

Leitfaden

# **Gründung und Entwicklung Sozialer Unternehmen am Beispiel der Graefewirtschaft**

im Rahmen von  
XENOS-SoJung

**Graefewirtschaft<sup>e.v.</sup>**

**Autor:**

Graefewirtschaft e.V., Heike Birkhölzer, Projektleitung XENOS-SoJung

Berlin, August 2014

# Inhalt

<b>Einführung .....</b>	<b>4</b>
<b>Was sind soziale Unternehmen - Hintergrundinformationen und wissenschaftlicher Abriss .....</b>	<b>5</b>
<b>Wichtige Instrumente für soziale Unternehmensgründungen.....</b>	<b>6</b>
Soziales Management, Marketing und Auditing.....	6
Alternative Finanzierungsinstrumente .....	9
<b>Gründung sozialer Unternehmen am Beispiel der Graefewirtschaft .....</b>	<b>11</b>
Mobilisierung bzw. Bildung von Gruppen/Gründern .....	11
Aufbau eines organisatorischen Kerns in Arbeitsgruppen.....	12
Aufbau und Pflege sozialen Kapitals .....	12
Formelle Gründung der sozialen Unternehmen.....	12
Bestimmung der Geschäftsbereiche und Aufnahme von Geschäftstätigkeiten.....	13
Aufbau und Entwicklung der Geschäftsbereiche .....	13
Akquisition von Aufträgen und Kapital .....	13
Qualifizierung on the job .....	14
Qualifizierung/Betriebsübernahme .....	14
Konsolidierung und Professionalisierung der Unternehmensstruktur .....	15
<b>Probleme und Hemmnisse.....</b>	<b>16</b>
<b>Ausblick .....</b>	<b>17</b>

# Einführung

Soziale Unternehmen entwickeln Geschäftsmodelle, um innovative Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu finden und zu realisieren.

Dieser Leitfaden ist entstanden im Rahmen des XENOS - Projekts Innovativ wirtschaften für mehr Beschäftigung: Soziale Unternehmen für junge Migranten - SoJung. SoJung wird im Rahmen des XENOS-Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Ziel des Projekts ist es, Menschen mit Migrationshintergrund in eigens für diesen Zweck gegründeten sozialen Unternehmen bzw. Geschäftsbereichen zu qualifizieren und damit direkt in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu bringen.

Dieser Leitfaden soll einen Einblick in soziale Unternehmensgründungen bringen und am Beispiel der Graefewirtschaft die erforderlichen Schritte einer erfolgreichen sozialen Unternehmensgründung aufzeigen und beschreiben.



# Was sind soziale Unternehmen

## Was ist ein soziales Unternehmen?

Soziale Unternehmen sind Wirtschaftsunternehmen, die soziale und/oder gemeinwesenbezogene Zielsetzungen verfolgen.

Sie werden von Bürgern organisiert, die sich und andere mit Gütern und Dienstleistungen versorgen wollen.

Ihre Arbeit dient den sozialen Zwecken, wobei die private Gewinnentnahme ausgeschlossen ist. Das unternehmerische Handeln ist überwiegend kooperativ ausgerichtet.

## Was ist das Neue an sozialen Unternehmen?

Sie wirtschaften anders als andere Unternehmen.

Ihre Wertorientierung ist anders:

Sie produzieren nicht für den anonymen Markt, sondern für Betroffene im Gebiet;

Sie verzichten auf private Gewinnentnahme;

Sie handeln sozial verantwortlich und betreiben daher soziales Marketing und Management; außerdem mobilisieren sie soziales Kapital (und damit z.B. unbezahlte Arbeit auf Gegenseitigkeit).

## Wodurch unterscheiden sich soziale Unternehmen von anderen Unternehmen?

Sie werden von Bürgern initiiert;

sie sind bedürfnisorientiert,

d.h. sie betreiben ökonomische Selbsthilfe und setzen dabei an den Mängeln vor Ort an.

Nicht der Profit, sondern die soziale Zielsetzung steht im Vordergrund. Es müssen allerdings Überschüsse erwirtschaftet werden, um in die sozialen Ziele reinvestieren und sich wirtschaftlich tragfähig aufstellen zu können.

## Warum gibt es überhaupt soziale Unternehmen?

Sie entstanden in ihrer neuen Form mit der Krisenentwicklung in den 80er Jahren, als Antwort auf die Globalisierung.

Soziale Unternehmen können neue, zusätzliche Arbeitsplätze finanzieren, weil sie sich über eine Mischung aus privaten Einnahmen, öffentlichen Leistungsverträgen und unbezahlter Arbeit auf Gegenseitigkeit finanzieren;

keine hohen Renditen für ihre Shareholder erwirtschaften müssen und

öffentliche Aufgaben wieder bezahlbar machen.

Darüber hinaus können sie neue Akteure in ihre Arbeit einbeziehen; alle interessierten Bewohner und Projekte werden in die Unternehmensaktivitäten einbezogen (Multi-Stakeholdership).

## Wo gibt es soziale Unternehmen?

Soziale Unternehmen gibt es überall in Europa. Sie stellen dort bisher etwa 8 Millionen Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalent). In Deutschland existiert eine große Vielfalt solcher Unternehmenstypen. Derzeit organisieren sich die meisten als Verein, oder als (g)GmbH.

Sie umfassen Teile der Genossenschafts- und Stiftungsbewegung, bestimmte Wohlfahrtsorganisationen und ideelle Vereinigungen, die Integrationsunternehmen benachteiligter Gruppen, Freiwilligendienste und -agenturen, Unternehmen der Alternativ-,

Frauen, Umwelt- und Selbsthilfebewegung, soziokulturelle Zentren, Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften, Tauschsysteme auf Gegenseitigkeit, Nachbarschafts- und

gemeinwesenökonomische Initiativen.

# Wichtige Instrumente für soziale Unternehmens- gründungen

Vor dem Hintergrund des XENOS-Projekts und in Kooperation mit Technologie-Netzwerk Berlin e.V. hat die Graefewirtschaft folgende wichtige betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumentarien identifiziert, die bei der Gründung sozialer Unternehmen berücksichtigt werden sollten:

- soziales Management, Marketing und Auditing sowie
- alternative Finanzinstrumente

Diese Liste ist nicht erschöpfend, insbesondere die Nutzung und Bildung sozialen Kapitals (vgl. das Beispiel der Graefewirtschaft) ist ein wichtiger Gesichtspunkt der Überlebensfähigkeit und erfolgreicher Unternehmensaktivitäten, wenn es z.B. um die Einwerbung finanzieller Mittel geht.  
(vgl. [www.cest-transfer.de](http://www.cest-transfer.de)).

## Soziales Management, Marketing und Auditing

Während traditionelle kommerzielle Unternehmen erst gegründet werden, wenn ein entsprechender Bedarf mit der erforderlichen Kaufkraft nachgewiesen werden kann, werden soziale Unternehmen in der Regel dazu gegründet, Bedürfnisse zu versorgen, die bisher nicht befriedigt werden konnten.

Soziale Unternehmen haben es dabei oft schwer, das nötige physische und finanzielle Start-Kapital zu finden; sie müssen deshalb versuchen, das fehlende physische und finanzielle Kapital durch Soziales und Humankapital zu substituieren.

Soziale Unternehmen kommen auf ganz unterschiedliche Weise zustande. So entstehen manche soziale Unternehmen auf der Grundlage von Verträgen mit den lokalen Verwaltungen, um die Zahl der Langzeitarbeitslosen oder von öffentlicher Unterstützung Abhängigen zu reduzieren (z.B. in Polen, Italien, Deutschland); andere entstehen durch Vergabe von Konzessionen bzw. 'franchising' (z.B. in Großbritannien und Italien); wieder andere werden von Bürgerinitiativen oder Betroffenenorganisationen unterschiedlichster Art gegründet (z.B. in Deutschland und den meisten anderen europäischen Ländern).

In manchen Ländern werden Gemeinwesenunternehmen in Zusammenarbeit mit kommerziellen Unternehmen oder öffentlichen Verwaltungen (als sog. 'Hybride') eröffnet, wobei unterschiedliche Kulturen aufeinander treffen ('clash of cultures').

Schließlich entstehen soziale Unternehmen auch auf der Grundlage von Spenden, Zuwendungen und anderen Fördermitteln, was jedoch das Risiko der Abhängigkeit von den Geldgebern in sich bergen kann.

### **Soziales Management**

Die Betriebsführung eines sozialen Unternehmens unterscheidet sich in vieler Hinsicht von der eines kommerziellen profitorientierten Unternehmens. So gibt es in sozialen Unternehmen eine Reihe von besonderen Spannungsfeldern, die 'gemanagt' bzw. gemeistert werden müssen.

In der Betriebsführung sozialer Unternehmen gibt es in der Regel zwei Ebenen: Da ist einerseits die Ebene des Vorstands, der Mitgliederversammlung und/oder Ausschüsse, die die Mitgliedschaft repräsentieren und über die grundsätzlichen Angelegenheiten der Strategie und der betrieblichen Praxis entscheiden. Diese Gruppe wird häufig nicht entlohnt und trifft sich nur in größeren Abständen. Auf der anderen Seite befindet sich die Ebene der Geschäftsführer oder Projektleiter (als Einzelne oder im Team), die das tägliche Geschäft erledigen und in der Regel voll beschäftigt und bezahlt sind. Das Verhältnis dieser beiden Ebenen bzw. Gruppen zueinander ist für soziale Unternehmen von besonderer Bedeutung und muss von Zeit zu Zeit neu überdacht werden.

So sind soziale Unternehmen sehr viel mehr als kommerzielle profitorientierte Unternehmen vom Wohlwollen und der Motivation ihrer Mitarbeiter und Stakeholder abhängig, da sie strukturell und finanziell weniger abgesichert sind. Folglich ist 'Vertrauen' die wichtigste Geschäftsgrundlage.

Die Mitarbeiter sozialer Unternehmen müssen sich auch in höheren Maße mit dem sozialen Unternehmen, seinen Werten und Zielsetzungen identifizieren und Mit-Verantwortung übernehmen für den Fortbestand des Unternehmens sowie die Erfüllung seiner Aufgaben, nicht zuletzt deshalb, weil auch soziale Unternehmen in prekäre finanzielle Situationen geraten können, in denen der Fortbestand vom Einsatz der Mitarbeiter (oder Stakeholder) abhängt.

Manche soziale Unternehmen folgen einem sog. 'Multi-stakeholder'-Konzept, in dem auch die Klienten und Nutzer der Leistungen in den Entscheidungsprozess und die Geschäftsführung einbezogen sind.

Dafür spricht, dass soziale Unternehmen umso stabiler und nachhaltiger sind, je mehr auch die anderen Stakeholder die gleichen Wertvorstellungen haben bzw. sich mit den Zielen und den praktischen Aktivitäten des Unternehmens identifizieren. Solche Bindungen und Verbindungen mit ähnlichen Organisationen können allen Beteiligten ökonomische Vorteile verschaffen.

Es besteht die Gefahr, dass soziale Unternehmen, die den demokratischen Mechanismen anfangs große Aufmerksamkeit schenken, sobald aber das notwendige Vertrauen zwischen den Stakeholdern etabliert ist, in ihren entsprechenden Bemühungen nachlassen oder vergessen, sich darum weiter zu kümmern. Auf mittlere oder längere Sicht kann dies jedoch erhebliche Probleme verursachen. Dies betrifft nicht nur die vertrauensbildenden Maßnahmen, sondern auch das Größenwachstum des Unternehmens und die Bemühungen, sich von Zeit zu Zeit der gemeinsamen Wertvorstellungen und Überzeugungen zu versichern.

## Soziales Marketing

Da sich die Betriebsführung sozialer Unternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet, ist es dringend geraten, auch andere Formen des Marketing zu praktizieren. Die meisten kommerziellen Unternehmen arbeiten für anonyme Märkte, auf denen erst entschieden wird, ob die Angebote angenommen werden oder nicht. Das bedeutet, dass sie erhebliche Summen für Werbung ausgeben müssen. Dabei sind die diejenigen Unternehmen zwangsläufig im Vorteil, die mehr Geld zur Verankerung ihrer Produkte und Dienstleistungen am Markt ausgeben können.

Soziales Marketing dagegen vermeidet anonyme Märkte durch den Aufbau formeller Kooperationsbeziehungen zwischen den Produzenten und Konsumenten. Dies wird bereits erfolgreich in der Landwirtschaft in Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften praktiziert, in denen z. B. Landwirte aus dem Umland Gemüseboxen im Abonnement direkt an ihre Kunden liefern oder in dem die Kunden den Anbau biologisch-dynamisch produzierter Lebensmittel vorab finanzieren. Andere Beispiele gibt es in lokalen Verkehrssystemen ('community transport schemes'), in denen die Kunden vorab Anteile erwerben, um später die entsprechenden Leistungen in Anspruch nehmen zu können.

Soziales Marketing kann auch durch die Bildung Lokaler Partnerschaften befördert werden. So können die Produktion bestimmter Güter und Dienstleistungen, die von Lokalen Partnerschaften in ihren Agenden als notwendig erachtet wurden, an beteiligte soziale Unternehmen vergeben werden. Gleiches gilt für die Vergabe öffentlicher Aufträge an soziale Unternehmen, die gleichzeitig z. B. durch Integration benachteiligter Personengruppen öffentliche Aufgaben erfüllen (wie im Fall der italienischen Sozialgenossenschaften).

Soziales Marketing stärkt andererseits auch die Konsumenten, in dem der Verbraucher auf den Herstellungsprozess Einfluss nehmen kann. Es gibt bereits viele Beispiele, in denen lokale Verwaltungen Aufträge für bestimmte Dienstleistungen am Ort oder in der Region an soziale Unternehmen vergeben. Dies ist jedoch insofern nicht unproblematisch, als die lokalen Behörden als Kunden auftreten und die Leistungen bezahlen, während die letztendlichen Verbraucher, Klienten oder Nutzer nicht beteiligt sind. Wer ist dann für das soziale Unternehmen wichtiger – die zahlende Verwaltung oder der Klient, für den die Leistung eigentlich bestimmt ist?

Soziales Marketing ersetzt also bis zu einem gewissen Grad Konkurrenz durch Kooperation.

Soziale Unternehmen könnten sich darüber hinaus als 'sozial verantwortliche Unternehmen' (im Sinne von 'corporate social responsibility') vermarkten und mit diesem 'label' neue Kunden und Klienten gewinnen.

Andererseits gibt es eine wachsende Bewegung für sozial verantwortlichen Konsum ('social responsible consumerism'), in der Konsumenten versuchen, sich mit entsprechenden Produzenten zu verbinden, vor allem im Bereich von 'Fairem Handel' ('fair trade') und 'ethischem Einkaufen' ('ethical purchasing').

Soziale Unternehmen sollten sich generell durch ein gemeinsames Markenzeichen oder Label auszeichnen, um der Öffentlichkeit bzw. den Kunden auf diese Weise zu signalisieren, dass sie es mit einem sozialen und nicht mit einem kommerziellen profitorientierten Unternehmen zu tun haben.

Soziales 'Franchising' ist eine relativ neue Form von Sozialem Marketing, wobei ein etabliertes Soziales Unternehmen in einem bestimmten Geschäftsfeld andere im Aufbau begriffenen Unternehmen mit einem gemeinsamen Management und einem Unternehmenskonzept unterstützt, das auf andere Orte oder Regionen übertragen werden kann. Die Zusammenarbeit in einem solchen Kooperationsverbund (wie z. B. der LeMat-Partnerschaft in Italien) verschafft auch hier ökonomische Vorteile bei der Vermarktung der Güter und Dienstleistungen.

## Soziales Auditing

Traditionelle Finanzbuchhaltung, Rechnungslegung und Bilanzen sind keineswegs ausreichende Maßstäbe zur Messung und Beurteilung der Leistungen bzw. des Erfolgs Sozialer Unternehmen.

Soziale Buchführung ('social accounting') ist ein ergänzendes Instrument parallel zur Finanzbuchhaltung. Sie erfasst neben der finanziellen Entwicklung die sozialen, ökologischen und kulturellen Leistungen sowie deren Wirkung auf die soziale, ökologische und kulturelle Entwicklung des Gemeinwesens.

Soziale Buchführung und anschließende Buchprüfung in Form eines Sozial-Audits ('Social accounting and auditing') ist ein Instrument zum Nachweis der gesamten (nicht nur finanziellen) tatsächlichen Wertschöpfung eines sozialen Unternehmens gegenüber allen seinen Stakeholdern, oder vereinfacht ausgedrückt ein Mittel zum Nachweis der Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern.

Alle sozialen Unternehmen sollten solche Techniken der Sozialen Buchführung und des Sozial-Audits einführen, nicht zuletzt deshalb, weil sie das Management und die gesamte Unternehmensführung in einem sozialen Unternehmen verbessern können. Außerdem kann der daraus resultierende Bericht zum wichtigsten Dokument der Präsentation bzw. Außendarstellung des sozialen Unternehmens werden. Obwohl dies zunächst als ein zusätzlicher Aufwand erscheinen mag, käme es darauf an, Soziale Buchführung und Sozial-Audit als ein regelmäßiges Kontrollinstrument in die alltägliche Unternehmensführung einzubetten.

Soziale Buchführung und Sozial-Audit können auch als außerbetriebliches Instrument zur Messung der Leistungen und Wirkungen sozialer Unternehmen dienen, eventuell unter Einbeziehung anderer Instrumente wie z. B. 'Local Multiplier 3 / LM3' und 'Social Return on Investment / SROI'.

## Alternative Finanzierungsinstrumente

Soziale Unternehmen sind zunächst, wie alle anderen Organisationen und Unternehmen, auch auf traditionelle Finanzierungsinstrumente angewiesen, wie: Zuwendungen und Darlehen von öffentlichen Einrichtungen, Behörden und Stiftungen, Bankkredite und/oder private Zuwendungen als Spenden oder von Sponsoren.

Trotzdem gibt es gute Gründe für die Annahme, dass soziale Unternehmen – wie Projekte der lokalökonomischen bzw. Gemeinwesenentwicklung im Allgemeinen – ihre eigenen Finanzdienstleistungen benötigen, da die entsprechenden Initiativen und Unternehmen, vor allem in benachteiligten Gebieten, kaum oder gar keinen Zugang zu Bankkrediten oder anderen Finanzdienstleistungen haben. Deshalb sind in den letzten Jahrzehnten und unter teilweise Rückgriff auf historische Vorbilder neue Initiativen für 'Soziale Finanzsysteme' ('social finance') entstanden.

Soziale Unternehmen kennzeichnet vor allem das gemeinnützige Prinzip, nicht für private Gewinnaneignung ('not-for-private-profit') zu arbeiten. Eines der häufigsten Missverständnisse dieses Prinzips, dem leider auch viele Finanzbehörden unterliegen, ist die Vorstellung, dass soziale Unternehmen keine Überschüsse oder Gewinne erwirtschaften wollen (oder dürfen). Soziale Unternehmen sind aber gerade deshalb gegründet worden, um Sozialen Mehrwert ('social added value'), Sozialen Profit oder Gewinn für das Gemeinwesen ('social profit or community benefit') zu erzielen. Soziale Unternehmen wollen also – wie alle anderen Unternehmen – durchaus einen Überschuss oder Gewinn erarbeiten, allerdings ohne ihn anschließend in privaten Taschen (von Anteilseignern) verschwinden zu lassen. Der Unterschied liegt also in der Frage: Für wen oder was wird der Gewinn verwendet?

Eine der wichtigsten Konsequenzen dieses gemeinnützigen Prinzips besteht darin, dass es den sozialen Unternehmen erlaubt, ihre ökonomischen Betriebsziele zu verändern, vom Zwang zur Rentabilität des eingesetzten Kapitals zur Kostendeckung und Kosteneffizienz im Hinblick auf die sozialen und/oder gemeinwesenbezogenen Betriebsziele. Dies ermöglicht sozialen Unternehmen auch auf lokal und/oder sozial begrenzten Märkten, die normalerweise als nicht profitabel genug eingeschätzt werden, wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Soziale Unternehmen müssen daher auch keine besonders großen Überschüsse erwirtschaften, sie müssen lediglich ausreichen, die Kosten zu decken, Verschuldung zu vermeiden und die beabsichtigten Investitionen in ihre Beschäftigten, ihre Nutzer und Klienten bzw. das lokale Gemeinwesen tätigen zu können.

Auch hier plädieren wir für einen Paradigmenwechsel: Ausgaben für Mitarbeiter könnten als Investition und nicht als Kosten betrachtet werden.

Erfolgreiche soziale Unternehmen folgen einer bestimmten Finanzstrategie, die wir als 'Mischeinkommen' ('financial mix of income') bezeichnen. Dabei verbinden sie (in möglichst ausgewogener Weise) Einkommen aus Verkaufserlösen auf (häufig begrenzten) Märkten mit Einkommen aus Leistungsverträgen mit öffentlichen Einrichtungen (zur Übernahme öffentlicher Aufgaben) und Zuwendungen in Arbeitszeit und/oder Geld durch Dritte (als Gegenleistung für die Verbesserung der Lebensqualität in den Gemeinwesen).

Soziale Unternehmen sollten vermeiden, von einer dieser Einkommensarten abhängig zu werden. Trotzdem können sich finanzielle Defizite ergeben, die nur mit finanziellen Zuwendungen durch die lokalen Verwaltungen oder freiwilliger unbezahlter Arbeit ausgeglichen werden können.

Freiwillige unbezahlte Arbeit ist zweifellos eine unverzichtbare Ressource für soziale Unternehmen, aber sie sollte auf Gegenseitigkeit gegründet sein. Solche Gegenseitigkeitsbeziehungen können darin bestehen, freiwillige Arbeit in Sachleistungen oder auf nicht-monetäre Weise zu entlohnen wie in sog. Zeitbanken ('time banks') oder lokalen Tauschsystemen ('Local Exchange and Trading Systems /LETS'). Andere Formen der Gegenleistung können das Angebot von Lernmöglichkeiten, von Arbeits-Plätzen (im Wortsinne) oder der Zugang zu bestimmten Gütern und Dienstleistungen sein, im Sinne einer 'Sozialen Dividende' als Zuwachs an Lebensqualität.

Schließlich gibt es reichlich Literatur zum sog. 'Non-Profit-Management', zum 'Fundraising' u. ä. Obwohl diese in der Regel für nicht wirtschaftlich tätige Organisationen gedacht ist, können die entsprechenden Ratschläge und Strategien auch für soziale Unternehmen nützlich sein.

# Gründung sozialer Unternehmen anhand der Graefewirtschaft

Die in den vorausgegangenen Kapiteln erläuterten Punkte treffen nicht alle auf die Graefewirtschaft zu, bilden jedoch deren breiten Rahmen.

Aus dem Gründungsprozess der Graefewirtschaft lassen sich folgende Schritte ableiten, die bei der Gründung eines sozialer Unternehmen erforderlich sind.

Wir teilen den Gründungsprozess in drei Phasen auf:

1. Vorbereitungsphase
2. Umsetzungsphase
3. Konsolidierungsphase

Erfahrungsgemäß kann ein solcher Gründungsprozess je nach Rahmenbedingungen 3–5 Jahre dauern.

Die Schritte sind:

## Mobilisierung bzw. Bildung von Gruppen / Gründern

Die Graefewirtschaft ist entstanden, weil eine Gruppe Frauen aus einem Quartier in einem Sprach- und Integrationskurs zusammen kamen und mit Unterstützern die Idee der Gründung eines sozialen Unternehmens entwickelt haben, um ihre perspektivlose Situation der Langzeitarbeitslosigkeit zu ändern. Das Ziel der Graefewirtschaft ist es, soziale Unternehmen zu gründen, um Arbeitsplätze für Migrantinnen und Migranten sowie für Bleibeberechtigte und Flüchtlinge zu schaffen und damit existenzsicherndes Einkommen zu erwirtschaften. Geografischer Ausgangspunkt der Gründung waren die Werner-Düttmann-Siedlung und der Graefekiez in Berlin-Kreuzberg.

Die Frauen kamen freiwillig mit Unterstützern zusammen und sind als Selbsthilfeinitiative gestartet. Im Rahmen des Sprach- und Integrationskurses wurde die Perspektive der Teilnehmenden thematisiert und von den Unterstützern zielgerichtet der Prozess der Unternehmensgründung gemeinsam mit der Gruppe angegangen.

Auf der lokalen Ebene gibt es Anlaufstellen, wie Nachbarschafts- oder Mehrgenerationenhäuser, Anlaufstellen des Quartiersmanagements, Sprach- und Integrationskurse, Angebote der Volkshochschulen usw., wo Menschen aus unterschiedlichen Motivationen zusammen kommen. Die Mobilisierung von Gründern kann darüber hinaus mittels verschiedener Methoden und Instrumente erfolgen, wie z.B. durch mobilisierende Planungsverfahren wie Planning for Real o.a.

## Aufbau eines organisatorischen Kerns in Arbeitsgruppen

Entlang der Fähigkeiten und Fertigkeiten (Profiling) der Gruppe wurden Tätigkeitsfelder identifiziert. Die Graefewirtschaft startete unter dem Motto „Migrantinnen und Migranten kochen die Gerichte aus ihren Heimatländern“. Weitere Tätigkeitsfelder wie „Handarbeit und Nähen“ wurden ebenfalls bearbeitet, auch wenn diese später wieder aufgegeben wurden. Arbeitsgruppen wurden gebildet, die eine Defizit- und Ressourcenanalyse im Gebiet durchgeführt haben. In regelmäßig stattfindenden Arbeitsgruppen wurden die weiteren Schritte geplant und festgelegt sowie die organisatorische und formelle Gründung des Unternehmens vorbereitet. In diesem Zeitraum hat sich die Gruppe von einem informellen, freiwilligen und offenen Prozess einem verbindlichen Zusammenschluss von Gründern, Interessierten und Unterstützern entwickelt.

## Aufbau und Pflege sozialen Kapitals

Zielgerichtet wurde ein unterstützendes Netzwerk im Graefekiez für die Gründung des Unternehmens aufgebaut. Die Gründungsidee wurde bei Politik, Verwaltung, Vereinen und Organisationen sowie bei Gewerbetreibenden im Graefekiez verbreitet und für Unterstützung geworben. Interessierte Anwohner wurden informiert und zum Mitmachen eingeladen. Der Anbieter des Sprach- und Integrationskurses stellte die stundenweise Nutzung eines Raumes und ein anderer Kooperationspartner die Nutzung einer vorhandenen Lehr- und Versuchsküche zur Verfügung. So konnten kostenlos Räume im Quartier genutzt werden, in denen die Unternehmensgründung geplant und entwickelt werden konnte. Parallel wurden zielgerichtet immer mehr Vertrauens- und Gegenseitigkeitsbeziehungen aufgebaut (intern und extern). Durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit wurden neue Kooperationspartner identifiziert und gewonnen. Unterstützer, die später unbezahlt die Gruppe beim Aufbau des Unternehmens begleitet haben - wie z.B. ein Steuerbrater, eine Rentnerin, die den Aufbau der Verwaltung und Buchhaltung unterstützt hat. Es wurden Schlüsselpersonen gewonnen und für die Idee der eigenen Unternehmensgründung begeistert.

## Formelle Gründung der sozialen Unternehmen

Der gemeinnützige Verein Graefewirtschaft wurde gegründet, um erste Geschäftstätigkeiten aufnehmen zu können und der Gruppe einen formalen, juristischen Rahmen zu geben. Der Name steht für das Ziel und setzt sich zusammen aus „Graefe“ (für die Graefestraße) und „Wirtschaft“ (für das angestrebte Unternehmertum). Im Rahmen der Vereinsgründung wurde die soziale Zielsetzung und Ausrichtung der Unternehmung vereinbart und festgelegt.

Zitat: „Graefewirtschaft e.V. mit seiner Weltküche, einem Restaurant- und Cateringbetrieb in Kreuzberg, bietet neben Speisen aus aller Welt noch ein Extra: wir haben es uns als soziales Unternehmen zum Hauptziel gemacht, die Schaffung von Arbeitsplätzen, Integration und Qualifizierung von MigrantInnen, Bleibeberechtigten und Flüchtlingen zu fördern. Überdies möchten wir zu einem verbessertem interkulturellem Dialog und Zusammenleben im Kreuzberger Kiez beitragen“.

Aus den Arbeitsgruppen heraus wurde eine geeignete Organisationsstruktur entwickelt und aufgebaut.

## Bestimmung der Geschäftsbereiche und Aufnahme von Geschäftstätigkeiten

Die Graefewirtschaft entwickelte verschiedene Geschäftsfelder und startete in kleinen Schritten. Unter dem Motto Migrantinnen und Migranten kochen die Gerichte aus den Heimatländern wurde ein Konzept „Taschen der Welt“ entwickelt mit Fingerfood-Taschen aus zahlreichen Ländern hergestellt und erprobt. Die Fingerfood-Taschen wurden auf Märkten und für kleine Caterings angeboten. Ein erster Mittagstisch aus aller Welt wurde in einem Bürogebäude zeitweise angeboten. Die VIP-Lounge des Karnevals der Kulturen wurde mehrer Jahre versorgt. Unter Einbeziehung der Ergebnisse aus der Defizit- und Ressourcenanalyse wurden Vermarktungstests durchgeführt und erste Erfahrungen mit den Angeboten und der Arbeit gemacht. Verschiedene Geschäftsfelder und Tätigkeiten wurden erprobt und wieder fallengelassen. Die Ergebnisse aus der Defizit- und Ressourcenanalyse wurden dabei stets miteinbezogen.

## Aufbau und Entwicklung der Geschäftsbereiche

Um weitere Geschäftstätigkeiten aufnehmen zu können und das bis dahin Erprobte weiter zu professionalisieren, musste ein eigener Produktionsort gefunden werden. Im Graefekiez stand ein gemeinnütziger Verein, der dort ein Restaurant hatte, vor der Insolvenz. Es entstand die Idee, dieses Restaurant durch eine Kooperation schrittweise zu übernehmen und gleichzeitig die Insolvenz des Kooperationspartners abzuwenden. Dafür musste die Graefewirtschaft Geld aufbringen, um die Insolvenz abzuwenden zu können. Dieses Geld wurde von Unterstützern aus dem Graefekiez in Form eines zinslosen Darlehns gewährt. Anstrengungen, das Kapital von öffentlichen Stellen oder Kreditinstituten zu bekommen, scheiterten. Parallel musste mit dem Bezirk und dem Jobcenter verhandelt werden, unter welchen Bedingungen die Gruppe an der Unternehmensgründung weiterarbeiten kann. Die meisten befanden sich im Hartz-IV-Bezug. Für jeden Einzelnen musste eine individuelle Lösung gefunden bzw. mit dem Jobcenter und dem Bezirksamt ausgehandelt werden.

Die Graefewirtschaft bezog das Restaurant „Die Weltküche“ und startete mit wechselndem Mittagstisch und einem Cateringservice und erprobte weitere Angebote. Eine Nähwerkstatt mit Änderungsschneiderei wurde ebenfalls in einer gemieteten Wohnung eingerichtet, die allerdings später an ein anderes soziales Unternehmen abgegeben und nicht weitergeführt wurde.

## Akquisition von Aufträgen und Kapital

Parallel zur Erprobung und Entwicklung der Geschäftsbereiche wurden Kunden gewonnen, und versucht, schrittweise die Einnahmen zu erhöhen. Die Tragfähigkeit ergibt sich aus einem Mix aus verschiedenen Finanzierungsquellen. Den Einnahmen aus Verkaufserlösen von Produkten und Dienstleistungen, den Einnahmen aus öffentlichen und Projektmitteln, den Einnahmen aus Spenden und Stiftungen sowie aus unbezahlter Arbeit. Je mehr Einnahmen durch Verkaufserlöse erwirtschaftet werden können, desto geringer ist der benötigte Anteil an öffentlichen und anderen Mitteln. Dieser ist in der Vorbereitungsphase deutlich höher als in der Umsetzungsphase und in der Konsolidierungsphase. Um Planungssicherheit herzustellen, ist es hilfreich, möglichst dauerhafte und langfristige Vertragsabschlüsse mit den Kunden zu erzielen. Die Graefewirtschaft konnte im Bereich der Gemeinschaftsverpflegung langfristige Verträge abschließen und hat an öffentlichen Ausschreibungen teilgenommen. Gleichwohl werden dazu weitere Einnahmen aus Projekten, weiteren Geschäftsfeldern, wie z.B. der Seniorenversorgung mit den Einnahmen aus der Gemeinschaftsverpflegung kombiniert.

In der Konsolidierungsphase sind die Geschäftsfelder identifiziert, die sich mit der Zielgruppe gut umsetzen lassen, entlang ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ein Ausbau des Angebots und die Gewinnung von weiteren Kunden können somit erfolgen.

### **Gemeinnützigkeit**

Die Graefewirtschaft hat sich als soziales Unternehmen definiert, d.h. erwirtschaftete Gewinne werden in die festgelegten Vereinsziele reinvestiert. Die private Gewinnentnahme ist ausgeschlossen. Oberstes Ziel ist es, existenzsichernde Einkommen für Migrantinnen und Migranten zu erwirtschaften und die Kostendeckung zu erreichen. Die Erzielung von Einnahmen innerhalb der Geschäftsbereiche ist in jedem Geschäftsbereich schrittweise so zu erhöhen und zu kalkulieren, dass diese sich dauerhaft tragen können.

Unter dem Begriff „Gemeinnützigkeit“ werden allgemein die steuerbegünstigten Zwecke im Sinne der §§ 51 bis 68 der Abgabenordnung - AO - verstanden.

Vorteile der Gemeinnützigkeit wie die Befreiung von der Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer, also den Steuern auf das Einkommen aus den Zweckbetrieben erhält die Graefewirtschaft nicht, da sie in der gewerblichen Wirtschaft tätig ist. Sie hat jedoch die Berechtigung, Zuwendungsbestätigungen für Spenden auszustellen.

Um Zuwendungen von Stiftungen und Spenden von Förderern zu erhalten sowie Projekte zu akquirieren zu können, ist der Status der Gemeinnützigkeit des Vereins wichtig.

## **Qualifizierung on the job**

Zielsetzung der Qualifizierung ist es, das soziale Unternehmen so zu etablieren, dass es sich trägt und die Zielgruppe dauerhaft von Transferleistungen unabhängig macht. Alle Mitarbeiter der Graefewirtschaft werden mit Hilfe eines innovativen betriebsbezogenen Qualifizierungskonzepts fortlaufend qualifiziert, dass sie in die Lage versetzt werden die Tätigkeiten selbstständig zu erfüllen. Dabei wird eine schrittweise Erhöhung der Leistungsfähigkeit angestrebt.

Die Qualifizierung erfolgt on the job, baut inhaltlich aufeinander auf und nimmt bei steigender Kompetenzentwicklung ab. Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein ständiges Wiederholen und Üben sowie eine Begleitung notwendig sind, um stets Qualität gewährleisten zu können. Die Leistung von Qualität ist unabdingbar, eine ständige Qualitätskontrolle erforderlich. Die Methoden der Qualifizierung sind vielfältig, betriebsbezogen und setzen vor allem auf Lernen und Transfer in den Berufsalltag.

Dazu werden Teams gebildet mit einer Mischung (Personalmix) aus qualifizierten Personal und der Zielgruppe. Neben der betriebsbezogenen Qualifizierung in den jeweiligen Tätigkeiten werden die Mitarbeiter angehalten, ihre Deutschkenntnisse zu verbessern und die deutsche Berufs- und Arbeitswelt zu erleben.

## **Qualifizierung / Betriebsübernahme**

Eine weitere Zielsetzung der Graefewirtschaft ist es, dass Mitglieder ein soziales Unternehmen selbstständig führen können. Auf die geplante Übernahme der Managementfunktionen und Verantwortlichkeiten wurden Mitarbeiter in einem mehrstufigen Prozess und durch eine intensive Qualifizierung vorbereitet. Dazu wurden Unternehmensstrukturen etabliert und die Übernahme langfristig vorbereitet und geübt.

Der Restaurantbetrieb Die Weltküche wurde Mitte 2014 von der Graefewirtschaft an die Leiterin der Weltküche und gleichzeitig Gründungsmitglied der Graefewirtschaft übergeben, die das Restaurant mit einer kleinen Gruppe weiterführt. Die Graefewirtschaft begleitet und unterstützt die Weltküche dabei. Die anderen Geschäftsbereiche verbleiben bei der Graefewirtschaft.

Damit ist der Übergang zum Sozialunternehmer erfolgt.

## Konsolidierung und Professionalisierung der Unternehmensstruktur

Im Konsolidierungsprozess ist die Professionalisierung der Unternehmensorganisation anzustreben. Ein möglichst geringer Overhead sowie eine effektive schlanke Verwaltung muss entwickelt werden, um die Kosten möglichst gering zu halten. Die Professionalisierung schließt auch die Herstellung eines ausgewogenen Personalmixes und die Einstellung von Fachpersonal mit ein.

Zur Qualitätssicherung wurde eigens eine Stelle für Qualitätsmanagement implementiert und direkt an die Unternehmensleitung angebunden. Die Organisationsstruktur ist verbindlich festgelegt, und die Hauptaufgaben sind in hinterlegten Jobprofilen definiert. Die Jobprofile bilden die Basis für die Tätigkeitsfelder der Mitarbeiter, verdeutlichen die Anforderungen an diese und dienen einem kontinuierlichen Schulungsprozess, der den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zuteil wird. Neben einem permanenten Coaching on the Job erhalten die Mitarbeiter regelmäßige Schulungen durch zertifizierte Fachkräfte und entwickeln sich durch regelmäßige Mitarbeiter- und Feedbackgespräche weiter. Inhalte der Weiterbildungen sind sowohl fachliche Themen als auch Schulungen zum Verhalten und Auftreten sowie Konflikt- und Teamfähigkeit.

Ein Qualitätsmanagement sichert höchste Qualität in allen Bereichen ab. Ferner müssen strukturierte Prozesse festgelegt und stets auf Einhaltung kontrolliert werden.

# Probleme und Hemmnisse

Die Graefewirtschaft ist aufgrund einer privaten Initiative entstanden, die einerseits das Potential sozialer Unternehmen aufzeigen und andererseits Migrantinnen und Migranten unterstützen wollte. Auf dem Weg von der Initiative zum sozialen Unternehmen hatte die Graefewirtschaft zahlreiche Probleme und Hindernisse zu überwinden. Aus den Erfahrungen lassen sich kurz hier einige Punkte zusammenfassen:

Es gibt keine geeigneten Unterstützungsstrukturen für soziale Unternehmen, wie die der Graefewirtschaft. Vorhandene Förderinstrumente greifen nicht, weshalb insbesondere die Vorbereitungsphase ehrenamtlich und unbezahlt erfolgen musste. Die Begleitung und Unterstützung sowie die Einbindung von professionellem Know-How ist jedoch für die Unternehmensentwicklung und somit für den Erfolg besonders wichtig. Für die Unterstützungs- und Entwicklungsarbeit, ohne die die Graefewirtschaft nicht zustande gekommen wäre, gibt es nur sehr eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeiten. Hier könnte Abhilfe geschaffen werden, indem geeignete Instrumente eingerichtet werden, denn ohne professionelle Begleitung und Unterstützung kann die Zielgruppe keine sozialen Unternehmungen gründen und dauerhaft betreiben. Da die Zielgruppe meist Transferleistungen bezieht, kann sie die Leistung in keinem Fall selbst einbringen. Die Graefewirtschaft leistet einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag und hilft, Kosten einzusparen, da sie Menschen einstellt, die sonst Transferleistungen beziehen würden. Darüber hinaus erfahren die Mitarbeiter der Graefewirtschaft eine intensive Qualifizierung, die ihnen darüber hinaus auch dauerhaft zu Gute kommt.

Im Gründungsprozess müssen Sicherheiten und Bürgschaften getragen werden, da sonst keine Mietverträge abgeschlossen werden können. Die Zielgruppe wird jedoch sehr häufig – z.B. bei Vermietern als Mieter – nicht akzeptiert, weil keine ausreichende Bonität nachgewiesen werden kann. Auch müssten Instrumente wie z.B. ein Entwicklungsfonds geschaffen werden, die Investitionen und die Beschaffung von Startkapital ermöglichen.

Die Graefewirtschaft schafft es, bis zu 90 % aus eigenen Einnahmen zu erwirtschaften. Dennoch bleibt ein Rest, der durch die Einnahmen aus den Verkaufserlösen nicht zu decken ist. Dies betrifft z.B. den Overhead und die fachliche Begleitung und Steuerung. Hier müsste ebenfalls ein geeignetes Instrument der Unternehmensförderung geschaffen werden.

# Ausblick

Soziale Unternehmen wie die Graefewirtschaft erwirtschaften einen Mehrwert, da sie Menschen qualifizieren und sie sozialversicherungspflichtig beschäftigen, die sonst keine Arbeit finden würden. Gleichzeitig wird in die Qualität der Dienstleistungen und Produkte investiert. Das bedeutet, dass grundsätzlich mehr Personal und für die Anleitung qualifiziertes Personal vorgehalten werden muss, da gleichzeitig eine qualitativ hochwertige Leistung erbracht werden soll. Das XENOS-Projekt hat es der Graefewirtschaft ermöglicht, potentielle Geschäftsfelder zu erproben und zu etablieren.

Die Graefewirtschaft beschäftigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Ländern und Kulturen, die im Unternehmen aufeinander treffen. Neben den Sprachbarrieren hat die Zielgruppe häufig einen geringen Bildungsgrad. Hinzu kommt das Spannungsfeld zwischen den Geschlechtern. Im Prozess der Arbeit werden die Grundsätze und Anforderungen der deutschen Arbeitswelt vermittelt und gelernt.

Bei der Zielgruppe der Flüchtlinge haben wir eine große Motivation und Leistungsbereitschaft feststellen können. Die Prozesse zur Klärung der Aufenthaltserlaubnisse und Arbeitserlaubnisse dauern oftmals sehr lang. Die Graefewirtschaft leistet hier einen Beitrag, dass die Zeit bis zur Klärung des Status bereits für die berufliche Entwicklung genutzt werden kann und somit die Voraussetzungen geschaffen werden, damit sie sich schnellst möglich ihren Lebensunterhalt verdienen können.

Bei der Zielgruppe der langzeitarbeitslosen und jungen Migrantinnen und Migranten, die bislang noch keinen Berufseinstieg in die Arbeitswelt oder in eine Ausbildung gefunden haben und lange von Transferleistungen abhängig waren, ist es besonders schwer, Leistungsbereitschaft und Unternehmertum zu befördern. Erst eine längerfristige Tätigkeit und Perspektive erzeugt, dass der Job als positive Alternative zur Transferleistung und Verbesserung der Lebensqualität gesehen wird. Deshalb sind Aufstiegschancen im Unternehmen und der Erwerb von anerkannten Berufsabschlüssen für die Zielgruppe sehr wichtig, damit Perspektiven jenseits von Hilfstätigkeiten geschaffen werden können. Dies wäre auch für die Graefewirtschaft der nächste Schritt: Qualifizierung und Ausbildung in anerkannten Berufen im Unternehmen anzubieten, um Aufstiegschancen zu bieten und somit auch Möglichkeiten für weitere Verbesserungen der wirtschaftlichen Situation für die Zielgruppen zu schaffen.

Autor: Graefewirtschaft e.V., Heike Birkhölzer, Projektleitung XENOS-SoJung  
Berlin, August 2014