

SOZIALGEWINN – SOZIALUNTERNEHMUNG

Letztes Jahr präsentierte ich ein Modell für die Bilanz der Sozialunternehmung bestehend aus den Fachkenntnissen (Vermögenswerte) und den von ihren Tätigkeiten erweckten Erwartungen (Verbindlichkeiten). Die Sozialunternehmung wurde als “die Nonprofit-Organisation (NPO), welche das Gemeinwohl fördert, ohne Eigeninteressen zu verfolgen“ definiert. Diese Definition ist noch zu allgemein, da sie auch NPOs einschliesst, die nicht mit unternehmerischer Mentalität vorgehen¹. In den nachstehenden Ausführungen möchte ich näher auf dieses Thema aus der Perspektive des Sozialgewinns eingehen, welcher nach meiner Meinung das Spezifische der Sozialunternehmung klar aufzeigt.

Der **Sozialgewinn** eines Sozialprojektes kann definiert werden als die bewirkte und ihm direkt zuzuschreibende Verbesserung der Lebensbedingungen seiner Begünstigten. Die verschiedenen Verbesserungen können in die vier nachstehenden Gruppen von Gütern unterteilt werden, die ich als **Komponenten des Sozialgewinns** bezeichne:

- Individuelle, materielle Güter (ökonomischer Art)
- Individuelle, immaterielle Güter (intellektueller oder geistiger Art)
- Gemeinschaftliche, materielle Güter (ökologischer Art und Infrastruktur)
- Gemeinschaftliche, immaterielle Güter (sozio-kultureller Art)

Dies kann in der **Matrix des Sozialgewinns** dargestellt werden:

Güter	Individuelle	Kollektive
Materielle	Ökonomisch: - Einkommen - Lebensbedingungen - Gesundheit - usw.	Ökologisch: - Umweltqualität - Hygiene - Abfall-Entsorgung - usw.
Immaterielle	Persönlich: - allgemeine Entwicklung - Berufsstand - Selbstachtung - Werte - usw.	Gemeinschaft: - Familienverhältnisse - Gemeinschaftssinn - Frieden - Sicherheit - usw.

Diese Komponenten bilden die *inneren* Bestandteile des erzielten Sozialgewinnes eines Projektes. Darüber hinaus kann ein Sozialprojekt einen höheren Sozialgewinn realisieren, wenn es z.B. einen innovativen Charakter aufweist oder leicht reproduziert werden kann.

Optimierung des Sozialgewinns

¹ Für eine verständlichere Erklärung siehe: “Von NGO zur Sozial-Unternehmung“, Jahresbericht 1995 Limmat Stiftung, www.limmat.org/think/publications/editorial95-d

Was ein Unternehmen von einer anderen Organisation (Verein, Club usw.) unterscheidet ist nicht was es tut, sondern wie und mit welcher Absicht es getan wird. Wenn Freunde sich zum Tanzen zusammenfinden, bilden sie noch kein Unternehmen. Wenn sie sich nun aber organisieren und einen Tanzclub als Geschäft betreiben, entsteht ein Unternehmen. Und der Profit, der im ersten Fall irrelevant war, wird zum Ziel der gleichen künstlerischen Aktivität. In einem gewissen Sinn kann gesagt werden, dass diese Gruppe von Freunden zu einem Unternehmen wird, wenn sie mit ihren Aktivitäten einen Gewinn bezweckt und sich entsprechend organisiert².

Die gleiche Überlegung kann beim Sozialsektor angewendet werden: **eine Nonprofit-Organisation wird zu einer Sozialunternehmung, wenn sie mit ihren sozialen Aktivitäten bewusst eine Optimierung³ des Sozialgewinns anstrebt und sich entsprechend ausrichtet.**

Das bewusste, konsequente Anstreben der Optimierung des Sozialgewinns, das immer Priorität haben muss, bildet daher die Essenz eines Sozialunternehmens. Dieses Kriterium stellt etliche Entscheidungen eines Sozialunternehmens in Frage, vom Mitteleinsatz für neue Projekte und der Festlegung der Ziele bis zu strategischen Management-Massnahmen. Andere Kriterien sollten nicht in erster Linie berücksichtigt werden⁴.

Den Sozialgewinn eines jeden Projektes zu optimieren bedeutet auch, die vier Komponenten des Sozialgewinns zu berücksichtigen. Selbstverständlich wird, je nach Art des Projektes, die Auswirkung jeder Komponente unterschiedlich gewichtet.

So wird zum Beispiel die ökonomische Komponente in einem Ausbildungsprojekt für Kleinunternehmer höher bewertet als die persönliche, die ökologische oder die soziokulturelle. Es wäre jedoch verfehlt, die Verbesserung der ökonomischen Güter als das einzige Ziel des Projektes zu sehen. Es kann tatsächlich vorkommen, dass diese Verbesserung durch eine Verschlechterung anderer Komponenten des Sozialgewinns geschmälert wird. Somit müssen beim Projektvorschlag und der nachfolgenden Auswertung alle relevanten Komponenten des Sozialgewinns einbezogen werden.

Die Zielerreichungs-Rate (ZER)

Eine praktische Folge des Sozialgewinn-Modells ist die Festlegung und Anwendung der Zielerreichungs-Rate (ZER). Mit den Angaben von Experten für Sozialprojekte aus der ganzen Welt wird gegenwärtig eine Bewertungsgrundlage für verschiedenartige Projekte erstellt.

Die ZER misst die Resultate der Projekte für jede Komponente des Sozialgewinns im Vergleich mit den festgelegten Zielen. Sie wird auch eine gewisse Information über den

² Pérez López, Juan Antonio, Fundamentos de la dirección de empresas / Rialp, Madrid, Seite 13.

³ Ich ziehe den Begriff Optimierung dem Begriff Maximierung vor, wenn sie auch in den meisten Fällen gleichwertig sind.

⁴ Dementsprechend kann eine Organisation, welche die Wahl der zu unterstützenden Sozialprojekte nach politischen oder religiösen Kriterien fällt jedoch nicht als Sozialunternehmung betrachtet werden.

erzielten Sozialgewinn vermitteln, soweit die Resultate messbar, die Zielsetzungen klar definiert, zweckmässig und effektiv für die Lösung des Sozialproblems sind. Die ZER wird zum Massstab für die Effektivität⁵ eines Projektes.

Ausserdem ermöglicht die ZER, Projekte des gleichen Typs innerhalb einer Sozialunternehmung oder unter verschiedenen Sozialunternehmen zu vergleichen. Der Vergleich kann für zukünftige Sozialinvestitionen nützlich sein bezüglich der Wahl des Lokalpartners, welcher die Projekte durchführt, der geographischen Lage und/oder der Art der Sozialprojekte.



Juan J. Alarcon, Projektleiter

⁵ Ein Projekt ist effektiv, wenn es das Sozialproblem löst, für welches es bestimmt war. Ausserdem ist es effizient, wenn es die dazu verfügbaren Mittel optimal einsetzt.