

Kamel
&
Nadelöhr



Die Sozialwirtschaft im Bezirk Pankow und ihr „Social Return on Investment“

Arbeitsgruppe:

Prof. Dr. Bernd Halfar & Sebastian Müller
Kamel & Nadelöhr GmbH
Frauentorgraben 73
90443 Nürnberg
Telefon: +49 (0)171 3804962
E-Mail: bernd.halfar@kamel-nadeloehr.de

in Kooperation mit:

Prof. Dr. Jürgen Zerth
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Professur für Management in Sozial- und Gesundheitseinrichtungen
Kapuzinergasse 2
85072 Eichstätt
E-Mail: sozialmanagement@ku.de

Vorwort der Bezirksbürgermeisterin von Pankow

Soziale Arbeit als Fundament einer starken Kommune

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Partner:innen aus Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft,



Pankow, der mit rund 424.000 Einwohner:innen bevölkerungsstärkste Bezirk Berlins, erstreckt sich vom nördlichen Buch, geprägt von Forschung und Klinikstandort, bis in den dicht belebten Prenzlauer Berg im Süden mit seinen urbanen Quartieren. Das Verhältnis der Pankower:innen zu ihrem Bezirk ist herzlich und liebevoll. Das kommt nicht von ungefähr. Denn unser Bezirk wird von Menschen getragen – von ihrem Engagement, ihrer Kreativität und ihrem starken Wunsch nach einem solidarischen Miteinander. Nirgendwo in Berlin prägen soziale Unternehmen und soziale Arbeit die wirtschaftliche Entwicklung so stark wie hier.

Mit großer Freude und auch mit Stolz blicke ich auf unsere Studie „Social Return on Invest in Pankow“. Sie macht erstmals messbar, was wir im Bezirk täglich erleben: Ausgaben in der sozialen Arbeit sind keine „Verschwendung“, keine konsumtiven Ausgaben, die verbraucht werden und dann weg sind. Wenn Geld in soziale Arbeit und soziale Unternehmen fließt, investieren wir nachhaltig und verlässlich in uns selbst und in die Zukunft Pankows.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass von jedem Euro, den der Staat in soziale Unternehmen und soziale Arbeit investiert, bereits im ersten Jahr 0,51 Euro an Steuern und Abgaben zurückfließen. Soziale Investitionen wirken also doppelt – sie stärken den gesellschaftlichen Zusammenhalt und fördern zugleich die wirtschaftliche Entwicklung.

Gemeinsam mit dem Paritätischen Wohlfahrtsverband und acht Pankower Sozialunternehmen hat das Bezirksamt diese Studie auf den Weg gebracht. Diese enge Zusammenarbeit zwischen Kostenträgern, Leistungserbringer:innen und dem Verband ist innovativ und zeigt, wie viel wir erreichen können, wenn wir Verantwortung teilen und gemeinsam handeln.

Gerade in Zeiten angespannter öffentlicher Haushalte wird deutlich, wie entscheidend es ist, den sozialen Bereich zu stärken. Pankows wirtschaftliche Zukunft hängt maßgeblich von sozialen Unternehmen ab. Wer in soziale Arbeit investiert, investiert in Stabilität, Teilhabe und in ein lebendiges Pankow.

Ich freue mich sehr über das, was wir gemeinsam erreicht haben, und blicke voller Vorfreude auf die weiteren Schritte, die aus dieser Kooperation hervorgehen werden. Und es werden weitere Schritte folgen – so viel haben wir bereits verabredet. Dies zeigt wiederum sehr deutlich: Pankow lebt von Menschen, die füreinander eintreten – und von Einrichtungen, die dieses Engagement jeden Tag in die Tat umsetzen.

Mit herzlichen Grüßen

Dr. Cordelia Koch

Inhalt

1	Lohnen sich Sozialausgaben?	3
2	Der Social Return on Investment als Instrument	5
2.1	Methodische Anmerkungen	5
2.2	Methodische Umsetzung	6
3	Ergebnisse: Die Sozialwirtschaft in Pankow und ihr „Social Return on Investment“	8
3.1	Perspektive 1: Transferanalyse	8
3.2	Perspektive 2: Opportunitätsenerträge	10
3.3	Perspektive 3: Volkswirtschaftliche Effekte in der Region	11
3.4	Gesamtbetrachtung	13
4	Zusammenfassung und Ausblick	16
5	Anhang	18
5.1	Literatur	18
6	Danksagung	21

1 Lohnen sich Sozialausgaben?

Sind Ausgaben der öffentlichen und parafiskalischen¹ Haushalte für soziale Einrichtungen und soziale Dienstleistungen versunkene Kosten oder Investitionen? In unserer Studie nehmen wir die zweite Perspektive ein und fragen nach den Erträgen der Investitionen.

Entscheidungen über die soziale Infrastruktur und Versorgungsniveaus sind stets haushaltsrelevant. Zu beurteilen, wie zweckdienlich diese Ausgaben sind, um gesellschaftlich legitimierte Ziele zu gewährleisten, oder wie bedeutsam diese Ausgaben im Vergleich zu Ausgaben für andere politische Ziele sind, ist nicht Aufgabe dieser Studie. Wir fragen auch nicht danach, ob die Sozialinvestitionen zu hoch oder zu gering sind, ob man sparen kann oder sparen sollte oder ob man mehr ausgeben sollte.

Die Ergebnisse dieser Studie können jedoch dazu beitragen, den Diskurs über die Bedeutung, das Ausmaß und die Priorisierung sozialpolitischer Ausgaben zu rationalisieren. Die Höhe des Social Return on Investment liefert keine Information über die Notwendigkeit sozialer Infrastruktur und sozialpolitischer Entscheidungspräferenzen.

Soziale Dienstleistungen sollen für das Klientel, ob Einzelperson oder Familie, direkten Nutzen produzieren. Der Nutzen wird nicht nur durch den sozialen Dienstleister, sondern auch durch die Mitwirkung der Nutzer und Nutzerinnen in deren Rolle als „Prosument / Koproduzent“ beeinflusst. Doch auch in gesellschaftlichen Funktionssystemen, die keine eigentlichen Adressaten sozialpolitischer Maßnahmen sind, tauchen positive Nebenwirkungen der sozialen Dienstleistungen auf.

Die beabsichtigten Wirkungen und die eher unbeabsichtigten positiven Nebenwirkungen begründen auch den Charakter sozialer Dienstleistungen als „meritorische“, d.h. gesellschaftlich als besonders wertvoll erachtete Güter. Diese Güter könnten, aber sollen nicht auf dem Markt gehandelt werden, weil Marktpreise dazu führen würden, dass Menschen mit Bedarf, aber ohne ausreichende Zahlungsfähigkeit, vom Konsum ausgeschlossen würden (Finis Sieglar & Schönig 2013). Die Sozialwirtschaft soll gesellschaftlich definierte Bedarfe möglichst effektiv und effizient in einem regulierten Wettbewerb von sozialen Trägern absichern (Lange 2020). Die sozialen Träger sind somit einer doppelseitigen Herausforderung ausgesetzt: einerseits gesellschaftliche Bedarfsziele – stärker oder schwächer als Wirkungsziele durch Leistungsträger definiert – zu erfüllen und gleichzeitig die Umsetzung dieser Ziele in einem regulierten Wettbewerb in effizienter Weise zu organisieren. Es lässt sich ein Missions-Dilemma („Mission Integrity Dilemma“) (Besley/Ghatak 2017) aus der Kombination von „wirtschaftlicher“ und „sozialer“ Rendite ableiten.

Ein Vergleich des Nutzens unterschiedlicher meritorischer Güter ist methodisch nicht möglich, weil die Nutzen auf unterschiedlichen Dimensionen entstehen (Cremer et al. 2018). Ob der Nutzen von Kitas größer oder kleiner ist als der Nutzen ambulanter Pflege oder ob die durch Inklusionsfirmen hergestellte Sozialität den gesellschaftlichen Ertrag von Familienhilfen übertrifft oder nicht, lässt sich am jeweiligen SROI nicht ablesen.

Der SROI berichtet über die direkten und indirekten Rückflüsse von Sozialunternehmen im Bezirk Pankow an die staatlichen und parafiskalen Haushalte.

¹ In unserer Studie: Haushalte der Selbstverwaltungskörperschaften wie Sozialversicherungen.

Diese Rückflüsse und entsprechend die „Rückflussquote und Nettokosten“ lassen sich berechnen und somit auch zwischen den einzelnen Hilfefeldern und Sozialbetrieben vergleichen. Besonders interessant (und methodisch belastbar) sind die durch soziale Investitionen außerhalb der Sozialunternehmen ausgelöste Beschäftigungseffekte und damit außerhalb verbundene Steuer- und Beitragszahlungen an den Sozialstaat.

2 Der Social Return on Investment als Instrument

2.1 Methodische Anmerkungen

SROI - Studien monetarisieren die Wirkungen von Investitionen in gesellschaftliche Angebote, für die es keine Marktpreise gibt oder geben soll. In SROI-Studien einer angelsächsischen Tradition wird die Investition diskontiert und nach dem Zeitpunkt gefragt, ab dem sich die Investition für den Investor lohnt. Das in deutschen SROI - Studien bevorzugte Projektdesign konzentriert sich stärker auf Perspektiven des Sozialstaates und auf die Berechnung von (sozialstaatlichen) Nettokosten, Opportunitätskosten und Opportunitätsersparnissen. Wir legen in der vorliegenden Studie den Blick auf die monetarisierten Wirkungen von finanziellen Transfers, die von Leistungs- und Kostenträgern an soziale Einrichtungen gehen und wollen vor allem verschiedene induzierte Effekte skizzieren (Halfar 2020). (Krlev et al. 2013; Marques et al. 2025, Halfar, Tornow 2025).

Unterschiede zwischen dem SROI von „Einrichtungen in Pankow“ und „Einrichtungen in anderen Studien“ erklären sich nicht nur durch die Methodik und/oder andere Rechenwege, sondern zum einen dadurch, dass im deutschen Sozialwesen zwischen den Gebietskörperschaften unterschiedliche Vergütungssysteme, unterschiedliche Strukturqualitäten und unterschiedliche Selbstzahlerregelungen gelten.

Unterschiedliche Ausprägungen des SROI zwischen den „Pankowwerten“ und Werten vergleichbarer Einrichtungen in anderen SROI-Studien können zum anderen auch dadurch begründet sein, dass einige SROI-Studien langfristige Zeiträume mit sehr positiv vermuteten, aber wissenschaftlich nicht belegbaren, Wirkungsvermutungen in ihre Berechnung einbezogen haben, und dadurch sozialen Einrichtungen höchst erfreuliche Investitionserträge zuweisen konnten.

Die Ergebnisse der „SROI-Pankow-Studie“ stehen auf festem empirischen Boden, berechnet wurden nur diejenigen „Returns“, die unmittelbarer zeitlicher Folge der Investition garantiert fließen. Die berechnete SROI – Quote ist die defensivste Mindestquote; die Wahrscheinlichkeit, dass die Wirkungen der Sozialinvestitionen im Bezirk Pankow aus dem Betrachtungsjahr mittel- und langfristig höher sind, ist hoch, aber nur sehr unscharf prognostizierbar.

Diese Studie blickt daher aus drei Perspektiven auf die Sozialwirtschaft in Pankow:

- Die monetären Transfers aus öffentlichen, parafiskalen und privaten Haushalten sowie aus sonstiger wirtschaftlicher Tätigkeit – und die „Rück-Transfers“ (z.B. Lohnsteuerzahlungen, Sozialversicherungsbeiträge an den Wohlfahrtsstaat) (Perspektive 1)
- Die gesellschaftlichen Opportunitätsersparnisse (insbesondere: Arbeitseinkommen von Angehörigen und dadurch ausgelöste Steuer- und Beitragszahlungen), die durch soziale Einrichtungen ermöglicht werden (Perspektive 2)
- Die volkswirtschaftlichen Effekte (Wertschöpfung), die durch Sozialeinrichtungen entstehen und von denen auch der Sozialstaat profitiert. (Perspektive 3)

2.2 Methodische Umsetzung

Zusammen mit acht Sozialunternehmen und der Bezirksverwaltung Pankow wurden die für die Sozialwirtschaft bedeutsamsten sechs Arbeitsfelder ausgewählt und in einer Stichprobe von 61 Einrichtungen abgebildet, um einen Blick auf die Bedeutung des Rücktransfers von „regelmäßigen Leistungen“ zu bekommen:

- Ambulante Pflegedienste (n=3)
- Jugendhilfeeinrichtungen, Hilfen zur Erziehung (n=3)
- Kindertagesstätten (n=38)
- Stationäre Pflegeeinrichtungen (n=4)
- Werkstätten für Menschen mit Behinderung und Beschäftigungs- bzw. Fördereinrichtungen (n=6)
- Wohnformen für Menschen mit Behinderung (n= 7)

Für die Erfassung der (Rück-)Transfers und weiterer Daten im Zusammenhang mit den sozialen Dienstleistungen wurde den sozialen Trägern und Einrichtungen ein Online-Zugang zu den Erhebungsinstrumenten ermöglicht. Bei diesem Zugang handelt es sich um eine TLS verschlüsselte Verbindung, die mit einem Passwort für das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Einrichtung geschützt war. Dort wurden die Daten eingetragen, bei Rückfragen telefonisch erläutert und plausibilisiert.

Es entstehen für die analysierten Einrichtungen Kennzahlen, mit denen sich die skizzierten Fragestellungen – in übertragbarer Form auf ähnliche Einrichtungen im Bezirk – beantworten lassen. Dafür werden die Daten pro Arbeitsbereich auf durchschnittliche Kennzahlen pro Nutzer bzw. Nutzerin verdichtet. Im nächsten Schritt erfolgt anhand dieser Daten eine Hochrechnung auf die Gesamtzahl der Klient:innen² pro Hilfebereich im Bezirk Pankow.

Abbildung 1 zeigt die Quellen der Finanzierung und deren durchschnittliche Bedeutung bei den Arbeitsfeldern. Ein Vergleich der verschiedenen Leistungsbereiche ist schwierig zu interpretieren, weil die Leistungsentgelte der einzelnen Bereiche nach unterschiedlichen Kriterien begründet und verhandelt werden.

² Grundlage der Hochrechnung war eine Übersicht über die Anzahl Empfänger und Empfängerinnen von Hilfen oder Leistungen, die Anzahl Pflegebedürftige in Pflegeheimen oder die Anzahl Kinder in Kitas im Bezirk Pankow vom Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2024a) (2024b) (2024c) und dem Bezirksamt Pankow von Berlin (2024)

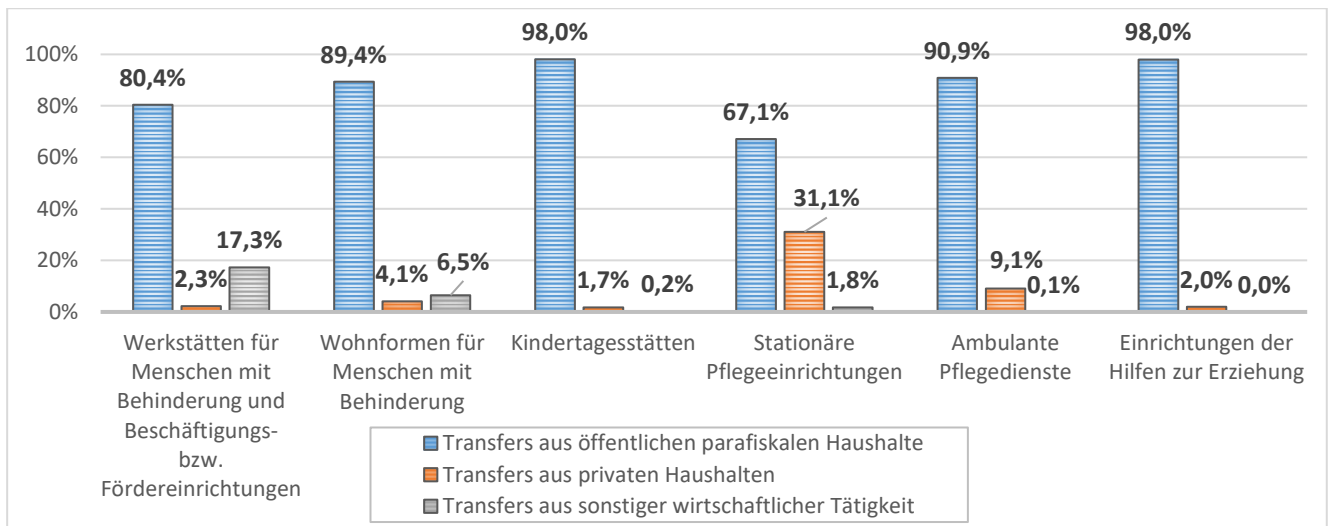


Abbildung 1: Erlöse der analysierten Einrichtungen

3 Ergebnisse: Die Sozialwirtschaft in Pankow und ihr „Social Return on Investment“

Soziale Dienstleistungen werden durch soziale Einrichtungen/Sozialunternehmen in der Regel aufgrund eines sozialrechtlichen Leistungsanspruchs erbracht und bilden somit einen Kern der sozialpolitischen Ausgaben (Langer 2024). Die drei Perspektiven der SROI-Analyse greifen diese „regelhaften“ Leistungen heraus und versuchen die Ausgaben hinsichtlich direkter Rückflüsse, weiterer induzierter Rückflüsse durch Opportunitätsersparungen sowie volkswirtschaftlicher Wertschöpfung zu analysieren.

3.1 Perspektive 1: Transferanalyse

Soziale Dienstleistungen sind personalintensiv, nicht lagerfähig, sie können nicht auf Vorrat hergestellt werden, sondern werden „uno actu“ (Dienstleister und Klient sind gleichzeitig notwendig zur Erstellung der Dienstleistung) hergestellt und verbraucht (Pongratz 2012).

Ein Teil der an die sozialen Einrichtungen geleisteten Transfers fließt in Form von Lohnsteuern und Sozialversicherungsbeiträgen unmittelbar an den Sozialstaat zurück.

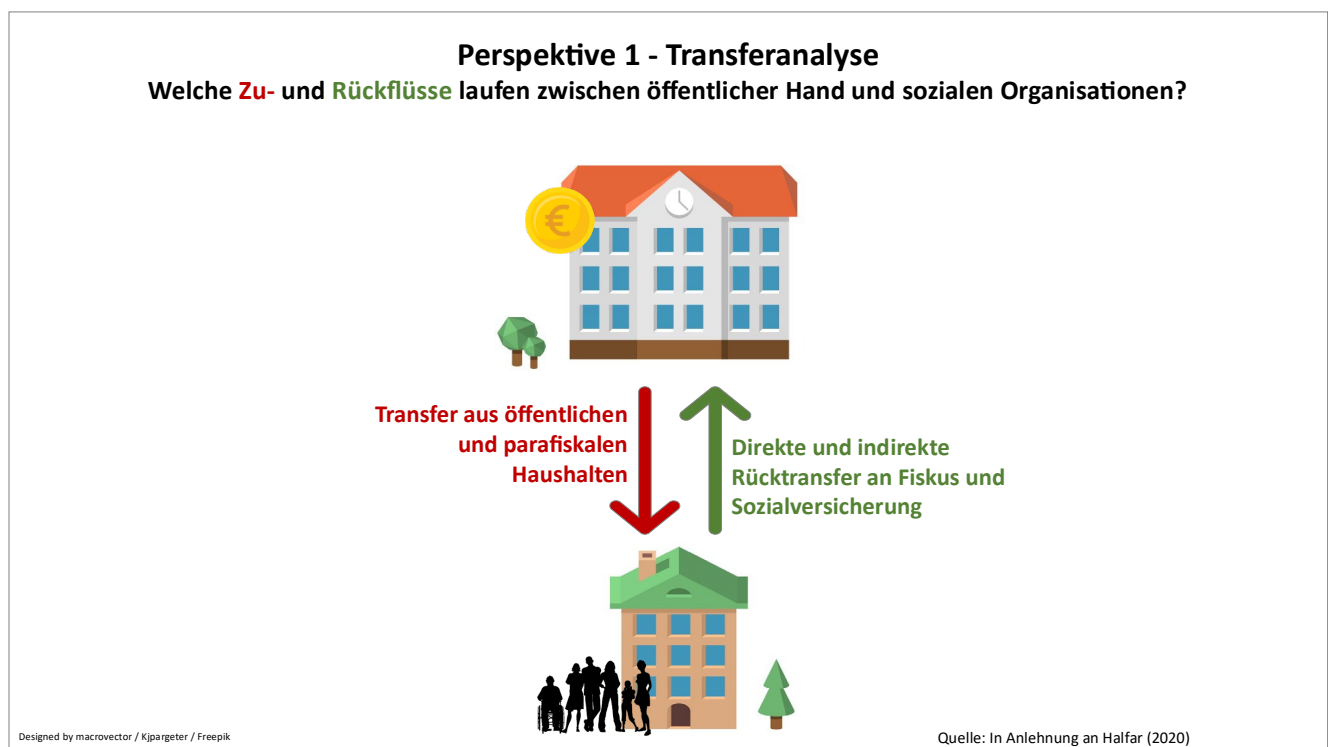


Abbildung 2: Perspektive 1

Der „Sozialstaat“ ist eine abstrakte Konstruktion und umfasst zunächst alle staatlichen und parafiskalen Institutionen, die einen sozialen Anspruch durch Finanz- und Sachleistungen ermöglichen müssen und die hierzu in der Regel Sozialunternehmen für die Umsetzung heranziehen (Sozialrechtliches Beziehungsdreieck) (Zimmer & Paul 2024). Die Institution, die für die Finanzierung regelhafter Leistungen zuständig ist, ist dabei nicht unbedingt die staatliche Institution, bei der die Rückflüsse ankommen.

Exemplarisch gilt dies in der Pflege. Die primären Leistungs- und Kostenträger für die Finanzierung sind die Pflegekassen, ergänzt durch die Kommunen für die Leistungen zur Hilfe zur Pflege. Das Gros der steuerlichen Rückflüsse – Lohn- und Einkommenssteuer – geht jedoch an den Bund und Länder. Die

Erträge aus den Beitragszahlungen fließen an die unterschiedlichen Sozialversicherungssysteme (Rentenversicherung, Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung) und nur mit einem kleineren Teil wieder an die Pflegeversicherungen.

Für die Berechnung der Rücktransfers (Abbildung 3) werden die durchschnittlichen Werte in den Hilfebereichen hochgerechnet und grob zwischen Rückflüssen mit steuerlichen Bezug (Rückflüsse an den Fiskus) sowie Rückflüsse an Sozialbeiträgen (Rückflüsse an Sozialversicherungen / Leistungsträger unterschieden):

Rücktransfers an den Fiskus

- Direkte Transfers: Lohnsteuersumme inkl. Solidaritätsbeitrag + gezahlte MwSt. + sonstige Steuerzahlungen
- Indirekte Transfers: indirekte Lohnsteuer über Zahlungen an Dienstleister und dort anfallende Lohnsteuer, Ausgaben für den laufenden Betrieb, Konsum, Instandhaltungen etc. + indirekte MwSt. über Ausgaben für den laufenden Betrieb, Konsum, Instandhaltungen etc.

Rücktransfers an die Sozialversicherungen/Leistungsträger

- Direkte Transfers: Gesamtsozialversicherungsbeiträge
- Indirekte Transfers: indirekte Sozialversicherungsbeiträge von Dienstleistern, Konsum, Instandhaltungen etc.

Auf Grundlage dieser Rechnung und in Bezugnahme auf die hochgerechneten Transfers aus öffentlichen und parafiskalen Mitteln von 632 Mio. € an die Einrichtungen der ausgewählten Hilfebereichen im Bezirk Pankow im Jahr 2023 fließen **28,5 %** der Transfers wieder an den Sozialstaat über Lohnsteuern und Beitragszahlungen zurück (vgl. Berechnungsschritte in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

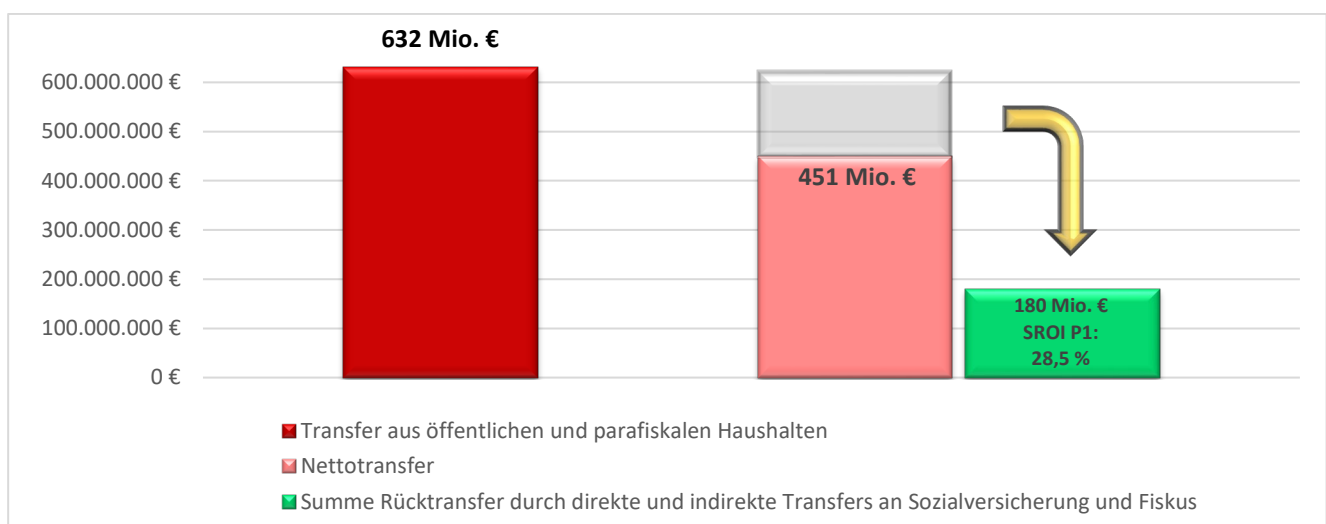


Abbildung 3: Transferanalyse (Perspektive 1)

Die Perspektive 1 verdeutlicht den hohen Personalkostenanteil in sozialen Dienstleistungsunternehmen und entsprechend die Bedeutung von erwerbsbezogenen Rückflüssen aus Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen.

3.2 Perspektive 2: Opportunitätserrträge

Die zweite Perspektive fragt nach Alternativwirkungen, die entstehen bzw. wegfallen würden, wenn es die betrachteten Sozialeinrichtungen und die damit verknüpften Leistungen nicht gäbe.

In dieser Studie werden exemplarisch Rückflüsse aus Opportunitätserrträgen abgeleitet, die dadurch entstehen, dass mindestens ein Angehöriger einen größeren Spielraum für Arbeitszeit aufgrund der Sozialmaßnahmen hat. Zur Erfassung der Rückflüsse werden wieder Lohnsteuerzahlungen und Beitragszahlungen erfasst. Hier spielen allerdings diejenigen Transfers eine Rolle, die bei Angehörigen der Klienten durch Erwerbstätigkeit, die durch Sozialeinrichtungen indirekt ermöglicht wird, entstehen. Wenn es keine sozialen Einrichtungen gäbe, müsste die Betreuung und Versorgung der Menschen im häuslichen Umfeld stattfinden. Diese Verantwortung würde auf die Angehörigen fallen, wodurch deren Möglichkeit einer Erwerbstätigkeit erheblich eingeschränkt oder ganz verhindert würde (vgl. exemplarisch auch Wagner 2015).

Eine Betrachtung von Opportunitätskosten und Opportunitätserrträgen kann methodisch „vorsichtig“ oder „hoffnungsvoll“ angelegt werden. Diese Studie will empirisch belastbar sein – und verzichtet auf mehr oder minder plausible, aber nicht bewiesene Wirkungsvermutungen. Eine typische, empirisch etwas wackelige Argumentation, betont die durch soziale Arbeit bei den Nutzerinnen und Nutzern ermöglichten Steigerungen des Lebenseinkommens oder verringerte soziale Risikofälle, verknüpft mit langfristig vermiedenen sozialen Transferzahlungen.



Abbildung 4: Perspektive 2

Grundlage für die Berechnung sind wissenschaftlich gestützte Wahrscheinlichkeiten (Quellen siehe Kapitel 5.1), welche Erwerbstätigkeitsquote ein privater Haushalt hätte, wenn die Versorgung eines Haushaltsangehörigen nicht durch eine soziale Einrichtung gewährleistet wäre und die Haushaltsmitglieder

selbst größere Anteile an den Versorgungsleistungen übernehmen müssten. Soziale Einrichtungen ermöglichen, je nach Altersstruktur des Haushaltes, Erwerbstätigkeit. Diese Beschäftigungseffekte haben wir in Vollzeitäquivalente übersetzt und die dadurch zusätzlich ausgelösten Lohnsteuer – und Sozialversicherungszahlungen mit den statistischen Durchschnittswerten als Rücktransfers berechnet.

Die Abschätzung dieser Opportunitätserträge erfolgt defensiv und nur auf eine Jahresperiode bezogen. Wie oben schon angemerkt, entstehen mit hoher Plausibilität, aber bislang von der deutschen Sozialarbeitswissenschaft nicht untersucht und berechnet, weitere monetäre Opportunitätserträge durch soziale Einrichtungen. Das heißt, es gibt weitere mittel- und langfristigen Einkommenseffekte bei den Klienten und Klientinnen, den Angehörigen und letztlich beim Sozialstaat.

Ausgehend von der vorsichtigen Schätzung kommen wir, wiederum bezogen auf die Transfers von 632 Mio. € aus öffentlichen und parafiskalen Quellen, über alle untersuchten Leistungsbereiche für die Perspektive 2 auf einen SROI von **12,9 %**.

Die Opportunitätserträge lassen sich in Abbildung 5 als erzielbare Rückflüsse darstellen:

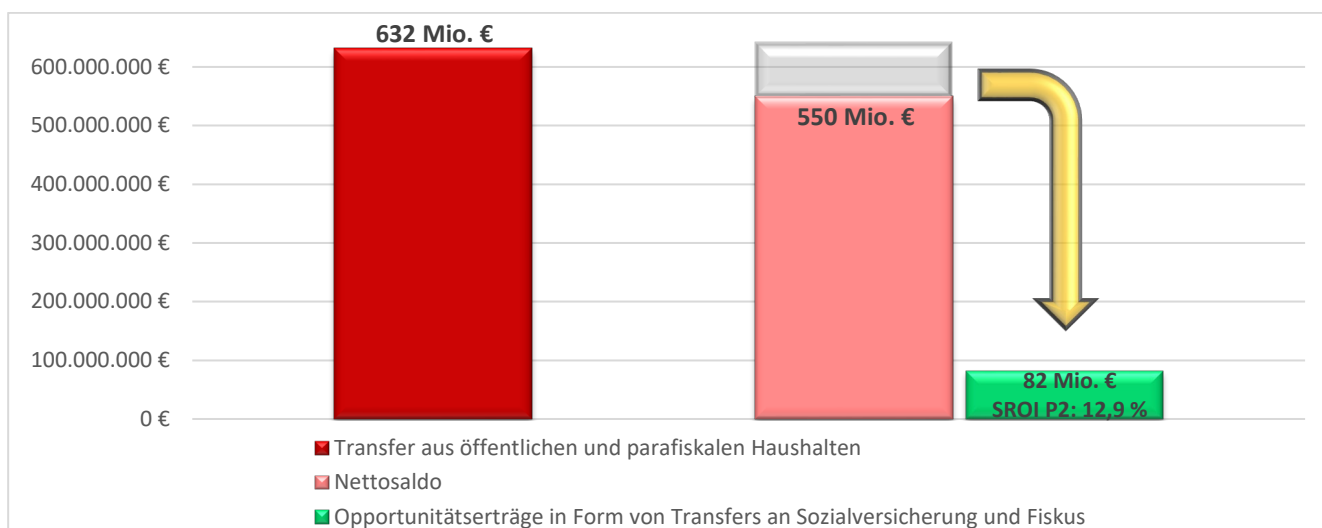


Abbildung 5: Opportunitätserträge durch Arbeitseinkommen der Angehörigen (Perspektive 2)

Einschränkend gilt es an dieser Stelle nochmals festzuhalten, dass eine Bewertung von Eignung, Effektivität und Effizienz der konkreten sozialen Dienstleistungen nicht Gegenstand der Untersuchung war.

3.3 Perspektive 3: Volkswirtschaftliche Effekte in der Region

Als letzte und dritte Perspektive zur Interpretation von monetären Rückflüssen wird ein spezifischer Blick auf die Rückflüsse aus nicht-intendierten Effekten geworfen, nämlich eine Abschätzung der volkswirtschaftlichen Nachfrage aufgrund von Sozialausgaben und der damit korrespondierenden Rückflüsse an den Sozialstaat (Glückler et al. 2013).

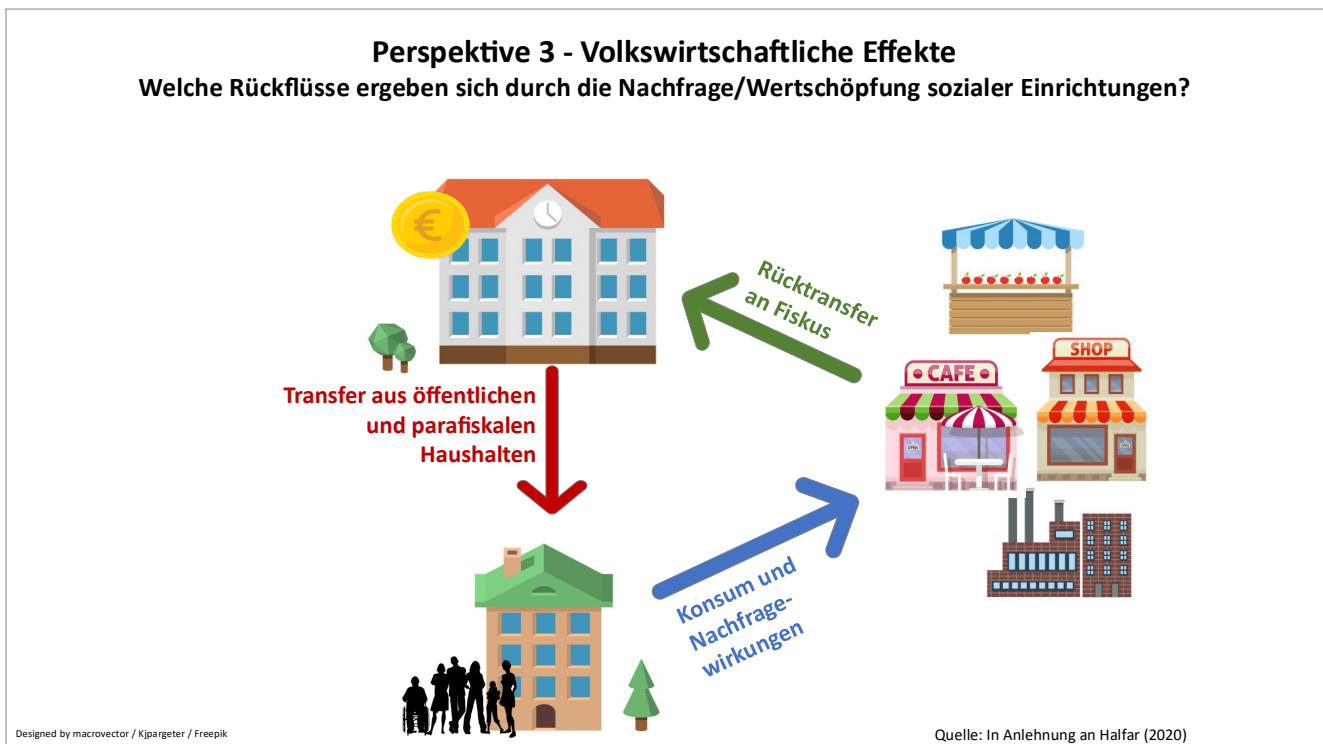


Abbildung 6: Perspektive 3

Abbildung 6 kennzeichnet diesen (regionalen) Nachfrageeffekt, den wir in drei Kategorien unterteilen:

- **Unmittelbare Nachfrage einer Sozialeinrichtung:** Hier fließen Ausgaben für gebäudebezogene Investitionen und Instandhaltungen, Miete, Pacht, Leasing, Ausgaben für den laufenden Betrieb und Konsum mit ein.
- **Direkt induzierter Konsum:** Über die eigenen Angestellten – hier soll wieder die Bedeutung der hohen Personalintensität von sozialen Dienstleistung Berücksichtigung finden – entsteht über Nettolöhne und -gehälter ein für den Konsum nutzbares „verfügbares Einkommen“. Ein Anteil an Konsumleistungen – wir nehmen hier eine durchschnittliche Konsumquote von 89,6 Prozent für das Jahr 2023 (Statistisches Bundesamt 2025b) an³ – erzeugt im Sinne eines Multiplikatoreffektes induzierte Konsumausgaben.
- **Indirekt induzierter Konsum:** In gleicher Weise entsteht ein für den Konsum anteiliges verfügbares Einkommen über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Lieferanten und Dienstleister der Sozialunternehmen.

Aus den drei Kanälen entsteht ein volkswirtschaftlicher Nachfrageimpuls von geschätzt 460 Mio. € pro Jahr. Hieraus lassen sich nun in einem erweiterten Schritt wieder Rücktransfers, namentlich über gezahlte Umsatzsteuer in Höhe von 61 Mio. € pro Jahr, ableiten. Diese Rückflüsse wiederum bezogen auf die Transfersumme an die sozialen Einrichtungen von 632 Mio. € ergeben einen zusätzlichen SROI von **9,6 %**.

³ Eine Differenzierung in regionale und überregionale Konsumquoten erfolgte nicht.

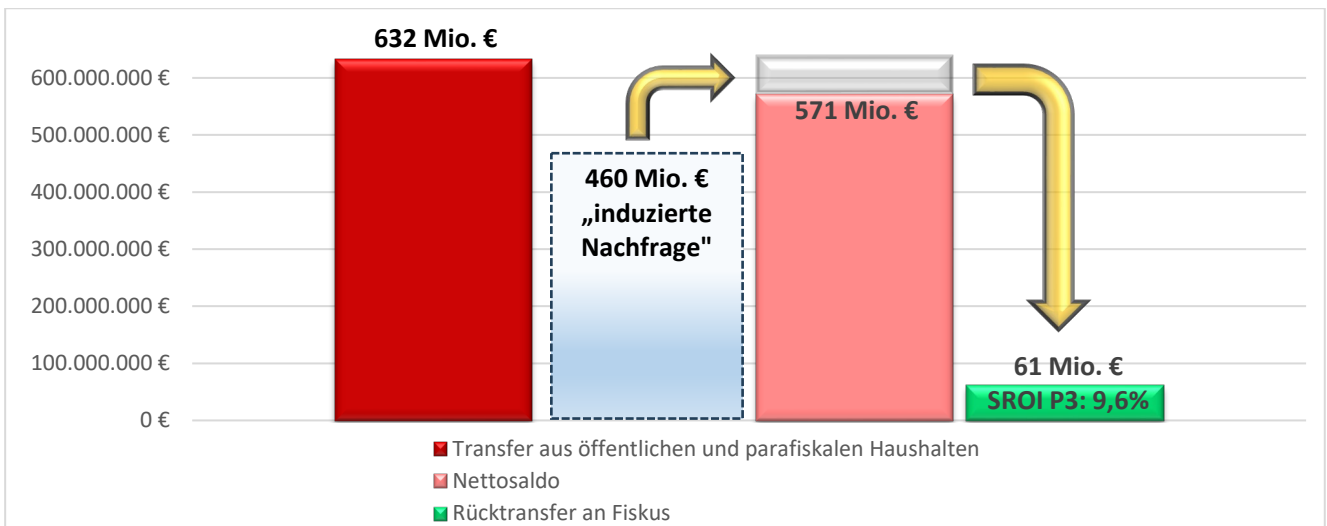


Abbildung 7: Volkswirtschaftliche Effekte (Perspektive 3)

Nach der sofort fälligen Umsatzsteuer lassen sich mit leichter Zeitverzögerung, aber periodengerecht, weitere Rückflüsse analysieren, die mit Lohnsteuer - und Sozialversicherungsbeitragszahlungen verbunden sind, welche „ursprünglich“ durch die sozialen Betriebe angestiftet wurden. Diese nachfragebezogenen Multiplikatorwirkungen als Folge initialer Transferausgaben verlaufen degressiv, werden aber durch den Dauerbetrieb sozialer Einrichtungen jährlich neu angestoßen. Die eingennommene volkswirtschaftliche Perspektive verdeutlicht die Einbindung der Sozialeinrichtungen in den „normalen“ Wirtschaftskreislauf und rundet gerade die Bedeutung von Rückflüssen nochmals ab.

3.4 Gesamtbetrachtung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Rückflüsse innerhalb des ersten Jahres – hier Basisjahr 2023 – an den Fiskus und die Parafiski über die drei gewählten Perspektiven einen **kumulierten SROI von 51,05 %** erzeugen.

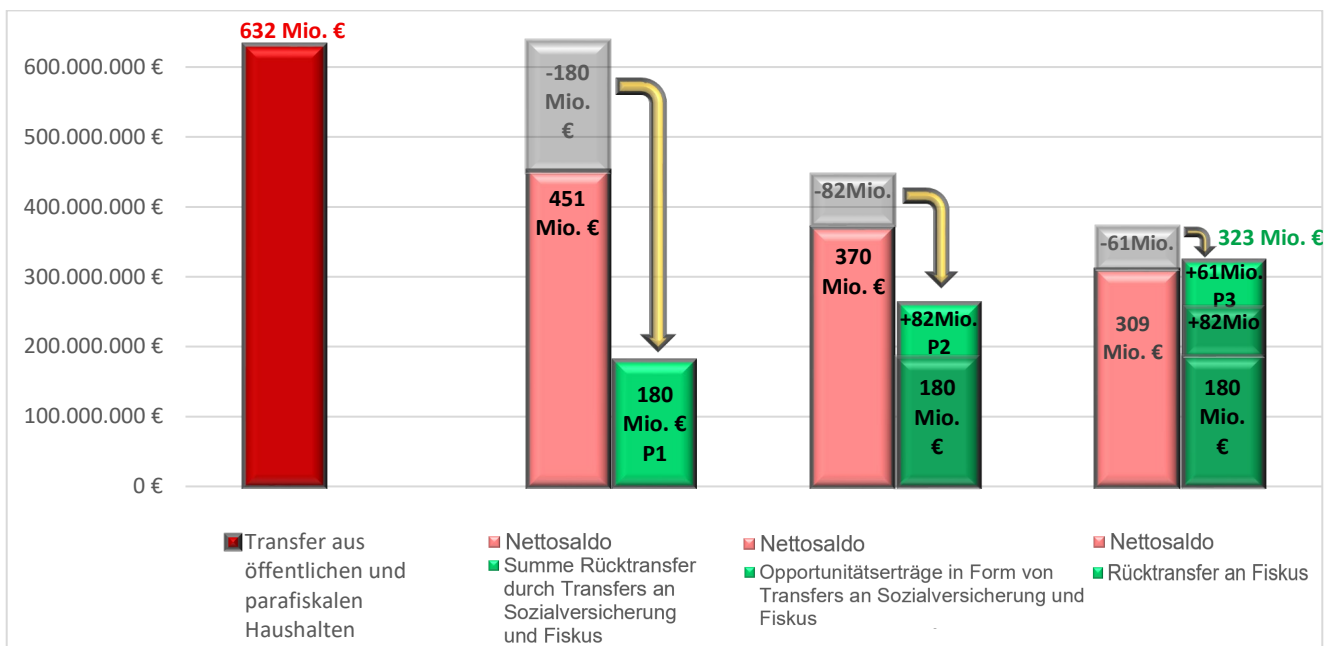


Abbildung 8: Gesamtbetrachtung SROI-Pankow

Mit anderen Worten entsteht durch **1 Euro sozialstaatlicher Ausgaben** für soziale Dienstleistungen unmittelbar ein **Rückfluss von 51 Cent im ersten Jahr** an die verschiedenen staatlichen und parafiskalen Institutionen.

Tabelle 1: Gesamtbetrachtung SROI-Pankow

	Zuwendungen/ Rücktransfers
Transfer aus öffentlichen und parafiskalen Haushalten	631.623.641,41 €
Rücktransfer (Perspektive 1)	180.258.309,09 €
Rücktransfer (Perspektive 2)	81.510.955,13 €
Rücktransfer (Perspektive 3)	60.733.875,65 €
Gesamt-Rücktransfer	322.503.139,87 €
Netto-Transfer	309.120.531,54 €
SROI (1+2+3) (unmittelbar wirksam)	51,05 %

Im Berichtsjahr entsteht durch „sofortige“ Rückzahlungen an den Sozialstaat ein SROI von 51,05%. Dieses Ergebnis ist gemäß der vorsichtigen Annahmen belastbar, und „unterschätzt“ Effekte des Social Impacts, die sich noch zusätzlich bilden lassen, aber häufig nicht unmittelbar methodisch oder empirisch belastbar sind. Exemplarisch lässt sich dies beispielsweise darlegen, wenn über die Perspektive 3 noch weitere induzierte Rücktransfers an den Fiskus und die Parafiski berücksichtigt werden. Hier ließen sich induzierte Wirkungen von Rücktransfers aufgrund der zusätzlichen Nachfrage von 460 Mio. € bei weiteren noch nicht betrachteten Unternehmen festhalten.

Bezieht man diese mit leichter zeitlicher Verzögerung im „Nachfrageeffekt“ steckenden Lohnsteuer- und Beitragszahlungen mit ein, die wiederum durch dem Konsum der internen und externen Mitarbeiter:innen bei den Mitarbeiter:innen von weiteren Dritten (bspw. die Angestellten eines Supermarkts bei dem die Mitarbeiter:innen konsumieren) ausgelöst wird, so bekommen Staat und Sozialversicherungen weitere 139.555.499.- €, wodurch sich der SROI um 22 % steigert und insgesamt 73% der Transfers aus öffentlichen und parafiskalen Haushalten beträgt.

Tabelle 2: Erweiterung regionalökonomische Nachfrage

Mit regionalökonomischen Nachfrageeffekten	Zuwendungen/ Rücktransfers
Nachfrageeffekt	460.579.204,56 €
Rücktransfers Lohnsteuern / Sozialversicherungsbeiträge	139.555.499 €
Rückfluss aus regionalökonomischer Nachfrage	22,10 %
Erweiterter SROI (1+2+3)	73,15 %

Diese 139.555.499 € sind eine Teilmenge der gesamten regionalen Wertschöpfung in Höhe von 460.579.204 €, die durch die Sozialwirtschaft ausgelöst wird.

Wenn man die Spur des Geldes somit weiter nachverfolgt, laufen in der Folge 73,15% der an die Sozialwirtschaft in Pankow ausgereichten öffentlichen Mittel wieder direkt an öffentliche Kassen zurück.

Insbesondere könnten zusätzliche Wertschöpfungseffekte weiterverfolgt werden, die durch die Sozialwirtschaft indirekt angestoßene nachfragewirksame Multiplikatoreffekte in der Größenordnung von 321.023.705 € induziert sind, und über weitere Nachfragewirkungen zeitversetzt ebenfalls zu Einnahmen der öffentlichen Hände, ob als Körperschaftssteuern, Gewerbesteuern, Umsatzsteuern, Versicherungssteuern usw. und durch weitere Multiplikatoreffekte im Wirtschaftskreislauf führen.

Der Einbezug dieser hoch plausiblen, aber als „sozialwirtschaftlich charakterisierbare“ Returns nicht deutlich markierten Transfers „verbessern“ den SROI dann auf 123,96%

4 Zusammenfassung und Ausblick

Soziale Dienstleistungsunternehmen erzielen im Bezirk Pankow unmittelbar im Jahr der Verausgabung einen **SROI von 51,05 %**.

Somit erhält der Sozialstaat **von einem Euro Sozialausgaben 51 Cent zurück**.

In direkter Weise erbringt ein investierter Euro eine soziale Rentabilität von 28,5 % an Rückflüssen an den Fiskus und Sozialleistungsträger (Perspektive 1).

Die vorsichtige Schätzung der Opportunitätsenerträge (Perspektive 2) mit 12,9 % symbolisiert, insbesondere durch die gewählte Perspektive „Veränderung der Arbeitszeit“, die Wirkungen, die entstehen würden, sollten die sozialen Organisationen und die korrespondierenden sozialen Dienstleistungen nicht mehr erbracht werden können. Somit kann die SROI-Analyse einerseits zu einer Erweiterung der Entscheidungsgrundlage beitragen, andererseits verknüpfen sich die Bezüge zu den Opportunitätsenerträgen mit dem generellen Blick auf die wirtschaftliche Verflechtung von sozialen Einrichtungen.

Diese Verflechtungswirkung unterstreichen die Ergebnisse der volkswirtschaftlichen Wirkungsabschätzung (Perspektive 3). Hier sind unmittelbar 9,6 % an Rückflüssen aus weiteren Steuern zu berücksichtigen.

Bei einer erweiterten, weniger vorsichtigen Abschätzung von sozialen Wertschöpfungseffekten und daraus resultierenden Rückflüssen an Fiskus und die Parafiski lassen sich aufgrund der induzierten volkswirtschaftlichen Nachfrage – Berücksichtigung der regionalökonomischen Multiplikatoreffekte – noch zusätzlich 22,10 % SROI ableiten, die etwas zeitverzögert wirksam werden. In dieser Hinsicht lässt sich der SROI der Sozialwirtschaft in Pankow mit 73,15 % schätzen. Beide SROI-Quoten sind methodisch gesichert und das Resultat vorsichtiger Rechenwege. Die Geldflüsse aus den Kassen und in die Kassen sind transparent und gut identifizierbar.

Das Potenzial der Sozialwirtschaft wirkt gerade mit Blick auf die Multiplikatoreffekte noch weiter, hier sind 321.023.705 € regionale Wertschöpfung zu nennen, die selbst wieder induzierte Rückflüssen über weitere Wirtschaftsstufen und mit größerem Zeitversatz erzeugen würden. Somit ist mit Vorsicht ein SROI der Sozialwirtschaft von ca. 123 % abzuschätzen.

Die Ergebnisse tragen somit zu einem alternativen Bild von Sozialausgaben bei und erweitern den Blick auf die Bedeutung von messbaren sozialen Effekten. Sie lassen jedoch keine Ableitung zu, ob die sozialen Dienstleistungen bedarfsgerecht, inhaltlich geeignet und wirksam sind. Die SROI-Methode soll Handlungs- und Entscheidungsträgern eine alternative Sichtweise auf die Bedeutung sozialpolitischer Ausgabenentscheidungen eröffnen und damit einen Beitrag zu einem rationalen Diskurs leisten.

Die gewählte SROI-Methode nutzt die monetären Ströme, um ein alternatives Bild von Wirkungszusammenhängen zu verdeutlichen, jedoch betrachtet die gewählte Wirkungsperspektive nur die induzierten Rücktransfers bzw. ökonomischen Wertschöpfungseffekte; daher

- sind keine Schlussfolgerungen zur Kosteneffektivität einzelner oder auch gebündelter Maßnahmen direkt ableitbar
- sind diese Wirkungen nicht im Sinne einer einzelwirtschaftlichen Investitionsempfehlung zu verstehen

- isoliert die Analyse nicht die Zu- und Rückströme an verschiedene Kosten- und Leistungsträger,
- nimmt der SROI politische Entscheidungsträger nicht aus der Verantwortung, Priorisierungs- und Rationalisierungsentscheidungen zu treffen.

5 Anhang

5.1 Literatur

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2024a): Statistischer Bericht: Eingliederungshilfe im Land Berlin 2023
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2024b): Statistischer Bericht: Erzieherische Hilfe, Eingliederungshilfe für seelisch behinderte junge Menschen, Hilfe für junge Volljährige im Land Berlin 2023
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2024c): Statistischer Bericht: Ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen sowie Empfänger von Pflegegeldleistungen im Land Berlin 2023
- Arnold, J. & Müller, S. (2025): (Eigene Berechnungen) Arbeitszeiteffekte bei stationärer Unterbringung. Institut für Kinder- und Jugendhilfe auf Basis des fortlaufenden Datensatzes der Evaluation erzieherischer Hilfen (EVAS). <https://www.ikj-online.de/projekt/evas/>
- Banke-Thomas, A.O., Madaj, B., Charles, A. et al. (2015): Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. *BMC Public Health* 15, 582
- Besley, T.; Ghatak, M. (2017): Profit with Purpose? A Theory of Social Enterprise. In: *American Economic Journal: Economic Policy* 9, S. 19–58.
- Bezirksamt Pankow von Berlin, Jugendamt. (2024): Kindertagesstättenentwicklungsplan Pankow 2024–2028. Bezirksamt Pankow von Berlin. <https://www.berlin.de/jugendamt-pankow/dienste-und-leistungen/fd5/kep-pankow-2024.pdf?ts=1752710436>
- Boll, C. & Lagemann, A. (2019b): Public Childcare and Maternal Employment — New Evidence for Germany. *Labour*, 33(2), 212–239. <https://doi.org/10.1111/labr.12143>
- Brannan, A. M., Brennan, E. M., Sellmaier, C., & Rosenzweig, J. M. (2022): Factors Contributing to Employment Status over Time for Caregivers of Young People with Mental Health Disorders. *Healthcare*, 10(8), 1562.
- Brinkmann, V. (2010): Sozialwirtschaft: Grundlagen – Modelle – Finanzierung, Wiesbaden.
- Charles, J., Jones, A., Lloyd-Williams, H. (2019): Return on investment, social return on investment, and the business case for prevention, in: Edwards, R. & McIntosh, E. (eds.) *Applied Health Economics for Public Health Practice and Research*, Oxford, pp. 279-300.
- Corvo, L., Pastore, L., et. al. (2022): The social return on investment model: a systematic literature review. *Meditari Accountancy Research* 19 December 30 (7).
- Cremer G, Fritz R Goldschmidt N. (2018): Soziale Dienstleistungen und Quasi-Märkte in der Sozialen Marktwirtschaft. *Zeitschrift für Politik* 65 (3), 335–354.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB). (2025). Gesetzlicher Mindestlohn in Deutschland: Fakten und Entwicklung. <https://www.dgb.de/service/ratgeber/mindestlohn>, letzte Abfrage am 20.08.2025.
- Edwards, R.; Lawrence, C. (2021): 'What You See is All There is': The Importance of Heuristics in Cost-Benefit-Analysis (CBA) and Social Return on Investment (SROI) in the Evaluation of Public Health Interventions, in: *Applied Health Economics and Health Policy*, doi.org/10.1007/s40258-021-00653-5.
- Finis Sieglar, B. & Schönig, W. (2013): Sozialökonomische Analyse der Sozialen Arbeit, in: Benz, B. u. a. (Hrsg.): *Politik Sozialer Arbeit*, Bd. 1: Grundlagen theoretischer Perspektiven und Diskurse, Weinheim, S. 195-218.
- Halfar, B., Bauer, E., Hegenauer, T., Horak, C., Hórvath, P. et al. (2008): "Wirkungsorientiertes NPO-Controlling", IGC-Arbeitsgruppe, https://www.igc-controlling.org/fileadmin/downloads/Standards/Wirkungsorientiertes_Controlling_IGC_FINAL.PDF.
- Halfar, B. (2014): Controlling in sozialwirtschaftlichen Organisationen, in: Arnold, U., Grunwald, K., Maelicke, B. (Hrsg.): *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*, 4. erweiterte Auflage, Baden-Baden, S. 768-788.

- Halfar, B. (2020): Das Social Return on Investment-Modell in der Quartiersarbeit. In: Burmester, M., Friedemann, J., Funk, S., Kühnert, S., Zisenis, D. (eds) Die Wirkungsdebatte in der Quartiersarbeit. Springer VS, Wiesbaden
- Glückler J, Janzen K, Zipf M (2022): Die regionalökonomische Bedeutung der Universitäten in Nordrhein-Westfalen. Studie im Auftrag der Landesrektorenkonferenz der Universitäten in Nordrhein-Westfalen. Heidelberg: Universität Heidelberg.
- Krlev G, Münscher R, Mülbart K. (2013): Social return on investment (SROI): state-of-the-art and perspectives a meta-analysis of practice in social return on investment (SROI) studies published 2002-2012. Heidelberg University: Centre for Social Investment.
- Kuhlmei, A., & Budnick, A. (2023). Pflegende Angehörige in Deutschland: Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit. Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz, 66(5), 550–556. <https://doi.org/10.1007/s00103-023-03687-3>
- Lange T (2020): Hybrider Wohlfahrtskorporatismus. Eine Analyse zur Veränderbarkeit des Pflegesystems und der Wohlfahrtsverbände. Wiesbaden.
- Langer, A. (2024): Soziale Dienstleistungen in sozialwirtschaftlichen Strukturen, in: in: Grunwald, K. et al. (Hrsg.): Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft, Studium und Praxis, 2. Auflage, Baden-Baden, S. 61-83.
- Marques, S.; Rodrigues, R., Zerth, J., Orrego, C. (2025): The use of social return on investment approaches to evaluate integrated long-term care in high-income countries: A scoping review, in: Health Policy, 161, 105414, doi: 10.1016/j.healthpol.2025.105414
- Neuberger, F., Rüttenauer, T., & Bujard, M. (2022). Where does public childcare boost female labor force participation? Exploring geographical heterogeneity across Germany 2007–2017. Demographic Research, 46, 693–722.
- Pongratz, H. (2012): Der Dienstleistungscharakter von Arbeit. Eine theoretische Annäherung, in: Munz, C., Wagner, J., Hartmann, E. (Hrsg.): Die Kunst der guten Dienstleistung. Wie man professionelles Dienstleistungshandeln lernen kann, Bielefeld, S. 17-45.
- Rainer, H., Auer, W., Bauernschuster, S., Danzer, N., Fichtl, A., Hener, T., Holzner, C., Reinkowski, J. & Werding, M. (2013): Öffentlich geförderte Kinderbetreuung in Deutschland: Evaluierung der Auswirkungen auf die Arbeitsmarktbeteiligung von Müttern. ifo Schnelldienst, 66(07), 31–40. ifo Institut, München
- Salustri, A. (2020): Social and solidarity economy and social and solidarity commons: Towards the (re)discovery of an ethic of the common good?, in: Annals of Public and Cooperative Economics, 92, 13-32.
- Schellberg, Klaus (2018): Bericht Sozialwirtschaft Bayern 2018. Hg. v. Freie Wohlfahrtspflege Landesarbeitsgemeinschaft Bayern. Online verfügbar unter <https://www.freie-wohlfahrtspflege-bayern.de/informationen/studien-und-berichte/>.
- Seyda, S. (2009): Kindergartenbesuch und späterer Bildungserfolg: Eine bildungsökonomische Analyse anhand des Sozio-ökonomischen Panels. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 12(2), 233–251. <https://doi.org/10.1007/s11618-009-0073-3>
- Sozialpolitik Aktuell – Informationsportal zur Sozialpolitik. (2025): Abgabenbelastungen der Bruttolöhne und -gehälter 2005 – 2024 [Tabelle]. In Finanzierung des Sozialstaates: Datensammlung. Abgerufen am 23. Juli 2025, von https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Finanzierung/Datensammlung/PDF-Dateien/abbII9.pdf
- Spieß, C. K., Berger, E. M., & Groh-Samberg, O. (2009): Volkswirtschaftlicher Nutzen von frühkindlicher Bildung in Deutschland. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Band 14. Berlin: BMFSFJ.
- Statistisches Bundesamt. (2006). Belastung der Haushalte durch die Mehrwertsteuererhöhung 2007. Wirtschaft und Statistik, 11/2006.

- Statistisches Bundesamt. (2024a): Durchschnittliches monatliches Bruttoeinkommen aller Arbeitnehmer in Deutschland [Tabelle]. In Statista.
- Statistisches Bundesamt. (2025a). Struktur und Tätigkeit von Unternehmen nach Wirtschaftsabschnitten (Berichtsjahr 2023)
- Statistisches Bundesamt (2025b): Wichtige gesamtwirtschaftliche Größen in Milliarden Euro, Veränderungsrate des Bruttoinlandsprodukts (BIP) [Online-Tabelle].
- Tabatt-Hirschfeldt, A. (2022): Das Verhältnis von investiver Sozialpolitik und innovativer Sozialwirtschaft. In: Gehrlach, C., von Bergen, M., Eiler, K. (eds) Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Springer VS, Wiesbaden, S. 89-106.
- Then, V., Münscher, R., Stahlschmidt, S., & Knust, R. (2014): Studie zu den Effekten betrieblicher Kinderbetreuung: Ein CSI Bericht unter Verwendung des Social Return on Investment. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI), Universität Heidelberg.
- United States (SAMSHA) Substance Abuse and Mental Health Services Administration. Center for Mental Health Services. (2013): The Comprehensive Community Mental Health Services for Children and Their Families Program, Evaluation Findings: Annual Report to Congress 2011.
- Wagner, B. (2015): Ermittlung der Wertschöpfung sozialer Dienstleistungen in Werkstätten für behinderte Menschen mit Hilfe des Social Return on Investments (SROI). Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e. V.
- Zimmer, A. & Paul, F. (2024): Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft, in: Grunwald, K. et al. (Hrsg.): Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft, Studium und Praxis, 2. Auflage, Baden-Baden, S. 87-100.

6 Danksagung

Wir möchten allen danken, die zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben. In ihrer thematischen Breite und empirischen Tiefe stellt diese Untersuchung ein bislang einzigartiges Projekt innerhalb der Sozialwirtschaft dar.

Unser Dank gilt allen, die mit ihren Impulsen, ihrem fachlichen Austausch und ihrer inhaltlichen Unterstützung zur Entstehung und Ausgestaltung dieser Forschungsarbeit beigetragen haben.

Ebenso danken wir den Institutionen, deren fachliche und organisatorische Begleitung die Durchführung der Studie in dieser Form erst möglich gemacht hat. Ihr Beitrag war für den erfolgreichen Verlauf des Projekts von zentraler Bedeutung.

Ein besonderer Dank gilt den Sozialunternehmen, die durch ihre Offenheit, Kooperationsbereitschaft und inhaltliche Unterstützung wesentlich zum Erfolg der Studie beigetragen haben:

- Stephanus-Stiftung
- Kaspar Hauser Stiftung
- Sozialdienst katholischer Frauen e.V.
- WIB – Weißenseer Integrationsbetriebe GmbH (WIB-Verbund)
- Kindeswohl-Berlin gGmbH
- Albert Schweitzer Stiftung – Wohnen & Betreuen
- Kindergärten NordOst
- Paritätisches Seniorenwohnen gGmbH
- Sozialdienste der Volkssolidarität Berlin gGmbH

Durch die engagierte Mitwirkung dieser Akteurinnen und Akteure konnte die Vielfalt und Wirkung der Sozialwirtschaft im Bezirk Pankow sichtbar gemacht und ihr gesellschaftlicher Mehrwert im Sinne des Social Return on Investment herausgearbeitet werden.

Allen Beteiligten gilt unser herzlicher Dank für das Vertrauen, die konstruktive Zusammenarbeit und den gemeinsamen Beitrag zu dieser Forschung.