

Lilli Leirich

# Sozialunternehmertum, Innovationen und Wirkungsmessung

Praktische Umsetzung  
gesellschaftlicher Veränderungen  
zu einer Impact-zentrierten Wirtschaft



Springer Gabler

# Sozialunternehmertum, Innovationen und Wirkungsmessung

Lilli Leirich

# Sozialunterneh- mertum, Innovationen und Wirkungsmessung

Praktische Umsetzung gesellschaftli-  
cher Veränderungen zu einer  
Impact-zentrierten Wirtschaft



Springer Gabler

Lilli Leirich  
S:HUB  
Mannheim, Deutschland

ISBN 978-3-662-69675-0      ISBN 978-3-662-69676-7 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-69676-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung – Alles wird gut</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Soziale Innovationen</b>	<b>7</b>
2.1	Sozialunternehmen und Nicht-Sozialunternehmen	8
2.2	Die Qualität von Sozialunternehmen steigern	12
2.2.1	Finanzierung	13
2.2.2	Marktherausforderungen und Lobby	17
2.2.3	Bürokratie, Regularien & Identität	18
2.2.4	Wirkungsmessung und Einsatz von Steuergeldern	20
2.3	Social Impact Bonds – Lasst uns konkret werden	22
2.3.1	Was es für die Umsetzung eines SIB braucht	26
2.3.2	Was für die Umsetzung eines SIB zu tun ist	26
2.3.3	Warum SIB noch nicht weit verbreitet sind	29
2.4	Impact-Denken und Wirkungsmessung	31
2.4.1	Warum noch kein einsatzfähiges System für die Messung und Vergleichbarkeit der realen Nettoauswirkungen von Organisationen existiert	36

2.4.2	Wie ein einsatzfähiges System für die Messung und Vergleichbarkeit der realen Nettoauswirkungen von Organisationen entwickelt werden kann	38
<b>3</b>	<b>Ökonomische Innovation</b>	41
3.1	Relaunch der Finanzbuchhaltung – hinführende Gedanken	42
3.2	Relaunch der Finanzbuchhaltung – das Rahmenwerk	51
3.3	Relaunch der Finanzbuchhaltung – weiterführende Gedanken	57
3.3.1	Umsetzung einer neuen Buchhaltung und Bilanzierung	67
3.3.2	Differenzierung bestehender Konten	72
3.3.3	Einführung neuer Wertkonten	77
<b>4</b>	<b>Sozialunternehmen rechnen und schreiben Geschichte</b>	79
4.1	ampelfit (g)UG	80
4.2	24ft. GmbH	95
4.3	sitt.app GmbH	106
<b>5</b>	<b>Schlusswort – Eine Impact-zentrierte Wirtschaft</b>	119
	<b>Literatur</b>	125

## Über die Autorin



**Dr. Lilli Leirich** beschäftigt sich seit über 7 Jahren mit der Forschung und Praxis zum Thema Sozialunternehmertum. Im betriebs- und volkswirtschaftlichen Studium bemerkt sie aus der Perspektive des Arbeiterkinds mit russischem Migrationshintergrund früh den fehlenden Fokus der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre auf Menschen und Natur. Später stellt sie dies auch in der Praxis fest und auch, dass es Ursache für zahlreiche gesellschaftliche Probleme ist. Ihre Suche nach Alternativen zur Neoklassik führt sie von der Pluralen Ökonomik, über die Gemein-

wohlökonomie zu Social Entrepreneurship bzw. Sozialunternehmertum. Hieran hält sie fest – aus der Überzeugung, dass Sozialunternehmertum die Kraft hat, eine bessere Gesellschaft herzustellen – aufgrund der nötigen Verquickung von Wirtschaft und Sozialem, und weil es ein neues Paradigma und Machen zugleich ist, was sie selbst durch ihre eigens gegründeten Social Startups (sitt.app GmbH, 24ft. GmbH, hejAL! New Tech Solutions GmbH, ampelfit UG) an der Realität beobachtbar macht. Die Mehrfachgründerin betreibt mit dem S:HUB (in Mannheim und der Pfalz/Bad Dürkheim) einen Company Builder und Coworking für gutes Unternehmertum und arbeitet dabei mit der lokalen und regionalen Wirtschaftsförderung zusammen. S:HUB gründete sie parallel zu ihrer empirischen Forschung zur Unterstützungslandschaft für Social Entrepreneurship im DACH-Raum.

Ihr Wissen und ihre Erfahrungen gibt sie in der Gründungs- und Unternehmensberatung an Startups und Unternehmer\*innen weiter und an solche, die es werden wollen. Außerdem platziert sie das Thema Sozialunternehmertum und Wirkungsmessung in der Lehre verschiedener Hochschulen, in Unternehmen und in den Sozialen Medien, um aus einem Nischenthema ein relevantes und verständliches Thema für die Masse und Unternehmenspraxis zu machen.



# 1

## Einleitung – Alles wird gut

Die größten Probleme unserer Zeit liefern das größte Potenzial für die erfolgreichsten Geschäftsmodelle. Also such‘ dir ein Problem aus, das eine Vielzahl von Menschen betrifft, definiere kundengetrieben ein Produkt oder eine Dienstleistung, die dieses Problem löst und lebe davon – erfüllt und satt. Wie das gehen kann, schauen wir uns an späterer Stelle an. Bevor es losgeht, fragt man sich aber noch: Ist das eigentlich gut oder schlecht, redlich oder nicht? Bedeutet es, dass sich gesellschaftliche Herausforderungen, d. h. Nöte von Menschen und Natur, zunutze gemacht werden für eigennützige, kommerzielle Zwecke? Oder bedeutet es das Zusammenführen von sozialer und ökonomischer Logik zur Schaffung ganzheitlich nützlicher Produkte und Dienstleistungen? Es ist an uns Menschen, das zu entscheiden. Es ist an uns, Strukturen aufzubauen, die Verquickung von Wirtschaft und Sozialem ermöglichen, die Anreize für systemisches Denken und eine positive gesellschaftliche Wirkung setzen. Sonst bleibt es erst einmal dabei, dass wirtschaftliches Handeln von Unternehmen zu Gunsten monetärer Ziele ökologische und soziale Probleme verursacht und der soziale Sektor versucht, aufzuräumen.

Dieses Buch beschreibt und fasst neue Paradigmen für Wirtschaft und Gesellschaft zusammen, die bestimmen, in welche Richtung wir uns bewegen werden. Es lenkt den Blick auf soziale und wirtschaftliche Innovationen, die sich Organisationen über alle Sektoren und Branchen hinweg zunutze machen können, um zukunftsfähig und -relevant zu sein. Für diejenigen, die nicht gewillt sind, bekannte Schubladen umzuformen und zu erweitern (Akkommodation statt Assimilation), ist das Buch nicht geeignet. Diese Gruppe dürfte mittlerweile denkbar klein sein. Denn die Zahl, Ausmaße und Komplexität gesellschaftlicher Probleme sind so weit vorangeschritten, dass es sich auf ausreichend vielen Ebenen bemerkbar macht. Individuen verstehen und nutzen ihre Rolle und Wirksamkeit im großen Ganzen. Organisationen widmen sich der systemischen, positiven wie negativen Konsequenzen ihres Handelns. Alles wird also gut, weil die Lage erstmal schlecht erscheint, weil ausreichend Informationen zugänglich sind und weil Ignoranz immer weniger möglich ist.

Im Zentrum stehen hier Organisationen im Allgemeinen, deren finanzielle Basis dauerhaft existenziell ist und deren Produkte und Dienstleistungen relevant für bzw. gewünscht von der Gesellschaft sind. Hobby- und ehrenamtliche Organisationen fallen hier also raus. Betrachtet man die Organisationslandschaft, lassen sich per definitionem solche Organisationen identifizieren, deren übergeordneter Zweck es ist, Geld zu erwirtschaften – mit der Erwartung, (maximale) Gewinne zu erzielen – und solche Organisationen mit gemeinnützigem Zweck, denen es nicht erlaubt wird, monetäre Gewinne zu machen, womit sie in finanzieller Abhängigkeit stehen. Diese strikte Trennung von Sozialem und Wirtschaft hat uns an gewisse Grenzen gebracht – auf der Suche nach klaren Abgrenzungen und Definitionen, weit weg von jeder Komplexität, die erforderlich ist für den Umgang mit unserem Weltgeschehen. Ich spreche mich für Komplexität, d. h. die deutliche Verquickung von Wirtschaft und Sozialem aus – und da, wo es Sinn ergibt – unter Verwendung neuer Technologien. Soziale und technologische Innovationen sind dabei ebenfalls nicht länger voneinander getrennt zu behandeln – z. B. wenn es um die Förderung von Startups und Unternehmen geht. Vielmehr sollten Technologien in Hinblick auf die Probleme verstanden werden, die sie zu lösen vorgeben, mit dem

Bewusstsein für ihre potenzielle, exponentielle gesellschaftliche Wirkung. So viel zur politischen Rede.

In diesem Buch geht es also um gesellschaftliche Probleme, um Unternehmertum und Komplexität sowie um die Frage, wie diese drei Faktoren am besten zueinander in Beziehung zu bringen sind. Dass sie einander bedingen, steht außer Frage. Es steht lediglich die Überlegung, wie unternehmerisches Denken und Handeln nicht die Ursache, sondern Lösung für soziale Herausforderungen sein kann und dass diese Lösungen ebenso komplex gedacht werden sollten wie die Probleme, die ihnen zugrunde liegen. Organisationen aus allen Sektoren – etwa Wirtschaft, Soziales, Öffentliche Hand und Zivilgesellschaft – machen das Aufbrechen ihrer vermeintlich existierenden Sektorgrenzen beobachtbar. Sie zeigen hybride Funktionslogiken und die Bereitschaft zu organisationaler Komplexität gegenüber einer komplexen Umwelt. Zum Beispiel tun sich städtische Einrichtungen und Wohlfahrtsverbände mit Startups zusammen und setzen eine Lösung für eine bestimmte Gruppe von Wirkungsempfängern um. Warum? Weil eine großgewachsene, hierarchische Organisation allein nicht agil und innovativ genug und ein Startup allein ggf. nicht ressourcenstark genug ist. Dieser Entwicklung liegen bestimmte Treiber zugrunde: a) Die zunehmende Professionalisierung und Ökonomisierung von gemeinnützigen Organisationen (z. B. Wohlfahrtsverbände, Stiftungen und Nichtregierungsorganisationen, kurz NGO), b) die verschärfte Nachhaltigkeitsintegration in profitgetriebenen Organisationen (Unternehmen des Wirtschaftssektors), c) die im Zuge der Digitalisierung wachsenden Möglichkeiten und Forderungen nach Dezentralisierung und Transparenz als auch d) das verbreitete Verständnis, dass ganzheitliche soziale und ökologische Nachhaltigkeit (gesamt)wirtschaftlich klüger ist.

Ich will versuchen, die Arroganz auszuhebeln, die einige zeigen, wenn sie über Soziales, soziale Projekte und junge wie alteingesessene Sozialunternehmen sprechen und zu verstehen geben, dass vor allem die großen Wirtschaftsunternehmen bedeutend sind. Ich stelle dar, dass und wie die gleichzeitige Orientierung an Gemeinwohl, Profit und Innovation machbar ist. Die Bewältigung gesellschaftlicher Probleme und wirtschaftlicher Zukunftsaufgaben fällt dabei zusammen, mit dem Ziel, die wirtschaftliche Situation breiter Bevölkerungsschichten zu verbessern.

Ich halte es für möglich, dass wir uns vom derzeitigen Wohlfahrtsstaat und der internationalen Entwicklungshilfe lösen, die viele Probleme eher verwalten als sie zu beheben – und rein soziale Organisationen entlasten, die dann mehr Raum haben für Innovationen haben. Im deutschen Sozialstaat liegt die Zuständigkeit für die Bereitstellung von sozialen, gesundheitsbezogenen und Fürsorgedienstleistungen primär bei großen, nichtstaatlichen Wohlfahrtsverbänden: Caritas, Diakonie, Arbeiterwohlfahrt, Deutsches Rotes Kreuz, Paritätischer Wohlfahrtsverband und Zentralwohlfahrtspflege der Juden in Deutschland. Hier bestehen bestimmte Vereinbarungen mit der Politik und sie werden hauptsächlich durch Fördermittel und Entschädigungen für Dienstleistungen von Land, Kommune oder Agenturen für soziale Sicherung finanziert. Unternehmen der Wirtschaft fangen erst an, ihr gesellschaftliches Engagement nicht nur neben dem Geschäftskern als CSR, sondern als Investition in zukünftige Wachstumsmärkte zu verstehen. So der Status quo. Ich sprach bereits 2017 öffentlich von der Vision, aus allen Unternehmen Sozialunternehmen zu machen. Im Kontext eines entsprechend funktionierenden rechtlichen und moralischen Rahmen marktwirtschaftlicher Ordnung ist das für jede Organisation bis zu einem gewissen Grad auch realisierbar. Im weiteren Verlauf beschreibe ich die möglichen Ausprägungen eines solchen Rahmens, mache sie anhand von Praxisbeispielen greifbar und konkret – zur Inspiration, zum Umsetzen und Nachahmen, zum darüber Diskutieren und Weiterdenken.

Nachdem meine Einführung im ersten Kapitel hoffentlich Lust auf mehr macht, klären wir im zweiten Kapitel, wie das mit der Trennung zwischen Wirtschaft und Sozialem genau gemeint ist und gehandhabt wird. Wir schauen uns natürlich auch an, wie die Verbindung zwischen Wirtschaft und Sozialem aussehen kann und leiten schließlich mit der Theorie zu Sozialunternehmen, Impact-Denken und Wirkungsmessung über zum – wenn man so möchte – mathematischen Teil des Ganzen. Wir legen den Grundstein für eine neue Zeit- und Werterechnung unserer Wirtschaft und Gesellschaft – im wahrsten Sinne des Wortes – indem wir noch tiefer in die Thematik der Wirkungsmessung und Monetarisierung bzw. Inwertsetzung sozialer Bereiche einsteigen. Wir sind mit dem Thema gesellschaftliche Wirkung von Organisationen noch immer in der Phase, in der alle immer wieder betonen, wie wichtig es

ist, sie ganzheitlich zu betrachten und manchmal auch, was die Voraussetzungen sind, aber noch keiner sagt einem so genau, wie oder macht es gar vor. Bisheriges liefert vielleicht sogar überzeugende wirtschaftliche Gründe für eine aktive Beteiligung an der Impact-Bewertung, doch so richtig Veränderung stößt das bislang nicht an, weil es uns Akteure in der Praxis mit netten Worten und ohne handfeste, mutige Vorschläge auch für systemische Anpassungen alleine lässt. Voller konkreter Beispiele, bodenständiger Ideen und Respekt vor den tangierten Disziplinen und Akteuren in der Praxis beschreibt dieses Buch mehrere pragmatische Möglichkeiten für den Einstieg in die Wirkungsmessung und Übertragung von gesellschaftlicher Wirkung in das Zahlenwerk von Organisationen. Dies sei hier insgesamt als Grundvoraussetzung konstatiert für einen echten Paradigmenwechsel hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft, bevor uns alles um die Ohren fliegt. Ich biete schließlich mit dem vierten Kapitel und seinen Geschichten aus der Praxis auch eine persönliche Perspektive auf die Rolle und Gestalt der Wirkungsmessung sowie einer möglichen Impact-Wirtschaft und -Gesellschaft. Beim Eintauchen in die Welt von Social Entrepreneurship, externer Rechnungslegung und gesellschaftlichem Wandel wünsche ich viel Vergnügen.