichst ALLES von der Walnuss verwerten, um die größtmögliche Nutzung und möglichst wenig Restprodukte zu haben. [...] Die Walnuss muss in

Smart Village in Brandenburg

Ein Beispiel für die Innovationskraft und die gesellschaftlichen Impulse durch marktorientierte Sozialunternehmen ist der Smart Village e.V. Wesentlichen Anteil an der Gründung des Vereins und der erfolgreichen Bewerbung als Modellregion für die Digitalisierung im ländlichen Raum hat das Sozialunternehmen Coconat. Zusammen mit der Stadtverwaltung Bad Belzig, der Gemeinde Wiesenburg, dem Sozialunternehmen Neuland21 und Beteiligten aus Zivilgesellschaft und Wirtschaft hat Coconat den Verein aus der Taufe gehoben und zu einer professionell arbeitenden Einrichtung gemacht. Diese schreibt sich drei Aufgaben auf die Fahnen: Erstens die Förderung eines modernen Landlebens, zweitens die Entwicklung von digitalen Anwendungen für die Menschen in der Modellregion und drittens die Steigerung der Medienvielfalt auf dem Land. Hierzu unterstützt der Smart Village e.V. unter anderem das Bürgerjournalismusprojekt „Wirzulande“ und die Entwicklung einer Bad Belzig App. Es macht Partizipationsangebote, führt Workshops durch und bemüht sich um die Beantragung weiterer Fördermittel. Neben dem Smart Village e.V. tragen die Sozialunternehmen Coconat und Neuland21 dazu bei, dass rund um Bad Belzig und Wiesenburg mittlerweile ein kleines Cluster zur Digitalisierung im ländlichen Raum entstanden ist.

Mehr unter: <https://smart-village.net/>

Das Smart Village geht u.a. zurück auf einen Wettbewerb der Medienanstalt Berlin-Brandenburg (mabb) und wird durch diese gefördert:

<https://www.mabb.de/smart-village.html>

ein neues Licht gerückt und die Restprodukte bis auf Mindestmengen reduziert werden!

Menschen in den Mittelpunkt zu stellen

ist ein so zentraler wie umfassender Aspekt von Innovation. Immer mehr Unternehmen verstehen, dass ein Umdenken erforderlich ist und arbeiten mit Herangehensweisen, die weniger technologisch und rein ressourcenorientiert, sondern eher kunden- und nutzerzentriert sind. Dies erklärt u.a. die zunehmende Beliebtheit nutzerzentrierter Innovationsmethoden wie Design Thinking. Man setzt sich explizit mit verschiedenen Zielgruppen und deren Bedürfnissen auseinander und schneidet Angebote passgenau auf erkannte Bedarfe zu. In diesem Zusammenhang finden sich vor allem MSU, die in den Bereichen Bildung und Beratung sowie Inklusion und Integration innovativ tätig sind. Identitätsstiftung, Selbsterfahrung und Ermächtigung sind weitere Themen, die diese zunehmende Nähe und Wichtigkeit von Menschen als Nutzende bestehender Angebote greifbar machen. Oftmals zählen die Gründerinnen oder Inhaber der Sozialunternehmen selbst zur adressierten Zielgruppe. So entstehen beispielsweise „Lebens- und Lernorte“ innerhalb derer eine „Lebensgemeinschaft [...] das Unternehmen gemeinsam führt“. Dieser Kategorie können insgesamt ein knappes Drittel der befragten Sozialunternehmen zugeordnet werden.

Zusammenarbeit, Kooperationen und Netzwerke sind wichtige Bestandteile einer innovativen Unternehmenslandschaft. Dementsprechend gibt knapp jedes dritte befragte Sozialunternehmen an, in einem bestimmten Bereich **neue Allianzen zu schaffen**. Gegenstand dieser Kategorie sind einerseits Tätigkeiten, welche die kollektive Wissensproduktion, Vernetzung und Gemeinschaftsbildung fördern. Andererseits gibt es auch Unternehmen, die verschiedene Lebens- und Arbeitsbereiche

miteinander verbinden möchten oder auch Themen und Wirtschaftsfelder zusammenbringen, die in Kombination zunächst neuartig oder ungewohnt scheinen, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

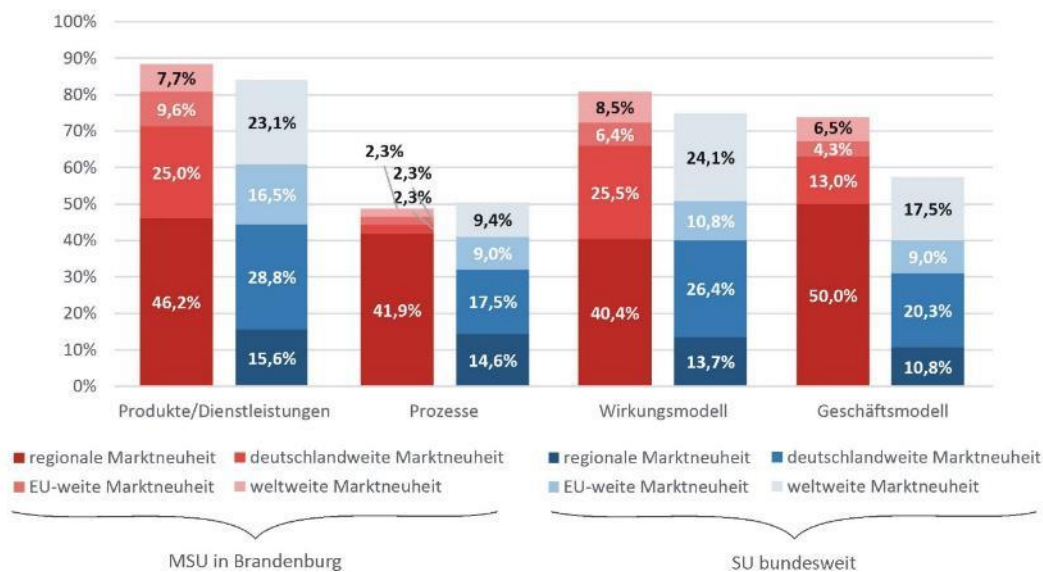
[...] Die Verbindung die wir schaffen zwischen Kunst und Kultur und Energie und Wirtschaft. [Wir] bringen diese zwei sehr fremden Themenfelder zusammen und schaffen etwas Neues, Innovatives - eine Symbiose.

Die wenigsten Befragten haben als besonderes oder innovatives Merkmal ihrer Unternehmung **vergangenheitsbewusstes und zukunfts zugewandtes Agieren** angegeben. An dieser Stelle ist es wichtig klarzustellen, dass alle Unternehmen zukunftsorientiert agieren, sofern sie Interesse haben, langfristig zu existieren. Mit zukunfts zugewandt ist hier allerdings die Überlieferung oder sogar Weiterentwicklung historisch, kulturell und traditionell relevanter Inhalte und Gegenstände in die Gegenwart und Zukunft gemeint. Ein Teil dieser relativ kleinen Menge an Sozialunternehmen beschäftigt sich mit der Bewahrung, Um- oder Neunutzung historischen Bestands auf innovative Art und Weise. So entsteht beispielsweise eine „[...] private Kultureinrichtung in den historischen Gebäuden des früheren Kaltwalzwerks [mit dem Ziel] einen inspirierenden und nachhaltigen Raum der Begegnung [zu schaffen]“. Außerdem finden sich in dieser vierten Kategorie Unternehmen wieder, die traditionelle Handwerke und Techniken reaktivieren und fördern. Hieraus können wiederum die Überlieferung und zeitgemäße Weiterentwicklung handwerklich traditioneller Produkte und Dienstleistungen entstehen.

In Brandenburg dominieren Innovationen mit regionaler Reichweite

In geschlossenen, quantitativen Fragen wurden die Sozialunternehmen zusätzlich gefragt, wie sie die Innovationstätigkeit ihres Betriebs innerhalb der letzten drei Jahre einschätzen. In der Formulierung der Frage wird das Augenmerk explizit auf das Hervorbringen von Marktneuheiten gelegt, wobei zwischen regionalen, deutschlandweiten, europaweiten und weltweiten Marktneuheiten abgestuft wird. Abbildung 19 zeigt die prozentuale Übersicht der Antworten zur Innovationstätigkeit. An den Ergebnissen ist zunächst auffällig, dass marktneue Prozessinnovationen weniger häufig genannt werden und zudem lediglich eine regionale Bedeutung haben. 41,9 Prozent

MSU. Auch innovative Geschäftsmodelle haben vor allem einen regionalen (50%) und deutschlandweiten (13%) Neuigkeitswert, nehmen für sich jedoch nicht in Anspruch, eine europäische (4,3%) und weltweite (6,5%) Innovation darzustellen. Marktneuheiten im Bereich Produkte/Dienstleistungen sowie im Bereich Wirkungsmodell werden am häufigsten auch im überregionalen Zusammenhang genannt. So geben 46,2 Prozent der befragten Unternehmen an, Produkte und Dienstleistungen mit regionalem Neuigkeitswert etabliert zu haben. In 25,0 Prozent der MSU haben selbst entwickelte Produkte und Dienstleistungen deutschlandweit, in 9,6 Prozent europaweit und 7,7 Prozent sogar weltweit ein Alleinstellungsmerkmal.



Fragestellungen: Wie schätzen Sie die Innovationstätigkeit Ihres Sozialunternehmens in den vergangenen 3 Jahren ein? In welchem Maß haben Sie Marktneuheiten hervorgebracht, in Hinblick auf...; ...die angebotenen Produkte/Dienstleistungen | ...die Prozesse der Produktion oder Organisation (z.B. Einsatz neuer Technologien) | ...das Wirkungsmodell (Strategie zum Erreichen sozialer Wirkung) | ... das Geschäftsmodell; n=52, n= 43, n=47, n=46; bundesweite Vergleichswerte entnommen dem Social Entrepreneurship Monitor 2019 (SEND 2019, S. 24)

Abbildung 19: Innovationstätigkeit im Vergleich

der Unternehmen geben an, in den vergangenen drei Jahren eine regionale Marktneuheit im Bereich Prozesse hervorgebracht zu haben; deutschland-, europa- und weltweite Marktneuheiten erzielen im Prozessbereich jeweils nur 2,3 Prozent der

Die Ergebnisse für sozialunternehmerische Wirkungsmodelle, also für die jeweiligen Ansätze zur Erzielung positiver Wirkungen bei Zielgruppen, sehen ähnlich aus. 40,4 Prozent geben an, innovative Wirkungsmodelle mit regionaler Reichweite etabliert zu

haben, in 25,5 Prozent der Fälle handelt es sich um eine deutschlandweite Innovation, in 6,4 Prozent der Fälle um eine europaweite und in 8,5 Prozent um eine weltweite Innovation (vgl. Abb. 19).

Ergänzend lohnt ein Vergleich mit der Bundesebene, den wiederum der Social Entrepreneurship Monitor ermöglicht (SEND 2019). Zu Beginn ist es wichtig anzumerken, dass die Fragestellung beim SEND Monitor von der vorliegenden quantitativen Befragung zur Innovationstätigkeit abweicht. So bezieht SEND die Einschätzung der Innovationstätigkeit mittels Marktneuheiten auf den Zeitpunkt der Gründung der Unternehmen. In der vorliegenden Untersuchung stehen hingegen die vergangenen drei Jahre der Unternehmung im Mittelpunkt, was bedeutet, dass die Antworten auch durchaus sozialunternehmerische Perspektiven aus der Skalierungs- und Konsolidierungsphase beinhalten können.

In der vorliegenden Erhebung fällt zunächst auf, dass brandenburgische Sozialunternehmen in allen vier Kategorien (Produkte/Dienstleistungen, Prozesse, Wirkungsmodell und Geschäftsmodell) vor allem regionale Marktneuheiten hervorbringen, im bundesweiten Vergleich jedoch deutschlandweite und weltweite Marktneuheiten überwiegen. Dieser Unterschied kann auf unterschiedliche Weise interpretiert werden. Regionale Wirkung zu erzielen und innovativ tätig zu sein spielt für die meisten Sozialunternehmen in Brandenburg eine wichtige Rolle, mehr als in anderen Regionen der Bundesrepublik. Durch seine große Fläche und relativ geringe Bevölkerungsstärke bietet Brandenburg nicht nur Wohnraum für Zuziehende (Zimmermann 2016). Der Leerstand vorhandener Gebäude, teilweise historischer Höfe und Gutshäuser sowie das Vorhandensein vieler landwirtschaftlicher Flächen bietet viele Möglichkeiten, ökologisch und nachhaltig orientierte Ideen regional anzusiedeln.

Gleichzeitig kann der teilweise Mangel an Angeboten, Fachkräften und Infrastrukturen treibend auf Innovationen wirken, wenn aus der sprichwörtlichen Not eine Tugend gemacht wird.

4.5 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Geschäftstätigkeit

Zum Zeitpunkt der Ausschreibung für die vorliegende Studie konnte nicht vorausgesehen werden, dass sich durch die plötzliche und rasche Ausbreitung von Covid-19 die Rahmenbedingungen für marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg drastisch verändern würden. Bislang fehlte es jedoch an repräsentativen Daten darüber, wie und in welchem Umfang die Corona-Pandemie die Arbeit marktorientierter Sozialunternehmen beeinflusst. In diesem Abschnitt beleuchten wir auf Grundlage der im Juni und Juli 2020 durchgeführten standardisierten Befragung die Auswirkungen der Pandemie auf die marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg.

Starke Beeinträchtigung durch die Pandemie

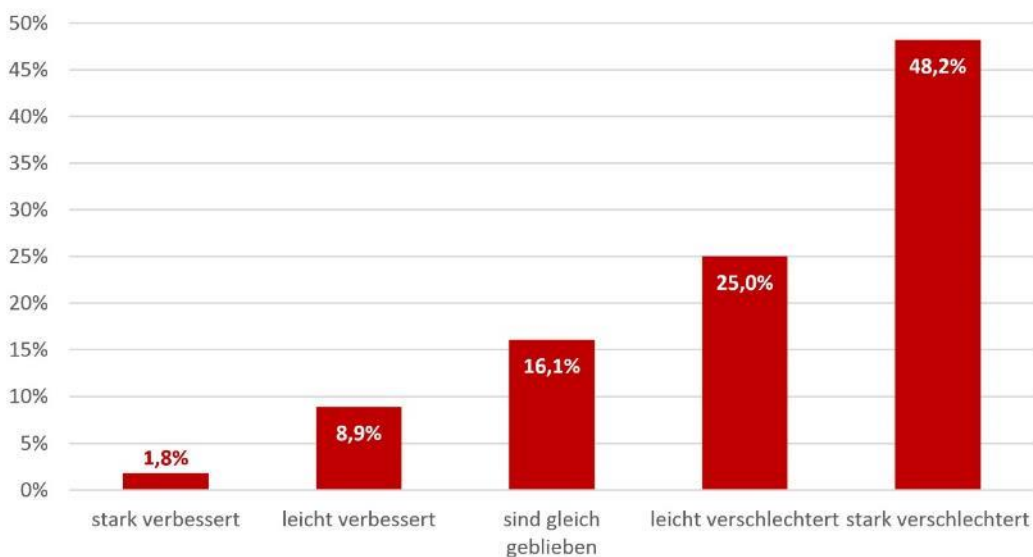
Am Beginn der Befragung wurde um eine Angabe gebeten, ob das betreffende Sozialunternehmen einen regelmäßigen Geschäftsbetrieb hat oder dieser unter anderem im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie eingeschränkt ist. Unter den insgesamt 90 begonnenen Fragebögen bestätigten 69 Prozent eine weiterhin regelmäßige Geschäftstätigkeit. 28 Prozent vermerkten eine vorübergehende Einschränkung des Geschäftsbetriebs und 3 Prozent eine dauerhafte Einschränkung oder Einstellung der Geschäftstätigkeit (das entspricht 2 MSU). Als Gründe für die Einschränkungen nennen mehr als drei Viertel die Auswirkungen der Corona-Pandemie. Dabei handelt es sich insbesondere

um MSU, die mit Risikogruppen arbeiten, Arbeits- und Übernachtungsorte betreiben, Kulturangebote machen und im Bildungsbereich tätig sind. Ein knappes Viertel nennt weitere Schwierigkeiten, die oft im Zusammenhang mit einer Unterfinanzierung stehen. Die schwerwiegenden Folgen der Pandemie dokumentiert auch Abbildung 20. Auf die Frage, wie sich die Geschäftsbedingungen des eigenen Sozialunternehmens infolge der Corona-Pandemie verändert haben, gaben 48,2 Prozent an, diese hätten sich stark verschlechtert, weitere 25,0 Prozent geben eine leichte Verschlechterung zu Protokoll. Die Befragung zeigt jedoch auch, dass sich nicht für alle Sozialunternehmen Nachteile aus der Situation ergeben:

Zusätzlich wurden die Befragten gebeten, konkrete Auswirkungen von Corona zu beschreiben. Die genannten Folgen lassen sich vier Kategorien zuordnen:

A) Einschränkungen des Geschäftsbetriebs: Von allen Folgen bezieht sich rund die Hälfte der Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb. Betroffene Sozialunternehmen müssen diesen aufgrund von Hygienevorschriften oder Auflagen temporär einschränken oder einstellen. Aufträge und Veranstaltungen werden verschoben oder gestrichen:

Überall dort, wo Menschen zusammenkommen, um gemeinsam Darbietungen zu erleben oder sich zu relevanten Themen auszutauschen, dürfen Veranstaltungen



Fragestellungen: Wie haben sich die Geschäftsbedingungen für Ihr Sozialunternehmen infolge der Corona-Pandemie verändert? Die Geschäftsbedingungen haben sich...; n=56

Abbildung 20: Einfluss der Corona-Pandemie auf den Geschäftsbetrieb

Für 16,1 Prozent sind die Geschäftsbedingungen gleichgeblieben, für 8,9 Prozent haben sie sich leicht und für 1,8 Prozent sogar stark verbessert.

nur unter umfangreichen behördlichen Auflagen durchgeführt werden. [...] Dies führt dazu, dass Veranstaltungen insgesamt zurzeit nicht mehr wirtschaftlich durchführbar sind.

Insgesamt sehen sich Sozialunternehmen mit Planungsunsicherheit und einer ungewissen Zukunft konfrontiert, in der ein Normalbetrieb noch nicht (wieder) absehbar sei.

B) Schlechte Erreichbarkeit externer Stakeholder: Knapp jedes fünfte Sozialunternehmen berichtet von Schwierigkeiten, externe Zielgruppen zu adressieren. Dies äußert sich in der eingeschränkten Zusammenarbeit mit Partnerinnen, Partnern und Fördernden. Hinzu kommt die erschwerte oder unmöglich gewordene Erreichbarkeit von Kundengruppen. Drastisch schildert ein Sozialunternehmer seine Erfahrungen:

Zusammenarbeiten mit internationalen Künstlern, Partnern und Förderern sind zusammengebrochen. Außerdem mussten wir unsere Ausstellungsräume schließen und konnten eine unserer Kernaufgaben, Öffentlichkeit herzustellen und Bildungsangebote zu schaffen, nicht gerecht werden. Alle Akquisebemühungen waren umsonst und Freelancer konnten nicht bezahlt werden. Ein kompletter Zusammenbruch in allen Bereichen.

C) Negative Folgen für Mitarbeitende: Seltener genannt aber dennoch von großer Relevanz sind Einschränkungen für die Beschäftigung von Mitarbeitenden, nicht zuletzt im Bereich der Inklusion und Integration. Die Befragten berichten von unterbrochener Beschäftigung, drohenden Entlassungen und gestiegenen Anforderungen, wie das folgende Statement zeigt: „[Inklusionswerkstätten] wurden mit einem Betretungsverbot belegt. Arbeit mit Menschen mit Behinderung war nur noch im Rahmen einer Notbetreuung möglich. Dienstleistungsaufträge waren nur mit erheblichem Einsatz verbliebener Mitarbeiter zu realisieren“. Ein Sozialunternehmen beschreibt die Verkettung ungünstiger Entwicklungen sehr knapp mit „Wegfall Kunden, Schließung, Entlassung“. Nicht zuletzt

wurde Freiwilligenarbeit teils begrenzt oder unmöglich.

D) Positive Nebeneffekte: In wenigen Fällen nennen Sozialunternehmen auch positive Nebeneffekte der Pandemie. Hierzu zählen ein Mehrumsatz sowie eine gestiegene Nachfrage nach regionalen, nachhaltig produzierten Lebensmitteln: „Da wir als systemrelevant eingestuft sind, konnte unsere Produktion ungehindert weitergeführt werden und die Nachfrage nach unseren Produkten stieg im Zuge der Pandemie stark an“. Ein Sozialunternehmen ergänzt, dass „[...] das Thema Ernährung und regionale Herkunft von Lebensmitteln stärker ins Bewusstsein gerückt ist. Auch die Risiken globaler Lieferketten sind deutlich geworden“. Begünstigend wirken sich für einige Sozialunternehmen auch eine größere Offenheit gegenüber digitalen Werkzeugen und eine größere Bereitschaft, diese als Normalität im Arbeitsalltag anzuerkennen, aus. Außerdem wird die Erstarkung eines Wunsches nach Veränderungen wahrgenommen: „Es gibt eventuell eine größere Nachfrage nach der Bearbeitung von Meta-Themen (weniger Aktionismus) und einen Wunsch danach, sich für grundsätzliche Veränderungen flexibler aufzustellen“.

4.6 Regionale und überregionale Vernetzung

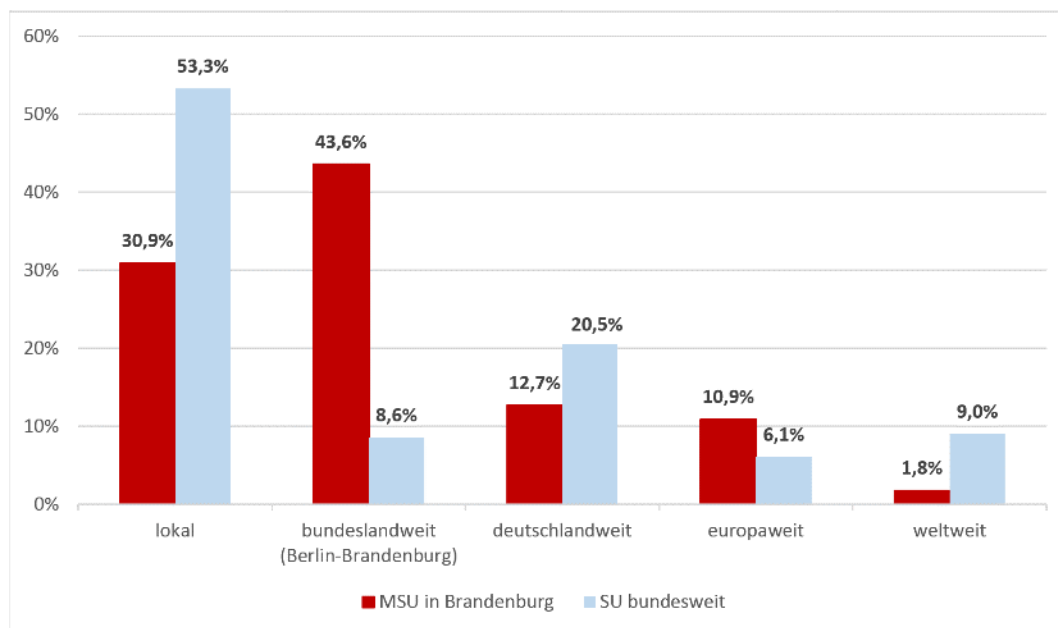
Eine wichtige Fähigkeit von Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmern ist das Knüpfen und Pflegen von Netzwerkkontakten. Je nachdem wie diese geografisch verortet sind – eher lokal, überregional oder gar global – erlauben Art und Umfang der Vernetzung Aussagen über den räumlichen Wirkungskreis, die Einbettung der Unternehmen vor Ort, die Chancen für eine Skalierung der Geschäftstätigkeit und die Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen. So zeigen weitere Forschungen, dass eine umfangreiche überregionale Vernetzung

die Chancen für die Entwicklung innovativer Ideen und die Mobilisierung von Ressourcen zu deren Realisierung erhöhen (Richter 2019). In der standardisierten Befragung wurde für sechs geografische Gebiete (von lokal bis global) der Umfang der dort unterhaltenen Netzwerkkontakte erfasst.

Beim Blick auf die Dichte der Netzwerkkontakte zeigt sich das charakteristische Bild einer abnehmenden Kontaktdichte mit zunehmender Größe der Teilräume (nicht abgebildet). Geben die Befragten die Kontaktdichte auf lokaler Ebene (Landkreis/Stadt des Geschäftssitzes) und regionaler Ebene (Region Berlin-Brandenburg) im Mittel jeweils mit 1,93 an („umfangreiche“ Kontakte), so verringert sich die mittlere Kontaktdichte für andere Regionen in Ostdeutschland auf 2,84, für Westdeutschland auf 2,93 und andere europäische Länder auf 3,11 (jeweils „weniger umfangreiche“ Kontakte). Am geringsten ist der Umfang der Netzwerkkontakte mit einem Mittelwert von 3,52 außerhalb Europas („weniger umfangreiche“ bis „keine Netzwerkkontakte“). Bemerkenswert ist, dass sich der Vernetzungsschwerpunkt nicht allein auf die lokale Ebene erstreckt, sondern die gesamte Region Berlin-Brandenburg umfasst. **Die Brandenburger Sozialunternehmen sind im Durchschnitt gleichermaßen in ihrem lokalen Brandenburger Umfeld eingebettet wie in der gesamten Region Berlin-Brandenburg.** Interessant war darüber hinaus die Frage, ob es 30 Jahre nach der politischen Wende in Ostdeutschland weiterhin Sonderbeziehungen zu anderen Regionen Ostdeutschlands in Form von intensiveren Netzwerkkontakten gibt. Hierfür gibt es nur schwache Belege. So geben 53 Prozent der Befragten an, gleich intensive Kontakte in Ost- und Westdeutschland zu pflegen. 29 Prozent unterhalten umfangreichere Kontakte in andere ostdeutsche Regionen, 18 Prozent intensivere Kontakte in den westlichen Teil der Bundesrepublik.

Die erhobenen Daten erlauben darüber hinaus auch Aussagen über den geografischen Fokus der Vernetzungsaktivitäten. Eine ähnliche Frage zum geografischen Schwerpunkt wurde bereits in der bundesweiten Mercator-Studie erhoben, so dass ein Vergleich der Brandenburger MSUs mit den Sozialunternehmen auf Bundesebene naheliegend ist. Allerdings unterscheiden sich die Fragegegenstände in beiden Studien. Während hier die räumliche Verortung der Netzwerkkontakte im Vordergrund steht, geht es in der Mercator-Studie um den räumlichen Schwerpunkt der sozialunternehmerischen Aktivitäten. Da jedoch Netzwerkkontakte ein Bestandteil allgemeiner sozialunternehmerischer Aktivitäten sind, erscheint ein vorsichtiger Vergleich beider Befunde durchaus sinnvoll.

Die Abbildung 21 offenbart einige signifikante Unterschiede. Während bundesweit für 53,3 Prozent der Sozialunternehmen der Aktivitätsschwerpunkt auf lokaler Ebene liegt und das Bundesland von geringerer Bedeutung ist, liegt der Schwerpunkt der Vernetzungsaktivitäten bei den Brandenburger MSU auf der gesamten Region Berlin-Brandenburg (für die bessere Vergleichbarkeit zu einem Bundesland zusammengefasst) und in geringerem Maß allein auf lokaler Ebene. Der Hintergrund für diesen Befund könnte im Zentrum-Peripherie-Verhältnis von Berlin und Brandenburg bestehen. Gerade im Feld der Sozialunternehmen befinden sich viele wichtige Institutionen in der Hauptstadt, welche eine Vernetzung über das engere lokale Umfeld hinaus bedeutsam machen. In weniger stark zentralisierten Regionen der Bundesrepublik oder überall dort wo sich Sozialunternehmen in den großen Städten ballen, mag hingegen ein lokaler Aktivitätsschwerpunkt, wie ihn die Mercator-Studie berichtet, naheliegender sein. Mit der starken Orientierung der Brandenburger MSU auf die Region Berlin-Brandenburg scheint aber



Fragestellungen: Denken Sie jetzt bitte an die geschäftlichen Kontakte und Netzwerke Ihres Sozialunternehmens: Wie umfangreich sind Ihre Netzwerkkontakte in verschiedenen Teilräumen? in dem Kreis/der Stadt, in der mein Sozialunternehmen ansässig ist | in der Region Berlin-Brandenburg, aber außerhalb meines Kreises | in den „neuen“ Bundesländern außerhalb Berlin-Brandenburgs | in den „alten“ Bundesländern | in anderen europäischen Ländern | außerhalb Europas; Antworten auf einer 4er-Skala von 1 sehr umfangreich bis 4 keine Netzwerkkontakte; n=55; die deutschlandweiten Vergleichswerte aus der Mercator-Studie beziehen sich auf einen etwas anders gelagerten Aspekt, nämlich auf den geografischen Tätigkeitsschwerpunkt der Sozialunternehmen; entnommen (Scheuerle et al. 2015, S. 500); Mercator n= 207

Abbildung 21: Geografischer Fokus der Vernetzung (MSU in BB) und der Aktivitäten (SU bundesweit)

auch eine geringere Vernetzung in überregionale Räume einher zu gehen. So spielt die Bundesrepublik als Bezugsgröße für Vernetzungsaktivitäten für die Brandenburger MSU eine deutlich geringere Rolle als für Sozialunternehmen in anderen Regionen der Republik. Auch eine globale Vernetzung ist für die Brandenburger MSU im Vergleich weniger relevant, wohingegen die europäische Ebene für die Brandenburger Sozialunternehmen eine größere Bedeutung hat als für Sozialunternehmen in anderen Teilen der Bundesrepublik. Womöglich kommt hier auch die zeitliche Dimension zum Tragen. Zwischen der Mercator-Erhebung im Jahr 2012 und der vorliegenden Studie liegen acht Jahre, in welchen die Europäische Union mit ihrer Social Business-Initiative (EC 2011) und begleitenden Förderprogrammen zu Bedeutungsgewinn und stärkerer Vernetzung der Sozialunternehmen auf europäischer Ebene beigetragen haben könnte.

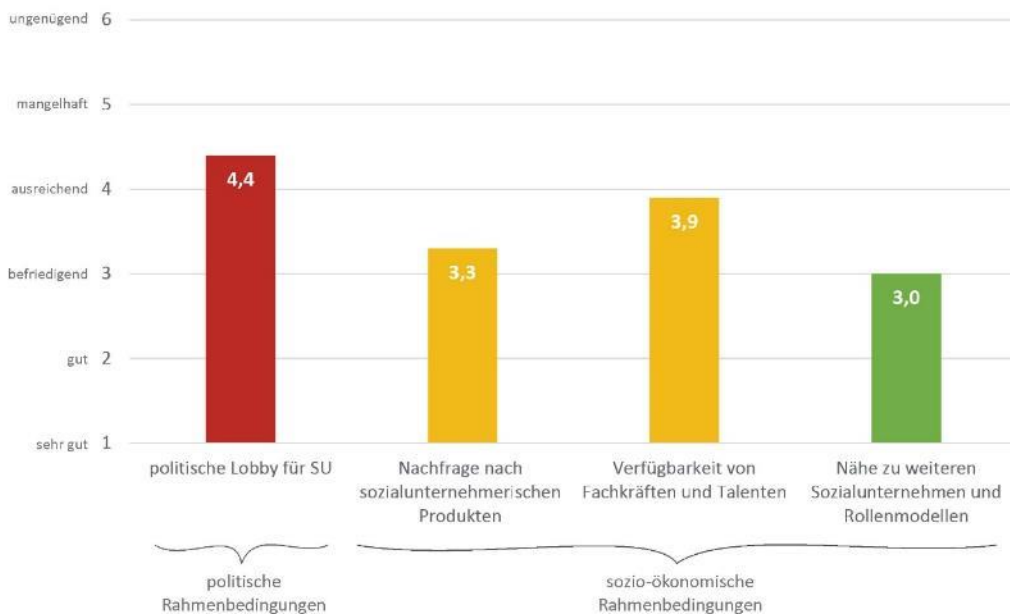
4.7 Sozialunternehmerisches Ökosystem in Brandenburg

Für marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg bestehen besondere, teils für dieses Bundesland spezifische Rahmenbedingungen. Auf Grundlage der standardisierten Befragung fasst der folgende Abschnitt zusammen, wie Sozialunternehmerinnen und -unternehmer diese Situation bewerten.

In Anlehnung an SEND (2019) wurde in der quantitativen Befragung darum gebeten, Schulnoten für die politischen und sozioökonomischen Rahmenbedingungen für marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg zu vergeben. Die Ergebnisse in Abbildung 22 zeigen, dass Sozialunternehmen diese Rahmenbedingungen insgesamt nicht als ideal, sondern nur als „ausreichend“ bis „mangelhaft“ bewerten. Was steckt dahinter?

Zunächst zeigt ein Vergleich mit ähnlichen Studien mit bundesweitem Fokus, dass Brandenburg mit der eher schlechten Schulnote bezüglich der politischen Lobby für Sozialunternehmen nicht alleine ist und kein deutsches Bundesland hier gut abschneidet. Der SEND Monitor (2019, S. 65)

dingungen empfunden, das heißt die Nachfrage nach sozialunternehmerischen Produkten (Note 3,3), die Verfügbarkeit von Fachkräften und Talenten (3,9) und die Nähe zu weiteren Sozialunternehmen und positiven Rollenmodellen (3,0).



Fragestellungen: Wie bewerten Sie die politischen und [sozioökonomischen] Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen in Brandenburg? Vergeben Sie Schulnoten in Hinblick auf... Politische Lobby von Sozialunternehmen | Nachfrage nach sozialunternehmerischen Produkten/Dienstleistungen | Verfügbarkeit von Fachkräften und Talenten | Nähe zu weiteren Sozialunternehmen, wichtigen Akteuren und positiven Rollenmodellen; n (von links nach rechts): 44, 50, 52, 50

Abbildung 22: politische und sozio-ökonomische Rahmenbedingungen

legt dar, dass die Politik zur Förderung von „Social Entrepreneurship“ bundesweit mit einer mittleren Note von 4,6 bewertet wird. Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Hamburg beispielsweise erhalten Noten zwischen 4,3 und 4,7 und selbst Berlin steht mit 4,3 kaum besser da. Befragte stellen fest, dass eine Interessensvertretung für Sozialunternehmen in Brandenburg bislang fehlt und teilweise entwickeln MSU Geschäftsmodelle, die genau diesen Mangel adressieren. Beispielhaft hierfür ist das Netzwerk Zukunftsorte (vgl. Abschnitt 4.2). Nicht als optimal, doch besser als die politische Unterstützung werden die sozio-ökonomischen Rahmenbe-

Die quantitativen Ergebnisse und in Ergänzung die Aussagen in Interviews legen den Schluss nahe, dass voneinander abweichende Interpretationen vornehmlich mit dem Tätigkeitsbereich zusammenhängen, in welchem die Befragten im weiten Feld der marktorientierten Sozialunternehmen agieren. Während beispielsweise im sozialen Bereich wie der offenen Jugendhilfe der Bedarf als konstant hoch bewertet wird, wird die Nachfrage beziehungsweise Förderbereitschaft auf Seiten der Geldgebern als eher mäßig beschrieben. Aus diesem Grund werden personelle und zeitliche Kapazitäten der Sozialunternehmen gesprengt beziehungsweise leisten diese viel unentgeltliche Arbeit, um auf den Bedarf

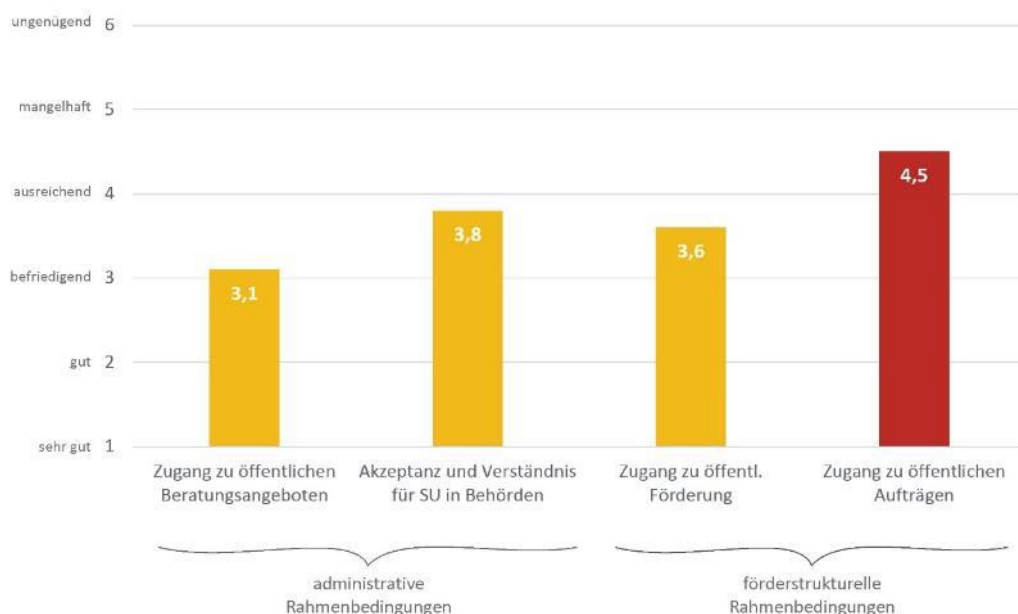
trotz unzureichender Mittel adäquat zu reagieren. In Bezug auf ökologische Themen wie Bildung für nachhaltige Entwicklung, ökologische Landwirtschaft und regionale Vermarktung wird die Nachfrage als wachsend beschrieben und dies nicht zuletzt mit Covid-19 in Verbindung gebracht. Die Befragten bemerken auf Seiten von Auftrag Gebenden, Konsumentinnen und Konsumenten und auch unter konventionell wirtschaftenden Unternehmen ein Umdenken und eine wachsende Bereitschaft, sich Nachhaltigkeitsaspekten anzunehmen.

Geht es um die Verfügbarkeit von Fachkräften und Talenten, erhält Brandenburg die Note 3,9. Interessant ist jedoch, dass sich vermehrt gut ausgebildete Fachkräfte und Talente aus Berlin und sogar bundesweit dafür zu interessieren scheinen, bei Sozialunternehmen in Brandenburg zu arbeiten und damit ihren Arbeits- und teils sogar Lebensmittelpunkt dorthin zu verlegen. Insofern es Sozialunternehmen in Brandenburg gelingt, interessante Stellen zu schaffen und sich als attraktive Unternehmen zu präsentieren, ließe sich eine potentiell wachsende Anzahl von Fachkräften und Talenten gewinnen. Das wiederum würde das sozialunternehmerische Ökosystem in Brandenburg bereichern und stabilisieren. Für die Nähe zu weiteren Sozialunternehmen, wichtigen Akteurinnen und Akteuren und positiven Rollenmodellen wurde im Rahmen der quantitativen Befragung mit 3,0 die im Durchschnitt beste Schulnote vergeben. Hier zeigt eine genauere Betrachtung, dass bestimmte Initiativen und Branchen relativ sichtbar und vor allem digital sehr gut vernetzt sind, zum Beispiel die Sozialunternehmen im Netzwerk Zukunftsorte.

Nachfolgend wird auf Grundlage von Abbildung 23 beschrieben, wie marktorientierte Sozialunternehmen die administrativen und förderstrukturellen Rahmenbedingungen in Brandenburg beurteilen. Zu beachten ist hierbei, dass sich nur 29 Personen in der

Lage sahen, den „Zugang zu öffentlichen Aufträgen“ abzuschätzen, da dies nicht für alle Sozialunternehmen eine relevante Kategorie ist. Wie bereits die politischen und sozio-ökonomischen Voraussetzungen, werden die administrativen und förderstrukturellen Rahmenbedingungen insgesamt mit Noten zwischen 3,1 und 4,5 eher kritisch beurteilt.

Mit Blick auf administrative Rahmenbedingungen erhält der Zugang zu öffentlichen Beratungs- und Weiterbildungsangeboten die Schulnote 3,1. Bestehende Angebote werden demnach gesehen und wertgeschätzt. Gleichzeitig werden diese als häufig nicht passgenau für sozialunternehmerische Bedürfnisse sowie teils als nicht ganz zeitgemäß beschrieben. Berichtet wird, dass einzelne Beratende und Initiativen gute Arbeit leisten, es von diesen aber zu wenige gibt, um den Bedarf zu decken.



Fragestellungen: Wie bewerten Sie die administrativen und [förderstrukturellen] Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen in Brandenburg? Vergeben Sie Schulnoten in Hinblick auf... Zugang zu öffentlichen Beratungs- und Weiterbildungsangeboten | Akzeptanz und Verständnis in Behörden und öffentlichen Institutionen | Zugang zu öffentlicher Förderung | Zugang zu öffentlichen Aufträgen; n (von links nach rechts): 49, 50, 52, 29

Abbildung 23: Administrative und förderstrukturelle Rahmenbedingungen

Darüber hinaus würden Beratenden insofern die Hände gebunden sein, als dass diese zwar die administrativen und förderstrukturellen Rahmenbedingungen kennen und darüber informieren, diese jedoch nicht ändern beziehungsweise verbessern könnten (vgl. hierzu auch Kap. 5 und 6).

Zu den administrativen Rahmenbedingungen zählen weiterhin Akzeptanz und Verständnis für Sozialunternehmen in Behörden und öffentlichen Institutionen, die von den Befragten mit 3,8 benotet werden. Die Gegebenheiten diesbezüglich werden von zahlreichen Befragten problematisiert. Ähnlich verhält es sich mit dem Zugang zu öffentlicher Förderung, welcher mit 3,6 nur eine geringfügig bessere Benotung erhält. Öffentliche Förderungen sind häufig auf gemeinnützig tätige Sozialunternehmen beschränkt und gleichzeitig für diese besonders schwer zu erhalten. Die Befragten bemerken förderlogische Widersprüche, die sich beispielsweise in einer für gemeinnüt-

zige Organisationen rein rechtlich problematischen Pflicht zur Vorfinanzierung von Projektmitteln ausdrücken (vgl. Kapitel 6).

4.8 Brandenburger MSU im bundesweiten Vergleich

In einem Fachartikel über deutsche Sozialunternehmen im internationalen Vergleich urteilen Scheuerle et al.: „SEOs [Social enterprise organizations] in Germany are mostly small with a low turnover, a low number of employees and operations at a local scope of activity“ (Scheuerle et al. 2015, S. 504). Was für deutsche Sozialunternehmen im Ganzen gilt, bestätigt sich in Brandenburg in besonderer Weise. Die hiesigen marktorientierten Sozialunternehmen haben im bundesweiten Vergleich durchschnittlich eher wenige Beschäftigte und erzielen oft nur geringe Einnahmen. Ihre Kontakte erstrecken sich auf den Raum Berlin-Brandenburg, aber weniger in überregionale Gebiete. Diese und weitere Vergleichsergebnisse sind in Tabelle 6 zusammengefasst. Dargestellt sind in komprimierter

Form die in den verschiedenen Abschnitten dieses Kapitels vorgenommenen Vergleiche zwischen den MSU in Brandenburg und den Sozialunternehmen im Rest der Bundesrepublik. Wo Vergleichswerte für Sozialunternehmen in Berlin vorliegen, sind auch diese vermerkt. Damit wird der räumlichen Nähe und starken Vernetzung mit Organisationen und Strukturen in Berlin Rechnung getragen.

Neben einigen Gemeinsamkeiten zeigen sich markante Unterschiede zwischen den MSU in Brandenburg und ihren Pendanten auf Bundesebene (in Tab. 6 hervorgehoben). Der höhere Anteil jüngerer MSU bis 4 Jahre (39,4% zu 28,4%) lässt auf ein lebendiges Gründungsgeschehen in Brandenburg schließen. Brandenburger MSU wählen als primäre Rechtsform deutlich seltener den eingetragenen Verein (23,2% zu 45,0%) und sind häufiger als UG, GbR oder Genossenschaft organisiert. Sie verfügen häufiger über zwei oder mehr Rechtsformen als die Sozialunternehmen auf Bundesebene, was auf eine ausgeprägtere Trennung von gemeinnützigen und wirtschaftlich tätigen Unternehmensteilen schließen lässt. Bereits erwähnt wurde der höhere Anteil sehr kleiner MSU mit weniger als 5 Beschäftigten (53,5% zu 40,5%) und der geringe Anteil größerer Sozialunternehmen mit mehr als 100 bezahlten Arbeitskräften (5,4% zu 12,1%). Zu ergänzen ist, dass Brandenburger MSU stärker als auf Bundesebene auf die Hilfe durch ehrenamtliche Unterstützerinnen und Unterstützer zurückgreifen (71% zu 61%).

Nicht anders als auf Bundesebene messen die Brandenburger Sozialunternehmen der sozialen Wirkung ihres Unternehmens mehr Bedeutung bei als der finanziellen Rendite (84,1% zu 83,5%). Allerdings liegt der Anteil der Unternehmen, die beide Aspekte gleich gewichten bundesweit höher (65,1% zu 42,9%). Auch legen Brandenburger MSU insgesamt weniger Wert auf

das Erzielen einer finanziellen Rendite. Bei den sozialen und gesellschaftlichen Zielsetzungen spielen ökologische Themen wie der nachhaltige Konsum (70,9% zu 45,3%), der Schutz des Klimas (65,5% zu 30,7%) und von Landökosystemen (41,8% zu 15,6%) sowie Fragen der Regionalentwicklung (57,1% zu 37,7%) bei Brandenburger Sozialunternehmen eine deutlich größere Rolle als bei Sozialunternehmen auf Bundesebene und in Berlin. Brandenburger Sozialunternehmen adressieren hauptsächlich Problemstellungen und Potenziale, die sich aus ihrem regionalen, meist ländlich geprägten Umfeld in Brandenburg ergeben. Nicht selten offerieren sie auch Gegenangebote zu den Herausforderungen eines hochurbanisierten Lebens in der Hauptstadt Berlin (beispielsweise durch das Betonen von Ruhe und Entspannung in ländlichen Co-Working-Spaces). Als Metropole inmitten des Landes Brandenburg fungiert Berlin gleichermaßen als Bezugs- und Abgrenzungsgröße. Hierzu passt es, dass gesellschaftliche Ziele von eher globaler und abstrakter Bedeutung (Frieden und Gerechtigkeit, globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung) unter Brandenburger MSU weniger Beachtung finden als bei Sozialunternehmen in der weltweit vernetzten Metropole Berlin (21,8% zu 31,1% und 14,5% zu 39,3%).

	Kriterium	MSU in Brandenburg	SU bundesweit	SU in Berlin
organisational	Alter der Unternehmen	bis 4 Jahre: 39,4% 5-20 Jahre: 28,6% >20 Jahre: 32,1%	bis 4 Jahre: 28,4% ¹ 5-20 Jahre: 41,2% ¹ >20 Jahre: 35,3% ¹	
	Anzahl der Beschäftigten	bis 5: 53,5% 6-30: 28,5% 31-100: 12,5% >100: 5,4%	bis 5: 40,5% ² 6-30: 33,6% ² 31-100: 13,8% ² >100: 12,1% ²	
	Anteil MSU/SU mit ehrenamtlicher Unterstützung	71%	61% ³	
	Rechtsform	e.V.: 23,2% (g)GmbH: 28,6% (g)UG: 10,8% GbR: 10,7% eG: 7,2%	e.V.: 45,0% ¹ (g)GmbH: 32,0% ¹ (g)UG: 5,5% ¹ GbR: 5,5% ¹ eG: 1,0% ¹	
	Bedeutung sozialer Wirkung vs. finanzieller Rendite	27%	12%	
sozial	Einnahmequellen	Soz.Wirk. > Rendite: 84,1% Soz.Wirk. = Rendite: 42,9%	Soz.Wirk. > Rendite: 83,5% ³ Soz.Wirk. = Rendite: 65,1% ³	
	UN Sustainable Development Goals	nachhaltiger Konsum: 70,9% Klimaschutz: 65,5% Globale Partnerschaft: 14,5% Frieden, Gerechtigkeit: 21,8%	nachhaltiger Konsum: 45,3% ³ Klimaschutz: 30,7% ³ Globale Partnerschaft: 33,0% ³ Frieden, Gerechtigkeit: 25,0% ³	nachhaltiger Konsum: 39,3% ³ Klimaschutz: 26,2% ³ Globale Partnerschaft: 39,3% ³ Frieden, Gerechtigkeit: 31,1% ³
unternehmerisch	Einnahmen pro Jahr	bis 50 Tsd. €: 40,0% 50-500 Tsd. €: 38,0% >500 Tsd. €: 22,0%	bis 50 Tsd. €: 28,4% ⁴ 50-500 Tsd. €: 31,2% ⁴ >500 Tsd. €: 40,4% ⁴	
	Einnahmequellen	Verkäufe am Markt: 43,1% Entgelt für öffentliche Leistungen: 15,2% öffentliche Zuschüsse: 22,3% Spenden: 2,3%	Verkäufe am Markt: 21,0% ⁵ Entgelt für öffentliche Leistungen: 20,8% ⁵ öffentliche Zuschüsse: 15,4% ⁵ Spenden: 18,3% ⁵	
	Innovationskraft	Produkte keine Marktneuheit: 11,5% Produkte regionale Marktneuheit: 46,2% Produkte überregionale Marktneuheit: 42,3%	Produkte keine Marktneuheit: 16,0% ³ Produkte regionale Marktneuheit: 15,6% ³ Produkte überregionale Marktneuheit: 68,4% ³	Produkte keine Marktneuheit: 16,4% ³ Produkte regionale Marktneuheit: 9,8% ³ Produkte überregionale Marktneuheit: 73,8% ³
Ökosystem	geograf. Schwerpunkt von Vernetzung (MSU) und Aktivitäten (SU)	lokal: 30,9% Bundesland (B-BB): 43,6% überregional: 25,4%	lokal: 53,3% ⁵ Bundesland: 8,6% ⁵ überregional: 35,6% ⁵	
	Politische Lobby und Unterstützung (Schulnote)	4,4	4,6 ³	4,3 ³
Quellen: ¹ (SEFORiS 2016), ² (EC 2018), ³ (SEND 2019), ⁴ (Spiess-Knafl et al./Mercator 2013), ⁵ (Scheuerle et al./Mercator 2015)				

Tabelle 6: Brandenburger MSU im Vergleich

Markant sind die Unterschiede auf der unternehmerischen Dimension. Das betrifft nicht nur die deutlich geringeren Einnahmen vieler Brandenburger MSU (40,0% zu 28,4% mit Jahreseinnahmen unter 50 Tsd. Euro und 22,0% zu 40,4% mit Jahreseinnahmen über 500 Tsd. Euro), sondern

auch die Zusammensetzung der Einnahmequellen. Brandenburger MSU generieren signifikant mehr Einnahmeanteile durch Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen am freien Markt (43,1% zu 21,0%), aber prozentual weniger Erlöse durch die

Erbringung öffentlich finanzierter Leistungen (15,2% zu 20,8%) und markant weniger Einnahmen durch Spenden und Sponsoring (2,2% zu 18,5%). Das bestätigt zum einen die Marktorientierung der berücksichtigten Sozialunternehmen. Zum anderen verweist der Befund auf den Zugang zu öffentlich finanzierten Quasi-Märkten, der den Brandenburger MSU offenbar noch schwerer gelingt als den Sozialunternehmen in anderen Regionen der Bundesrepublik. Ebenfalls ausbaufähig erscheinen Einnahmen durch Spenden und Sponsoring, wobei offen bleiben muss, ob diese Schwäche eher auf strukturelle Gründe (weniger ausgeprägte Spendenkultur und geringere Privatvermögen in Brandenburg), auf formale Gründe (nur etwas mehr als die Hälfte der Sozialunternehmen besitzen den Gemeinnützigkeitsstatus, mit Folgen für die steuerliche Absetzbarkeit der Spenden) oder doch auf unternehmerische Gründe (z.B. geringes Bemühen um die kommunikative Vermittlung des sozialen und gesellschaftlichen Anliegens) zurückzuführen ist.

Für einen ausgeprägten Unternehmergeist spricht der hohe Anteil der Brandenburger MSU, die ihre Innovationskraft durch das Hervorbringen von Marktneuheiten unter Beweis stellen. Bemerkenswert ist, dass die Brandenburger MSU zwar im Vergleich mehr Innovationsaktivitäten zu Protokoll geben, diese jedoch im Unterschied zu Sozialunternehmen anderer Bundesländer eher auf regionaler Ebene etablieren (46,2% zu 15,6% bieten regional neuartige Produkte), während sie überregional seltener einen Neuigkeitswert beanspruchen (42,3% zu 68,4% mit deutschland-, europa- oder weltweit neuartigen Produkten). Einerseits könnte dies auf einen eingeschränkten Neuigkeitswert der Produkte und Dienstleistungen hindeuten, andererseits auch auf eine insgesamt stärkere regionale Orientierung der Brandenburger MSU.

Letzteres würde sich mit dem Befund decken, dass 73,6 Prozent der Brandenburger MSU hauptsächlich im lokalen und regionalen Umfeld (Region Berlin-Brandenburg) Kontakte unterhalten, während dieser Wert bei den Sozialunternehmen im Rest der Republik mit 61,9 Prozent niedriger ausfällt. Der sozialunternehmerische Verflechtungsraum Berlin-Brandenburg absorbiert die Aufmerksamkeit der dort agierenden Sozialunternehmen, was zulasten einer stärkeren Vernetzung auf nationaler und globaler Ebene geht. Den Vergleich beschließt die Einschätzung zur Unterstützung von Sozialunternehmen durch die Bundes- und Landespolitik. Die Sozialunternehmen beurteilen die Unterstützung durch die Brandenburger Politik mit einer Schulnote von 4,4. Mit diesem schlechten Ergebnis befindet sich Brandenburg allerdings in guter Gesellschaft, denn bundesweit fällt das Urteil sogar noch schlechter (4,6) und in Berlin nur geringfügig besser aus (4,3).

Abschließend sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die hier präsentierten Vergleiche vorsichtig interpretiert werden sollten. Die heterogene Landschaft der Sozialunternehmen und das Fehlen einer einheitlichen Definition erschweren das Ermitteln von Grundgesamtheit und Stichproben. Die Vergleichsgrundlage variiert zwischen den Studien, je nach der verwendeten Definition und je nachdem, ob Grundgesamtheit und Stichproben über aufwändige Recherchen ermittelt werden, ob auf die Selbstrekrutierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gesetzt oder auf bestehende Datenbanken wie das Registerportal der Länder zurückgegriffen wird. Auch können semantische Unterschiede in der Operationalisierung mancher Sachverhalte die Vergleichbarkeit einschränken.



Claudia Goldman (Käthe und Agathe) (oben links),
Tino Kaphengst (Regionalwert AG Berlin-Brandenburg) (oben rechts),
Sebastian Zoepp (Spreekademie)



5. Marktorientierte Sozialunternehmen in der Gründungsphase: Rahmenbedingungen und Unterstützungsbedarfe

Nach der detaillierten Betrachtung der Ist-Situation marktorientierter Sozialunternehmen liegt in diesem Kapitel der Fokus auf MSU in der Gründungsphase. Ziel ist es zunächst, einen Überblick über die Rahmenbedingungen und Herausforderungen von Brandenburger MSU in der Gründungsphase zu geben. Auf dieser Basis können die Bedarfe marktorientierter Sozialunternehmen erkannt und daraus abgeleitet werden, welche Rahmenbedingungen und Angebote insbesondere in der Gründungsphase zukünftig hilfreich und wünschenswert wären.

In Anlehnung an die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) in Auftrag gegebene Studie „Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen“ (Evers & Jung et al. 2015) ordnen wir die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung drei Themenbereichen zu: Rechtliche Rahmenbedingungen, Finanzierung und Unterstützungsstrukturen. Für jeden Themenbereich werden zum einen die Ergebnisse dreier offener Fragen in der standardisierten Online-Befragung analysiert. Diese Ergebnisse stützen sich vorwiegend auf die 18 der insgesamt 56 einbezogenen MSU, die sich nach Eigenangabe in der Gründungsphase befinden. Lediglich bei Frage 19 (Rückblick auf die vergangenen drei Jahre) werden ebenfalls die Antworten der 21 Unternehmen innerhalb der Konsolidierungsphase betrachtet. Um die quantitativen Ergebnisse zu verifizieren, belastbarer und anschaulicher zu machen, werden qualitative Vertiefungsinterviews hinzugezogen. Es wurden vier vertiefende Interviews mit Sozialunternehmen in Gründung geführt, die alle die wesentlichen Merkmale von MSU repräsentieren und zusätzlich in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen agieren. Ausgewählt wurden ein Potsdamer Sozialunternehmen aus

dem Bereich Arbeitsförderung, ein im Bereich Nachhaltige Bildung & Entwicklung tätiges Sozialunternehmen aus dem Landkreis Märkisch-Oderland, ein Sozialunternehmen aus Ostprignitz-Ruppin (Wandel & kreative Veränderung, Schwerpunkt Kunst & Kultur) und ein Sozialunternehmen aus Potsdam-Mittelmark (Wandel & kreative Veränderung, Schwerpunkt Innovation und Digitalisierung). Das Kapitel schließt ab mit der Vorstellung von Unterstützungsbedarfen von MSU, die sich aus den drei Themenbereichen ableiten lassen.

5.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Rechtsform und steuerlicher Status

Wie in vielen Ländern haben Gründende in Deutschland die Wahl zwischen vielfältigen Rechtsformen, jedoch existiert (noch) keine spezielle Rechtsform für Sozialunternehmen wie beispielsweise die „Benefit Corporation“ in Großbritannien. Ein Grund hierfür liegt auch in dem Gemeinnützigkeitsrecht in Deutschland, das im nicht-deutschsprachigen Raum weniger regulativ gestaltet ist. Die Wahl der passenden Rechtsform in Kombination mit der steuerlichen Verfassung bestimmt über die steuerliche Veranlagung und somit über die Finanzierungsoptionen des Unternehmens (Evers & Jung et al. 2015). Wie in Kapitel 4 erläutert, sind die populärsten Rechtsformen der befragten MSU momentan der e.V. (23%), die gGmbH (14%) und die GmbH (14%). Auch Hybridstrategien parallel gewerblicher und gemeinnütziger Rechtsformen werden in Brandenburg verfolgt, kommen unter den befragten Unternehmen aber nicht sehr häufig vor. Knapp Dreiviertel der MSU agieren lediglich in einer Rechtsform, 20 Prozent haben zwei unterschiedliche Organisationseinheiten und nur 7 Prozent geben

eine Differenzierung in mindestens drei verschiedene Rechtsformen an. Während die quantitativen Ergebnisse die Wahl der geeigneten Rechtsform und Hybridstrukturen nicht als Herausforderungen erkennen lassen, wird die Wahl der Rechtsform in den vertiefenden Interviews mehrmals problematisiert.

Drei der vier MSU, die nicht als Einzelunternehmen agieren, haben die Wahl der passenden Rechtsform als Herausforderung im Gründungsprozess genannt. Hier wurde der Gemeinnützigkeitsstatus angesprochen, der in Zusammenhang mit der Rechtsformwahl und Definition der Satzung steht. Diesen Status muss man sich jährlich „erarbeiten bzw. in der Satzung erstmal definieren und dann entsprechend handeln und umsetzen“ (MSU01). Das wird nicht nur als zeitaufwändig, sondern auch als handlungsbeschränkend empfunden. Für MSU, die sich als gemeinwohlorientiert betrachten und gleichzeitig unternehmerisch agieren, kann es sehr schwierig sein, eine geeignete Rechtsform oder Hybridstruktur zu finden, die diese Mischung ohne Weiteres zulässt. Das Sozialunternehmen aus Potsdam-Mittelmark hat sich beispielsweise als Verein gegründet, der laut dem Finanzamt die Hälfte seiner Einnahmen mit gemeinwohlorientierten Forschungsaufträgen erwirtschaften muss. Das ist nach Auskunft des Unternehmens unmöglich im Voraus zu planen und zwingt das Unternehmen in seinem Entwicklungsprozess dazu, in mindestens einer zusätzlichen nicht-gemeinnützigen Rechtsform auszugründen. Nur so könnten die zunehmenden Aufträge für nicht unbedingt gemeinwohlorientierte Forschungsprojekte bedient und der natürliche Innovationszyklus des Unternehmens nicht unterbrochen werden. In engem Zusammenhang hiermit steht, dass sich die von diesem MSU angebotenen Dienstleistungen ihren Anspruch auf Gemeinnützig-

keit wohl erst noch erkämpfen müssen: „Digitalisierung für den ländlichen Raum ist halt kein gemeinnütziger Zweck“ (MSU02).

Das Sozialunternehmen aus Ostprignitz-Ruppin, welches eine umgebaute und renovierte Scheune zur kulturellen Plattform etabliert, konnte lediglich durch eine Ausgründung weiterbestehen. Um einen Förderantrag im Rahmen von LEADER zu stellen, wurde neben dem Verein eine GbR gegründet. Den Antrag als e.V. zu stellen hätte zwar die Möglichkeit auf die doppelte Fördersumme in Aussicht gestellt, jedoch spielten hier Haftungsbeschränkungen und Entscheidungsfreiheit in Bezug auf das erworbene Privatgebäude eine große Rolle. Solche Hybridstrategien bedeuten einerseits einen höheren Arbeitsaufwand und mögliche Probleme hinsichtlich Transparenz, Governance-Strukturen und rechtlicher Notwendigkeiten (Evers & Jung et al. 2015). Andererseits schaffen sie den Vorteil, auf diversen Ebenen aktiv zu sein und somit unterschiedliche Fördermittel in Anspruch zu nehmen: „Die Förderung für das Bühnenstück lief ja über den Verein, und die Förderung für den Ausbau des Gebäudes, also [...] LEADER lief ja über die GbR“ (MSU03).

Rechtsberatung und Finanzämter

Die Komplexität bei der Wahl der geeigneten Rechtsform und deren Zusammenhang mit dem Gemeinnützigkeitsstatus legen nahe, dass viele Gründende eine professionelle Rechtsberatung benötigen. In der quantitativen Erhebung geben die befragten MSU Auskunft über ihre größten Herausforderungen in den vergangenen drei Jahren (hier wurden die Antworten der 18 MSU in der Gründungsphase und der 21 MSU in der Konsolidierungsphase analysiert). Ein gutes Fünftel beschreibt das Beratungsangebot und den weiterführenden Unterstützungsrahmen im Gründungspro-

zess als problematisch. Es werden „[...] bezahlbare Steuerberater, die sich mit dem Gemeinnützigkeitsrecht auskennen“ vermisst und die Auseinandersetzung mit dem Finanzamt geschildert, welches „[...] mit der Spezifik von gemeinnützigen Vereinen nicht vertraut ist“. In den vertiefenden Interviews wird dieses Bild bestätigt. Bei dem MSU aus Potsdam-Mittelmark hat der Gründungsprozess über ein Jahr gedauert, da das Startkapital für Steuer- und Rechtsberatung zunächst nicht vorhanden war und sich das Schreiben der Satzung und Finden der Rechtsform somit hingezogen haben. Auch erwähnt es die Auseinandersetzung mit unerfahrenen, unaufgeschlossenen und gar innovationsaversen Finanzämtern. Zwar hat das Unternehmen mittlerweile seinen Hauptsitz in Brandenburg, hatte sich jedoch aus genannten Grund zunächst in Berlin gegründet: „Eigentlich wollten wir uns in Brandenburg gründen, aber wir hatten Probleme mit den Finanzämtern. Also, die haben uns einfach, die fanden uns so strange, dass wir wirklich Sorgen hatten, dass die, also, dass wir unseren Gemeinnützigkeitsstatus da nicht durchbekommen“ (MSU02).

5.2 Finanzierung

In beiden Erhebungen sticht das Thema Finanzierung als größte und vielschichtige Herausforderung hervor. In der quantitativen Umfrage schildern knapp 50 Prozent der 39 MSU in Gründung und Konsolidierung Probleme durch fehlende Anschlussfinanzierungen, Förderakquise, Liquiditätsengpässe, mangelnden Zugang zu passenden Fördermitteln und Investoren bzw. Investorinnen oder unzureichende Finanzierung. Es lohnt also, diesen Bereich noch etwas differenzierter zu betrachten und durch die qualitativen Antworten zu vertiefen.

Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten

Wie die oben genannte BMWi-Studie schreibt, finanzieren sich gründende MSU meist aus Eigenmitteln, philanthropischen Stiftungsmitteln und öffentlichen Finanzierungsangeboten, da diese Unternehmen in Gründung für den traditionellen und auch sozialen Kapitalmarkt ungeeignet oder (noch) unattraktiv sind (Evers & Jung et al. 2015).

In Brandenburg	Außerhalb Brandenburgs
▶ 2 x Lokalhelden Gründerwerkstatt ▶ 2 x Leader-Förderung ▶ BFB Brandenburg Kapital GmbH ▶ IBB ▶ ILB Mikrokredit ▶ Untere Denkmalschutzbehörde ▶ Demokratie Leben (Förderung einer Veranstaltung) ▶ LELF Neuruppin ▶ Eigenmittel und familiär bereitgestellte Mittel ▶ Dr. Bronners ▶ Stiftung Humboldt Forum ▶ Sparkasse Luckenwalde	▶ Agrarförderung (in Teilen) ▶ Berliner Startup Stipendium ▶ Förderprogramm Klimaschutz-Initiative Deutschland 2017-2018 ▶ Förderprogramme Bundesebene ▶ Corona-Hilfe ▶ Land NRW, Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)

Tabelle 7: Finanzielle Unterstützungsangebote, die in den vergangenen drei Jahren durch gründende MSU in Anspruch genommen wurden

Dies lässt sich auch in Tabelle 6 erkennen, die einen Überblick darüber gibt, welche finanzielle Unterstützung durch öffentliche oder private Institutionen von den 18 befragten Gründenden in Anspruch genommen wurden.

Die verschiedenen Fördertöpfe und Finanzierungsangebote auf regionaler, landesweiter und auch europäischer Ebene sind für viele Gründende vor allem zu Beginn nicht leicht zu überblicken und zu durchschauen. In den Vertiefungsinterviews wird neben dieser Komplexität teilweise ein Informationsdefizit erwähnt. Man weiß nicht, welche Fördermittel für das eigene Vorhaben überhaupt existieren und auch nicht, wo man sich diese Information zusammengefasst holen kann - ein entscheidender Grund, warum sich das als Einzelunternehmen agierende Potsdamer Sozialunternehmen komplett aus Privatmitteln finanziert hat.

Auch die in der quantitativen Befragung mehrfach als „schwer zugängliche Förderungen“ umschriebenen Fördermöglichkeiten sind ein wichtiger und in den vertiefenden Interviews näher erläuteter Aspekt. So beschreibt der Sozialunternehmer aus Ostprignitz-Ruppin, dass er bei Antragstellung im Rahmen von LEADER den Vorteil gehabt habe, dass die LAG ihn, sein Netzwerk und den beruflich passenden Hintergrund kannte. Man habe schnell erkannt, dass es sinnvoll ist, jemandem aus den Bereichen Touristik & Regionalentwicklung dabei zu unterstützen, sein Vorhaben in der Region anzusiedeln. Auch das im Landkreis Potsdam-Mittelmark befragte MSU gibt an, dass nach der Bewilligung einiger Fördergelder und Zusammenarbeit mit den Kommunen nun der Zugang zu Fördermitteln stets leichter wird. Die Unternehmerin freut sich über die wachsende Auftragslage durch ihren zunehmenden Bekanntheitsgrad in der Region und die damit verbundene Offen-

heit bei Fördermittelgeberinnen und Fördermittelgebern. Daraus lässt sich wiederum schließen, dass der Zugang für noch unbekannte und schlecht vernetzte MSU anfangs sehr schwierig ist.

In einem der vier Vertiefungsinterviews wird weiter ausgeführt, dass die Komplexität von und der erschwerte Zugang zu Förderungen mit jeder Verwaltungsebene steigt und zudem stark vom Tätigkeitsbereich der MSU abhängt. Das Sozialunternehmen aus dem Landkreis Ostprignitz-Ruppin beschreibt die lokale und regionale Förderlandschaft als sehr offen und zugänglich für die Förderung von Veranstaltungen. Fördertöpfe auf Landesebene konnte das Unternehmen jedoch bislang gar nicht nutzen, „[...] weil sie nie so ganz genau [...] passen“ (MSU03). Der Wunsch nach Ausweitung und Ausdifferenzierung der Förderkulisse auf u.a. Kulturentwicklung wird weiter unten bei den Unterstützungsbedarfen nochmals aufgegriffen. Den zweistufigen und als sehr komplex beschriebenen Antrag im Rahmen des LEADER-Programms das Unternehmen wohl nur durch das bereits vorhandene berufsbedingte Know-how und Unterstützung der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) meistern:

[Unter] Privatteuten wie uns kenne ich mehr inzwischen die das wieder abgebrochen haben oder gar nicht erst angefangen haben, weil die sagen, das ist für uns nicht händelbar, das ist auch nicht durchschaubar, das kostet so viel Zeit und Energie und man kann so viele Fehler machen. Das heißt die Förderung ist nicht geeignet für das was sie eigentlich sein soll, und die wird halt hauptsächlich und professionell auch nur von den Kommunen in Anspruch genommen oder von großen Unternehmen, aber nicht von kleinen Anbietern. (MSU03)

Das Sozialunternehmen aus Potsdam-Mittelmark betont, dass es insbesondere an Anschubfinanzierungen für Gründende

fehlt. Viele Stiftungen und Fördermittel, die für das Unternehmen in Gründung thematisch in Frage gekommen wären, durften ihr Geld nur an bereits gegründete MSU verteilen. Aus oben erwähnten Gründen kann die Gründungsphase einer MSU aber länger dauern als anfangs erwartet, laut der Sozialunternehmerin „[...] sicher ein Jahr bis man den rechtlichen Kram ausbaldowert hat“ (MSU02). Das MSU konnte seine Gründung lediglich durch eine Förderung des Inkubators der gemeinnützigen Hertie-Stiftung realisieren. Diese mittlerweile eingestellte Förderung unterstützte die Gründenden mit einem auskömmlichen Stipendium und stellte bereits Mittel zur Projektumsetzung bereit. Ein weiteres Problem, in dem sich dieses und wahrscheinlich auch andere MSU befinden, ist die Umsetzung von Projekten über gemeinsam beantragte Zuwendungen als Unterauftragnehmer von Kommunen. In dieser Konstellation erhält stets die Kommune das Geld, was nicht nur den Gemeinnützigkeitsstatus der unterbeauftragten MSU gefährdet, sondern „[...] irgendwie auch Implikationen für das geistige Eigentum an dem Produkt“ (MSU02) mit sich bringt.

Antragstellung & Finanzierungsverlauf

Insbesondere bei der Gründung eines MSU im ländlichen Raum bedarf es nicht nur finanzieller Unterstützung, sondern auch Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, die beratend, vernetzend, integrierend und motivierend zur Seite stehen. Aus den offenen Antworten im quantitativen Fragebogen lässt sich ableiten, dass die Verwaltungslandschaft in Brandenburg eher als herausfordernd als unterstützend betrachtet wird. Ein Drittel der Antworten kritisieren zeitraubende und unverständliche Bürokratie und hohe Auflagen, beispielsweise durch das Bauamt. Der Wunsch nach kompetenten und bezahlbaren Steuerberaterinnen und Steuerberatern sowie aufgeschlossenen Finanzämtern wurde weiter

oben bereits thematisiert. In den vertiefenden Gesprächen ist in diesem Zusammenhang von „verkrusteten Strukturen“ die Rede (MSU01).

Gesondert von den Förder- und Finanzierungsangeboten zu betrachten sind die Aussagen, die in den Erhebungen bezüglich des Antragsprozesses und Finanzierungsverlaufs gemacht wurden. Da öffentliche Finanzierungsangebote keine Grundfinanzierung bieten, sondern projektbasiert sind, bleibt die Suche und Akquise von Finanzierungen auch nach erfolgreicher Gründung eine Herausforderung. Neben dem benannten Druck, ständig weitere Fördermittel akquirieren und Anschlussfinanzierungen finden zu müssen, wird in den offenen Antworten der quantitativen Erhebung ebenfalls kritisiert, dass diese Fördermittelakquise und aufwändige Antragsstellung nicht vergütet bzw. gefördert werden. Die auch in den Vertiefungsinterviews mehrfach angesprochene Komplexität und Dauer der Antragstellung bringt MSU insbesondere in der Anfangsphase an zeitliche und finanzielle Grenzen, vor allem wenn keine Eigenmittel oder anderweitige Finanzierungsquellen zur Verfügung stehen.

Auch eine zugesagte Finanzierung bringt ihre Herausforderungen mit sich. Der Dokumentationsaufwand sei enorm, insbesondere was europaweite Förderungen wie LEADER betrifft. In den offenen Antworten der quantitativen Erhebung beschreiben dies mehrere Schlagworte wie „Bürokratie“ oder „zu viele Ämterläufe“. Zudem stehen die Bedingungen der Vorfinanzierung in der Kritik: „Man ist ständig am Vorfinanzieren, und man muss immer Unterlagen einreichen, Abrechnungen, Ausschreibungen und so weiter. Und wenn irgendwo ein kleiner Formfehler ist, dann kriegt man kein Geld oder muss eben nochmal nacharbeiten und wartet wieder ein, zwei Monate auf sein Geld“ (MSU03).

5.3 Unterstützungsstrukturen

Verwaltungs- und Beratungslandschaft

Angebote, um sich in diesen Auflagen und Vorgaben zurecht zu finden und entsprechend seiner Vision beraten zu lassen, sind in Brandenburg durchaus vorhanden. Tabelle 7 gibt eine Übersicht der Beratungs- und Weiterbildungsangebote, die befragte MSU in den vergangenen drei Jahren genutzt haben. Es fällt auf, dass deutlich mehr Beratung in Brandenburg in Anspruch genommen wird als außerhalb, jedoch Weiterbildungsangebote noch eher wenig vorhanden zu sein scheinen und auch außerhalb Brandenburgs wenig aufgesucht werden. Innerhalb Brandenburgs stechen Beratungsangebote durch die Social Impact gGmbH, die Wirtschaftsförderung und den Business Plan Wettbewerb heraus. Auch die Lokalhelden Gründerwerkstatt wird mehrmals genannt.

Stadt auf Fördertöpfe und andere Finanzierungsmöglichkeiten hingewiesen, die zum Profil des Unternehmens passen. Darüber hinaus sind regionale und lokale Sponsoren wie die Sparkasse Ostprignitz-Ruppin auf das Unternehmen aufmerksam geworden und leisten Unterstützung. Das MSU aus Märkisch-Oderland berichtet von ersten Gründungserfahrungen in Nordrhein-Westfalen und weist auf die Unterstützung des dortigen Bürgermeisters hin, die wertvoll für die Integration in der Stadt und bei den Bewohnerinnen und Bewohnern gewesen sei. Die Sozialunternehmerin aus Potsdam erzählt, dass sie auf dem ersten Gründerforum Potsdam einen Berater kennengelernt habe, der sie seither als wichtiger „Sparring Partner“ aktiv und engagiert bei der Gründung und Etablierung ihres Sozialunternehmens begleitet. Und auch die Sozialunternehmerin aus Potsdam-Mittelmark spricht von ihrer „Verbandelung“ mit dem

In Brandenburg	Außerhalb Brandenburgs
▶ 4 x Wirtschaftsförderung Brandenburg ▶ 3 x Social Impact gGmbH ▶ 3 x Lokalhelden Gründerwerkstatt ▶ 2 x Business Plan Wettbewerb ▶ Coaching in der Gründungsphase ▶ Finanz-Coaching ▶ Kreativagentur ▶ Gründungszentren verschiedener Universitäten ▶ IHK Fördermittelberatung ▶ LELF Neuruppin ▶ Beratung in Handwerk und Energieplanung ▶ Kultur-Tourismus- Vernetzungsmeeting	▶ Finanz-Coaching ▶ Bafa-Unternehmensberatung ▶ Humboldt Inkubator ▶ Münsterland e.V. ▶ Beratung in Handwerk und Energieplanung ▶ EIT Change Makers ▶ SHAKE (UK) ▶ Austauschprojekt mit Universität der Künste für Marketing- und Kommunikationsstrategie ▶ Filmschule Hamburg Berlin e.V. ▶ Gründungs-Workshops Wertewandel e.V. ▶ Startup Incubator Berlin

Tabelle 8: Beratungs- und Weiterbildungsangebote durch private und öffentliche Institutionen

In den Vertiefungsinterviews wird das Bild der Verwaltungs- und Beratungslandschaft konturiert und vervollständigt. Es sind oft eher einzelne Akteurinnen und Akteure, welche die Bedeutung der Entwicklung marktorientierter Sozialunternehmen für Brandenburg erkennen und begünstigen. So wird das Sozialunternehmen aus Ostprignitz-Ruppin von der Kulturbeauftragten der

Netzwerk Zukunftsorte und dessen Unterstützung im Gründungsprozess und darüber hinaus.

In diesem Zusammenhang ist es auch interessant, nochmals auf den LEADER-Antrag des MSU aus Ostprignitz-Ruppin einzugehen. Wie erwähnt kennt sich der Sozialunternehmer durch seinen beruflichen

Hintergrund vergleichsweise gut aus mit den Entscheidungsstrukturen und -prozessen hinter LEADER und ähnlichen Förderinstrumenten. Auch ist sein Name einigen LAGs bekannt und er konnte seine Idee noch vor Antragstellung entsprechend diskutieren und bewusster platzieren. Neben der Idee und dem Ort selbst wurden sein persönliches Netzwerk und Know-how als Potenzial für die Region erkannt. Auch die Sozialunternehmerin aus Potsdam-Mittelmark weist darauf hin, dass Beratungsangebote individualisiert sein müssen, da „[...] jeder Fall anders ist“. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die bloße Standardisierung der Fördermittel- und Finanzierungsanträge problematische Seiten hat. Ein Mitglied der LAG Ostprignitz-Ruppin fasst dies in einer Rede während der Eröffnungsfeier des dort ansässigen MSU treffend zusammen: „Hinter den Antrag zu schauen ist eine Kunst, die nicht viele Menschen können, die schauen sich nämlich nur das Formblatt an und nicht, was hinter dem Formblatt ist“. Vieles, was sich in diesem Zusammenhang auf unpersönlicher Ebene abspielt, wird in den Interviews dementsprechend weniger positiv betrachtet. Zwar gibt es auch für den LEADER-Antrag spezielle Beratungsstellen, jedoch scheinen persönlicher Kontakt und gemeinsame Interessen mit Akteurinnen und Akteuren an Schnittstellen die wichtigsten Zutaten zu sein, um aus einer Gründung in Brandenburg ein Erfolgsrezept zu machen.

Netzwerk

Gerade in geografisch weitläufigen Gebieten wie Brandenburg ist das vorhandene Netzwerk eine essentielle Unterstützungsstruktur. In der quantitativen Erhebung geben ein Viertel aller befragten Gründenden und MSU in Konsolidierung das Netzwerk als Herausforderung an. Sätze wie „fehlende Netzwerke vor Ort“, „Mangel an Akzeptanz“, „Unterstützung bei Kommunika-

tion und Bekanntmachung“ oder „Menschen finden, die verstehen was wir machen möchten und warum, und die auch unterstützen möchten“ lassen vermuten, dass die Netzwerkarbeit für marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg nicht immer einfach ist. In den vertiefenden Interviews wird diese Vermutung jedoch eher widerlegt als bestätigt. Alle vier Interviewpartnerinnen und -partner beschreiben ihre Netzwerke in Brandenburg als sehr aktiv und wachsend. Die Gründerin des Potsdamer MSU berichtet, wie sie über das Gründerforum Potsdam wertvolle Kontakte zu Akteurinnen und Akteuren mit passenden Interessen knüpfen konnte. Nach ihrer Beobachtung finden sich immer mehr Initiativen und Einzelunternehmen mit ähnlichen Interessen zusammen, so dass sich in ihrer Region ein thematisches Cluster bildet. Der Sozialunternehmer aus Ostprignitz-Ruppin spricht über ein engagiertes Netzwerk mit viel gegenseitigem Respekt in seiner Region. Er erklärt, dass sein MSU ein klar formuliertes Profil hat, das sich von anderen Kulturschaffenden im regionalen Umfeld abhebt, um „[...] niemandem der schon was macht irgendwie auf die Füße [zu] treten“. Das Netzwerk Zukunftsorte wird mehrmals als aktiver Netzwerktreiber und Anlaufstelle erwähnt. Kritisch werden hingegen Internetplattformen zur Vernetzung gesehen, weil sie „nicht mit Leben gefüllt“ seien und daher nicht den gewünschten Effekt erzielten.

Region Brandenburg

In den offenen Antworten der quantitativen Erhebung beziehen sich nur wenige Aussagen auf Vorteile und Herausforderungen durch Brandenburg als Ganzes. Einmal wird die „schlechte Infrastruktur“ erwähnt, dreimal wird auf Fachpersonalmangel hingewiesen. Die vertiefenden Interviews geben deutlich mehr Aufschluss über die Bedeutung der Region für gründende MSU. In zwei der vier Fällen basiert die Gründung in

Brandenburg auf einer persönlichen Verwurzelung in oder Vorliebe für die gewählte Region. Sowohl das MSU in Märkisch-Oderland als auch das MSU in Ostprignitz-Ruppin betrachten die „Wiederbelebung der Provinzen“ als Potenzial und auch persönliches Anliegen. Man möchte vermitteln und bei den lokalen Bedarfen ansetzen: „[...] hier hat man noch Chancen, also hier kann man auch noch etwas gestalten“ (MSU01). In Hinblick auf ein diverses kulturelles Angebot seien Städte wie Berlin und Potsdam übersättigt. Der Unternehmer aus Ostprignitz-Ruppin beschreibt den Wunsch, ein solches Angebot auch aufs Land zu bringen, wo das Publikum seiner Meinung nach auch vorhanden ist. Der vorhandene Raumwohlstand und die (noch) relativ günstigen Immobilienpreise spielten hierbei ebenso eine Rolle.

5.4 Unterstützungsbedarfe

Die Unterstützungsbedarfe von MSU unterscheiden sich nach dem Stand der Unternehmensentwicklung. Während es in der Skalierungsphase häufiger um die Finanzierung größerer Entwicklungen und Projekte, Personalsicherung, Fördermittelverwaltung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit für das Gemeinwohl geht, nennen Gründende häufiger die Themen lokale Vernetzung, fachkundige und individuelle Beratung und Anschubfinanzierung.

1) Bei der Vernetzung geht es um den persönlichen Austausch auf lokaler Ebene, der der Orientierung in der Förderlandschaft, dem Know-how-Austausch im Bereich Unternehmensaufbau, der Bildung von Allianzen und letztlich auch der gegenseitigen Bestätigung von sinnstiftender Unternehmenstätigkeit dient. Die meisten Gründenden wünschen sich niedrigschwellige Veranstaltungen wie Gründerstammtische oder wechselseitige Vorort-Austausche. Digitale Netzwerke sind kaum vorhanden oder eignen sich eher für die

Informationsbeschaffung, ohne Raum für Austausch zu bieten. Netzwerke „[...] existieren nur als Internetplattform, aber die sind nicht mit Leben gefüllt. Das sind tote Netzwerke, ist mein Empfinden. Es gibt ein Netzwerk in Mecklenburg-Vorpommern, da bekomme ich regelmäßig Informationen, die machen ständig Veranstaltungen, um die Kulturschaffenden auf dem Land zu vernetzen, zu fördern, zu unterstützen. In Brandenburg wirkt das alles sehr statisch, also wie gesagt, es gibt so zwei, drei Plattformen da kann man sich eintragen lassen und dann ist es vorbei, das war es dann“ (MSU03). Als motivierend schätzen Gründende Inkubationsangebote ein, weil diese gemeinsamen Entwicklungen in der Gruppe ermöglichen.

2) Die komplexe Geschäftsentwicklung von MSU, bei denen sich oft Kundinnen und Kunden von Nutzenden der Leistung unterscheiden, bei denen häufiger im Team als allein gegründet wird, bei denen manche Handlungsoptionen aufgrund ökologischer oder sozialer Werte nicht gehbar sind, erfordert auch komplexe Beratung. Der Großteil der befragten Gründenden wünscht sich fachkompetente, spezialisierte und werteverwandte Unterstützung. Sie fühlen sich bei den etablierten Gründungsberatungsstellen nicht verstanden oder zu standardisiert beraten.

[...] in dem formalen Verbandsystem gibt es eigentlich keine Leute, die sich für einen zuständig fühlen. Man fällt halt irgendwie nicht in den Geschäftsbereich der Handelskammer, man fällt aber auch nicht in diese typischen Gründungsberatungen. Also es gibt ja die Gründerlotsen in Brandenburg, aber die können auch nichts mit einem anfangen, die sind dann so ‚wo ist denn der Business-Plan‘. Und das hat man halt nicht und kann man auch nicht aufstellen und die halten auch Fördermittel für kein valides Geschäftsmodell. (MSU02)

Neben der MSU-affinen Beratung wünschen Gründende häufig eine zentrale Koordinierungsstelle. Die bestehende Brandenburger Förderlandschaft – die im Bundesvergleich sicher zahlreiche Gründungsunterstützungsangebote bereit hält – wird als unübersichtlich und, bezogen auf Förderprozesse und Zugänge, schematisch empfunden.

3) Der Unterstützungsbedarf im Bereich Finanzierung besteht in der zeitlichen Überbrückung zwischen Ausarbeitung des Geschäftsmodells und Vorbereitung der Unternehmensstruktur und den ersten Erträgen der operativen Geschäftstätigkeit. Im Gegensatz zu gewerblich ausgerichteten Gründungen ist dieser Zeitraum aufgrund der Anforderungen an Rechtskonstruktionen von Teamgründungen und Geschäftsmodellen mit „doppelten Kunden“ (zahlende Kunden und Nutzende) wesentlich länger. Als Anschubfinanzierung werden hier neben Projektförderungen auch Stipendien, Grundeinkommen und prämierte Gründerwettbewerbe genannt. Punktuell werden auch positive Erfahrungen mit Stiftungsfinanzierungen gemacht, weil diese mehr ergebnis- als prozessorientiert förderten.



Mit Respekt den Raumwohlstand nutzbar machen



6. Marktorientierte Sozialunternehmen in der Skalierungsphase: Potenziale, Rahmenbedingungen und Unterstützungsbedarfe

Haben sich Sozialunternehmen am Markt etabliert und organisatorisch konsolidiert, stellt sich die Frage nach der Skalierung ihrer Aktivitäten. Bei Sozialunternehmen ist dies normativ mit dem Anspruch an die Lösung sozialer Problemlagen und dem Erzielen gesellschaftlicher Wirkung verbunden (Jansen 2013, S. 80). Wer gesellschaftlich etwas verändern will, macht sich meist Gedanken darüber, wie der im Kleinen erprobte Ansatz ausgeweitet und so größere gesellschaftliche Wirkung erreicht werden kann. Die Motivation für die Skalierung unterscheidet sich dabei markant zwischen MSU und konventionellen Unternehmen. Ist die Skalierung bei herkömmlichen Unternehmen meist motiviert durch die Verbesserung der Wettbewerbsposition und die Erhöhung oder Sicherung der Rendite, geht es MSU hauptsächlich um die Steigerung der sozialen und gesellschaftlichen Wirkung. Dies kann auf vier unterschiedliche Arten angestrebt werden (vgl. Abb. 24). Eine klassische Strategie ist die Vergrößerung der Organisation selbst,

in der Erwartung, dass mehr Mitarbeitende mehr Wirkung entfalten. Eine zweite Strategie zielt auf die Verbreitung der Idee außerhalb des Sozialunternehmens (scaling of ideas), indem das Sozialunternehmen den eigenen Ansatz als Rollenmodell bekannt macht und andere Organisationen zur Nachahmung anregt. Dees et al. (2004, S. 28-30) sprechen hier von einer Disseminations-Strategie. Ein Mix aus beiden Ansätzen ist die Affiliation-Strategie, bei der die Idee von anderen Organisationen übernommen und verbreitet wird, wobei diese mehr oder weniger stark über Social franchising oder Netzwerke mit dem initiiierenden Sozialunternehmen verbunden bleiben. Während diese drei Strategien auf eine Verbreitung nach außen zielen (scaling out), geht es bei der vierten Strategie um die Skalierung im Bestehenden durch eine Verbesserung des Wirkungsmodells, eine bessere Adressierung der vorhandenen Zielgruppe und bessere Sichtbarkeit im existierenden (räumlichen) Umfeld (scaling deep) (Schmitz/Scheuerle 2013b, S. 104).



Mit dieser thematischen und begrifflichen Einordnung ist der Weg geebnet für eine nähere Untersuchung der Skalierungsstrategien marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg. Das Ziel ist es, aufzuzeigen, welche Potenziale die Brandenburger MSU für die Skalierung ihrer Aktivitäten mitbringen, welche unterstützenden oder hemmenden Rahmenbedingungen sie hierfür vorfinden und welche Unterstützungsbedarfe sich daraus ergeben. Gemäß diesen Zielsetzungen gliedert sich das Kapitel in drei Abschnitte. Im ersten Teil liegt der Fokus auf den unternehmerischen Potenzialen zur Skalierung, im zweiten Teil auf den sozioökonomischen und strukturellen Kontextbedingungen und im dritten Teil auf den zusätzlichen Unterstützungsbedarfen, die sich aus der Differenz zwischen Potenzialen und Möglichkeiten ergeben. Empirisch stützt sich die Darstellung hauptsächlich auf neun leitfadengestützte Experteninterviews, die wir mit Brandenburger MSU in der Skalierungs- oder späten Konsolidierungsphase geführt haben sowie ergänzend auf Daten der standardisierten Befragung. Auswahlkriterien für die Vertiefungsinterviews waren neben der fortgeschrittenen Phase der Unternehmensentwicklung das Tätigkeitsfeld, die Rechtsform und die geografische Lage im Land Brandenburg. Das Sample sollte die unterschiedlichen Ausprägungen dieser Kriterien in der Grundgesamtheit in groben Zügen abbilden.

6.1 Skalierungspotentiale der Sozialunternehmen

Knapp jedes dritte MSU in Brandenburg befindet sich nach eigener Auskunft in der Skalierungsphase (vgl. Abschnitt 4.1). Ungeachtet dieser Zuordnung stellt sich die Frage, in welchem Maß die Sozialunternehmen tatsächlich eine Skalierung anstreben und welcher Art diese ist. Geht es den

MSU eher um eine Vergrößerung ihrer Organisation, die Verbreitung ihres Ansatzes, eine Ausweitung über Partnerunternehmen oder um eine Erhöhung ihrer Wirkung innerhalb des bestehenden Umfeldes?

Eher scaling deep als scaling out

Erste Indizien zur Art und Weise der angestrebten Skalierung lieferten die Ergebnisse der quantitativen Befragung zur geplanten Unternehmensentwicklung in den Dimensionen Produktpalette, Umsätze, regionale Präsenz, Unternehmensgröße und Skalierung der Idee (vgl. Abschnitt 4.3). Dort zeigte sich, dass in den kommenden drei Jahren jeweils mehr als zwei Drittel der Sozialunternehmen eine Ausweitung der Umsätze und der Produktpalette anstreben, mehr als die Hälfte die geografische Präsenz erweitern oder vertiefen will, jedes zweite Unternehmen als Organisation wachsen will und jedes Dritte MSU den Ansatz jenseits des eigenen Unternehmens skalieren will. Bezogen auf die vier Skalierungsstrategien deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass viele MSU zunächst an ein integriertes Wachstum in den bisherigen Grenzen denken (scaling deep), einige auch an eine Vergrößerung der eigenen Reichweite und der eigenen Struktur und nur wenige an eine Skalierung des eigenen Ansatzes jenseits der eigenen Organisation (Disseminations-Strategie). Dieser Eindruck findet sich in den Vertiefungsinterviews weitgehend bestätigt. Die meisten MSU in der Skalierungsphase setzen auf eine Verbesserung ihrer Wirksamkeit in den bisherigen organisatorischen und sozialräumlichen Dimensionen, wie das folgende Zitat beispielhaft zeigt:

Wo wir hin wollen ist eigentlich, dass wir sagen, okay, das was wir tatsächlich machen, entfaltet zunehmend eine größere Wirkung. Und wenn ich jetzt mit einer Mitarbeiterin

[...] das schaffen würde, die gesamte Lausitz zu bespielen, weil sie ein Tool hat, was auch nur 10 Euro kostet, dann wäre mir das relativ egal. Dann würde ich auch mit einer einzelnen Personalstelle happy sein, wenn man damit tatsächlich schafft, eine große Wirkung in der Region zu entfalten. (MSU08)

Bereits deutlich seltener begegnen wir MSU, welche für die Skalierung ihrer Wirkung auf die organisationale Wachstumsstrategie setzen. Diese wird in den beobachteten Fällen von Unternehmen verfolgt, welche ambitionierte Wachstumspläne vorantreiben. Um diese organisatorisch zu bewältigen, sind mehr Mitarbeitende erforderlich. Organisationales Wachstum wollen diese Sozialunternehmen aber nicht als Ziel, sondern als Mittel zum Zweck der Wirkungssteigerung bei bestimmten Zielgruppen verstanden wissen („Der Zweck des Wachstums ist nicht, dass wir wachsen, sondern dass wir mehr Kinder erreichen, vor allem“, MSU06).

Auf die Affiliation-Strategie stoßen wir demgegenüber bei Sozialunternehmen, die ihren Ansatz in andere, formal selbständige Organisationen diffundieren lassen, mit denen sie über eine Dachorganisation oder über Netzwerke verbunden bleiben. Die Verbreitung des Ansatzes wollen diese Unternehmen fördern, aber nicht selbst steuern („Unsere Idee ist, dass [wir] das, was wir hier machen, eher in so ein Netzwerk speisen wollen und dass dieses Netzwerk dann auch wieder an uns zurück kommuniziert. Und dass man dadurch dann irgendwie so eine Art Wachstum erzeugt, jetzt nicht in der eigenen Struktur“, MSU11). Seltener stoßen wir in Brandenburg auf Sozialunternehmen, welche sich ganz von der Idee gelöst haben, den eigenen Ansatz organisatorisch zu begleiten. Diese bringen beispielsweise neue Ideen in die Gemeinwesenarbeit ein und arbeiten darauf hin,

dass der eigene Ansatz von anderen Organisationen in der Region adaptiert wird. Durch ihr Beispiel sollen die Strukturen jenseits der eigenen Organisation gestärkt werden („Aber wachsen als Verein müssen wir nicht, die Struktur um uns herum muss wachsen, aber nicht wir selbst“, MSU07).

Insgesamt sind die Skalierungsambitionen der Brandenburger MSU eher moderat. Zwar strebt kein Sozialunternehmen eine Reduzierung der eigenen Geschäftsaktivitäten an. Aber ambitionierte Wachstumsziele verfolgt nur eine Minderheit der MSU in der Skalierungsphase. Was sind die Gründe für die insgesamt eher verhaltenen Wachstumsabsichten? In Bezug auf die Möglichkeiten der Organisationen selbst finden wir in den Vertiefungsinterviews vor allem drei Hinderungsgründe: die starke Verbundenheit mit einer bestimmten Region oder einem speziellen Ort, die Ablehnung von expansiven Wachstumsvorstellungen und die limitierten Kapazitäten der Unternehmen.

Bindung an Raum und Ort

Die Ortsgebundenheit als Hemmschuh für Skalierungsambitionen zeigt sich in den Vertiefungsinterviews in zwei Ausprägungen. Im ersten Fall beschränken MSU den eigenen Wirkungskreis auf bestimmte Regionen in Brandenburg, welchen sie sich biografisch und sozial verbunden fühlen. Ihre Wirkungsabsichten sind auf diesen Bereich beschränkt, eine praktische und ideelle Expansion über dieses Gebiet hinaus ist nicht vorgesehen („Ich glaube, wenn [du] einen Betrieb [...] hochwertig führen willst, und dazu zählt einfach auch eine familiäre Struktur, dann brauchst du nicht über deinen Sozialraum hinweg“, MSU07). In anderen Fällen ist der sozialunternehmerische Ansatz an einen besonderen Ort oder ein besonderes Gebäude gebunden, welche für Skalierungsabsichten nicht replizierbar

sind. Dabei handelt es sich vielfach um Co-Working-Spaces, Seminarhäuser und Arbeitsresidenzen, für welche die Unternehmen leerstehende Gutshöfe, Plattenbauten oder Forsthäuser in malerischen Umgebungen zu neuem Leben erweckt haben. Der Unternehmenszweck ist an die Schaffung und Unterhaltung dieser besonderen Orte gebunden, auch wenn sich die Unternehmen über das pure Vermieten von Räumlichkeiten hinaus Ziele mit gesellschaftlichem Mehrwert auf die Fahnen schreiben, darunter das Fördern neuer Arbeitsmodelle, ökologische Nachhaltigkeit, gesunde Ernährung oder Inklusion durch künstlerische Verfahren.

Qualität statt Quantität

Ein zweiter Hemmschuh für die Skalierung geschäftlicher Aktivitäten ist eine wiederkehrende Skepsis gegenüber Wachstumsstrategien an sich. Zwar wird die Erhöhung der sozialen und gesellschaftlichen Wirkung angestrebt. Erreicht werden soll das aber eher durch ein qualitatives Wachstum innerhalb der bestehenden Strukturen als durch expansives Wachstum. Auf die Frage nach einer Skalierung mit oder ohne Organisationswachstum antwortet ein Sozialunternehmen: „Auf jeden Fall ohne Wachstum, weil bei uns geht es ja viel mehr um Qualität als um Quantität absolut, da haben wir [uns] auch schon immer für ausgesprochen“ (MSU07). Ein anderes Sozialunternehmen beschränkt die Skalierungsabsichten auf eine Intensivierung und Diversifizierung der eigenen Angebote und begründet das „[...] mit diesem Suffizienzgedanken. Also wir haben gar nicht so einen Expansionsgedanken. Wir sind eine kleine Struktur und diese Kleinheit ist unheimlich wichtig für diesen Ort. Also, dass da nicht im Jahr irgendwie 200.000 Leute durchgeschleust werden, sondern, dass es sich halt einfach rumspricht“

(MSU11). Oft sehen die MSU die Potenziale ihres gegenwärtigen Geschäftsmodells noch nicht ausgeschöpft. Diese richtig zu nutzen und ein selbsttragendes Unternehmen zu etablieren, ist das naheliegende Ziel.

Ressourcen der Organisation reichen nicht aus

Viele MSU in Brandenburg stehen vor dem Dilemma, für einen auskömmlichen Geschäftsbetrieb die Aktivitäten und Umsätze ausweiten zu müssen, für diese Ausweitung aber nicht genügend Ressourcen aufbringen zu können. Um die erforderlichen Mittel zu erwirtschaften, wären diese aber bereits erforderlich – ein Teufelskreis. Das Dilemma zeigt sich sehr plastisch bei der Vorfinanzierung von Projektmitteln. Um das Sozialunternehmen im Zuge größerer öffentlich finanzierter Projekte skalieren zu können, müssten Summen vorfinanziert werden, über welche die meist kleinen Sozialunternehmen nicht verfügen:

Und wenn man tatsächlich Sachen skalieren will und im größeren Rahmen agieren will, und wir reden jetzt mal meinetwegen nicht nur von 50.000, sondern von 500.000 oder fünf Millionen Euro, und ich muss also davon mindestens ein Fünftel vorfinanzieren, dann frage ich mich, wie das funktionieren soll. (MSU08)

Neben den eingeschränkten finanziellen Ressourcen ist auch die im Alltagsgeschäft gebundene und überlastete Arbeitskraft ein Hinderungsgrund für mehr Skalierungsambitionen. Die Arbeit vieler Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer ist von Überlastung und Selbstausbeutung geprägt. Die Arbeitskraft reicht kaum aus, das tägliche Geschäft zu bewältigen: „Uns frisst quasi diese praktische, also dieses handwerkliche, dieses ständige Bauen auch,

frisst uns halt komplett auf“ (MSU10). Entsprechend gibt es kaum Reserven für das Entwickeln neuer Ideen und das Betreiben strategischer Planungen. Ein wiederkehrender Wunsch ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, für eine gewisse Zeit eine Personalstelle gefördert zu bekommen, welche den Rücken für das Entwickeln neuer Ideen und Strategien freihalten könne. Zum ganzen Bild gehört aber auch der Verweis darauf, dass es bei einigen MSU an Ressourcen im Sinne von Know-how mangelt. Die Geschäftsentwicklung ist von sich ergebenden Chancen und Opportunitäten geprägt und nicht von strategischer Planung. Möglichkeiten zur Vorfinanzierung über Darlehen oder gar Sozialinvestoren werden nicht gesehen.

6.2 Rahmenbedingungen für die Skalierung

Für die Ausweitung der sozialunternehmerischen Aktivitäten und ihrer Wirkung in die Gesellschaft braucht es nicht nur leistungsfähige MSU mit skalierungsfähigen Geschäftsmodellen, sondern auch geeignete Rahmenbedingungen im Land Brandenburg. Während unseren Forschungen zeigte sich, dass diese von den Sozialunternehmerinnen und -unternehmern kontrovers diskutiert werden. Die Wortmeldungen verdichten sich in den vier Themenfeldern (1) Unterstützung in Politik und Verwaltung, (2) Zugang zu Fördermitteln, (3) Rahmenbedingungen für marktorientierte Inklusionsbetriebe und (4) sozioökonomische Umfeldbedingungen.

Unterstützung in Politik und Verwaltung: Zwischen politischem Willen und bürokratischen Hürden

Die schlechte Schulnote für die politische Lobby von Sozialunternehmen gibt einen ersten Hinweis auf eine nicht als optimal

empfundene Unterstützung durch Brandenburger Politikerinnen und Politiker (vgl. Abschnitt 4.7). In den Vertiefungsinterviews differenziert sich das Bild aus, wobei grob gesagt die Landespolitik tendenziell als etwas unterstützender und die politischen Eliten in den Landkreisen und Kommunen als etwas bremsender wahrgenommen werden. Die eher positiven Beurteilungen der Landespolitik beziehen sich auf politische und thematische Schwerpunktsetzungen, nicht auf den Stellenwert, den Sozialunternehmen auf der politischen Agenda haben. Gelobt wird zum einen die Unterstützung der Brandenburger Politik im Bereich demografischer Wandel, genauer die Unterstützung von Rückkehrendeninitiativen („Ich bin ja eigentlich relativ zufrieden mit der Landespolitik [...] so was die Staatskanzlei und so [...], die sind schon sehr aufmerksam zu uns gewesen“, MSU07). Zum anderen werden Hoffnungen in einen Wechsel der Landwirtschaftspolitik hin zu mehr ökologischem Landbau gesetzt („Da habe ich aber eben gerade auch Hoffnung, weil ja durch [den] Regierungswechsel und aktuelle Diskussion zu einem Agrarstrukturgesetz da und eben auch ambitionierte Ziele jetzt, die im Koalitionsvertrag stehen, Förderung des Ökolandbaus, Förderung von Gründung und so weiter und so fort, das ist wirklich, also ich würde fast sagen, ein Paradigmenwechsel“, MSU09).

Durchwachsen fällt das Fazit mit Blick auf die politischen Eliten in den Kreisen und Kommunen aus. In einzelnen Fällen berichten Sozialunternehmen von Unterstützung durch lokale Bürgermeisterinnen und Bürgermeister sowie gute Kontakte zur Regionalpolitik. Ein MSU aus dem Landkreis Oberhavel stieß mit seinem Geschäftsmodell zunächst auf Skepsis, konnte sich aber durch Kontaktpflege ein gutes Standing in der Lokal- und Regionalpolitik aufbauen (MSU13). Sozialunternehmen aus Mär-

kisch-Oderland und Oberspreewald-Lausitz erleben indes vielfach ein lokales Establishment, das eingrenzt statt ermöglicht, autoritär agiert und an überkommenen Vorstellungen festhält, wie das folgende Zitat anschaulich zeigt:

Die Grundsatzprobleme, auf die man halt immer wieder stößt, sind tatsächlich die klassischen Probleme, dass [...] sowohl auf der kommunalen Ebene wie auch auf der Kreisebene und noch weiter oben, ganz oft eben noch Menschen sitzen, die in den 70er und 80er Jahren sozialisiert wurden. Die ein komplett anderes Verständnis von Entwicklung haben, die halt tatsächlich mit einem Bild von Industriearbeitsplätzen immer noch jetzt 30 Jahre später durch die Lande ziehen oder das alleinige Heil der Region dann vielleicht noch im Tourismus sehen. [...] Wenn man halt dann wirklich mit partizipativen Ansätzen Wirtschafts- und Regionalentwicklung machen will, dann werden die Hände oft gehoben und man merkt halt, dass das nicht wirklich gewollt ist, sondern man möchte dann lieber die Entscheidungshoheit behalten, seine eigenen Ideen durchsetzen und dann werden halt die Interessen von denjenigen bedient, die schon immer an den Töpfen saßen. (MSU08)

Marktorientierte Sozialunternehmen, welche mit neuen Ideen etwas verändern und den gesellschaftlichen Wandel vorantreiben wollen, fühlen sich in einem solchen politischen Umfeld ausgebremst. Ziel müsse es daher sein, zusammen mit „[...] Leuten die so ticken wie wir, die in unserem Alter sind, einfach das Establishment ab[zu]lösen“ (MSU07).

Ein wiederkehrender Eindruck ist, dass Behörden nicht partnerschaftlich auf Augenhöhe mit Sozialunternehmen agieren, die Arbeit der Unternehmen wenig Wertschätzung erfährt und sozialunternehmerische

Initiativen behindert statt unterstützt werden. Das hat zunächst mit einem Machtungleichgewicht der öffentlichen Hand als Leistungsträger und Fördermittelgeber zu tun. Während auf diese Schwierigkeit in den folgenden Abschnitten zu Fördermitteln und Inklusionsbetrieben näher eingegangen wird, sei hier ein näherer Blick auf eine – aus Sicht der Sozialunternehmen – mangelnde Offenheit und Flexibilität der Behörden für sozialunternehmerische Aktivitäten geworfen. Dieser begegnen wir im Bereich nachhaltige Regionalentwicklung und Gründungshilfe, aber auch in der Gemeinwesenarbeit. Dazu ein Beispiel: Ein Sozialunternehmen will anlässlich 30 Jahre Wiedervereinigung einmalig in einem Freiluftkino die Langzeitdokumentation „Die Kinder von Golzow“ zeigen. Die einsetzende Verwaltungsbürokratie ließ die Sozialunternehmerin den Plan jedoch wieder aufgeben:

Wir mussten für ein mögliches Autokino einen Verwaltungsakt durchlaufen – ich bat ausdrücklich um unbürokratische Durchführung dieses Events, es war ein einmaliges, kein kommerzielles – ich wäre damit über zwei Wochen beschäftigt gewesen. Das Veterinäramt hat angerufen, das Gesundheitsamt, und nicht nur, nicht nur Corona bedingt, ja, sondern einfach die wollten die Zufahrtregelung und, und, und, und da fehlen einfach, also die machen die [Klein-]Städte ja auch bewusst tot, ja, die legen die lahm mit ihren Auferlegungen. [...] Da fehlt so ein bisschen die Flexibilität, dass man sagt, okay, wir wollen hier junge Leute, und du siehst ja, in manchen Dörfern wo, wo man auch mal ein Auge zudrückt da sieht es auch wesentlich lebendiger aus. (MSU07)

Das Scheitern der sozialunternehmerischen Initiative steht hier beispielhaft für eine geringe Sensibilität für unternehmeri-

sches und zivilgesellschaftliches Engagement, das durch Verwaltungshandeln erstickt statt ermöglicht wird. Der Bogen lässt sich weiter spannen zu den wiederkehrenden Klagen über eine zunehmende „Regelungswut“ etwa beim Brand- und Denkmalschutz, die insbesondere Sozialunternehmen mit Co-Working- und Seminarangeboten belasten. Da diese Herausforderungen jedoch nicht spezifisch Sozialunternehmen betreffen, soll diese Problematik hier nur angedeutet werden.

Zugang zu Fördermitteln

Bei vielen MSU sind Fördermittel ein wichtiger Bestandteil des Einnahmemixes. So etwa bei dem Sozialunternehmen, das im ländlichen Raum eine Künstlerinnen- und Künstlerresidenz betreibt und neben den Erlösen aus Übernachtungen Einnahmen über das Bearbeiten öffentlich finanzierter Projekte generiert. Fördermittel sind für viele Sozialunternehmen gleichzeitig Segen und Fluch. Sie ermöglichen wichtige Einnahmen und die Beschäftigung mit Themen, die als interessant und relevant empfunden werden. Gleichzeitig regulieren und binden diese Projekte einen Großteil der Arbeit, so dass oft wenig Zeit für Weiterentwicklung bleibt.

Die Fördermittellandschaft, auf welche MSU zurückgreifen können, ist ausgesprochen divers. Im offenen Antwortfeld der standardisierten Befragung werden fast so viele unterschiedliche Fördermittelgeber genannt, wie Sozialunternehmen auf diese Frage geantwortet haben. Sie reichen von Mitteln aus verschiedenen Ministerien und Landkreisen, über ESF-, ELER- und LEADER-Förderungen, Lotto-Mittel, Zuwendungen aus dem Fond darstellender Künstler bis hin zu Mitteln von diversen privaten Stiftungen. Manche Sozialunternehmen fühlen sich in dem Fördermittelschub überfordert, andere sehen sich durch die

Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft und andere Institutionen gut beraten und sprechen gar von einer „Überberatung“ (MSU09). Allerdings differiert der Zugang zu Fördermitteln stark zwischen den Tätigkeitsfeldern und Rechtsformen. Sozialunternehmen aus dem Kunst- und Kreativbereich zeigen sich mit den Angeboten insgesamt zufrieden, Unternehmen im Bereich ökologische Landwirtschaft oder Bildung für nachhaltige Entwicklung sehen einen eklatanten Mangel („Das ist unter aller Sau, ehrlich gesagt“, MSU09). Auch Sozialunternehmen ohne Gemeinnützigkeitsstatus sehen sich oft erfolglos nach Fördermöglichkeiten um.

Anders als Inhalt und Breite der Fördermittelangebote sind die Förderrichtlinien des Landes Brandenburg Gegenstand immanenter Kritik. Die Voraussetzungen für die Beantragung und Abrechnung seien sehr hoch („Die Hürden, die dort aufgebaut wurden über die ILB an EU-Mittel ranzukommen, sind einfach utopisch hoch und für das normal sterbliche Unternehmen fast nicht zu leisten“, MSU08). Nicht wenige Sozialunternehmen schrecken daher vor der Beantragung zurück, wie das folgende Zitat in deutlichen Worten zeigt:

Also LEADER wollen wir nicht mehr anfassen [...] Und ich meine die Kriterien wie Fördermittel zu stellen sind, die macht ja jedes Land für sich selbst [...] Aber das finde ich echt abschreckend, das macht überhaupt keinen Spaß, also dann können wir lieber mal drei große Partys machen, haben wir irgendwie mehr als wenn wir ewig so diese kleinteiligen Projektförderungen abrechnen. (MSU07)

Einige Sozialunternehmen gehen davon aus, dass in Brandenburg viele „EU-Gelder überhaupt nicht abgerufen werden“ (MSU04) und sehen dies als Folge des auf-

wändigen Antrags- und Abrechnungsprozederes. Auch wenn dies sachlich nicht immer richtig ist, sollten solche Aussagen als Indikator für eine gewisse Unzufriedenheit mit der Förderlogik in Brandenburg gelesen werden. Dies zeigt sich auch in der Kritik, dass viele Richtlinien darauf setzen, Neues hervorzubringen. Dieses würde aber in der Folge keine Anwendung finden, da Folgeprojekte nicht auf zuvor entwickelten Lösungen aufbauen, sondern wiederum auf neuartige Lösungen setzen. Das sei überhaupt nicht nachhaltig (MSU11).

Die Hauptadressatin des wiederkehrenden Ärgers über die Ausgestaltung und Abwicklung der Förderrichtlinien ist die Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB). Dieser würde oft das inhaltliche Verständnis speziell für Sozialunternehmen im Kunst- und Kreativbereich fehlen (MSU11). Das elektronische Beantragungs- und Abrechnungssystem sei „altertümlich“ und behindere die Antragstellung. Ein MSU berichtet, dass es sich extra einen Laptop mit einem alten Betriebssystem besorgt habe, um das Fördermittelportal der ILB bedienen zu können (MSU13). Ein anderes MSU vermisst in diesem Zusammenhang die dezentrale Verwaltung von EU-Mitteln „über die lokalen Landesämter“, die es in der Vergangenheit gegeben habe. Die ILB agiere hingegen zentral und kenne die lokalen Verhältnisse nicht:

Jetzt mit der ILB muss man sagen, die kennen halt die Situation der Akteure vor Ort nicht wirklich und da herrscht unheimliche Angst und Unsicherheit, auch bei den Mitarbeitern. Das merkt man halt auch als Antragsteller, dass also dort mit einer sehr großen, nahezu schon Angst entschieden wird und man sich sehr, sehr, sehr strikt an irgendwelche Vorgaben hält und damit eigentlich das Leben für den Projektträger vor Ort unheimlich schwer macht. (MSU08)

Darüber hinaus wird von der paradoxen Situation berichtet, dass Sozialunternehmen für die Nutzung bestimmter Fördermittel mit hohen Geldsummen in Vorleistung gehen müssen. Gemeinnützige Sozialunternehmen könnten das aber nicht leisten, da das Bilden von finanziellen Rücklagen mit diesem Status nicht möglich ist (MSU06). Sozialunternehmen mit finanziellen Reserven, aber ohne Gemeinnützigkeitsstatus wiederum können die Fördermittel ebenfalls oft nicht beantragen, da die Gemeinnützigkeit hierfür eine Voraussetzung ist (MSU08). Derartige Probleme könnten aber nicht diskutiert werden, ergänzt ein anderes MSU. Man habe mit der ILB in Dialog treten wollen, um Förderrichtlinien „[...] ein bisschen näher an der Realität zu strukturieren“ (MSU11). Daraus habe sich ein Konflikt entwickelt, an dessen Ende sich die Sozialunternehmer fühlten wie "das kleinste Rädchen an dem ganzen Ding" und die Episode als "krasse Machterfahrung" beschreiben (MSU11).

Der konkrete Fall kann hier nicht beurteilt werden, er verweist aber auf ein als gestört empfundenes Miteinander, das in mehreren Gesprächen angesprochen wird. Als Fördermittelempfänger müsse man sich „irgendwie immer beweisen“ und für das empfangene „Geld rechtfertigen“ (MSU07).

Häufig wird auf das nahe gelegene Berlin verwiesen, wo man sich derartige Konflikte nicht vorstellen könne (MSU05). Vor diesem Hintergrund plädieren mehrere Gesprächspartnerinnen und -partner für einen stärkeren Dialog zwischen den Fördermittelegern und -empfängern.

Rahmenbedingungen für marktorientierte Inklusionsbetriebe

Auch zahlreiche Inklusionsbetriebe erfüllen die Kriterien für marktorientierte Sozialunternehmen. Unternehmen wie die Hoffnungstaler Werkstätten beschränken sich nicht auf das Erledigen von Auftragsarbeiten, sondern entwickeln eigene Produktlinien wie die Molkereiprodukte Lobetaler Bio, die sich als Marke erfolgreich etabliert und dafür auch den Brandenburger Innovationspreis erhalten haben. Aus dem Feld der MSU stechen die Inklusionsbetriebe durch ihre vergleichsweise großen Mitarbeiter- und Umsatzzahlen hervor. Die Rahmenbedingungen der Inklusionsbetriebe unterscheiden sich zum Teil von den anderen MSU, weshalb diese hier gesondert beleuchtet werden.

In den qualitativen Interviews wird die Professionalität der Inklusionsbetriebe bei der Erbringung gesellschaftlich wichtiger Leistungen für Menschen mit Behinderung betont. Jedoch habe man das Gefühl, dass das so von den Behörden im Land und in den Landkreisen nicht gesehen und wertgeschätzt werde: „Und da würde ich mir wünschen, dass es da ein bisschen mehr auch eine partnerschaftliche Begegnung gibt und einen entsprechenden Austausch, und nicht rein dieses ‚leisten und bezahlen‘-Thema im Vordergrund steht“ (MSU05). Inklusionsbetriebe arbeiten oft in verschiedenen Kreisen und Städten des Landes. Hier würde der Föderalismus die Arbeit der Unternehmen unnötig erschweren, zum Beispiel, wenn in jedem Kreis eigene Kostensätze gelten: „Das heißt also, eine Regelung, die getroffen wird gilt bei einem und dann gibt es aber noch 59 andere Regelungen, das heißt, man kann den Bedingungen kaum nachkommen, weil sie so individuell sind“ (MSU05). Erschwerend hinzu kämen zu starre Regelungen, etwa bei der

Beschäftigungsquote von Schwerstbehinderten. Gerade im ländlichen Raum seien diese oft gar nicht mehr zu finden – hier müssten die Ämter stärker die Arbeitsmarktlage berücksichtigen und beispielsweise mittels Übergangsphasen mehr Flexibilität zeigen (MSU12).

Für die Inklusion behinderter Menschen könne vom Land ebenfalls noch mehr getan werden. Das beginne damit, dass Behinderte neben dem Arbeitsentgelt in den Inklusionsbetrieben von verschiedenen Ämtern Unterstützung bezögen. Das mache sie unnötig zu Almosenempfängern. Wenn stattdessen die Leistungen über die Werkstätten zentral als Gehalt an die Behinderten ausgezahlt würden, wäre das deren Selbstbewusstsein unheimlich zuträglich (MSU05). Neben dem Einsatz in der eigenen Produktion bilden die Inklusionsbetriebe behinderte Menschen auch für den Übergang in den Arbeitsmarkt aus. Nach zwei Jahren beruflicher Grundausbildung würden diese aber keinerlei Anerkennung oder Zertifikat erhalten, um sich bewerben zu können. Gebraucht werde die Anerkennung eines einfachen Abschlusses als Fachwerker oder ähnlichem, um den Menschen überhaupt die Chance auf einen beruflichen Übergang zu geben. Für den Schritt in den Arbeitsmarkt müsse es insgesamt mehr Offenheit bei den Unternehmen und Institutionen im Land für die Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigungen geben (MSU05).

Sozioökonomische Umfeldbedingungen

Zum Gedeihen von MSU tragen weitere soziale, ökonomische und ökologische Umfeldbedingungen bei. Als begünstigende Faktoren werden die landschaftliche Schönheit, die Abgeschiedenheit mancher Landstriche und der „Raumwohlstand“ gesehen (MSU07). Dieser wurde als Folge von Leerständen und Unternutzung lange Zeit als Ballast empfunden, drängt nun aber zunehmend als Potenzial ins Bewusstsein. Tatsächlich erweisen sich Raumwohlstand, Ländlichkeit und landschaftliche Schönheit als Zutaten für die Geschäftsmodelle vieler Sozialunternehmen. Diese haben leerstehende Gebäude zu Co-Working-Spaces, Seminarhäusern und Veranstaltungsorten umgebaut und locken gestresste Großstädterinnen und Großstädter mit ländlichen Arbeits- und Wohnumfeldern in die Brandenburger Peripherie.

Diesen begünstigenden Bedingungen stehen zahlreiche Hemmnisse gegenüber, darunter das Fehlen privater Stiftungen und ein unterentwickeltes Ehrenamtswesen (MSU06). In vielen Regionen Brandenburgs gebe es zu wenige Leute „die mitmachen“ (MSU07). Das falle beispielsweise im Vergleich zu Nordrhein-Westfalen auf, wo man mehr Freiwillige für Aufgaben in der ökologischen Landwirtschaft gewinnen könne. In Brandenburg profitiere man von engagierten Gruppen, die aber nicht regelmäßig in weit entfernten Regionen eingesetzt werden könnten (MSU06). Hier wirke die ungenügende Infrastruktur im ländlichen Brandenburg zusätzlich hemmend. Züge seien unzuverlässig, der Internetausbau hinke hinterher (MSU07). Teilweise leiden Sozialunternehmen auch unter einer geringen sozialen Akzeptanz im ländlichen Raum. Schnell hafte ihnen der Stempel als „Linke, Alternative, Hippies, Ökos an“ (MSU07). Und weiter:

Wir haben ja hier nicht so besonders viele kreative Berufe, das ist einfach alles relativ solide, das ist Verkauf, viel Handwerk, und dann hast du noch Lehrer, Lehrerinnen, Altenpflege so. Und dann hast du eben diese freiwilligen Aufgaben, Kultur, Jugendsozialarbeit, Jugendclubs, Jugendeinrichtungen, also das was auch so ein bisschen als Halbigalli immer verstanden wird, hat einfach einen schlechten Ruf, die denken ihr seid Sozialschmarotzer, ihr lebt von Steuergeldern, wir sind ja unsozial, ich glaube da fehlt es auch an Aufklärung. (MSU07)

Sozialunternehmen, die aus Berlin ins ländliche Brandenburg kommen – die Sozialunternehmerin spricht im Scherz von den „Speckwürfeln“ – hätten es als sozial Tätige und Auswärtige vor Ort oft besonders schwer. Diesen Eindruck finden wir in anderen Interviews indes nur zum Teil bestätigt. Gesprächspartnerinnen und -partner, die als Rückkehrende ein Sozialunternehmen gegründet haben, fühlen sich sozial gut integriert. Zugezogene Sozialunternehmen haben hingegen oft nur begrenzten Austausch mit den Alteingesessenen („Ich glaube da geht es auch schnell darum, dass man irgendwie in gewisser Weise seine Ruhe hat“, MSU10).

Eine Herausforderung ganz anderer Art ist der geringe Besatz mit Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe. Dieser wird zum einen von Inklusionsbetrieben bemängelt, welche hierdurch schwer an Aufträge in der Auftragsfertigung gelangten und auch kaum Unternehmen fänden, an welche ausgebildete Menschen mit Behinderungen vermittelt werden könnten (MSU05). Zum anderen wirkt sich das Fehlen verarbeitender Betriebe auch negativ auf Anstrengungen zur Schaffung regionaler Wertschöpfungsketten aus. Ein Sozialunternehmen, das auf die Stärkung solcher Wertschöpfungsketten spezialisiert ist, findet in Brandenburg kaum Betriebe für die

Weiterverarbeitung ökologisch hergestellter Lebensmittel, obwohl mit Berlin ein riesiger Absatzmarkt für diese Produkte vor der Haustür liegt („Erstaunlicherweise, weil der Bedarf von Berlin aus, der ist, vielmehr aus Brandenburg auch zu beziehen. Aber die Struktur, die Logistik, die Märkte, die Verarbeitung, also Getreidemühlen, et cetera sind einfach nicht da“, MSU09).

6.3 Unterstützungsbedarfe

In der Zusammenschau aus den Vertiefungsinterviews und Angaben in der standardisierten Befragung lassen sich sechs Bereiche identifizieren, in welchen die MSU in der Skalierungsphase Unterstützungsbedarfe nennen:

1) Ein zentrales Thema in fast allen Interviews ist eine stabile Finanzierung. Hierfür sei eine **institutionelle Förderung** oder eine Art Grundeinkommen für Sozialunternehmen der Idealfall, auch wenn vielen bewusst ist, dass „institutionelle Förderung im Fördersystem eher ein Schimpfwort ist“ (MSU09). Jedoch würde diese den MSU den Rücken frei halten für die Entwicklung neuer Ideen, Angebote und Skalierungsstrategien. Bei der „kurzatmigen Projektförderung“ (MSU11) gehe hingegen jedes Mal Know-how verloren, sei es durch eingearbeitete Mitarbeitende, die nicht gehalten werden können, sei es durch die Entwicklung neuartiger Ideen, die mit dem Ende der Projektförderung keine Chance auf Realisierung haben. Kleine Lösungen an Stelle einer dauerhaften Förderung sind die Sicherstellung von Overhead-Mitteln in Projektförderungen und niedrigschwellige Auftragsvergaben an Sozialunternehmen.

2) Die **vereinfachte Beantragung und Abwicklung von Fördermitteln, Kosten-satzabrechnungen und Genehmigungsverfahren** ist ebenfalls ein Hauptanliegen der Brandenburger Sozialunternehmen.

Das gegenwärtige Verfahren sei nicht zielführend, da die Fördermittel oft nicht im Verhältnis zur aufgewendeten Zeit für die Antragstellung und Abwicklung stünden. Insbesondere für MSU habe sich die ILB als wenig kompetent erwiesen, eine Rückkehr zur dezentralen Fördermittelverwaltung über die Landesämter sei aufgabengerechter. Für Inklusionsbetriebe wäre es eine große Entlastung, könnten diese über eine Leistungsvereinbarung mit dem Land einheitliche Kostensätze abrechnen, statt mit jedem Kreis separat kalkulieren zu müssen. Mit Blick auf Genehmigungsverfahren von Bauvorhaben werden eine Reduzierung von Anforderungen und unverhältnismäßigen Auflagen durch das Bauordnungsamt sowie eine Beschleunigung angemahnt.

3) Daran schließt der Bedarf an eine **bessere finanzielle und rechtliche Zugänglichkeit zu Fördermitteln und eine verbesserte Ausgestaltung der Förderrichtlinien** an. Um mehr MSU den Zugang zur Förderung zu ermöglichen, müsste entweder die Pflicht zur Vorfinanzierung für gemeinnützige Unternehmen fallen oder in die Förderrichtlinien Lösungen für den Zugang zu Darlehen integriert werden, z.B. über die GLS-Bank und die ILB als Bürge. Auf diese Weise wären gemeinnützige MSU viel eher in der Lage, ihre Aktivitäten zu skalieren. Für nicht gemeinnützige MSU oder Sozialunternehmen in kommunaler Trägerschaft sollte der Zugang zu Fördermitteln verbessert werden. Weitere Anliegen sind ein größerer Vorlauf bei Fördermittelausschreibungen zugunsten einer besseren Planbarkeit, Förderquoten im Bereich zwischen den sonst üblichen 90 oder 45 Prozent sowie eine bessere Abstimmung zwischen den Förderrichtlinien, um widersprüchliche Anforderungen zu vermeiden. Thematisch werden Bedarfe für Förderangebote in ganz unterschiedlichen Bereich angemel-

det: Umweltbildung, Bildung der Zivilgesellschaft im Strukturwandel, New Work/ Co-Working, Streuobstwiesen und artgerechte Bienenhaltung sowie Gemeinwohlökonomie. Auch Beihilfen für Investitionen, Ausbildungsplätze und Praktika in etablierten Sozialunternehmen fragen MSU nach.

4) Eine **Ansprechperson für die Belange von Sozialunternehmen** wird als wichtig erachtet. Diese Person müsse in die Ministerien und Fördermittelverwaltungen hinein vermitteln und über Fördermittelangebote beraten können. Für eine bessere Durchsetzungskraft sei es denkbar, dass eine solche Koordinierungsstelle mit einer ministeriumsübergreifenden Arbeitsgruppe rund um die Belange von Sozialunternehmen zusammenarbeitet. Wichtig sei eine langfristige Perspektive für diese Stelle, denn zu oft habe man es zwar mit fähigen, aber wechselnden Ansprechpartnerinnen und -partnern zu tun. Die Koordinierungsstelle könnte auch einen Dialogprozess zwischen Fördermittelgebern und -empfängern anregen, wie er von einigen MSU vorgeschlagen wird. In diesem könnten Bedarfe erfasst und Spielräume zur Einbeziehung von Sozialunternehmen mit bislang wenig Fördermittelzugang (insbesondere nicht gemeinnützige MSU) ausgelotet werden.

5) Gegebenenfalls könnte die Koordinierungsstelle als Katalysator für eine vielfach angemahnte **verbesserte Wertschätzung für Sozialunternehmen** wirken. MSU benötigten eine bessere Lobby und eine bevorzugte Berücksichtigung bei Auftragsvergaben, wie sie die Social Business Initiative der EU schon vor Jahren angemahnt hat (EC 2011). Erwartet wird eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe und mehr Akzeptanz für innovative Ideen und sozialunternehmerische Lösungen. Ein Sozialunternehmen im Bereich ökologischer Landbau vermisst beispielsweise bei der Versorgung

von Kitas und Schulen mehr Bewusstsein für gesunde Ernährung. Ein anderes Unternehmen erwartet eine stärkere Anerkennung der Leistungen, die MSU für die nachhaltige Entwicklung Brandenburgs leisten.

6) Eine Besonderheit Brandenburgs ist die Verortung vieler Sozialunternehmen im ländlichen Raum. Um deren Erreichbarkeit und Vernetzung sicherzustellen, mahnen **diese mehr Anstrengungen bei der Digitalisierung und beim Ausbau öffentlicher Verkehrsangebote** an.



Ihr Sozialunternehmen ist in fünf Jahren so erfolgreich, dass es auf den Titel des Manager Magazins kommt. Wie würde das Titelblatt aussehen?



7. Handlungsempfehlungen für die Brandenburger Förder- und Arbeitspolitik

Marktorientierte Sozialunternehmen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Innovationskraft des Landes Brandenburg und sind dennoch wenig sichtbar. Ein zentrales Ergebnis der Studie ist, dass Unterstützungs- und Förderprogramme oft an den Bedürfnissen marktorientierter Sozialunternehmen vorbeigehen. Aus den Ergebnissen zeichnen sich konkrete Handlungsfelder für eine passgenauere Förderung dieser Unternehmen ab. Auf Grundlage der empirischen Erhebungen werden Empfehlungen für bedarfsgerechte Unterstützungsangebote und Fördermöglichkeiten formuliert. Diese zielen auf die drei zentralen Handlungsfelder A) Wertschätzung und Sichtbarkeit, B) Zugang zu öffentlichen Einnahmequellen und C) ökonomische und infrastrukturelle Rahmenbedingungen.

A. Wertschätzung und Sichtbarkeit von Sozialunternehmen steigern

1. Dialogprozess mit MSU in Gang setzen

Die vorliegende Studie sollte der Auftakt eines Austauschprozesses zwischen den Entscheidungsträgerinnen und -trägern im MWAE sowie weiteren relevanten Ministerien und den marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg sein, mit dem Ziel, die Bedarfe und Unterstützungsmöglichkeiten zu eruieren und die hier vorliegenden und weitere Handlungsempfehlungen zu diskutieren. Ein solcher Austausch würde den Erwartungen der Sozialunternehmen gerecht werden, die Erkenntnisse dieser Studie nutzbar zu machen. Um nachhaltige Ergebnisse zu erreichen, ist der Dialogprozess nicht als einmalige Veranstaltung, sondern als Abfolge mehrerer Austauschtreffen zu organisieren. Als Voraussetzung hierfür sollte die vorliegende Studie den MSU im Land Brandenburg zugänglich gemacht werden.

2. Ministeriumsübergreifende Arbeitsgruppe „Marktorientierte Sozialunternehmen“ einrichten

Marktorientierte Sozialunternehmen sind in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und Branchen tätig, die oft in die Zuständigkeit verschiedener Ministerien fallen. Ihre spezifischen Anforderungen, zum Beispiel hinsichtlich Rechtsform oder Besteuerung, sind in den Brandenburger Institutionen noch nicht hinreichend bekannt. Um eine höhere Sensibilität für die Bedürfnisse von MSU in Politik und Verwaltung zu erreichen, sollen Kompetenzen in einer ministeriumsübergreifenden Arbeitsgruppe „Marktorientierte Sozialunternehmen“ gebündelt werden. Diese Arbeitsgruppe sollte es sich zur Aufgabe machen, ressortübergreifend über Sozialunternehmen zu informieren, Weiterbildungsbedarfe für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltungen zu adressieren und als Brückenkopf der zu schaffenden Koordinierungsstelle für MSU (siehe Empfehlung 4) in die Ministerien hinein zu fungieren.

3. Wettbewerb „Brandenburgisches Sozialunternehmen“ des Jahres etablieren

Marktorientierte Sozialunternehmen fühlen sich im Förderkontext oft als Bittsteller und beklagen, dass ihre professionelle Arbeit zur Stärkung von Zivilgesellschaft, zur nachhaltigen Entwicklung von Stadt und Land sowie zur Unterstützung benachteiligter Gruppen zu wenig wahrgenommen wird. Mit der Etablierung eines landesweiten Wettbewerbs zum „Sozialunternehmen des Jahres“ und einer öffentlichkeitswirksamen Auszeichnung in den Kategorien Gründungs- und Skalierungsphase kann die Sichtbarkeit stark erhöht werden. Ein Preisgeld (oder Stipendium) für die Gewinnerinnen und Gewinner schafft einen starken Anreiz zur Teilnahme und ermöglicht

vielversprechenden Geschäftsmodellen eine nachhaltige Etablierung oder Skalierung. Im Rahmen einer Veranstaltung zur Preisübergabe wird die Vernetzung der Unternehmen untereinander gestärkt.

B. Zugang zu öffentlichen Einnahmequellen verbessern

4. Beratungs- und Koordinierungsstelle für MSU schaffen

Sozialunternehmerinnen und -unternehmer empfinden die Förderlandschaft oft als undurchschaubar und kennen mitunter die ihnen offenstehenden Fördermöglichkeiten nicht. Auch fehlen ihnen Ansprechpartnerinnen und -partner, die Anliegen in die Ministerien und Fördermittelverwaltung vermitteln können. Eine Beratungs- und Koordinierungsstelle, die MSU in allen Phasen sektor- und themenübergreifend berät, ist daher notwendig. Für die Kontakte in die Ministerien ist die Beratungs- und Koordinierungsstelle eng mit der oben angesprochenen ministeriumsübergreifenden AG „Marktorientierte Sozialunternehmen“ vernetzt. Weitere Aufgaben liegen in der Vermittlung an Spezialisten (z.B. Rechts- und Steuerberatung), in der Organisation des o.g. Wettbewerbs und in der Netzwerkarbeit. Die Beratungs- und Koordinierungsstelle kann zudem Peer-to-peer-Beratung der MSU untereinander vermitteln.

5. MSU in öffentlichen Ausschreibungen stärker berücksichtigen

Durch die Aufnahme einer sozialwirtschaftlichen Wirkungslogik in öffentliche Vergabeverfahren können marktorientierte Sozialunternehmen substanziell ohne zusätzliche öffentliche Finanzausgaben gefördert werden. Angesichts des durch diese Unternehmen erbrachten gesellschaftlichen Mehrwerts sollte geprüft werden, ob diese

bei öffentlichen Ausschreibungen und gleicher Eignung gegenüber konventionellen Unternehmen den Vorzug erhalten oder im Rahmen des Wettbewerbes sozialwirtschaftliche Kriterien berücksichtigt werden, die in der Regel MSU häufiger erfüllen als konventionelle Unternehmen. So könnten beispielsweise Zutaten für die Versorgung in öffentlich getragenen Kitas und Schulen von einem MSU aus der ökologischen Landwirtschaft bezogen werden oder die Reinigung in öffentlichen Gebäuden gleichzeitig zur Integrationsleistung werden, wenn diese durch einen Inklusionsbetrieb durchgeführt werden. Mit der bevorzugten Berücksichtigung von MSU in öffentlichen Ausschreibungen und bei der Erarbeitung von Rahmenverträgen würde das Land Brandenburg eine der Forderungen aus der EU Social Business Initiative erfüllen.

6. Fördermittel und –programme passgenauer gestalten

MSU fallen in der Logik vieler Förderprogramme durch das ordnungspolitische Raster. Eine Unterscheidung von gewerblichen und gemeinnützigen Antragstellern schließt regelmäßig zahlreiche MSU aus. Für die Unterstützung von MSU könnte eine entsprechende Kategorie, zumindest jedoch sozialunternehmerische Kriterien bei der Förderprogrammgestaltung hilfreich sein. Diese könnten z. B. über Gemeinwohl-Zertifikate belegt werden.

Eine weitere Möglichkeit, gemeinnützige MSU zu unterstützen, ist die Lösung von Vorfinanzierungsproblemen bei der Inanspruchnahme von Förderungen. Rechtlich sind gemeinnützigen Sozialunternehmen enge Grenzen bei der Bildung von Rücklagen gesetzt. Das wird nicht zuletzt dann zum Problem, wenn Projekte eine teils hohe Vorfinanzierung durch die Fördermittelempfänger erfordern. Alternativ sind im

Rahmen von Förderprogrammen Darlehensangebote für die Vorfinanzierung zu integrieren, beispielsweise könnten diese von der Bürgschaftsbank kraft Zuwendungsbescheide oder Rahmenverträge besichert werden.

Die Nutzung von Förderprogrammen kann für MSU wesentlich erleichtert werden, wenn die Möglichkeiten der Pauschalierungen bei Antrag und Abrechnung durchgängig ausgenutzt werden. Analog der „Gründungsrichtlinie“ des MWAE könnte die kalkulatorische Komplexität durch die Reduzierung auf die drei Kostenarten Personal, Honorar und Sachkosten vereinfacht werden. Dadurch würde nicht nur den MSU sondern auch den öffentlichen Prüfinstanzen Aufwand erlassen werden. Haushaltsrechtlich könnte zudem geprüft werden, welche Möglichkeiten es bei der Gestaltung von Förderprogrammen, insbesondere der Abrechnungsmechanismen, gibt, von einer Prozess- auf eine Wirkungslogik umzustellen.

7. Rahmenbedingungen für MSU in Skalierung verbessern

Ein großes Problem projektformig organisierter Arbeit ist der Verlust von Ideen und Know-how nach Projektende. Im Projekt qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mit dem Ende der Förderung oft nicht gehalten werden. Speziell für Sozialunternehmen in der Skalierungsphase sollte daher ein Förderformat entwickelt werden, welches auf die Verstetigung und Skalierung aussichtsreicher Ansätze aus früheren Projekten abzielt. Dieses sollte Sozialunternehmen in die Lage versetzen, für den Ansatz ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Hier gibt es bereits internationale Vorreiter wie z.B. das „Investment Readiness Program“ in Kanada, das Social Entrepreneurs zur Investitionsreife

für Wachstum bringt. Auch könnte bei erfolgreicher Implementierung ein Budget für die Verbreitung des Ansatzes durch das Unternehmen vorgehalten werden. Hierbei ginge es darum, für den Ansatz im Sinne eines Open-Source-Gedankens Nachahmer in anderen Teilen des Landes zu finden und so die Wirkung zusätzlich zu skalieren.

C. Ökonomische und infrastrukturelle Rahmenbedingungen stärken

8. Wertewandel und Bildung stärken

Das zunehmende Interesse von Gründerinnen und Gründern, von Medien und Verwaltung an Sozialunternehmen zeugt von einer Tendenz zu sinnstiftender Arbeit in Brandenburg. Damit verbunden sind gesellschaftliche Diskussionen über die Werte unseres wirtschaftlichen Handelns im Allgemeinen (z.B. „Unsere Welt neu denken“, Maja Göpel, Generalsekretärin des Wissenschaftlichen Beirates der Bundesregierung) und von Unternehmenswerten im Speziellen. Es sollte in Betracht gezogen werden, diesen Dialog insbesondere an der Schnittstelle Wirtschaft, Arbeit und Energie im Sinne einer Zukunftsperspektive öffentlich und langfristig mitzugestalten. Ebenso sollten im Rahmen der Landesbildungspolitik Curricula in Schule und Ausbildung den Wertewandel gestalterisch aufnehmen und soziale Innovation den technischen Innovationen in Forschung, Lehre und Förderung gleichstellen.

9. (Sozial-)Investitionsfreundliches Klima im Land etablieren

Viele Sozialunternehmen haben in den Interviews das Fehlen von Investitionen durch Stiftungen und private Kapitalgeberinnen und –geber in Brandenburg bemängelt. Ein Handlungsansatz wäre die Unterstützung von intersektoralen Kooperationen zwischen Sozialunternehmen, Stiftungen, konventionellen Unternehmen und staatlichen Institution wie z.B. die Bürgerschaftsbank. Zum einen könnte über gezielte Ansprache der Akteure und Aufbereitung von guten internationalen Beispielen für mehr Kooperationen (beispielsweise in Form von Social Business Angels) geworben werden und zum anderen über Pilotprojekte wie z.B. mit Social Impact Bonds neue Kooperationen ausprobiert werden.

10. Marktorientierung der Sozialunternehmen stärken

Wie im Kapitel 4 aufgezeigt, unterscheiden sich MSU im unternehmerischen Denken und der Ertragsgestaltung (und somit Finanzierungsbedarf) vom Durchschnitt der Sozialunternehmen wie beim Verband SEND e.V. organisiert. Für die langfristige Förderung von MSU, d.h. der Stärkung der

unternehmerischen Komponente von Sozialunternehmen ist es notwendig, Wege der Marktorientierung unter gleichzeitiger Wahrung der sozialen Interessen aufzuzeigen. Fortbildungs-, Coaching- und Goodpractise-Angebote sollten daher aufzeigen, wie es einzelnen Unternehmen gelingen kann, nachhaltigere soziale Geschäftsmodelle zu entwickeln oder über eine Impact-Readiness-Strategie gezielt auch Impact Investoren zu gewinnen.

11. Infrastrukturen im ländlichen Raum sichern und verbessern

Die Studie konnte zeigen, dass Sozialunternehmen breit über das Land Brandenburg gestreut sind und damit auch stärker als konventionelle Startups zu einer Belebung der ländlichen Gebiete beitragen. Gleichzeitig beklagen viele Unternehmen aber die dort vorhandene Infrastruktur oftmals als mangelhaft. Um MSU dauerhaft auch in den ländlichen Räumen anzusiedeln und zu halten, gilt es vor allem den Breitbandausbau konsequent voranzutreiben, für eine funktionierende Mobilitätsinfrastruktur zu sorgen und Angebote der Daseinsvorsorge zu erhalten.

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kriterien für marktorientierte Sozialunternehmen (MSU)	21
Tabelle 2: Abgrenzung gegenüber Wohlfahrtsorganisationen und konventionellen Unternehmen.....	24
Tabelle 3: Geografische Verteilung (absteigend).....	26
Tabelle 4: Kategorisierung nach Wirkungsbereich & Erscheinungsform	29
Tabelle 5: Anzahl marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg	36
Tabelle 6: Brandenburger MSU im Vergleich	71
Tabelle 7: Finanzielle Unterstützungsangebote, die in den vergangenen drei Jahren durch gründende MSU in Anspruch genommen wurden.....	76
Tabelle 8: Beratungs- und Weiterbildungsangebote durch private und öffentliche Institutionen	79

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die drei Dimensionen von Sozialunternehmen (Darstellung entnommen EC 2015, S. VI)	15
Abbildung 2: Abgrenzungen und Schnittstellen von MSU (eigene Darstellung).....	22
Abbildung 3: Geografische Verteilung.....	27
Abbildung 4: Quantitativer Überblick potentieller MSU nach Wirkungsbereich	30
Abbildung 5: Geografische Verteilung potentieller MSU nach Wirkungsbereich	31
Abbildung 6: Identifikation marktorientierter Sozialunternehmen in Brandenburg.....	35
Abbildung 7: Alter der MSU in Brandenburg im bundesweiten Vergleich.....	38
Abbildung 8: Phase der Unternehmensentwicklung	38
Abbildung 9: Anzahl der Beschäftigten im Vergleich	40
Abbildung 10: Rechtsform und Gemeinnützigkeit.....	42
Abbildung 11: Selbstbezeichnung der Unternehmen.....	43
Abbildung 12: Wirkungsfelder nach UN-Entwicklungszielen	48
Abbildung 13: Bedeutung sozialer Wirkung und finanzieller Rendite im Vergleich	49
Abbildung 14: Einschätzung der sozialen Wirkung.....	51

Abbildung 15: Wichtigkeit von Kundengruppen für Generierung von Umsätzen	53
Abbildung 16: Ausweitung vs. Reduzierung der Geschäftstätigkeit	54
Abbildung 17: Einnahmen im Jahr 2019	55
Abbildung 18: Einnahmequellen im Vergleich	57
Abbildung 19: Innovationstätigkeit im Vergleich	61
Abbildung 20: Einfluss der Corona-Pandemie auf den Geschäftsbetrieb.....	63
Abbildung 21: Geografischer Fokus der Vernetzung (MSU in BB) und der Aktivitäten (SU bundesweit).....	66
Abbildung 22: politische und sozio-ökonomische Rahmenbedingungen.....	67
Abbildung 23: Administrative und förderstrukturelle Rahmenbedingungen	69
Abbildung 24: Die drei Dimensionen von Sozialunternehmen (Darstellung entnommen EC 2015, S. VI)	84

LITERATURVERZEICHNIS

Ashoka Deutschland GmbH (2015): *Changemaker - Ideen für den Gesellschaftlichen Wandel 2015/16*, https://www.ashoka.org/sites/default/files/atoms/files/ashoka-magazin-2015-16_ansicht.pdf (21.09.2020).

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2020): *Forderungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen zur Reform des Gemeinnützigkeitsrechts*, https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Verband/Wer_Wir_sind/Positionen/Stiftungsposition-06-2020-Gemeinnuetzigkeitsrechtsreform.pdf (30.09.2020).

Christmann, Gabriela B. (2014): *Social Entrepreneurs on the Periphery: Uncovering Emerging Pioneers of Regional Development*, In: *disP* 50(1), S. 43-55.

— (2020): *Wie man soziale Innovationen in strukturschwachen ländlichen Räumen befördern kann*, *RurAction Policy Paper*, unveröffentlichtes Manuskript unter Mitarbeit von Jamie Scott Baxter, Georgios Chatzichristos, Holle Gruber, Barraí Hennebry, Sunna Kovanen, Marina Novikova, Lucas Olmedo, Sune W. Stoustrup, Mara van Twuijver und Anna Umantseva, Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS), Erkner.

Dees, J. Gregory (2001 [1998]): *The Meaning of 'Social Entrepreneurship'*, http://caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf (18.06.2014).

Dees, J. Gregory/Anderson, Beth Battle/Wei-Skillern, Jane (2004): *Scaling Social Impact: Strategies for spreading social innovations*, In: *Stanford Social Innovation Review* Spring 2004, S. 24-32.

Defourny, Jacques/Nyssens, Marthe (2010): *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, In: *Journal of Social Entrepreneurship* 1(1), S. 32-53.

— (2013): *Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us?*, In: Moulaert, Frank et al. (Hrsg.): *The International Handbook on Social Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham/UK, Northampton/MA, S. 40-52.

Dieffenbach-Trommer, Stefan (2020): *Handlungsrahmen für eine vielfältige und starke Zivilgesellschaft: Ansatzpunkte und Leitplanken für eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechts*. Beitrag im Newsletter Nr. 12 des Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement vom 18.6.2020,

<https://www.b-b-e.de/bbe-newsletter/newsletter-nr-12-vom-1862020/diefenbach-trommer-reform-des-gemeinnuetzigkeitsrechts/> (30.09.2020).

Droß, Patrick J. (2013): *Ökonomisierungstrends im Dritten Sektor: Verbreitung und Auswirkungen von Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicherheit in gemeinnützigen Organisationen*, Discussion Paper SP V 2013-301, WZB, Berlin.

D'Alisa, Giacomo/Demaria, Federico/Kallis, Giorgos (Hrsg.) (2015): *Degrowth: A Vocabulary for a New Era*, Routledge, London, New York.

Emerson, Jed (2006): *Moving ahead together: implications of a blended value framework for the future of social entrepreneurship*, In: Nicholls, Alex (Hrsg.): *Social entrepreneurship, new models of sustainable social change*, Oxford University Press, Oxford.

European Commission (2011): *Social Business Initiative: Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, European Commission, Brussels.

— (2013): *Social Economy and Social Entrepreneurship. Social Europe Guide*, Vol. 4, Brussels.

— (2015): *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Synthesis Report*, European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels.

— (2018): *Social Enterprises and their Eco-systems. Updated country report: Germany*, Authors: Nicole Göler von Ravensburg, Gorgi Krlev, Georg Mildenerberger, Luxembourg, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20563&langId=en> (07.04.2020).

— (2020): *Social Enterprises and their Eco-Systems in Europe: Comparative Synthesis Report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, Verfügbar unter <https://europa.eu/!Qq64ny>.

Evers & Jung/IQ Consult/ISM/Zeppelin Universität (2015): *Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?*, Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/herausforderungen-bei-der-gruendung-und-skalierung-von-sozialunternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=13 (07.04.2020).

Hackenberg, Helga/Empter, Stefan (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, Springer VS, Wiesbaden.

Howaldt, Jürgen/Schwarz, Michael (2010): *Soziale Innovationen - Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven*, In: Howaldt, Jürgen/Jacobsen, Heike (Hrsg.): *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, VS Verlag, Wiesbaden, S. 87-108.

Jähnke, Petra/Christmann, Gabriela B./Balgar, Karsten (2011): *Social Entrepreneurship: Perspektiven für die Raumentwicklung*, Springer VS, Wiesbaden.

Jansen, Stephan A. (2013): *Skalierung von sozialer Wirksamkeit Thesen, Tests und Trends zur Organisation und Innovation von Sozialunternehmen und deren Wirksamkeitsskalierung*, In: Jansen, Stephan A. et al. (Hrsg.): *Sozialunternehmen in Deutschland*, Springer VS, Wiesbaden, S. 79-100.

Jansen, Stephan A./Heinze, Rolf G./Beckmann, Markus (Hrsg.) (2013): *Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen*, Springer VS, Wiesbaden.

— (2012b): *Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland. Möglichkeiten der Förderung*.

Metzger, Georg (2019): *Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische – 154.000 „junge“ Sozialunternehmer im Jahr 2017*, KfW Research Nr. 238, KfW - Kreditanstalt für Wiederaufbau.

Mulgan, Geoff/Tucker, Simon/Ali, Rushanara/Sanders, Ben (2007): *Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*, Oxford Said Business School, Oxford.

Munoz, Sarah-Anne/Steiner, Artur/Farmer, Jane (2014): *Processes of community-led social enterprise development: learning from the rural context*, In: *Community Development Journal* 50(3), S. 478-493.

Paaß, Julia/Dietrich, Janosch/Hentschel, Philipp: *Mission*, <https://zukunftsorte.land/die-mission> (23.09.2020).

Pestoff, Victor (2014): *The Role of Participatory Governance in the EMES Approach to Social Enterprise*, In: *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity* 2(2), S. 48-60.

Phineo (2018): *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle die Gutes noch besser tun wollen*, Phineo gemeinnützige AG, Berlin, <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung> (04.09.2020).

Pless, Nicola M. (2012): *Social Entrepreneurship in Theory and Practice - An Introduction*, In: *Journal of Business Ethics* (111), S. 317-320.

Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia (2013): *Zur Situation, zu den Leistungen und sozialen Effekten von Dritte-Sektor-Organisationen im Land Brandenburg*, Discussion Paper SP V 2013–303, WZB, Berlin.

Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora (2012): *Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und organisatorische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung*, Discussion Paper SP IV 2012 - 402, WZB, Berlin.

Richter, Ralph (2019): *Rural social enterprises as embedded intermediaries: The innovative power of connecting rural communities with supra-regional networks*, In: *Journal of Rural Studies* 70(2019), S. 179-187.

— (2020): *Innovations at the edge: How local innovations are established in less favourable environments*, In: *Urban Research & Practice*, DOI: 10.1080/17535069.2020.1809700.

Richter, Ralph/Fink, Matthias/Lang, Richard/Maresch, Daniela (2020): *Social Entrepreneurship and Innovation in Rural Europe*, Routledge, New York/London.

RurInno project consortium (2018): *Rural Social Enterprises: Experiences from the Field*, Authors: Sadie Allen, Catherine Smyth, Renata Dębska, Stella Dampasi, Martin Hollinetz, Wolfgang Mader, Elisa Köhr, and Ralph Richter, Leibniz Institute for Research on Society and Space (IRS), Erkner.

Scheuerle, Thomas/Glänzel, Gunnar/Knust, Rüdiger/Then, Volker (2013): *Social Entrepreneurship in Deutschland. Potentiale und Wachstumsproblematiken. Eine Studie im Auftrag der KfW, Universität Heidelberg. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Heidelberg*.

Scheuerle, Thomas/Schmitz, Björn/Spiess-Knafl, Wolfgang/Schües, Rieke/Richter, Saskia (2015): *Mapping social entrepreneurship in Germany - a quantitative analysis*, In: *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation* 3(6), S. 484-511.

Schmelzer, Matthias/Vetter, Andrea (2019): *Degrowth/Postwachstum zur Einführung*, Junius Verlag, Hamburg.

Schmitz, Björn/Scheuerle, Thomas (2013a): *Hemmnisse der Wirkungsskalisierung von Sozialunternehmen in Deutschland*, In: Jansen, Stephan A. et al. (Hrsg.): *Sozialunternehmen in Deutschland*, Springer VS, Wiesbaden, S. 101-124.

— (2013b): *Social Intrapreneurship - Innovative und unternehmerische Aspekte in drei deutschen christlichen Wohlfahrtsträgern*, In: Jansen, Stephan A. et al. (Hrsg.): *Sozialunternehmen in Deutschland*, Springer VS, Wiesbaden, S. 187-217.

Schumpeter, Joseph A. (2016 [1929]): *Der Unternehmer in der Volkswirtschaft von heute*, In: Herzog, Lisa/Honneth, Axel (Hrsg.): *Schriften zur Ökonomie und Soziologie*, Suhrkamp, Berlin, S. 78-102.

SEFORIS Forschungskonsortium (2016): *Landesbericht Deutschland. Eine erste Analyse und ein erstes Profil von Sozialunternehmen in Deutschland*, Hertie School of Governance, Berlin.

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (2018): *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018*, Berlin, https://www.send-ev.de/uploads/dsem-2018_web.pdf (07.04.2020).

— (2019): *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2019*, <https://www.send-ev.de/uploads/DSEM2019.pdf> (07.04.2020).

Spiess-Knafl, Wolfgang/Schües, Rieke/Richter, Saskia/Scheuerle, Thomas/Schmitz, Björn (2013): *Eine Vermessung der Landschaft deutscher Sozialunternehmen*, In: Jansen, Stephan A. et al. (Hrsg.): *Sozialunternehmen in Deutschland*, Springer VS, Wiesbaden, S. 21-34.

Young, Dennis R. (1983): *If not for profit, for what?*, Lexington Books, Lexington, M.A.

— (1986): *Entrepreneurship and the behavior of non-profit organizations: elements of a theory*, In: Rose-Ackerman, Susan (Hrsg.): *The economics of non-profit institutions*, Oxford University Press, New York, S. 161-184.

Zimmermann, Frank (2016): *Statistik zu Natur- und Landschaftsschutzgebieten in Brandenburg*, Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt & Klimaschutz, <https://mluk.brandenburg.de/mluk/de/umwelt/natur/natur-und-landschaftsschutzgebiete/> (21.09.2020).

ANHANG 1: METHODIK DER RECHERCHE VON MSU

Vorgehen bei der Recherche der Grundgesamtheit der MSU in Brandenburg

Das Suchvorgehen um MSU in Brandenburg zu identifizieren war divers und iterativ. An erster Stelle stand die Ansprache existierender Netzwerke. Hier konnte auf zahlreiche Kontakte aus dem Berliner und Brandenburger Netzwerk der Social Impact gGmbH zurückgegriffen werden. Zusätzlich konnten durch schriftliche oder telefonische Empfehlungen dieser Netzwerkpartnerinnen und -partner sowie durch Online-Recherchen weitere Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ausfindig gemacht und angesprochen werden. In einer erweiterten Netzwerksuche wurden alle Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Brandenburg kontaktiert. Zunächst wurden alle mittels eines Anschreibens mit Informationen zur Studie um Unterstützung gebeten; diese Anfrage wurde einige Tage später durch telefonische Kontaktaufnahme ergänzt.

Einige bekannte Webseiten wie Kreativorte Brandenburg (<https://www.kreativorte-brandenburg.de/>) oder das Netzwerk Zukunftsorte (<https://zukunftsorte.org/reallabore>) liefern außerdem eine sehr gute Sammlung bestehender Sozialunternehmen in Brandenburg. Sie boten einen guten Einstieg für die tiefergehende Recherche – so führte der Internetauftritt eines Zukunftsortes über Verlinkungen zu weiteren Netzwerken, Partnerinitiativen oder auch anderen Sozialunternehmen in der Umgebung. Parallel wurde im Internet sektor- und schlagwortspezifisch recherchiert. Hierunter eine Übersicht einiger Sektoren und Schlagworte, die online eingegeben und deren Ergebnisse nach MSU durchsucht wurden:

- Inklusionsbetriebe Brandenburg
- Solidarische Landwirtschaften Brandenburg
- Energiegenossenschaften Brandenburg
- B-Corps Verzeichnis
- Unternehmen der Gemeinwohlökonomie
- Unverpackt-Laden Brandenburg
- Dorfladen Brandenburg
- Dorfzentrum Brandenburg
- Eine Welt Laden Brandenburg
- Wildnisschulen/Wildnispädagogik Brandenburg

Zur Vervollständigung der Liste wurde das Registerportal des Landes Brandenburg nach folgenden Rechtsformen durchsucht: gGmbH, gUG, eG. Außerdem stand von der Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB) eine Liste aller Unternehmen und Initiativen zur Verfügung, die über die ESF-Förderprogramme 2014-2020 in Brandenburg gefördert werden. Insbesondere die 29 Unternehmen aus dem Förderprogramm „Soziale Innovationen“ wurden genauer betrachtet und ggf. in die Grundgesamtheit aufgenommen. Zudem wurde die komplette Liste nochmals nach den Hauptschlagworten „sozial“, „innovativ“ und „Innovation“

durchsucht, um mögliche interessante Unternehmen aus anderen Förderprogrammen ebenfalls einzubeziehen.

Die explorativen Interviews mit Expertinnen und Experten sowie Sozialunternehmen waren eine weitere Quelle, um relevante MSU zu ermitteln. Insbesondere in den Expertinnen- und Experteninterviews wurden einige Hinweise und konkrete Beispiele für Orte, Personen und Unternehmen genannt. Diese konnten im Anschluss recherchiert und ggf. kontaktiert werden. Somit basierte die Suche stark auf existierenden Netzwerken und dem Wissen der in diesen Netzwerken organisierten Personen. Ohne deren Input wäre eine umfangreiche Suche der sehr heterogenen Grundgesamtheit potenziell marktorientierter Sozialunternehmen weniger erfolgreich gewesen. Es gibt insbesondere sehr viele kleine, unscheinbare und durchaus „versteckte“ Sozialunternehmen in Brandenburg, die lediglich durch gezielte Suche ihren Weg in die Grundgesamtheit gefunden haben. Wie eine interviewte Regionalmanagerin treffend beschreibt, setzen diese Unternehmen auf „enge Kooperationen und Vernetzung und [...] haben vielleicht nicht so sehr das Gefühl dafür, sich gut zu verkaufen und so darzustellen, dass sie wirklich ein Produkt verkaufen. Sondern sie sind einfach da und machen super gute Angebote, super gute Arbeit. [...] Also, sie sind ganz eng, sehen sich als wichtiger Bestandteil von vielen, von vorhandenen Netzwerken, und sind aber alles so kleine Perlen für sich“ (persönliches Online-Interview, 19.05.2020). Somit bleibt abschließend anzumerken, dass die aktuelle Liste der Grundgesamtheit aller potenziellen MSU in Brandenburg keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben kann. Es gibt sicherlich die ein oder andere „Perle“, die trotz umfangreicher Recherche außen vor geblieben ist.

Vorgehen bei der standardisierten Befragung und der Identifizierung marktorientierter Sozialunternehmen

Nach der Ermittlung der Grundgesamtheit potenzieller MSU in Brandenburg ging es in einem zweiten Schritt darum, aus dieser Grundgesamtheit gemäß der in Abschnitt 2.3 entwickelten Definition die tatsächlich marktorientierten Sozialunternehmen zu identifizieren und in verschiedenen Dimensionen zu beschreiben. Im Folgenden wird gezeigt, wie wir hierbei vorgegangen sind.

Schnell war klar, dass die Bestimmung von MSU gemäß der aufgestellten Definition nicht auf Basis öffentlicher Quellen vorgenommen werden konnte. Um Informationen gemäß den Kriterien zu erhalten und darüber hinaus das Feld dieses Unternehmenssegments in Brandenburg darstellen zu können, war eine standardisierte Befragung das Mittel der Wahl. Hierzu entwickelten wir einen quantitativen Fragebogen mit sieben Fragekomplexen: 1. Organisationale Dimension, 2. Soziale Dimension, 3. Unternehmerische Dimension, 4. Soziale Innovation, 5. Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen, 6. Räumlicher Fokus und Vernetzung und 7. Soziodemographie. Die Themen und Operationalisierung ergaben sich neben den Prüfkriterien aus den Informationsbedarfen des Auftraggebers und aus Themenfeldern, die in der Forschung zu Sozialunternehmen diskutiert werden. Die Übernahme mehrerer erprobter Operationalisierungen ermöglichte die Vergleichbarkeit des Feldes Brandenburger MSU mit diesem Segment im Rest der Bundesrepublik. Insgesamt enthielt der Fragebogen

37 bis 46 Fragestellungen (je nach Verlauf der über Frageweichen gesteuerten Befragung) mit bis zu 81 einzelnen Frageitems. Unter diesen waren 17 offene Antwortfelder. Dieser vergleichsweise umfangreiche Fragebogen macht es möglich, das Feld der MSU in vielen Details abzubilden. Der Fragebogen wurde mit der Erhebungssoftware LimeSurvey programmiert und vor der Befragung einem Pretest unterzogen.

Im Sinne der Aussagekraft der Daten ist eine hohe Rücklaufquote wichtig. Das gilt gerade bei vergleichsweise kleinen Grundgesamtheiten. Bei Online-Befragungen kommt erschwerend hinzu, dass Unternehmen mit vielen derartigen Anfragen konfrontiert werden und entsprechend die Motivation zur Beantwortung und die resultierenden Ausschöpfungsquoten oft gering sind. Aus diesem Grund verwendeten wir einigen Aufwand, um aus der Vielzahl der Befragungen herauszustechen und viele Sozialunternehmen zur Teilnahme zu motivieren. Dazu gehörte es, nach einer Email-Ankündigung alle telefonisch erreichbaren Sozialunternehmen anzurufen, das Anliegen der Erhebung zu schildern und um Beantwortung des Fragebogens zu bitten. In den allermeisten Fällen stieß das auf Wohlwollen, woraufhin die Ansprechpersonen einen Zugangslink zum Online-Fragebogen erhielten. Dieses Vorgehen hatte nicht nur den Vorteil, Aufmerksamkeit und Vertrauen in die Befragung zu gewinnen. Der Kontakt konnte auch dazu genutzt werden, die richtigen Ansprechpersonen und ihre Email-Adresse zu überprüfen und so insgesamt vergleichsweise kontrollierte Erhebungsbedingungen zu gewährleisten. Einzelne Interviews wurden auch direkt telefonisch geführt, so beispielsweise mit einer englischsprachigen Sozialunternehmerin, welcher der Fragebogen am Telefon übersetzt wurde. Die Befragung dauerte vom 17. Juni bis 13. Juli 2020 und fand in Form einer Vollerhebung statt. Bei 11 der 188 recherchierten Sozialunternehmen stellten sich die Kontaktdaten als falsch und auch nicht mehr ermittelbar heraus, so dass die Nettogrundgesamtheit 177 Sozialunternehmen betrug.

Insgesamt beantworteten 80 Sozialunternehmen den Fragebogen vollständig. Das entspricht einer Ausschöpfungsquote von 45,2 Prozent. Hinzu kommen 10 angefangene aber nicht beendete Fragebögen, die hier und in der Auswertung aber nicht berücksichtigt werden. Deswegen ungeachtet ist die Ausschöpfungsquote für eine Online-Befragung sehr zufriedenstellend. Das gilt auch im Vergleich mit anderen Befragungen von Sozialunternehmen. So verzeichnete die WZB-Studie einen Rücklauf von 26 Prozent (Priller et al. 2012, S. 12) und die Mercator-Studie von 15 Prozent (Spiess-Knafl et al. 2013, S. 24). Die SEND-Befragungen verzichten gänzlich auf eine kontrollierte Erhebungssituation und lassen den Fragebogen frei in Netzwerken zirkulieren (SEND 2019, S. 78).

Im letzten Schritt auf dem Weg zu einer Übersicht der MSU in Brandenburg ging es darum, anhand von Prüfkriterien unter allen Sozialunternehmen der Grundgesamtheit die am Markt orientierten Sozialunternehmen herauszufiltern. Grundlage bilden hierfür die aus der Definition abgeleiteten fünf Kriterien Eigenständigkeit, Gemeinwohlorientierung, unternehmerische Mittel, Innovationstätigkeit und Markteinnahmen. Diese haben wir über neun Fragestellungen operationalisiert (vgl. Tab. 8). Bei der Erhebung und Auswertung der Daten zeigte sich, dass es nicht sinnvoll ist, jedes der neun Prüfkriterien als hartes Ausschlusskriterium zu verwenden.

den. So ist der Status der Gemeinnützigkeit zwar ein klares Indiz dafür, dass ein Unternehmen am Gemeinwohl orientiert ist. Gerade marktorientierte Sozialunternehmen verzichten aber nicht selten auf diesen Status, da dieser der wirtschaftlichen Geschäftstätigkeit enge Grenzen setzt. Würde die Gemeinnützigkeit als hartes Prüfkriterium verwendet werden, würden diese Unternehmen außen vor bleiben und eine relevante Teilmenge marktorientierter Sozialunternehmen fehlen. Aus diesem Grund haben wir uns dazu entschieden, das Kriterium der Gemeinnützigkeit sowie vier weitere Prüfkriterien – Eigenständigkeit, soziale Ziele in Satzung, Selbstbezeichnung als Sozialunternehmen und keine Gewinnausschüttung – als weiche Kriterien zu betrachten. Den weichen Kriterien ist gemeinsam, dass diese zwar Indizien für MSU sind, ihre Nichteinhaltung aber aus verschiedenen Gründen mit dem Verständnis von MSU dennoch konform gehen kann (siehe Tab. 8). Sozialunternehmen, welche eines oder mehrere weiche Kriterien nicht erfüllen, rechnen wir dem erweiterten Kreis marktorientierter Sozialunternehmen zu.

Im Unterschied zu den fünf weichen Kriterien betrachten wir vier weitere Prüfkriterien als harte Ausschlusskriterien. Diese Kriterien betreffen den Kern unseres Verständnisses von MSU, bei ihrer Nichteinhaltung können wir nicht mehr von einem marktorientierten Sozialunternehmen sprechen. Das ist der Fall, wenn ein Unternehmen Gewinne nicht in den sozialen Zweck der Organisation reinvestiert, wenn es keinerlei Innovationstätigkeit aufweist, wenn der Geschäftsbetrieb ausschließlich ehrenamtlich organisiert ist und wenn keine Einnahmen auf Märkten oder Quasi-Märkten generiert werden. Für die beiden letztgenannten Kriterien gelten Ausnahmen für Sozialunternehmen in der Gründungsphase (vgl. Tab. 8). In der Erwartung, dass diese in naher Zukunft Einnahmen am Markt erwirtschaften und Arbeitskräfte entlohnen können, werden diese nicht aufgrund dieser Kriterien ausgeschlossen.

Im Ergebnis der Prüfung über alle 9 Kriterien zeigt sich, dass von 75 Sozialunternehmen mit auswertbaren Datensätzen (5 Fragebögen enthielten nicht genügend Daten) 19 nicht als marktorientierte Sozialunternehmen bezeichnet werden können (das entspricht einem Anteil von 25%). 41 Sozialunternehmen werden dem erweiterten Kreis marktorientierter Sozialunternehmen zugerechnet (55%), da diese nicht alle der weichen Kriterien erfüllen und 15 Sozialunternehmen dem Kernbereich marktorientierter Sozialunternehmen (20%). Für die weitere Auswertung heißt das, dass in den meisten statistischen Analysen nur MSU aus dem Kernbereich und aus dem erweiterten Bereich berücksichtigt werden (zusammen 56 Fälle bzw. 75% aller Fälle). Die 19 Nicht-MSU werden nur in wenigen Analysen ergänzend einbezogen.

Tabelle 9.: Operationalisierung der Prüfkriterien für MSU

Kriterium		Operationalisierung	Begründung
weiche Kriterien	Eigenständigkeit	Ist das Sozialunternehmen/die Organisation gebunden an Entscheidungen anderer Organisationen (z.B. als Teil einer größeren Mutterorganisation)? Ja/nein	▶ MSUs sind nicht abhängig von und nicht Teil anderer staatlicher oder privatwirtschaftlicher Organisationen ▶ weiches Kriterium, da MSU teilweise an Letztentscheidungen bspw. von Stiftungen gebunden sind, aber in ihrem Geschäftsbetrieb autonom agieren
	Gemeinnützigkeit	Hat die Organisation den Gemeinnützigkeitsstatus? Ja/nein	▶ mit der Anerkennung der Gemeinnützigkeit wird der soziale/gesellschaftliche Zweck des MSU offiziell beglaubigt ▶ weiches Kriterium: da sich der Status der Gemeinnützigkeit schlecht mit wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb vereinbaren lässt, verzichten MSU teils darauf, halten aber an gemeinwohlorientierten Zielen fest
	soziale Ziele in Satzung verankert	Sind soziale Zielsetzungen/gesellschaftliche Anliegen in der Satzung Ihres Sozialunternehmens verankert? Ja/nein	▶ gemeinwohlorientierte Ziele sind in den Statuten der MSUs verankert ▶ weiches Kriterium, da Verankerung gemeinwohlorientierter Ziele oft mit offiziellem Status der Gemeinnützigkeit verbunden ist; gemeinwohlorientierte Ziele können satzungsunabhängig dennoch verfolgt werden
	Selbstbezeichnung als Sozialunternehmen	Bezeichnet sich das Unternehmen/die Organisation in der Außendarstellung als Sozialunternehmen? Ja/teilweise/nein	▶ die Selbstbezeichnung als Sozialunternehmen ist ein klares Indiz dafür, dass die Organisation die Merkmale von Sozialunternehmen teilt ▶ - weiches Kriterium, da es alternative Bezeichnungen gibt, die ebenso für die Merkmale von Sozialunternehmen stehen, z.B. Eine-Welt-Laden, solidarische Landwirtschaft
	Gewinne werden nicht ausgeschüttet	Wie verfahren Sie in Ihrem Sozialunternehmen mit erwirtschafteten Gewinnen? Gewinne werden an Inhaber, Mitglieder oder Anteilseigner ausgeschüttet: trifft überhaupt nicht zu/trifft eher nicht zu/teils-teils	▶ der Verzicht auf das Ausschütten von Gewinnen an Anteilseigner verdeutlicht, dass Profiterzielung nicht der Unternehmenszweck ist ▶ weiches Kriterium, da Ausschüttungen in begrenztem Umfang auch als Teil von (zuvor entgangenen) Vergütungen betrachtet werden können
harte Kriterien	Reinvestition in soziale Zwecke	Wie verfahren Sie in Ihrem Sozialunternehmen mit erwirtschafteten Gewinnen? Gewinne werden in den sozialen Zweck der Organisation reinvestiert: trifft voll und ganz zu/trifft überwiegend zu/teils-teils	▶ das Reinvestieren von Gewinnen in den sozialen Zweck ist ein Indiz für das soziale/gesellschaftliche Anliegen als primäres Unternehmensziel; anders als bei Gewinnausschüttungen kommt der erzeugte Mehrwert der Allgemeinheit oder benachteiligten sozialen Gruppen zugute ▶ hartes Kriterium, da die Verwendung des erzeugten Mehrwerts für

			das soziale/gesellschaftliche Anliegen ▶ ein untrügliches Zeichen für die Gemeinwohlorientierung des MSU ist
	bezahlte Arbeit	Wie viele Personen sind für Ihre Organisation regelmäßig tätig? in Vollzeit, in Teilzeit: offene Zahlenangabe größer Null	▶ MSUs arbeiten erwerbswirtschaftlich, d.h. nicht rein ehrenamtlich ▶ hartes Kriterium, da bezahlte Arbeit ein Indiz für einen professionellen, eigenständigen und auf Dauer gestellten Geschäftsbetrieb ist ▶ Ausnahme: das MSU befindet sich in der Gründungsphase und generiert noch nicht genügend Einnahmen für die Entlohnung von Arbeit
	Markteinnahmen	Welchen Anteil hatten folgende Einnahmequellen an den Gesamteinnahmen in 2019? Umsätze durch Verkauf von Produkten und Dienstleistungen am Markt; Entgelte für die Erbringung von Leistungen im Rahmen des SGB; Entgelte für die Erbringung weiterer Leistungen für die öffentliche Hand; Zahlenangabe größer Null	▶ MSUs erwirtschaften einen signifikanten Anteil der Einnahmen durch Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen auf freien Märkten (auch Gebühren, Vermietung/Verpachtung) oder Quasimärkten (Leistungsentgelte z.B. für Arbeitsmarktintegration, Inklusion) ▶ hartes Kriterium, da es ein zentrales Kennzeichen von MSUs ist, dass sie mit ihren Produkten und Dienstleistungen Einnahmen auf Märkten generieren und nicht allein von Zuschüssen, Fördermitteln und Spenden leben ▶ Ausnahme sind MSU in der Gründungsphase, die noch den Markteintritt vorbereiten
	Innovationstätigkeit	Wie schätzen Sie die Innovationstätigkeit Ihres Sozialunternehmens in den vergangenen 3 Jahren ein? In welchem Maß haben Sie Marktneuheiten hervorgebracht, in Hinblick auf... die angebotenen Produkte/Dienstleistungen die Prozesse der Produktion oder Organisation das Wirkungsmodell das Geschäftsmodell; Antwortoption zwischen „regionale Marktneuheit“ und „weltweite Marktneuheit“	▶ das MSU etabliert neuartige Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodelle zur besseren Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen; die Neuartigkeit dieser sozialen Innovationen ist in der Regel nicht absolut, sondern relativ, d.h. sie sind im spezifischen Tätigkeitsfeld oder räumlichen Umfeld neu oder sie sind Neukombinationen vorhandener Elemente ▶ hartes Kriterium, da die Suche nach neuartigen Problemlösungen ein Wesensmerkmal von MSU ist; für die dauerhafte Positionierung am Markt ist das Entwickeln von Marktneuheiten unerlässlich

ANHANG 2: GRUNDGESAMTHEIT DER MSU

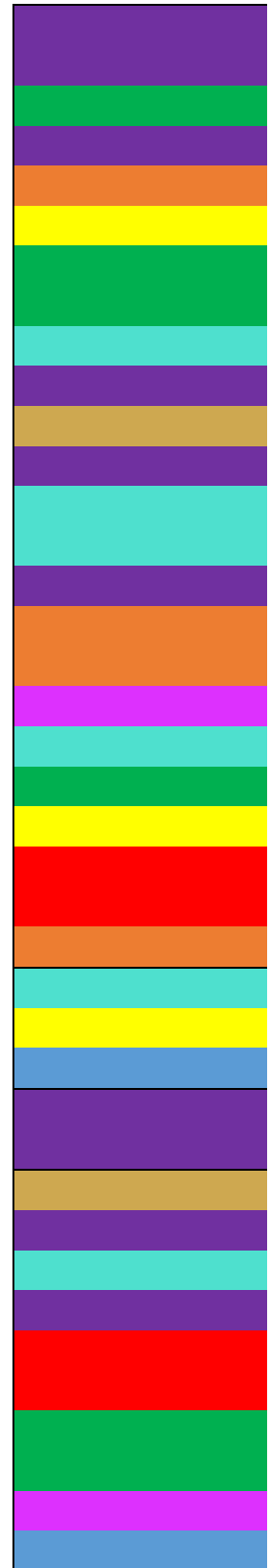
Name Organisation	Stadt/Gemeinde	Wirkungsbereich
3 Jahreszeiten	Zossen	
Adelhaus	Pritzwalk	
AfU	Finsterwalde	
Akademie 2. Lebenshäfte	Eberswalde	
Aktionsladen Eine Welt	Potsdam	
Aktiva Potsdam	Potsdam	
Andere Welt	Strausberg	
Äpfel und Konsorten	Storkow	
Arbeitsförderung	Letschin	
Auenhof	Havelaue	
Bahnhof am Park	Wiesenburg	
Bahnhofszeit	Nauen	
Barnimer Energiewandel	Eberswalde	
Basics Unverpackt (Freie WS)	Kleinmachnow	
Bauernhof Grüna	Jüterborg	
Besucherzentrum 3 Eichen	Buckow	
Bildungsgesellschaft Pritzwalk	Pritzwalk	
Biokräuterei Oberhavel	Oranienburg	
Blühstreifen Beelitz e.V.	Beelitz	
Bruchmühle	Altlandsberg	
Buckower Köstlichkeiten	Buckow	
Buena Vida	Potsdam	
Café Thälmanns - KulTuS e.V.	Müncheberg	
Caromatisch	Ketzin	
Coconat	Bad Belzig	
Das Blaue Pferd	Groß Schönebeck	
Der kleine Hof im Spreewald	Werben	
Die Kuhhorster	Kuhhorst	
Die zweite Seite	Strausberg	
Dorfmitte productions	Gerswalde	
Dorv Zentrum Seddin	Seddin	
E & G Projektagentur	Finsterwalde	
EEPL GmbH	Finsterwalde	
Eine Welt Laden Cottbus	Cottbus	
Eine Welt Laden KW	Königs Wusterhausen	
Eine Welt Laden Storkow	Storkow	

Eine Weltladen Jüterbog
 Eine Weltladen Rathenow
 Erfolg mit Herz
 Europa-Haus Land Brandenburg
 E-Werk Luckenwalde
 F&P Stock Solution GmbH
 Fab Lab Cottbus
 Fair in Bernau
 Franzenhof
 GAB Protzen
 GAG Klausdorf
 Ganz.Kultur
 GemüseAckerdemie
 Grumsiner Brennerei
 Güldenbergr & Werth GbR
 Gut Schmerwitz
 Halle 36
 Hanffaser Uckermark
 Haus Brandenburg
 Haus des Wandels
 Havelmi***
 Havelprater
 Hebewerk Eberswalde
 Herausfo(e)rderer
 Hof Basta
 Hoffnungstaler Werkstätten
 Hollager Musik f Jeden
 IKW Rathenow
 Inselwerke
 Inwale
 Irrlandia
 Jagwina Jagdschule
 Kaiserliche Postagentur
 Käthe & Agathe
 kathi&käthe FairVerpackt
 Kochende Gärten
 KoDorf
 Kranich e.V.
 Kultur im Bahnhof

Jüterbog
 Rathenow
 Zossen
 Heidesee
 Luckenwalde
 Falkensee
 Cottbus
 Bernau
 Wriezen
 Fehrbellin
 Zossen
 Kyritz
 Potsdam
 Angermünde
 Bad Belzig
 Wiesenburg
 Werder
 Prenzlau
 Potsdam
 Steinhöfel
 Beetzseeheide
 Havelsee
 Eberswalde
 Potsdam
 Letschin
 Biesenthal
 Potsdam
 Rathenow
 Eberswalde
 Potsdam
 Storkow
 Gräben
 Vetschau
 Potsdam
 Potsdam
 Steinhöfel
 Wiesenburg
 Senftenberg
 Biesenthal

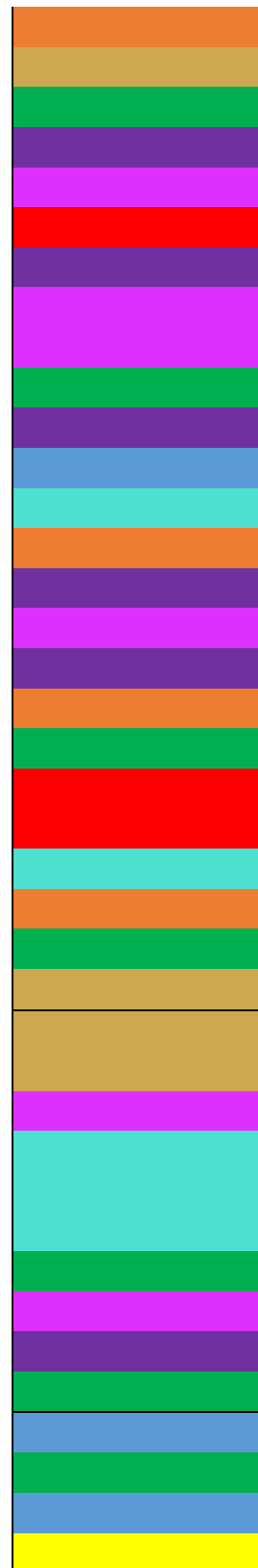


Kulturgießerei	Schöneiche
Kulturhaus Heidekrug	Joachimsthal
Kulturlandschaft Uckermark e.V.	Angermünde
Kulturpark Stolpe	Lunow-Stolzenhagen
Kultus e.V.	Buckow
Land Luft Liebe	Niederfinow
Landesbetrieb Forst Brandenburg	Potsdam
LandGut Lübnitz	Bad Belzig
Landhof Liepe Der Erlebnishof	Liepe
Landkunstleben (Parterra)	Steinhöfel
Landwärts	Klein Glien
Lausitz Energie	Cottbus
Lebensmut	Fürstenwalde
Lebensräume	Neuruppin
Lehniner Institut für K. u. K	Kloster Lehnin
LernSINN erlebBAR eV	Brieselang
LFE Landwirtschaftsbetrieb	Falkenhagen
Libken	Gerswalde
LUBA Fläming	Luckenwalde
Luch Gärtnerei	Märkisch Luch
LUG2 Co-Working	Herzberg
Maiko Unverpackt	Falkensee
maßVoll Unverpackt einkaufen.	Potsdam
Memucho	Wildau
MuG Brandenburg e.V.	Potsdam
Musikbahnhof Annahütte	Annahütte
Native Foods	Gusow-Platkow
Naturenergie Fläming	Bad Belzig
NEF Feldheim	Treuenbrietzen
Netzwerk Zukunftsorte	Prötzel
Neuland21	Bad Belzig
Nordbahn	Schönfließ
Oderbruchmuseum Altranft	Bad Freienwalde
Oderbruchware	Bad Freienwalde
Ökodorf Brodowin	Chorin
Ökohof Waldgarten	Barenthin
Ökonauten	Biesenthal
Oranienwerk	Oranienburg
Pachamama	Brandenburg a.d.H.



Packeseltouren Brandenburg
 Pampa
 PlantAge
 Plasticfreeworld GmbH
 Projektraum Drahnisdorf
 Puerto Alegre
 Raketenberg Ketzin
 Raumquartier
 Rechenzentrum
 Regionalwert AG
 Rehfelde EigenEnergie
 Rohkao
 Rusticus
 Schloss Trebnitz
 Schlossgut Alt Madlitz
 Seminarhäuser Unteres Odertal
 Social Impact gGmbH
 Solanum
 SoLaWi BAUERei Grube
 Solidario
 Solidario Groß Schönebeck
 Soziale Arbeit Mittelmark
 Sozialwerk Winterstein
 Spörgelhof
 Spreeakademie
 Spreescouts
 Stattwerke
 Stechlin Institut
 Stephanus Werkstätten Templin
 Stephanus Werkstätten OPR
 Stiftung ElsterWerk
 Stolze Kuh
 Studierhaus Lausitzer Seenlandsch.
 studiovorort Goetz
 Stützpunkt Vitales Leben
 Sunna Alpakas
 Syringhof
 Tenetrio
 Terezas

Lunow-Stolzenhagen
 Prädikow
 Frankfurt Oder
 Teltow
 Drahnisdorf
 Frankfurt
 Ketzin
 Brandenburg a.d.H.
 Potsdam
 Potsdam
 Rehfelde
 Eberswalde
 Cottbus
 Müncheberg
 Briesen
 Lunow-Stolzenhagen
 Potsdam
 Rheinsberg
 Potsdam
 Potsdam
 Schorfheide
 Bad Belzig
 Bantikow
 Wandlitz
 Vetschau
 Burg
 Neuruppin
 Stechlin
 Templin
 Kyritz
 Herzberg
 Stolzenhagen
 Großräschen
 Prötzel
 Hoppegarten
 Walsleben
 Beelitz
 Nuthetal
 Lunow-Stolzenhagen



Theater 89	Nordwestuckermark
Thinkfarm Eberswalde	Eberswalde
Tohuwabohu GmbH	Gerswalde
Traumschüff	Potsdam
Uckermärkischer Regionalverbund	Prenzlau
Uferwerk	Werder
Verstehbahnhof	Fürstenberg
Villa Fohrde	Havelsee
Walnussmeisterei Böllersen	Herzberg
wandelBar	Eberswalde
Wanego	Dabergotz
WBS Senftenberg	Senftenberg
WeltLaden Wunderblutkirche	Bad Wilsnack
Weltladen Bad Liebenwerda	Bad Liebenwerda
Weltladen Bhf. Wandlitzsee	Wandlitz
Weltladen Brandenburg	Brandenburg a.d.H.
Weltladen Kirchenkr. Falkensee	Falkensee
Weltladen Kyritz	Kyritz
Weltladen Maria Magdalena	Eberswalde
Weltladen Oranienburg	Oranienburg
Weltladen Pritzwalk	Pritzwalk
Weltladen Teltow	Teltow
Weltladen Templin	Templin
Weltladen Wittstock	Wittstock
Wilde Gärtnerei	Rüdnitz
Wildnisschule Hoher Fläming	Bad Belzig
Wildnisschule Waldschat	Müncheberg
Wildnisschule Wildniswissen	Buckow
Wissensbude Wildnis	Bad Saarow
Zebra Kagel	Grünheide
ZEGG	Bad Belzig
Ziegenkäserei Karolinenhof	Kremmen
Zuckermark	Carmzow-Wallmow
Zukunftswerft	Paretz
Zusammen in Neuendorf	Steinhöfel

Legende der Wirkungsbereiche

Nachhaltige Produktion, regionale Ressourcen
Arbeitsförderung & Inklusion
Ökologischer & fairer Handel
Raum für Projekte, Austausch & Begegnung
Bewusste Ernährung & Landwirtschaft
Alternative Wohn- & Arbeitskonzepte
Nachhaltige Bildung & Entwicklung
Wandel & kreative Veränderung
Vernetzung & Förderung der Entwickl. im ländl. Raum



Die Legende gilt auch für das Titelbild

ANHANG 3: FRAGEBOGEN FÜR DIE ERHEBUNG

Studie zu Marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg

Fragebogen für die standardisierte Online-Befragung

- final -

Struktur des Fragebogens/Übersicht der Themenfelder

Einführung in die Befragung..... ii

Organisationale Dimension v

Soziale Dimension xi

Unternehmerische Dimension xv

Soziale Innovation xix

Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen xxi

Räumlicher Fokus und Vernetzung xxvi

Soziodemografie und Ende des Fragebogens xxvii

Einführung in die Befragung

Sozialunternehmen in Brandenburg

Liebe Teilnehmerin, Lieber Teilnehmer,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für unsere Befragung nehmen. Im Land Brandenburg gibt es ein breites Spektrum an Sozialunternehmen. Dazu zählen junge Startups aber auch etablierte Sozialbetriebe mit einem unternehmerischen Ansatz und unternehmerische Ausgründungen aus Wohlfahrtsorganisationen. Brandenburger Sozialunternehmen haben nicht nur unterschiedliche Hintergründe, sie sind auch in verschiedenen Tätigkeitsfeldern aktiv und haben unterschiedliche Organisationsstrukturen. Das macht es schwer sie zu identifizieren. Ihre Bedürfnisse zu ermitteln und Unterstützungsmöglichkeiten anzubieten.

Mit dem Ausfüllen des Fragebogens helfen Sie dabei, erstmals einen strukturierten Überblick über sozialunternehmerische Aktivitäten in Brandenburg zu gewinnen und Möglichkeiten für eine zielgerichtete Unterstützung abzuleiten. Aktuelles Wissen über die Situation der Sozialunternehmen in Brandenburg ist nicht zuletzt deshalb gefragt, weil die Corona-Pandemie viele Sozialunternehmen vor neue Herausforderungen stellt.

Diese Befragung wird durch das Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) und die Social Impact gGmbH durchgeführt. Sie ist Teil der Studie „Marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg“, welche vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg in Auftrag gegeben wurde. Mit dieser Befragung adressieren wir Sozialunternehmen, die ihren Sitz im Land Brandenburg haben. Unter Sozialunternehmen verstehen wir im weiteren Sinn Organisationen, welche mit unternehmerischen Mitteln soziale und/oder ökologische Ziele auf innovative Weise verfolgen, um dem Gemeinwohl zu dienen.

Bitte beantworten Sie den Fragebogen persönlich und für das Sozialunternehmen, über das wir Sie in unserem Anschreiben kontaktiert haben. Alternativ können Sie auch eine andere Person, die in verantwortlicher Funktion in Ihrem Sozialunternehmen tätig ist, mit dem Ausfüllen des Fragebogens betrauen. Die Beantwortung der Fragen dauert 20-30 Minuten. Bei Fragen oder Problemen mit dem Ausfüllen wenden Sie sich bitte jederzeit an die Projektbearbeiter*innen Dr. Ralph Richter, Nina Spiri und Valentina Troendle unter SU-Studie@leibniz-irs.de.

Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt und anonym ausgewertet. Die Ergebnispräsentation erfolgt so, dass keine Rückschlüsse auf die Befragte/den Befragten möglich sind. Bitte lesen Sie die Bestimmungen zum Datenschutz vor der Beantwortung des Fragebogens aufmerksam durch.

☐ Ich habe die Datenschutzbestimmungen gelesen, stimme zu und möchte mit der Befragung beginnen.

120

MARKTORIENTIERTE SOZIALUNTERNEHMEN IN BRANDENBURG

Organisationale Dimension

T1: Wir haben Sie kontaktiert, weil Sie in öffentlich verfügbaren Informationsquellen (u.a. Handelsregister, Webseiten) für Ihr Sozialunternehmen/Ihre Organisation als verantwortliche Person genannt sind oder weil die angesprochene Person Sie mit der Beantwortung dieses Fragebogens betraut hat. Beantworten Sie uns bitte zunächst Fragen zum Status Ihrer im Anschreiben genannten Organisation.

Q1a: Hat Ihr Sozialunternehmen/Ihre Organisation einen regelmäßigen Geschäftsbetrieb?

- ☐ Ja -> weiter Q2
☐ Nein, Geschäftsbetrieb vorübergehend eingeschränkt (z.B. aufgrund der Corona-Pandemie)
☐ Nein, Geschäftsbetrieb dauerhaft eingeschränkt oder eingestellt

Q1b: Sind Sie in dem genannten Sozialunternehmen/der genannten Organisation derzeit hauptamtlich oder ehrenamtlich tätig?

- ☐ Ja -> weiter Q2
☐ Nein

Q1c: Nennen Sie uns bitte kurz die Gründe dafür, weshalb Ihr Sozialunternehmen/Ihre Organisation keinen regelmäßigen Geschäftsbetrieb hat:

offene Antwort -> wenn Q1a „Nein, Geschäftsbetrieb vorübergehend eingeschränkt“ weiter Q2
 -> wenn Q1a „Nein, Geschäftsbetrieb dauerhaft eingeschränkt“ weiter Q34

Q1d: Sie sind nicht mehr hauptamtlich oder ehrenamtlich in dem Sozialunternehmen/der Organisation tätig: Soweit möglich, nennen Sie uns bitte eine Ansprechpartnerin/einen Ansprechpartner, die/der gegenwärtig in verantwortlicher Position für die Organisation tätig ist. Vielen Dank!

offene Antwort -> weiter Q34

T2: Bitte beantworten Sie alle folgenden Fragen für das im Anschreiben genannte Sozialunternehmen bzw. die dort genannte Organisation. Beantworten Sie die Fragen für die Organisation als Ganzes, d.h. nicht nur für Teile der Organisation.

Q2: In welchem Jahr wurde das Sozialunternehmen/die Organisation gegründet?

- ☐ 2020
☐ 2019
 ...
☐ vor 1990, und zwar: (Dropdown-Menü)

Q3: Wie viele organisationale Einheiten mit eigener Rechtsform hat das Sozialunternehmen/die Organisation heute?

- ☐ 1 -> weiter Q4a
☐ 2 -> weiter T3a
☐ 3 -> weiter T3b
☐ 4 -> weiter T3c
 ...
☐ mehr als 10 -> weiter T3c (Dropdown-Menü)

Q4a: Welche Rechtsform hat das Sozialunternehmen bzw. die Organisation heute?

- ☐ e. V.
☐ eG
☐ UG
☐ GmbH
☐ GbR
☐ OHG
☐ AG
☐ KG
☐ Einzelunternehmen
☐ Stiftung
☐ andere Rechtsform, und zwar: (Dropdown-Menü)

Q4b: Hat die Organisation den Gemeinnützigkeitsstatus?

☐ Ja ☐ Nein

T3a. Welche Rechtsform haben die organisationalen Einheiten des Sozialunternehmens/der Organisation? Besitzen diese den Gemeinnützigkeitsstatus? Geben Sie die Rechtsform und den Gemeinnützigkeitsstatus für die zwei Einheiten an. Beginnen Sie mit der wichtigsten Einheit.

Q4c: 1. Einheit der Organisation: Rechtsform

☐ e.V. ☐ eG (Dropdown-Menü)

... ☐ andere Rechtsform, und zwar:

Q4d: 1. Einheit der Organisation: Gemeinnützigkeitsstatus?

☐ Ja ☐ Nein

Q4e: 2. Einheit der Organisation: Rechtsform

☐ e.V. ☐ eG (Dropdown-Menü)

... ☐ andere Rechtsform, und zwar:

Q4f: 2. Einheit der Organisation: Gemeinnützigkeitsstatus?

☐ Ja ☐ Nein

T3b. Welche Rechtsform haben die organisationalen Einheiten des Sozialunternehmens/der Organisation? Besitzen diese den Gemeinnützigkeitsstatus? Geben Sie die Rechtsform und den Gemeinnützigkeitsstatus für die drei Einheiten an. Beginnen Sie mit der wichtigsten Einheit.

T3c. Welche Rechtsform haben die organisationalen Einheiten des Sozialunternehmens/der Organisation? Besitzen diese den Gemeinnützigkeitsstatus? Geben Sie die Rechtsform und den Gemeinnützigkeitsstatus für die drei wichtigsten Einheiten an. Beginnen Sie mit der wichtigsten Einheit.

Q4g: 1. Einheit der Organisation: Rechtsform

☐ e.V. (Dropdown-Menü)

... ☐ andere Rechtsform, und zwar:

Q4d: 1. Einheit der Organisation: Gemeinnützigkeitsstatus?

☐ Ja ☐ Nein

Q4e: 2. Einheit der Organisation: Rechtsform

☐ e.V. (Dropdown-Menü)

... ☐ andere Rechtsform, und zwar:

Q4f: 2. Einheit der Organisation: Gemeinnützigkeitsstatus?

☐ Ja ☐ Nein

Q4g: 3. Einheit der Organisation: Rechtsform

☐ e.V. (Dropdown-Menü)

... ☐ andere Rechtsform, und zwar:

Q4h: 3. Einheit der Organisation: Gemeinnützigkeitsstatus?

☐ Ja ☐ Nein

Q11: Auf welche der folgenden Ziele nachhaltiger Entwicklung (UN Sustainable Development Goals) versucht Ihr Sozialunternehmen positiv einzuwirken? (mehrere Antworten möglich)

☐ keine Armut

☐ kein Hunger

☐ Gesundheit und Wohlergehen

☐ Hochwertige Bildung

☐ Geschlechtergleichheit

☐ sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen

☐ saubere und bezahlbare Energie

☐ menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum

☐ Industrie, Innovation und Infrastruktur

☐ weniger Ungleichheit

☐ nachhaltige Entwicklung von Städten und Gemeinden

☐ nachhaltiger Konsum und Produktion

☐ Maßnahmen zum Klimaschutz

☐ Leben unter Wasser (Gewässer und Meere schützen)

☐ Leben an Land (Landökosysteme schützen)

☐ Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen

☐ globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung

☐ keine Wirkung auf Entwicklungsziel beabsichtigt

☐ anderes Entwicklungsziel, und zwar: _____

Q12: Wie bedeutsam sind die folgenden Aspekte für Ihr Sozialunternehmen?

	1 sehr bedeutsam	2 bedeutsam	3 eher bedeutsam	4 teils/teils bedeutsam	5 eher nicht bedeutsam	6 nicht bedeutsam	7 überhaupt nicht bedeutsam
soziale Wirkung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
finanzielle Rendite	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q13: Wie verfahren Sie in Ihrem Sozialunternehmen mit erwirtschafteten Gewinnen? Falls Sie keine Gewinne erwirtschaften, beantworten Sie die Frage für den zukünftigen Fall von erzielten Gewinnen. Geben Sie bitte für jede Antwortoption an, wie sehr diese auf Ihre Organisation zutrifft.

	1 trifft voll und ganz zu	2 trifft überwiegend zu	3 teils/teils	4 trifft eher nicht zu	5 trifft überhaupt nicht zu
Gewinne werden an Inhaber, Mitglieder oder Anteilseigner ausgeschüttet	☐	☐	☐	☐	☐
Gewinne werden für die Bildung von Rücklagen verwendet	☐	☐	☐	☐	☐
Gewinne werden in den sozialen Zweck der Organisation reinvestiert	☐	☐	☐	☐	☐

Q14: In welchem Tätigkeitsbereich ist Ihr Sozialunternehmen hauptsächlich aktiv?

Wenn Ihr Sozialunternehmen in mehreren Tätigkeitsbereichen aktiv ist, geben Sie den Bereich an, der für Ihre Organisation am wichtigsten ist.

☐ Bildung & Schule
☐ Partizipation, Transparenz & Medien
☐ Nachhaltigkeit & Umwelt
☐ Regionalentwicklung
☐ Inklusion
☐ Gesundheit & Sport
☐ Gemeinschaft & Familie
☐ Arbeitsmarkt
☐ in anderem, und zwar: _____

Unternehmerische Dimension

T6. Vielen Dank bis hierhin! Jetzt folgen einige Fragen zum unternehmerischen Anliegen Ihrer Organisation.



Q15: Wie wichtig sind für Ihr Sozialunternehmen die folgenden Kundengruppen, gemessen an den Umsätzen, die durch diese generiert werden? *Gemeint sind Gruppen oder Institutionen, die für die von Ihnen erbrachten Leistungen zahlen.*

	1 sehr wichtig	2 wichtig	3 weniger wichtig	4 überhaupt nicht wichtig
Endkund*innen (B2C)	☐	☐	☐	☐
andere Unternehmen, Wohlfahrtsorganisationen oder Sozialprojekte (B2B)	☐	☐	☐	☐
die öffentliche Hand (Kommune, Land, Bund, EU) (B2S)	☐	☐	☐	☐

Q16: Wie hoch waren die Einnahmen, die Ihr Sozialunternehmen im Jahr 2019 insgesamt erzielt hat?

(Dropdown-Menü)

☐ 0 Euro
☐ 1 bis unter 5.000 Euro
☐ 5.000 bis unter 10.000 Euro
☐ 10.000 Euro bis unter 20.000 Euro
☐ 20.000 bis unter 50.000 Euro
☐ 50.000 bis unter 100.000 Euro
☐ 100.000 bis unter 200.000 Euro
☐ 200.000 bis unter 500.000 Euro
☐ 500.000 bis unter 1 Mio. Euro
☐ 1 Mio. bis unter 2 Mio. Euro
☐ 2 Mio. bis unter 5 Mio. Euro
☐ 5 Mio. bis unter 10 Mio. Euro
☐ mehr als 10 Mio. Euro
☐ trifft nicht zu, da es in 2019 noch keinen Geschäftsbetrieb gab
☐ keine Angabe

Q17: Welchen Anteil hatten folgende Einnahmequellen an den Gesamteinnahmen in 2019? In der Summe müssen die Anteile 100 Prozent ergeben.

Umsätze durch Verkauf von Produkten und Dienstleistungen am Markt	☐ 0% ☐ 5% ☐ 10% ... ☐ 100%	(Dropdown-Menü)
Entgelte für die Erbringung von Leistungen im Rahmen des SGB (z.B. Arbeitsförderung, Kinder- und Jugendhilfe, Inklusion)	☐ 0% ... ☐ 100%	(Dropdown-Menü)
Entgelte für die Erbringung weiterer Leistungen für die öffentliche Hand	☐ 0% ... ☐ 100%	(Dropdown-Menü)
öffentliche Zuschüsse, Fördermittel oder Stipendien	☐ 0% ... ☐ 100%	(Dropdown-Menü)
private Zuschüsse, Fördermittel oder Stipendien (z.B. von Stiftungen)	☐ 0% ... ☐ 100%	(Dropdown-Menü)
Gebühren, Mitgliedsbeiträge, Nutzungsbeträge, Vermietung, Verpachtung, Zinsen	☐ 0% ... ☐ 100%	(Dropdown-Menü)
Crowdfunding, Spenden, Sponsoring, Preisgelder	☐ 0% ... ☐ 100%	(Dropdown-Menü)
Sonstige Einnahmen	☐ 0% ... ☐ 100%	(Dropdown-Menü)

Q18: In welcher Phase der Unternehmensentwicklung würden Sie Ihr Sozialunternehmen gegenwärtig einordnen?

☐ Gründungsphase
☐ Konsolidierungsphase
☐ Skalierungsphase

Q19: Mit Blick auf die letzte Entwicklungsphase, die Ihr Sozialunternehmen durchlaufen hat: Was war für Ihr Unternehmen die größte Herausforderung? Bitte beschreiben Sie diese in einigen Worten oder Sätzen.

offene Antworten

Q20: In welchem Maß planen Sie, die Geschäftstätigkeit Ihres Sozialunternehmens in den kommenden 3 Jahren auszuweiten oder zu reduzieren? Nennen Sie Ihre Pläne zur Ausweitung oder Reduzierung für folgende Bereiche:

	1 planen starke Ausweitung	2 planen Ausweitung	3 planen konstante Entwicklung	4 planen Reduzierung	5 planen starke Reduzierung
Produktpalette	☐	☐	☐	☐	☐
Umsätze, Vertriebsaktivitäten	☐	☐	☐	☐	☐
Regionale/geografische Präsenz	☐	☐	☐	☐	☐
Größe des Unternehmens (z.B. nach Anzahl der Beschäftigten)	☐	☐	☐	☐	☐
Skalierung von Ideen, „Social Franchising“	☐	☐	☐	☐	☐

Soziale Innovation

Q21: Was ist aus Ihrer Sicht das Besondere oder Innovative an Ihrem Sozialunternehmen? Bitte beschreiben Sie die Besonderheit oder Innovation in einigen Worten oder Sätzen.

offene Antwort

Q22: Wie schätzen Sie die Innovationstätigkeit Ihres Sozialunternehmens in den vergangenen 3 Jahren ein? In welchem Maß haben Sie Markneuheiten hervorgebracht, in Hinblick auf...

	1 keine Markneuheit	2 regionale Markneuheit	3 deutschland- weite Markneuheit	4 EU-weite Markneuheit	5 weltweite Markneuheit	keine relevante Kategorie
...die angebotenen Produkte/Dienstleistungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...die Prozesse der Produktion oder Organisation (z.B. Einsatz neuer Technologien)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...das Wirkungsmodell (Strategie zum Erreichen sozialer Wirkung)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...das Geschäftsmodell	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q23: Wie schätzen Sie die soziale Wirkung der von Ihrem Sozialunternehmen realisierten Angebote in den vergangenen 3 Jahren ein, in Hinblick auf...

	1 Angebote gemacht aber nicht wahrgenommen	2 Angebote wahrgenommen	3 Angebote genutzt	4 Angebote haben Denkweisen verändert	5 Angebote haben Verhalten verändert	Kategorie nicht relevant
...(eine) bestimmte Zielgruppe/n	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... die Menschen in bestimmtem geografischen Gebiet/en	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... bestimmte gesellschaftliche Herausforderungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen

T8. Im vorletzten Abschnitt widmen wir uns den Rahmenbedingungen von Sozialunternehmen in Brandenburg.

Q24: Hat Ihr Sozialunternehmen in den vergangenen 3 Jahren Beratungs- oder Unterstützungsangebote in Anspruch genommen? Bitte beschreiben Sie in den auf Sie zutreffenden Feldern kurz die Art der in Anspruch genommenen Beratungs- und Unterstützungsangebote sowie den Anbieter. Lassen Sie nicht zutreffende Felder bitte frei.		
	In Brandenburg	außerhalb Brandenburgs
Beratungsangebote durch öffentliche oder private Institutionen	offene Antwort	offene Antwort
finanzielle Unterstützung durch öffentliche oder private Institutionen	offene Antwort	offene Antwort
Weiterbildungsangebote durch öffentliche oder private Institutionen	offene Antwort	offene Antwort
andere Beratungs- oder Unterstützungsangebote in Anspruch genommen	offene Antwort	offene Antwort

Q25: Wie bewerten Sie die politischen, administrativen und finanziellen Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen in Brandenburg? Vergeben Sie Schulnoten in Hinblick auf...						
	1 sehr gut	2 gut	3 befriedigend	4 ausreichend	5 mangelhaft	6 ungenügend
Zugang zu öffentlichen Beratungs- und Weiterbildungsangeboten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zugang zu öffentlicher Förderung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zugang zu öffentlichen Aufträgen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Akzeptanz und Verständnis in Behörden und öffentlichen Institutionen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Politische Lobby von Sozialunternehmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q26: Wie bewerten Sie weitere Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen in Brandenburg? Vergeben Sie Schulnoten in Hinblick auf...						
	1 sehr gut	2 gut	3 befriedigend	4 ausreichend	5 mangelhaft	6 ungenügend
Nachfrage nach sozial- unternehmerischen Produkten/Dienstleist- ungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verfügbarkeit von Fachkräften und Talenten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nähe zu weiteren Sozialunternehmen, wichtigen Akteuren und positiven Rollenmodellen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q27: Wie haben sich die Geschäftsbedingungen für Ihr Sozialunternehmen infolge der Corona-Pandemie verändert? Die Geschäftsbedingungen haben sich...

1	2	3	4	5
stark verbessert	leicht verbessert	sind gleich geblieben	leicht verschlechtert	stark verschlechtert
☐	☐	☐	☐	☐

-> weiter Q29

Q28: Inwiefern hat die Corona-Pandemie Ihre Geschäftsbedingungen verändert? Bitte beschreiben Sie die Auswirkungen in einigen Worten oder Sätzen.

offene Antwort

Q29: Wenn Sie an die Pläne Ihres Sozialunternehmens in den kommenden 3 Jahren denken: Welche Unterstützung durch öffentliche Institutionen in Brandenburg wünschen Sie sich, um diese Pläne realisieren zu können? Bitte beschreiben Sie die gewünschte Unterstützung in einigen Worten oder Sätzen.

offene Antwort

Räumlicher Fokus und Vernetzung

Q30: Denken Sie jetzt bitte an die geschäftlichen Kontakte und Netzwerke Ihres Sozialunternehmens: Wie umfangreich sind Ihre Netzwerkkontakte in verschiedenen Teilräumen?

	1 sehr umfangreich	2 umfangreich	3 weniger umfangreich	4 keine Netzwerkkontakte
In dem Kreis/der Stadt, in der mein Sozialunternehmen ansässig ist	☐	☐	☐	☐
In der Region Berlin-Brandenburg, aber außerhalb meines Kreises	☐	☐	☐	☐
In den „neuen“ Bundesländern außerhalb Berlin-Brandenburgs	☐	☐	☐	☐
In den „alten“ Bundesländern in anderen europäischen Ländern	☐	☐	☐	☐
außerhalb Europas	☐	☐	☐	☐

Soziodemografie und Ende des Fragebogens

T9. Zu guter Letzt bitten wir Sie um einige wenige Angaben zu Ihrer Person.

Q31: Was ist Ihre persönliche Funktion oder Rolle in dem Sozialunternehmen? Bitte beschreiben Sie Ihre Funktion/Rolle in einigen Worten oder Sätzen.

offene Antwort

Q32: Geschlecht: Ich bin...

☐ weiblich ☐ männlich ☐ divers

Q33: Alter: Ich wurde geboren im Jahr...

☐ nach 2002
☐ 2002
☐ 2001
...
☐ 1940
☐ vor 1940, und zwar im Jahr: (Dropdown-Menü)

Q34: Wir danken Ihnen ganz herzlich für Ihre Teilnahme an der Befragung! Haben Sie Anmerkungen und Kommentare? Teilen Sie uns diese bitte hier mit:

offene Antwort

Q35: Ihre Teilnahme liefert wichtige Erkenntnisse für die Verbesserung der öffentlichen Förder- und Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen im Land Brandenburg! Als Dankeschön verlosen wir unter allen Befragten 10 kostenlose Teilnahmen an Kreativ-Workshops mit dem [Social Impact Lab Beefitz für Sozialunternehmen](#) sowie 1 kostenlose [Online-Ausbildung Innovationsgestalter*in](#).

Geben Sie bitte die Formate an, für die Sie sich interessieren (mehrere Angaben möglich). Falls Sie nicht an der Verlosung teilnehmen möchten, vermerken Sie das bitte ebenfalls.

☐ Kunden und Kooperationspartner im ländlichen Raum (Stakeholder-Mapping)
☐ Design Thinking für sozialunternehmerische Fragestellungen
☐ Wirkungsanalyse für Sozialunternehmen
☐ Verbesserung des sozialunternehmerischen Geschäftsmodells (Social Business Model Canvas)
☐ Sozialunternehmerisches Geschäftsmodell neu denken (Blue Ocean Strategie)
☐ Storytelling
☐ Finanzierungspartner finden (CSR Unternehmen)
☐ Fortbildung Innovationsgestalter*in
☐ ich möchte nicht an der Verlosung teilnehmen



Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Energie

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie
des Landes Brandenburg
Heinrich-Mann-Allee 107
14473 Potsdam
Tel.: 0331 8660
Fax: 0331 8661533
E-Mail: oeffentlichkeitsarbeit@mwae.brandenburg.de
Web: mwae.brandenburg.de

