

SENATSVERWALTUNG FÜR WIRTSCHAFT, ENERGIE UND BETRIEBE

SOZIALE UNTERNEHMEN BERLIN. BESTANDSAUFNAHME, BEDARFS- UND POTENZIALANALYSE





STUDIE

SOZIALE UNTERNEHMEN IN BERLIN. BESTANDSAUFNAHME, BEDARFS- UND POTENZIALANALYSE

ERSTELLT IM AUFTRAG DER

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe

Referat II A
Martin-Luther-Straße 105
10825 Berlin

AUTOR:INNEN

Philipp Kenel
Marion Rädler
Yasmin Olteanu
Corinna Mevißen

AUFTRAGNEHMER:INNEN

Syspons GmbH
Philipp Kenel
Berliner Hochschule für Technik

GEFÖRDERT VON PROJEKT ZUKUNFT



Grußwort

Berlin ist eine Stadt der Möglichkeiten. Und wo viele Möglichkeiten sind, wächst auch die Verantwortung, dafür zu sorgen, dass alle Menschen daran teilhaben können. Wir wollen eine resiliente, soziale und wirtschaftlich starke Metropole gestalten, in der alle Menschen teilhaben können. Inklusion zu stärken und Armut wirksam zu bekämpfen, sind dabei wichtige Ziele unserer Wirtschaftspolitik.

Bildung, Gesundheit und echte Aufstiegsperspektiven sind die Grundlage für sozialen Zusammenhalt und für eine lebendige Demokratie. Gleichzeitig stehen wir vor großen Transformationsaufgaben: Klimaschutz, der Übergang zu einer nachhaltig funktionierenden Kreislaufwirtschaft und der Schutz unserer natürlichen Lebensgrundlagen sind zentrale Zukunftsfragen – auch für unseren Wirtschaftsstandort. Entscheidend ist dabei die Frage, wie wir wirtschaftliche Stärke mit sozialer und ökologischer Verantwortung verbinden. Hier setzen Soziale Unternehmen an. Sie entwickeln Lösungen für reale Herausforderungen in unseren Kiezen und darüber hinaus, schaffen Arbeitsplätze, fördern Teilhabe und treiben Innovationen voran. Damit zeigen sie ganz konkret, dass wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftlicher Mehrwert kein Widerspruch sind.

Das unterstützen wir als Wirtschaftsverwaltung gezielt: Gemeinsam mit der Investitionsbank Berlin haben wir Förderprogramme für Gründungs- und Wachstumsfinanzierung bereits frühzeitig auch für Soziale Unternehmen geöffnet. Mit Social Economy Berlin fördern wir eine starke Plattform für Beratung, Vernetzung und bessere Rahmenbedingungen – von der Genossenschaft bis zum Impact-Startup.

Gleichzeitig ist deutlich geworden: Das Potenzial der Sozialen Ökonomie in Berlin ist noch längst nicht ausgeschöpft. Um bestehende Unterstützungsstrukturen noch besser optimieren zu können, braucht es belastbare Daten und ein realistisches Bild der Herausforderungen. Genau hier setzt die vorliegende Studie an. Mit ihr liegt

erstmal ein fundierter Überblick über Berlins Soziale Unternehmen vor.

Die Analyse zeigt: Der Sektor ist relevant, resilient und vielfältig – und längst ein fester Bestandteil unserer Wirtschaftsstruktur.

Zugleich wird klar, dass sein Potenzial noch nicht vollständig ausgeschöpft ist. Um zusätzliche Wirkung zu entfalten, müssen die bestehenden Unterstützungsangebote gezielt weiterentwickelt werden. Die Studie liefert dafür konkrete Ansatzpunkte und eine belastbare Grundlage für die Weiterentwicklung unserer Förderinstrumente und Strategien.

Mein herzlicher Dank gilt den Macherinnen und Machern hinter den Sozialen Unternehmen, die mit Engagement und Innovationskraft täglich zeigen, dass wirtschaftliche Dynamik und gesellschaftlicher Mehrwert erfolgreich Hand in Hand gehen können. Sie übernehmen Verantwortung für unsere Stadt und das verdient Anerkennung und politische Unterstützung. Ebenso danke ich den Autorinnen und Autoren der Studie für ihre sorgfältige Arbeit und die wichtigen Impulse für die Weiterentwicklung der Sozialen Ökonomie in Berlin.

Lassen Sie uns die Ergebnisse als Auftrag verstehen: Berlin soll ein führender Standort für Soziale Unternehmen bleiben – sozial gerecht, ökologisch verantwortungsvoll und wirtschaftlich erfolgreich.

Herzliche Grüße

Ihre Wirtschaftssenatorin



Franziska Giffey



S Y S & K E N E L
P O N S B H T

I N H A L T

1	Einleitung Soziale Unternehmen	8
1.1	Ausgangslage und Ziele der Studie	10
1.2	Methodischer Ansatz der Studie	11
2	Bestandsaufnahme	14
2.1	Anzahl, Umsatz und Beschäftigung Sozialer Unternehmen	14
2.1.1	Berechnungsgrundlage	14
2.1.2	Typenbildung	18
2.1.3	Anzahl Sozialer Unternehmen	20
2.1.4	Umsatz und Beschäftigte Sozialer Unternehmen	21
2.2	Charakteristika Sozialer Unternehmen	26
2.2.1	Branchen und Wirkungsbereiche	26
2.2.2	Geschäftsmodelle	31
2.2.3	Diversität	33
2.3	Soziales Unternehmertum im Cluster IKM	35
2.4	Zwischenfazit	42
3	Bedarfsanalyse	44
3.1	Herausforderungen Sozialer Unternehmen in Berlin	44
3.2	Unterstützungsbedarfe Sozialer Unternehmen	48
3.3	Herausforderungen und Bedarfe im Cluster IKM	50
3.4	Passung der Instrumente der Wirtschaftsförderung	53
3.5	Forderungen der Interessensvertretungen	59
4	Potenzialanalyse	62
4.1	Potenziale für die Berliner Wirtschaft und Stadtgesellschaft	62
4.1.1	Wirtschaftliches Potenzial	62
4.1.2	Gesellschaftliches und ökologisches Potenzial	66
4.2	Internationale Strategien und Unterstützungsprogramme	70
4.3	Impulse guter Praxis	72
4.4	Gelingensbedingungen für eine nachhaltige Unterstützung des Ökosystems	81
5	Handlungsempfehlungen	83
5.1	Sichtbarkeit und Anschlussfähigkeit Sozialer Unternehmen	83
5.2	Passgenaue Finanzierungsbedingungen	84
5.3	Öffentliche Förderung anschlussfähig gestalten	85
5.4	Stärkung von Marktzugang und Nachfrage	85
5.5	Aufbau von Daten-, Wissens- und Kompetenzstrukturen	86
5.6	Politische Verankerung und strategisches Bekenntnis	87
6	Fazit	88
7	Methodik	90

Quellenverzeichnis	95
Anhang	106
Milieubesreibungen	106
Tabellen	113
Abbildungen Dashboards der Online-Befragung	122

TABELLEN

Tabelle 1: Berechnung der Anzahl Sozialer Unternehmen	21
Tabelle 2: Ergebnisse der Einzelfallanalyse (Design- und Modewirtschaft)	38
Tabelle 3: Ergebnisse der Einzelfallanalyse (Impact Startups)	40

ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Aufbau und Zielsetzung der Studie	11
Abbildung 2: Implizite und explizite Milieus Zugänge	12
Abbildung 3: Das sozialunternehmerische Spektrum	13
Abbildung 4: Ansatz zur Berechnung Sozialer Unternehmen	15
Abbildung 5: Milieuverteilung (N = 248)	17
Abbildung 6: Rechtsformen (N= 267)	18
Abbildung 7: Subsamples (N = 287)	19
Abbildung 8: Anzahl Sozialer Unternehmen in Berlin	20
Abbildung 9: Gründungsjahre nach Subsamples (N= 213)	23
Abbildung 10: Jahresumsätze im Zeitverlauf (mittleres Schätzniveau)	24
Abbildung 11: Umsätze Sozialer Unternehmen	25
Abbildung 12: Verteilung nach ausgewählten Branchen (N = 254)	27
Abbildung 13: Verteilung nach SDGs (N = 196; Mehrfachnennungen)	28
Abbildung 14: Partizipationsformen nach Subsamples (N = 194; Mehrfachnennungen)	29
Abbildung 15: Durchschnittliche Reinvestitionen nach Subsamples (N = 194)	31
Abbildung 16: Einkommensquellen nach Subsamples (N = 194)	32
Abbildung 17: Frauenanteil in Sozialen Unternehmen (N=50)	34
Abbildung 18: Einnahmequellen der Kreativen (N=17)	37
Abbildung 19: Definition Sozialer Unternehmen	42
Abbildung 20: Herausforderungen Sozialer Unternehmen	46
Abbildung 21: Nutzung der Förderprogramme (Idealtyp)	53
Abbildung 22: Gründe für ungenutzte Förderung (Idealtyp)	54
Abbildung 23: Schwerpunkte des Berliner Fördersystems	56
Abbildung 24: Studiendesign	92

1 Einleitung | Soziale Unternehmen

Berlin blickt auf eine lange Tradition Sozialer Unternehmen zurück. Organisationen und Unternehmen wie die Pegasus GmbH, die Pfefferwerk Stadtkultur gGmbH, das Nachbarschafts- und Selbsthilfzentrum in der UFA-Fabrik e.V. oder die Regenbogenfabrik e.V. stehen exemplarisch für sozialunternehmerische Initiativen, die teilweise seit Jahrzehnten in der Stadt aktiv sind. Gleichzeitig entstehen kontinuierlich neue Soziale Unternehmen mit bundesweiter Strahlkraft, etwa die Ecosia GmbH, SMartDE eG oder der Acker e.V.. Diese Verbindung aus historisch gewachsenen Strukturen und neuen Gründungsdynamiken prägt den Berliner Standort bis heute.

Parallel dazu hat sich der Sektor über die Jahre zunehmend organisiert und professionalisiert. Es entstanden Netzwerke und Interessensvertretungen wie das Technologie-Netzwerk Berlin e.V., das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V., die Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V. oder der Verbund Kooperatives Wirtschaften – Social Solidarity Economy Germany e.V.. Teilweise handelt es sich um bundesweit aktive Organisationen, deren Sitz oder zentrale Aktivitäten in Berlin liegen oder die hier über starke Regionalgruppen verfügen. Dadurch bündelt sich in Berlin ein erheblicher Teil an organisatorischer Infrastruktur, Ressourcen und Vernetzungsmöglichkeiten der Sozialen Ökonomie. Aus dem Sektor selbst heraus sind zudem Unterstützungsstrukturen entstanden, etwa Co-Working-Spaces, Inkubatoren und Programme zur Förderung sozialunternehmerischer Gründungen. Beispiele sind die Social Impact gGmbH oder der Impact Hub Berlin. Sie stellen Räume, Programme und Netzwerke für Sozialunternehmen bereit.

Begünstigt wird diese Dynamik durch spezifische Standortfaktoren der Stadt: eine hohe Dichte an Netzwerken und urbaner Infrastruktur sowie ein kulturelles Umfeld, das von Offenheit und solidarischen Praktiken geprägt ist. **Berlin gilt daher häufig als Ort alternativer Wirtschaftsformen und als Experimentierfeld für gemeinwohlorientierte Geschäftsmodelle – anders geprägt als klassische Industriestandorte oder das Silicon Valley.**¹ Diese Entwicklungen tragen dazu bei, dass Berlin heute weithin als bedeutender Standort für Soziale Unternehmen gilt. Der Deutsche Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) bezeichnet Berlin als „Hotspot“ für Social Entrepreneurship. Der nicht repräsentativen Erhebung zufolge ist etwa jedes vierte Soziale Unternehmen in Deutschland in Berlin ansässig.²

Lange Zeit hat sich der Sektor eigenständig organisiert und entwickelt. In den letzten Jahren ist der Sektor im Land Berlin stärker in den Fokus von Politik und Verwaltung gerückt. Als Zusammenschluss der Berliner Unternehmen bietet auch die Industrie- und Handelskammer zu Berlin (IHK) der Sozialen Ökonomie zunehmend eine Plattform und baut erste Unterstützungsstrukturen auf. Zunehmend wird erkannt, dass Soziale Unternehmen nicht nur gesellschaftliche Herausforderungen adressieren, sondern auch wirtschaftliche Bedeutung besitzen:

¹ Vgl. Kenel 2024

² Vgl. Kiefl et al. 2024

„Organisationen der Sozialen Ökonomie generieren für Wirtschaft und Gesellschaft Mehrwerte, die über die Effekte einer rein ökonomischen Betrachtung wie z. B. die Schaffung von Arbeitsplätzen hinausgehen. Der Sektor bietet Lösungen für die ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. (...) Im Mittelpunkt des Geschäftsmodells steht die soziale Wirkung des unternehmerischen Handelns, nicht die Gewinnorientierung.“³

Aufbauend auf den bestehenden Initiativen des Sektors versuchen öffentliche Akteure, die bereits entstandenen Strukturen zu unterstützen, zu ergänzen und weiterzuentwickeln. **Berlin hat dabei früh eine Vorreiterrolle eingenommen.**⁴ Als einer der ersten Standorte in Deutschland ermöglichte die Stadt, dass Soziale Unternehmen Zugang zu den regulären Instrumenten der Wirtschaftsförderung erhalten – etwa zu Förderkrediten oder Zuschussprogrammen. Ein wichtiger Schritt erfolgte im Jahr 2018: Auf Initiative der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (SenWiEnBe) öffnete die Investitionsbank Berlin (IBB) ihre bestehenden Förderprogramme ausdrücklich auch für Soziale Unternehmen. Ein weiterer Meilenstein folgte 2020 mit der Einrichtung von *Social Economy Berlin*, das von der SenWiEnBe gefördert wird und als zentrale Anlauf- und Vernetzungsstelle für Soziale Unternehmen in der Stadt fungiert. Damit wurde erstmals eine spezifische Infrastruktur geschaffen, die den Sektor sichtbar macht, Beratungsangebote bündelt und als Schnittstelle zwischen Unternehmen, Netzwerken und Verwaltung wirkt.

Trotz der wachsenden Bedeutung Sozialer Unternehmen ist die empirische Datenlage bislang unzureichend – europaweit, bundesweit und insbesondere auf Landesebene.⁵ Die vorliegende Studie trägt zur Schließung dieser Forschungslücke bei. Sie ermöglicht erstmals eine fundierte Schätzung des **Bestands Berliner Sozialer Unternehmen und analysiert zugleich die Bedarfe des Sektors sowie dessen Potenziale.** Dabei erfolgt eine Fokussierung auf Soziale Unternehmen (*social enterprises* oder *social businesses*), die als ein Teilbereich innerhalb der Sozialen Ökonomie (*social economy*) zu verstehen sind. Es wird die Definition der Europäischen Union⁶ zugrunde gelegt und durch die SenWiEnBe konkretisiert:

Soziale Unternehmen...

1. stellen das soziale oder gesellschaftlich gemeinnützige Ziel ins Zentrum ihrer Geschäftstätigkeit, was sich oft in einem hohen Maße an sozialer Innovation äußert.
2. reinvestieren ihre Gewinne zu mindestens 50 %, um dieses soziale Ziel zu erreichen.
3. basieren auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Beteiligung und sind auch in ihrer Organisationsstruktur auf soziale Gerechtigkeit ausgerichtet.
4. generieren ihre Einnahmen zu mindestens 50 %⁷ am Markt durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen.

³ Vgl. SenWiEnBe 2025

⁴ Wichtige Rahmenwerke, die das Engagement des Landes flankieren, sind der „Social Economy Action Plan“ der EU von 2021 sowie die „Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen“ (BMWK/BMBF 2023), mit der die damalige Bundesregierung das Ziel formuliert hat, die Rahmenbedingungen für Soziale Unternehmen zu verbessern und ihr Potenzial für gesellschaftliche Transformation stärker zu nutzen. Siehe Kapitel 4.2 für eine ausführlichere Darstellung des internationalen Kontextes.

⁵ Vgl. Göler von Ravensburg et al. 2018; Jansen et al. 2013; Scheuerle et al. 2013; Christmann et al. 2021

⁶ Vgl. Europäische Kommission o. J.

⁷ In der Praxis, d.h. bei einzelnen Unterstützungsprogrammen der SenWiEnBe für Soziale Unternehmen, wird ein geringerer Anteil an Markteinnahmen als Kriterium genutzt.

Soziale Unternehmen werden auch als „Zebras“ bezeichnet.⁸ Sie stehen für Unternehmen, die nicht nur auf Profitmaximierung ausgerichtet sind, sondern zugleich gesellschaftliche Probleme lösen wollen. Zebras wachsen organischer als „Einhörner“, also Startups, die mit mindestens 1 Mrd. US-Dollar bewertet werden. Sie werden mit schnellem Wachstum und hoher Kapitalisierung verbunden. Zebras setzen auf Stetigkeit und Langfristigkeit statt Hyperwachstum. **Sie kombinieren wirtschaftliche Tragfähigkeit mit sozialer Verantwortung und arbeiten oft kooperativ oder gemeinschaftlich organisiert.** Diese Tier-Analogie wird in der Studie für die Berliner Sozialen Unternehmen noch eine wesentliche Rolle spielen.

1.1 Ausgangslage und Ziele der Studie

Ziel der Bestandsaufnahme, Bedarfs- und Potenzialanalyse Sozialer Unternehmen in Berlin (kurz: Potenzialanalyse) im Auftrag der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe war es, eine fundierte Datengrundlage zu schaffen, um Soziale Unternehmen gezielter und bedarfsorientierter fördern zu können und damit den Wirtschaftsstandort Berlin nachhaltig zu stärken.

Das Land Berlin positioniert sich seit der Initiative *Social Innovation Capital* und insbesondere seit *Social Economy Berlin* zunehmend als fördernde Akteurin. Soziale Unternehmen werden seit einigen Jahren als ein bedeutender Trend wahrgenommen. Sie sind vielfältig und in verschiedenen Branchen vertreten. Verschiedene Studien zeigen, dass insbesondere bei jungen, neu gegründeten Unternehmen soziale und ökologische Kriterien häufig eine zentrale Rolle spielen.⁹ Die *Gemeinsame Innovationsstrategie Berlin-Brandenburg* (innoBB) definiert das Cluster IKT, Medien und Kreativwirtschaft (IMK) als eines der fünf zentralen Cluster der Hauptstadtregion.¹⁰ Um deren Potenzial in sozialunternehmerischer Hinsicht zu beleuchten, wird im vorliegenden Bericht eine gesonderte Analyse für das Cluster vorgenommen.

Zwar bietet Berlin gegenüber ländlicheren Gebieten bessere Zugangsmöglichkeiten zum Markt durch urbane Infrastruktur, dennoch sehen sich Soziale Unternehmen auch hier mit strukturellen Herausforderungen konfrontiert, die das Wachstumspotenzial und die Wirkungsmöglichkeiten einschränken.¹¹

Um eine passgenaue und wirksame Förderstrategie entwickeln zu können, bedarf es einer fundierten Datenbasis. **Im Mittelpunkt der Studie steht daher die Bestandsaufnahme, die Soziale Unternehmen in ihrer Anzahl und Charakteristik sichtbar machen soll.**

Die Bestandsaufnahme bildet die Basis für die Bedarfs- und Potenzialanalyse, aus der sich entsprechende Handlungsfelder und Empfehlungen ableiten.

Der Studie liegt die Annahme zugrunde, dass mit Beteiligung der Sozialen Unternehmen einerseits sowie der zentralen Stakeholder im Ökosystem andererseits nicht nur die Qualität der Befunde steigt, sondern auch die Wahrscheinlichkeit, dass Maßnahmen umgesetzt werden. Aus diesem Grund wurde ein beteiligungsorientierter Ansatz verfolgt (s. Methodik).

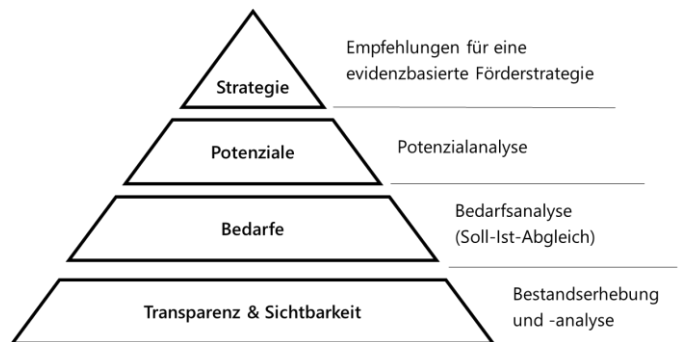
⁸ Vgl. Cristofaro et al. 2023; Brandel et al. 2017.

⁹ Vgl. Fichter et al. 2014; Fichter et al. 2025; Olteanu und Fichter 2022; Metzger 2019; Sternberg et al. 2024

¹⁰ Aus diesem Grund wird die Studie vom *Projekt Zukunft* co-finanziert. Aufgrund der Heterogenität des Clusters IKT, Medien und Kreativwirtschaft wurde eine Fokussierung auf die Designwirtschaft vollzogen.

¹¹ Vgl. Kiefl ebd.

Abbildung 1: Aufbau und Zielsetzung der Studie



Quelle: Eigene Darstellung

Die zentralen Herausforderungen der Studie lagen darin, dass es aufgrund der definitorischen Unklarheiten des Sektors keine einheitliche Erfassung Sozialer Unternehmen gibt, wodurch Datenzugänge fragmentiert und dezentral sind und die Datenbasis Lücken aufweist. Da die Zielgruppe sehr heterogen ist und nicht nur unterschiedliche Rechtsformen und Branchen vereint, sondern auch vielfältig im Selbstverständnis und in ihren Bedarfen ist, wird dieser Umstand weiter verstärkt. Auch ist der Sektor einem stetigen Wandel unterworfen. Neugründungen, Umwandlungen und Schließungen erschweren punktgenaue Erhebungen. Hinzu kommt, dass gerade kleinere Organisationen über wenig Kapazitäten verfügen, die sie für Befragungen aufbringen können. Einigen Herausforderungen konnten wir methodisch begegnen.

1.2 Methodischer Ansatz der Studie

Vielfalt Sozialer Unternehmen abbilden: Der Milieu-Ansatz

Die Studie verfolgt einen innovativen und explorativen Ansatz zur Erfassung und Analyse Sozialer Unternehmen, der bestehende Zugänge berücksichtigt, aber deren Schwächen (teilweise) ausgleicht.

Ausgangspunkt ist die Vielfalt des Sektors in Berlin und die Ansicht, dass diese Vielfalt nur dann sichtbar und der Sektor letztlich steuerungsfähig wird, wenn sie systematisch und differenziert erfasst wird.

Soziale Unternehmen sind nicht aus einer einheitlichen Initiative hervorgegangen, sondern aus unterschiedlichen Ansätzen und Graswurzelninitiativen – teils mit langer Tradition, teils jüngeren Ursprungs. Im Laufe verschiedener sozialer Bewegungen entstanden immer wieder neue Strömungen, so dass sich unterschiedliche „Wellen“ oder „Generationen“ erkennen lassen. Wir nutzen hierfür den Begriff der **sozialunternehmerischen Milieus**.¹² Diese haben einen gemeinsamen Kern, unterscheiden sich jedoch teilweise in Bezug auf Organisationskulturen und -typen, setzen jeweils eigene Schwerpunkte und verfügen über spezifische Netzwerkstrukturen. Entsprechend handelt es sich um eine heterogene und vielfältige

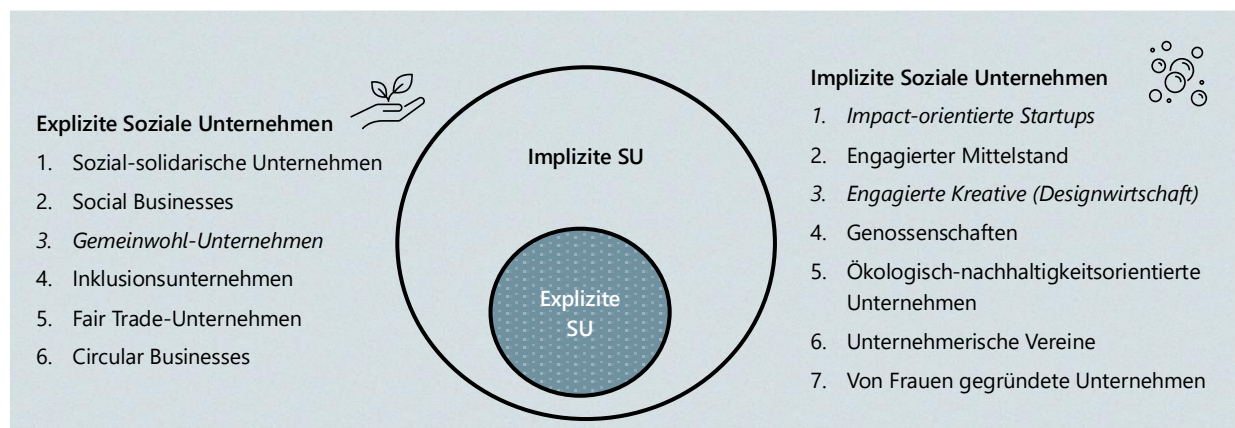
¹² Vgl. Birkhölzer 2018

Unternehmenslandschaft¹³. Es gibt ältere und jüngere, größere und kleinere Unternehmen sowie solche mit unterschiedlichen Rechtsformen und aus verschiedenen Branchen. Viele Akteur:innen verwenden eigene Selbstbezeichnungen, etwa *Solidarische Ökonomie*, *Gemeinwohl-Ökonomie*, *Fair Trade*, *Circular Economy*, *Social Entrepreneurship* oder *kooperatives Wirtschaften*. Diese Vielfalt spiegelt die unterschiedlichen historischen, thematischen und organisatorischen Wurzeln des Feldes wider – und wird auch in dieser Studie aufgegriffen. Entsprechend folgt die Studie einem Milieu-Ansatz auf drei Ebenen: (1) im Zugang über Intermediäre und Netzwerke, (2) bei der Datenerhebung sowie (3) bei der Analyse.

Wir unterscheiden die Milieus entlang zweier Gruppen: explizite und implizite Soziale Unternehmen¹⁴. Explizite Soziale Unternehmen sind in einschlägigen Verbänden und Netzwerken organisiert, verstehen sich grundsätzlich als Soziale Unternehmen und präsentieren sich auch als solche nach außen. Implizite Soziale Unternehmen hingegen agieren ähnlich wie explizite Soziale Unternehmen, bezeichnen sich selbst jedoch selten als solche. Sie verfolgen (auch) soziale oder ökologische Ziele, verstehen dies aber häufig als Teil unternehmerischer Verantwortung oder guten Wirtschaftens – nicht als eigenständiges Konzept.

Die Milieus stellen keine trennscharfen oder statistischen Kategorien dar, sondern dienen der analytischen Strukturierung eines vielfältigen Feldes. Es handelt sich bei den Milieus auch nicht unbedingt um Selbstbezeichnungen der Unternehmen, sondern um kriterienbasierte Zuordnungen von außen. Ziel war es, zunächst eine systematische Erfassung, Befragung und Auswertung Sozialer Unternehmen in Berlin zu ermöglichen. Überschneidungen einzelner Milieus – z. B. den Circular Businesses und den Sozial-solidarischen Unternehmen – lassen sich nicht vermeiden, da (gerade sehr engagierte) Unternehmen durchaus in mehreren Netzwerken aktiv sind bzw. sich mehreren Milieus zuordnen lassen.

Abbildung 2: Implizite und explizite Milieus | Zugänge



Quelle: Eigene Darstellung. Eine ausführliche Beschreibung der Milieus findet sich im Anhang.

Über Recherchen und 34 explorative Sektor- bzw. Expert:innengespräche mit insgesamt 37 Personen konnten im Rahmen der Studie **über 800 explizite Soziale Unternehmen in 22 einschlägigen Netzwerken** identifiziert und gelistet werden. Darüber hinaus wurden **implizite Soziale Unternehmen in 99**

¹³ Vgl. Birkhölzer 2005; Defourny & Nyssens 2012; Birkhölzer 2015; Göler von Ravensburg et al. 2018; Kenel et al. 2024

¹⁴ Die Milieus wurden im Zeitraum Juni-September 2025 anhand von Recherchen, Sektorgesprächen sowie einer Fokusgruppe am 17.07.25 im Rahmen des Social Economy Berlin-Fachtags validiert, differenziert und konkretisiert.

weiteren Netzwerken berücksichtigt (Liste der Netzwerke siehe Anhang). Auf diese Weise wurde ein breiter Zugang zu möglichen Sozialen Unternehmen in Berlin geschaffen, von denen sich über 300 an unserer online-Befragung beteiligten. 25 Soziale Unternehmen beteiligten sich darüber hinaus an qualitativen Fokusgruppen und Interviews. Am 17.07.2025 wurde das Studienvorhaben außerdem beim Social Economy Berlin-Fachtag in einem beteiligungsorientierten Workshop vorgestellt. Durch diese unterschiedlichen Zugänge konnten die vielfältigen Perspektiven aus dem Sektor eingeholt werden.

Kennzahlen Sozialer Unternehmen ermitteln: Sekundärdaten

Der bottom up-Ansatz wurde – zur Einordnung und Verortung – in der Studie ergänzt durch bestehende Daten. Soziale Unternehmen sind „hybride“ Organisationen **zwischen klassischen Non-Profit-Organisationen auf der einen und konventionellen Unternehmen auf der anderen Seite**. Die Grenzen auf diesem Spektrum sind fließend und können anhand eines Kontinuums abgebildet werden.¹⁵ Die Ränder des Kontinuums sind für die Studie nicht von Relevanz, da konventionelle Unternehmen und solche mit einzelnen Corporate Social Responsibility-Aktivitäten (CSR) nicht Kriterium 1 (sozialer Zweck) erfüllen und klassisch gemeinnützige Organisationen keinen gewerblichen Aktivitäten nachgehen und damit Kriterium 4 (> 50 % Markteinkommen) nicht erfüllen. Von Interesse für die Studie ist „die Mitte“:

Abbildung 3: Das sozialunternehmerische Spektrum



Klassisch gemeinnützige Organisationen	Soziale Organi- sationen mit wenig Markteinkommen	Soziale Unternehmen	Sozial verantwortliche Unternehmen	Unternehmen mit CSR	Gewinnorientierte Unternehmen
Zivilgesellschaft				Klassische Unternehmen	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SEND e.V.

Über eine Metaanalyse repräsentativer Studien und Monitore konnte eine robuste Eingrenzung der impliziten Sozialen Unternehmen vorgenommen werden.¹⁶ Das Ergebnis der Analyse wurde ins Verhältnis zur Grundgesamtheit der Unternehmen und Organisationen in Berlin gesetzt. Die Grundgesamtheit wurde über amtliche Landesstatistik sowie eine Abfrage beim Handelsregister zu eingetragenen Unternehmen und Organisationen bestimmt. Um die daraus resultierenden Schätzungen zu Anzahl, Umsatz und Beschäftigten in den Sozialen Unternehmen Berlins zu plausibilisieren, dienten Querschnittsanalysen bestehender Studien.¹⁷

¹⁵ Vgl. Tete et al. 2018

¹⁶ Vgl. Schubert & Kuhn 2025; Schubert et al. 2023; Sonderauswertung des CC-Survey auf Nachfrage, 08.10.2025

¹⁷ Vgl. Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen 2025; Göler von Ravensburg et al. 2018; Carini et al. 2024

2 Bestandsaufnahme

Ziel der Bestandsaufnahme war eine fundierte quantitative Schätzung zu Anzahl, Umsatz und Beschäftigtenzahlen Sozialer Unternehmen in Berlin. Damit lag der Fokus auf ökonomischen und arbeitsmarktlichen Kennzahlen. Obgleich die gesellschaftliche Wirkung Sozialer Unternehmen von zentraler Bedeutung ist, konnte dieser Aspekt im Rahmen der Studie nur im Ansatz berücksichtigt werden. Die Bestandsaufnahme zeigt: Soziale Unternehmen in Berlin sind relevant, resilient und vielfältig.

2.1 Anzahl, Umsatz und Beschäftigung Sozialer Unternehmen

2.1.1 Berechnungsgrundlage

Bei unseren Berechnungen handelt es sich um robuste Schätzungen und Hochrechnungen zu Anzahl, Umsätzen und den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, denen ein mehrstufiges Verfahren zugrunde liegt.

Ausgangslage ist die Grundgesamtheit Berliner Unternehmen und Organisationen, die für den äußeren Kreis steht (siehe Abbildung 4). Diese wurde über die amtliche Landesstatistik sowie eine Abfrage beim Handelsregister zu eingetragenen Unternehmen und Organisationen bestimmt. Darin liegt ein breiter Bereich der impliziten Sozialen Unternehmen – also Unternehmen, die gesellschaftliche Wirkung erzielen, ohne sich ausdrücklich als sozial zu definieren. Sie sind schwerer zu bestimmen, weshalb für sie ein Korridor ausgewiesen ist. Innerhalb des impliziten Bereichs befindet sich ein kleinerer, klar abgegrenzter Kreis der expliziten Sozialen Unternehmen, die die Kriterien sozialunternehmerischer Tätigkeit bewusst erfüllen und (auch deshalb) meist in entsprechenden Netzwerken organisiert sind. In der Abbildung rot gekennzeichnet ist der zweite Schritt: Um den Anteil Sozialer Unternehmen, welche auch tatsächlich die konkreten vier Kriterien (K1-K4) erfüllen, empirisch abzuleiten, wurden die Befunde der online-Befragung herangezogen. Die jeweiligen Anteile Sozialer Unternehmen innerhalb der expliziten sowie der impliziten Gruppe wurden auf deren Grundgesamtheit angewandt.

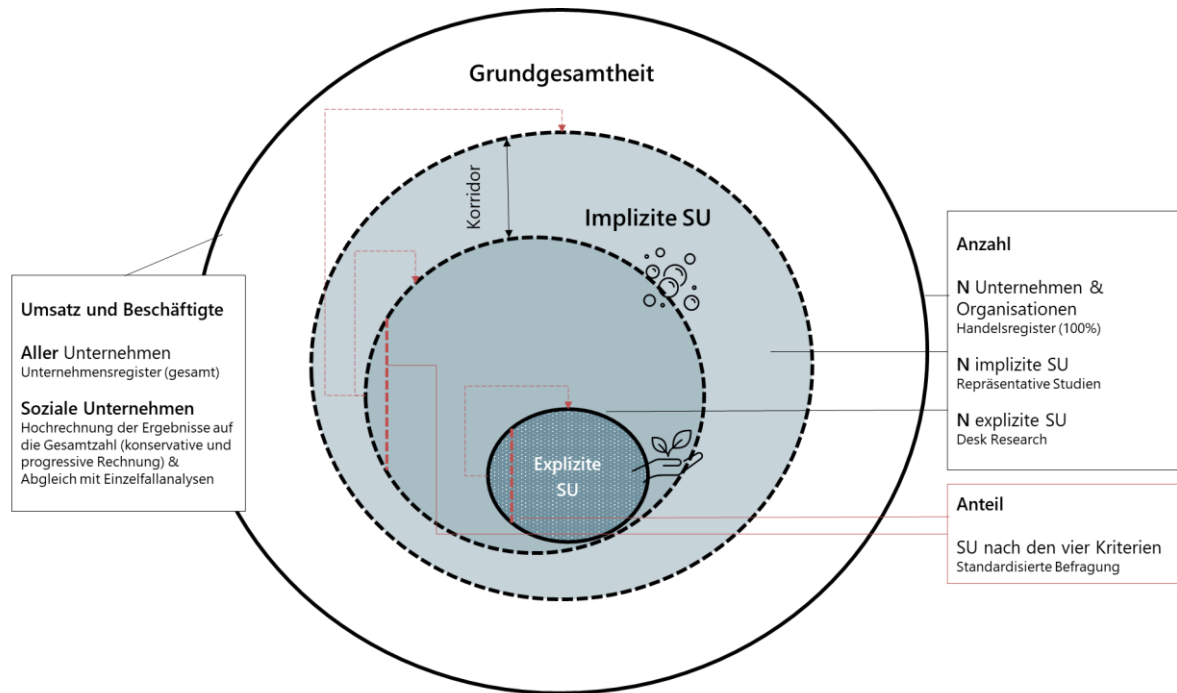
Folglich ergibt sich ein mehrstufiger Rechenschritt:

1. Anzahl implizite Soziale Unternehmen: $N_{\text{SozU, implizit}} = N_{\text{implizite Grundgesamtheit}} \times p_{\text{SozU, implizit}} (\text{Befragung})$
2. Anzahl explizite Soziale Unternehmen: $N_{\text{SozU, explizit}} = N_{\text{explizite Grundgesamtheit}} \times p_{\text{SozU, explizit}} (\text{Befragung})$
3. Gesamtzahl Sozialer Unternehmen: $N_{\text{SozU, gesamt}} = N_{\text{SozU, implizit}} + N_{\text{SozU, explizit}}$

Für die Kennwerte des Umsatzes und der Beschäftigten wurde auf die Differenzierung zwischen implizit und explizit verzichtet. Hier wurden auf Grundlage der online-Befragung drei Szenarien berechnet: ein konservatives, ein gemäßigtes und ein progressives Szenario. Grundlage waren hierfür die unteren, mittleren bzw. oberen Werte der Umsatz- und Beschäftigtenspannen. Die jeweiligen Werte wurden auf die Gesamtzahl der Sozialen Unternehmen in Berlin (Rechenweg siehe oben) hochgerechnet.

Die verschiedenen Ebenen sind in nachfolgender Abbildung veranschaulicht:

Abbildung 4: Ansatz zur Berechnung Sozialer Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung. Kernindikatoren sind Anzahl, Umsatz und Beschäftigte

Amtliche Statistik

Aktuelle Werte zur Grundgesamtheit Berliner Unternehmen (inkl. Vereine und Genossenschaften) können am besten über das Handelsregister erfasst werden. Es stellt eine zentrale, bundesweit zugängliche Quelle dar, über die grundlegende Unternehmensinformationen wie Rechtsform, Sitz und Vertretungsberechtigte erfragt werden können. Informationen zur Gemeinnützigkeit liegen dem Register jedoch nicht vor, weshalb gemeinnützige GmbHs (gGmbH), UGs (gUG) und als gemeinnützig anerkannte Vereine nicht separat ausgewiesen werden können. **Laut der Auskunft des Amtsgerichts Charlottenburg waren im Oktober 2025 187.947 Unternehmen und Organisationen in Berlin gemeldet.**

Neben der Anzahl Berliner Unternehmen sind deren Wirtschaftskraft und die Beschäftigtenzahl zentrale Kriterien der Bestandsaufnahme. Aktuelle Zahlen zur Wirtschaftsleistung stellt der Arbeitskreis „Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder“ bereit.¹⁸ Der Wert aller in Berlin im Jahr 2024 produzierten Waren und Dienstleistungen belief sich auf **207,1 Milliarden Euro**. Das entsprach einem Anteil von 4,8 % am deutschen Bruttoinlandsprodukt. Für 2023 wurde von den voranmeldepflichtigen Berliner Unternehmen – also jenen, die über 22.000 Euro Umsatz erwarten – ein **Gesamt-Umsatz in Höhe von 339,3 Mrd. Euro** gemeldet.

Die Anzahl der Erwerbstätigen in Berlin lag im Jahresdurchschnitt 2024 bei knapp 2,2 Mio. Davon waren **1.686.579 Menschen sozialversicherungspflichtig beschäftigt.**

¹⁸ <https://www.statistikportal.de/de/vgrdl>, zuletzt abgerufen am 05.01.2026

Nicht-amtliche Statistik und Studien

Um den Anteil sozial verantwortlicher und damit impliziter Sozialer Unternehmen an der Grundgesamtheit zu bestimmen, wurden Referenzbefunde bestehender Studien herangezogen. Der Fokus hierbei lag auf repräsentativen Dauererhebungen. Soziale Unternehmen werden darin jedoch nicht als eigenständiger Organisationstyp ausgewiesen. Um berlin spezifische Daten zu generieren, wurden die Anteilswerte aktueller repräsentativer Befragungen auf die Grundgesamtheit der Berliner Unternehmen und Organisationen übertragen.

Der Monitor Unternehmensengagement 2025 zeigt, dass sich 13 % der befragten Unternehmen regelmäßig mit eigenen sozialen oder ökologischen Projekten engagieren.¹⁹ Im älteren CC-Survey 2018 ordneten sich 11 % dem Sozialunternehmertum zu.²⁰ Ein plausibler Schätzwert für Berlin liegt daher bei 11–13 % der Unternehmen, die Nähe zum sozialunternehmerischen Spektrum aufweisen. Für die zivilgesellschaftliche Seite liefert die ZiviZ-Studie 2023 einen weiteren Hinweis: 16,2 % der Organisationen erzielen mehr als 50 % ihrer Einnahmen durch selbsterwirtschaftete Mittel und erfüllen damit auch dieses Kriterium sozialunternehmerischer Tätigkeit (K4).

Einzelfallanalysen

In drei Milieus erfolgten Einzelfallanalysen: **Den Gemeinwohlunternehmen als explizites Milieu sowie den Impact Startups und der Designwirtschaft als zwei implizite Milieus.** Ziel der Einzelfallanalysen sind vertiefte Einblicke in wesentliche Teilbereiche Sozialen Unternehmertums. Darüber hinaus sollen sie durch zusätzliche Vergleichswerte zur Validierung und Kalibrierung der Schätzungen für einzelne Milieus beitragen.

Grund für die Auswahl waren zum einen eine Verteilung in beiden Kreisen, eine möglichst hohe Heterogenität der Milieus untereinander – Alter bzw. Historie, verschiedene Branchen und Rechtsformen –, um damit eine bestmögliche Breite abbilden zu können. Im jüngst erschienenen *Wirtschafts- und Innovationsbericht 2024* der SenWiEnBe werden zudem Startups als „Jobmotoren“ der Berliner Wirtschaft sowie die tragende Rolle der Kreativwirtschaft (als Überkategorie der Designwirtschaft) erkannt. Damit werden in den Einzelfallanalysen auch zwei Bereiche abgebildet, die als besonders relevant für Wirtschaft und Innovation in Berlin gelten.

Online-Befragung

Um vertiefte Informationen zu unternehmensspezifischen Merkmalen, Unterstützungsbedarfen und strukturellen Herausforderungen Sozialer Unternehmen zu erfassen, wurde eine online-Befragung Sozialer Unternehmen in Berlin durchgeführt. Über verschiedene Verteilerwege (u.a. Kontaktlisten und Netzwerke) konnten im Zeitraum September/Oktober 2025 insgesamt 322 Unternehmen für die Befragung gewonnen werden. Nach einem dreistufigen Verfahren zur Prüfung und Validierung der Daten konnten die Antworten von 287 Unternehmen für die inhaltliche Analyse herangezogen werden.

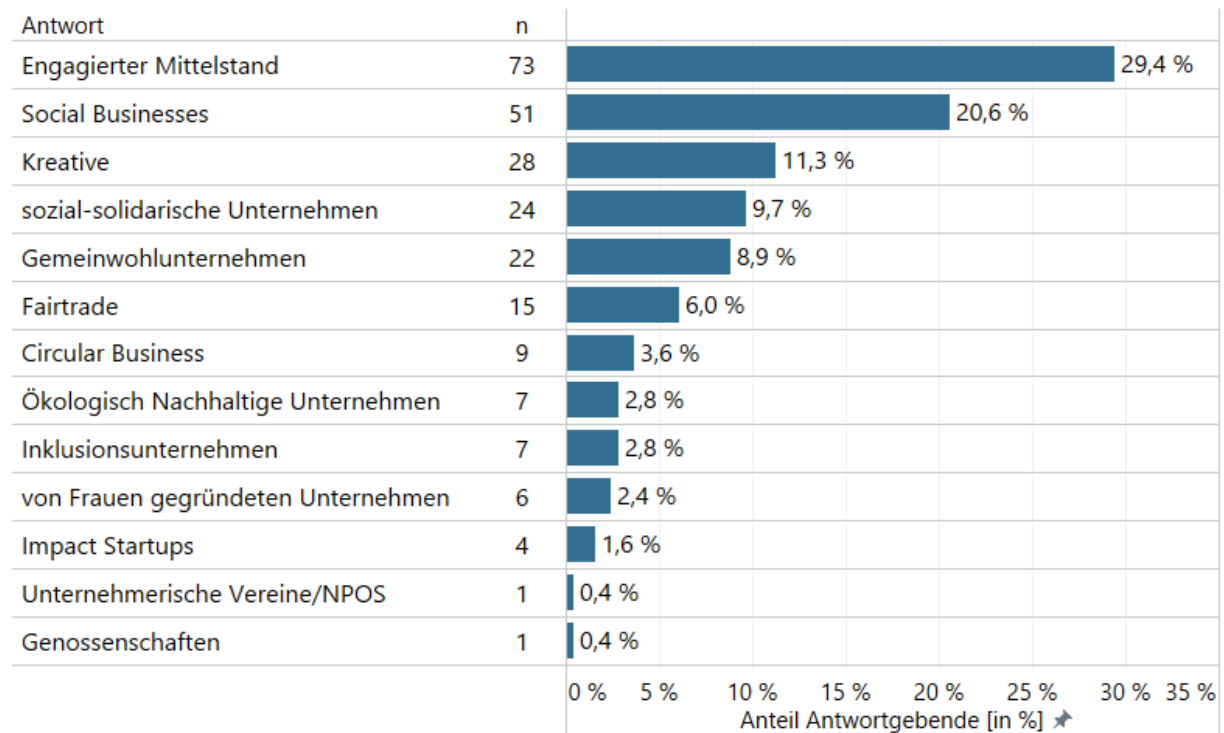
Insgesamt erhielten wir Antworten aus allen zuvor identifizierten **Milieus**, was für eine diverse und aussagekräftige Datengrundlage spricht. Etwas weniger als ein Drittel aller befragten Unternehmen lassen

¹⁹ Vgl. Schubert & Kuhn 2025: S. 13

²⁰ Vgl. Sonderauswertung des CC-Survey auf Nachfrage, 08.10.2025

sich dem Milieu des engagierten Mittelstands (29,4 %) zuordnen. Jedes fünfte Unternehmen kann dem Milieu der Social Businesses (20,6 %) und jedes zehnte Unternehmen dem kreativen Milieu zugeordnet werden. Die Verteilung der befragten Unternehmen kann Abbildung 5 entnommen werden.

Abbildung 5: Milieuverteilung (N = 248)



Quelle: Eigene Darstellung. Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

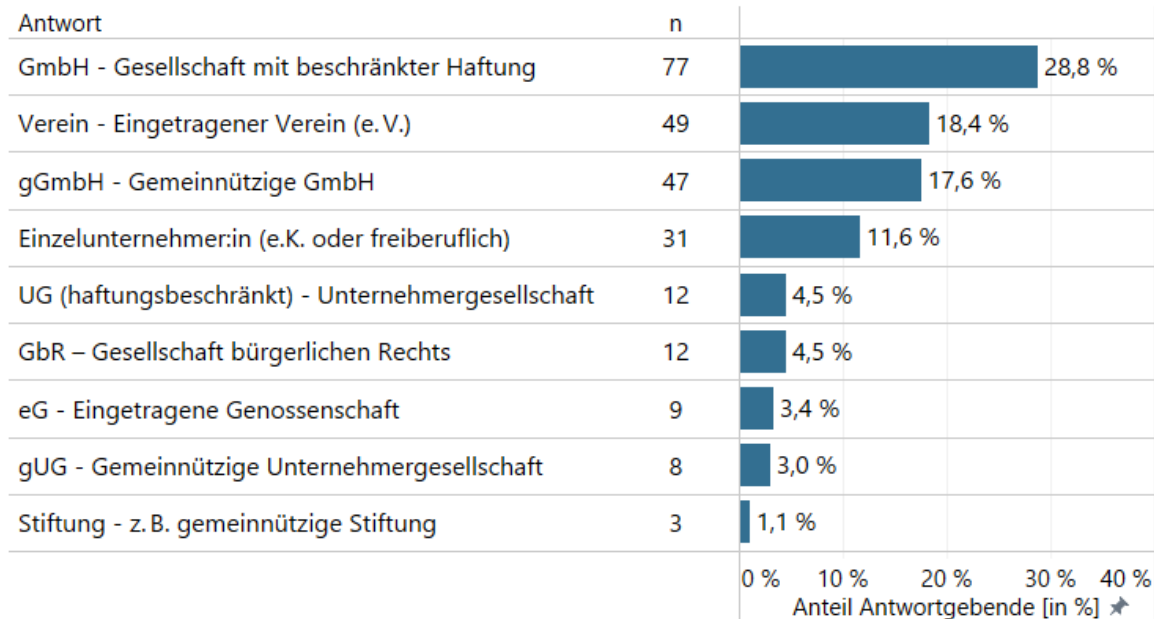
Wir gehen davon aus, dass das Sample aufgrund des Rücklaufs aus den verschiedenen Kanälen und unserer Vergleiche mit anderen Studien hinreichend die Vielfalt und Beschaffenheit der Berliner Sozialen Unternehmen repräsentiert.²¹ Aus diesem Grund wenden wir den Anteil der Sozialen Unternehmen aus der expliziten sowie der impliziten Gruppe jeweils auf die Grundgesamtheit an.

91 % der befragten Unternehmen bezeichnen sich selbst als Soziales Unternehmen und 44 % der Unternehmen gab in der Befragung an, als gemeinnützig anerkannt zu sein. Diese Tendenz spiegelt sich auch in den Rechtsformen der Unternehmen in Abbildung 6 wider: Den größten Anteil machen GmbHs (28,8 %) und Vereine (18,4 %) aus, gefolgt von der gGmbH (17,6 %).²²

²¹ Vgl. Göler von Ravensburg et al. 2018; Carini et al. 2024; Europäische Kommission 2020; Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen 2025; Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen o.D.; Kiefl et al. 2024; Tete et al. 2018

²² Obwohl bei der „Rechtsformen“ neun eingetragene Genossenschaften erfasst sind, findet sich bei den „Milieus“ nur eine Genossenschaft. Dies bedeutet, dass 8 der 9 Genossenschaften nicht über einschlägige genossenschaftliche Netzwerke für die Befragung erreicht wurden. Entsprechend ihrer Bezüge (z.B. ökologisch-nachhaltig) wurden sie anderen Milieus zugeordnet und über diese Zugänge für die Befragung gewonnen.

Abbildung 6: Rechtsformen (N= 267)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

2.1.2 Typenbildung

Um detaillierter in das **Kernfeld der Sozialen Unternehmen** blicken zu können, bilden wir kriterienbasiert Unternehmenstypen. Die Typen können nicht nur in ihren Ausprägungen beschrieben, sondern miteinander verglichen werden. Auf diesem Weg werden Abstufungen zwischen expliziten und impliziten Sozialen Unternehmen sichtbar sowie die besonderen Eigenschaften und Potenziale der Unternehmen, die dem **Idealtyp** entsprechen.²³



Der **Idealtyp** (n = 51) steht für die Kerngruppe Sozialer Unternehmen, welche der engen Definition sozialen Unternehmertums entsprechen und damit alle 4 Kriterien erfüllen. Diese Unternehmen verfolgen einen sozialen oder gesellschaftlichen Zweck (K1) und reinvestieren ihre Gewinne zu mindestens 50 % (sofern sie Gewinne erwirtschaften) (K2).

Sie erfüllen außerdem die Kriterien der Mitbestimmung (K3) und generieren ihre Einnahmen zu mindestens 50 % am Markt durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen (K4). Diese idealtypischen Sozialen Unternehmen werden wie oben erläutert als Zebras bezeichnet.



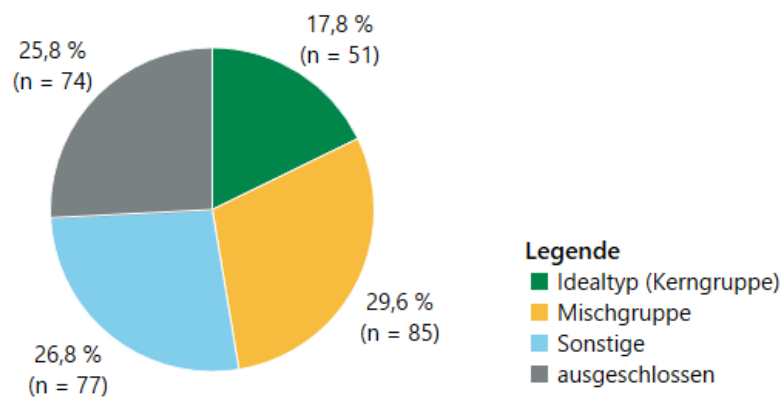
Der **Mischtyp** (n = 85) umfasst Unternehmen, die wesentliche Merkmale Sozialer Unternehmen aufweisen, aber (noch) nicht alle Kriterien eindeutig erfüllen. In Abgrenzung zum Idealtyp sind bei dieser Gruppe Abstufungen bei Kriterium 2, 3 und 4 möglich.

Diese Gruppe umfasst also zum einen Unternehmen, die K1 und K4 vollumfänglich erfüllen, aber bei den Governance-Kriterien K2 und K3 die Option „Keine Antwort/ Weiß nicht“ ausgewählt

²³ "Idealtyp" ist an dieser Stelle im Weberschen Sinne analytisch zu verstehen und nicht normativ (moralisch oder in irgendeiner anderen Art und Weise überlegen).

haben. Zum anderen umfasst sie Unternehmen, die soziale/ ökologische Ziele verfolgen (K1), aber eine weniger ausgeprägte Marktausrichtung (K4) aufweisen. Dazu gehören Unternehmen, die einen beachtlichen Anteil ihrer Einnahmen z.B. aus Mitgliedsbeiträgen und/oder Spenden generieren und/oder nur teilweise gewerblich aktiv sind – das Markteinkommen also unter 50 % liegt (K4 < 50 %, mindestens 25 %). In anderen Studien, in denen K4 niedriger angesetzt oder in der Form nicht angelegt wurde, würde der Mischtyp bzw. eine Teilgruppe davon ebenfalls in die Kerngruppe inkludiert werden.²⁴ In unserer Studie bezeichnen wir die Unternehmen der Mischgruppe entsprechend der Tier-Analogie als Okapis. Sie weisen gestreifte Elemente auf, sind aber zu großen Teilen noch einfarbig – sprich stärker an den Polen des Kontinuums zu verorten.

Abbildung 7: Subsamples (N = 287)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Die **Vergleichsgruppe Sonstige** (n = 77) beinhaltet jene Unternehmen, die keinen sozialen Zweck verfolgen (zwingendes Kriterium K1 nicht erfüllt). Sie liegen auf dem Kontinuum folglich im rechten Feld.

Von der bivariaten Analyse wurden diejenigen Unternehmen **ausgeschlossen**, die zu wenige Angaben in der Befragung gemacht haben, um die Kriterienerfüllung beurteilen zu können (n = 74).

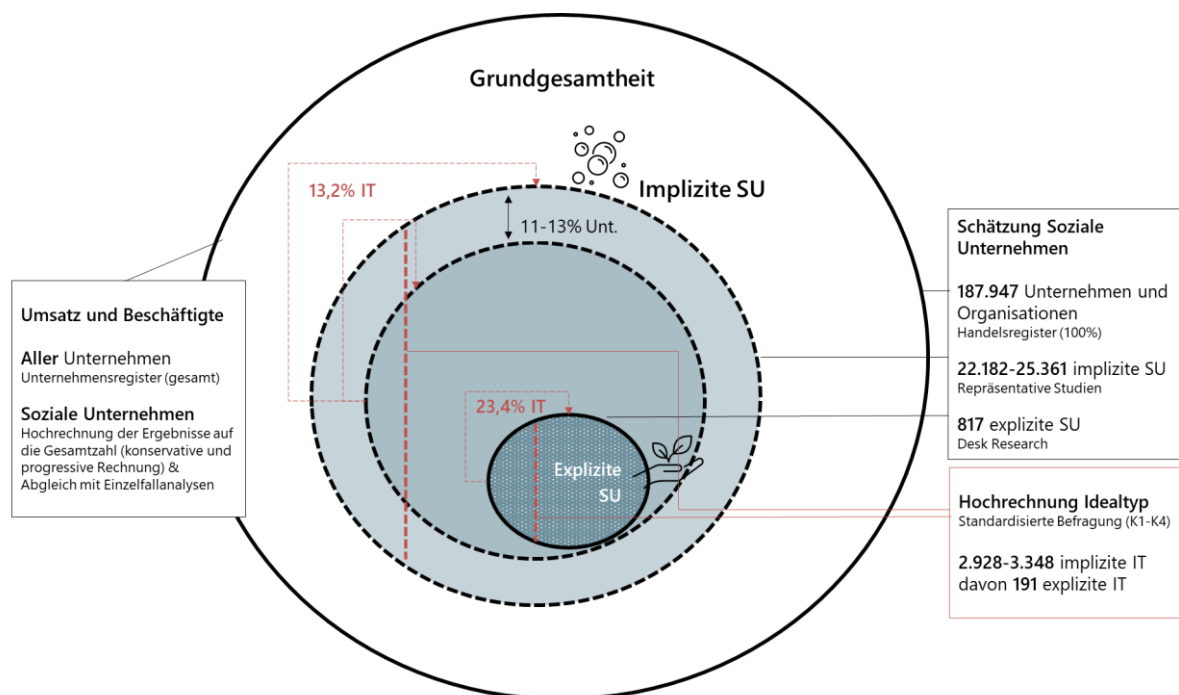
²⁴ Vgl. Göler von Ravensburg et al. 2018; Carini et al. 2024; Europäische Kommission 2020; Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen 2025

2.1.3 Anzahl Sozialer Unternehmen

Unseren Berechnungen zufolge ist davon auszugehen, dass zwischen 2.900 und 3.350 Unternehmen in Berlin alle vier Kriterien Sozialer Unternehmen erfüllen. Dies sind etwas unter 2 % der Berliner Unternehmen und Organisationen.

Ausgehend von der Grundgesamtheit Berliner Unternehmen und Organisationen²⁵ im Umfang von 187.947 bewegt sich die mögliche Anzahl impliziter Sozialer Unternehmen innerhalb einer Spanne von mindestens 22.182 bis maximal 25.361 Unternehmen. Explizite Soziale Unternehmen konnten 817 identifiziert werden.²⁶

Abbildung 8: Anzahl Sozialer Unternehmen in Berlin



Quelle: Eigene Darstellung.

Laut online-Befragung erfüllt fast jedes vierte explizite Unternehmen (23,4 %) und mehr als jedes zehnte implizite Unternehmen (13,2 %) alle vier Kriterien eindeutig und ist damit idealtypisch in der engen Definition dieser Studie. Entlang unserem Rechenmodell ergeben sich folgende Werte:

²⁵ Handelsregister, Stand August 2025. Nicht enthalten sind: Stiftungen und Körperschaften öffentlichen Rechts sowie Einzelunternehmen.

²⁶ Explizite SU sind weitgehend in einschlägigen Verbänden und Netzwerken organisiert, verstehen sich grundsätzlich als Soziale Unternehmen und präsentieren sich auch als solche nach außen. Implizite SU verfolgen (auch) gesellschaftliche oder ökologische Ziele, verstehen dies aber häufig als Teil unternehmerischer Verantwortung oder guten Wirtschaftens – nicht als eigenständiges Konzept. Zudem sind sie weniger in einschlägigen Verbänden und Netzwerken organisiert.

Tabelle 1: Berechnung der Anzahl Sozialer Unternehmen

Soziale Unternehmen	Anteil Idealtyp laut Survey	Geschätzte Anzahl für Bezugsgruppe	Anteil an Berliner Grundgesamtheit
Explizite SU	23,4 %	191	0,1 %
Implizite SU (gesamt)	13,2 %	2.928-3.348	1,6-1,8 %

Quelle: Eigene Berechnungen 2025

Zur Plausibilisierung der Ergebnisse wurde ein Vergleich mit bundesweiten Kennwerten herangezogen. Dieser weist auf eine konsistente Einordnung der ermittelten Anzahl hin. In der EU-Studie wurden ca. 77.500 Soziale Unternehmen für ganz Deutschland ausgewiesen. Anteilig berechnet auf Grundlage von Einwohnerzahlen wären das für Berlin ca. 3.000 Soziale Unternehmen – also innerhalb unseres Schätzwerts. Berücksichtigt man die Tatsache, dass die EU-Studie insbesondere in Bezug auf das Markteinkommen ein weiches Kriterienset ansetzt, **ist von einer überproportionalen Konzentration Sozialer Unternehmen in Berlin auszugehen.**

Die SIGU-Studie schätzt für Deutschland 156.000 bis 171.000 gemeinwohlorientierte Unternehmen, was für Berlin 7.300-8.000 Soziale Unternehmen und Organisationen bedeuten würde. Da in dieser Studie jedoch das Kriterium der 50 %igen Marktorientierung nicht greift und dadurch ein hoher Anteil an zivilgesellschaftlichen Organisationen abgebildet wird (den größten Anteil machen Vereine aus), entspricht diese Zahl eher unserer erweiterten „Mischgruppe“.

2.1.4 Umsatz und Beschäftigte Sozialer Unternehmen

Im Erhebungssample erzielten die Sozialen Unternehmen mit Sitz in Berlin in 2024 einen durchschnittlichen Umsatz in Höhe von 1,79 Mio. Euro. Unseren Schätzungen zufolge liegt der Umsatz des gesamten Sektors somit bei möglichen 5,2 bis 6 Mrd. Euro jährlich. Im Durchschnitt des Samples liegt die Anzahl der Beschäftigten bei 59 Personen, was laut Schätzmodell 170.000 - 195.000 Arbeitsplätze bedeutet. Diese Werte beziehen sich auf in Berlin *ansässige* Unternehmen. Das bedeutet, dass die bei diesen Unternehmen beschäftigten Personen nicht alle zwingend in Berlin tätig sind. Die Mehrheit der Berliner sozialen Unternehmen beschäftigt vermutlich deutlich weniger als die im Sample ermittelte Durchschnittsgröße.

Da in der Befragung Umsatz- und Beschäftigtenspannen abgefragt wurden, lassen sich keine exakten Werte für diese Kennziffern angeben. Es erfolgt anstelle dessen eine modellierte Schätzung:

- **Die konservative Schätzung** zieht jeweils den niedrigen Wert der jeweiligen Spanne heran, also z.B. 1 Mio. Euro Umsatz in der Kategorie 1-5 Mio. Euro, und multipliziert diesen mit der Anzahl der Nennungen. Auf diese Weise definieren wir den unteren Wert des Korridors. Dieser liegt im Sample für die Sozialen Unternehmen bei durchschnittlich 1,26 Mio. Euro Umsatz und durchschnittlich 30 Beschäftigten pro Unternehmen.

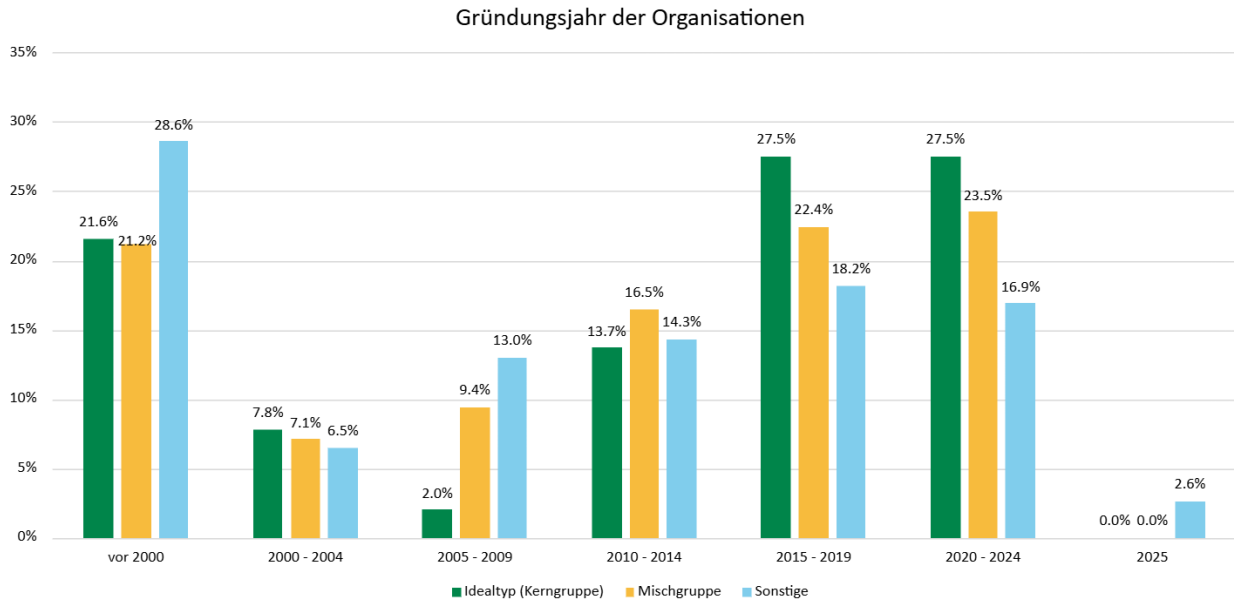
- Die progressive Schätzung zieht jeweils den oberen Wert der jeweiligen Spanne heran, also z.B. 5 Mio. Euro Umsatz in der Kategorie 1-5 Mio. Euro, und multipliziert diesen wiederum mit der Anzahl der Nennungen. Der obere Wert des Korridors liegt für unser Sample bei durchschnittlich 2,5 Mio. Euro Umsatz und durchschnittlich 93 Beschäftigten.
- **Im Mittel** ergibt sich basierend auf dem Median der jeweiligen Kategorie (in unserem Beispiel 3 Mio.) ein durchschnittlicher Umsatz in Höhe von 1,79 Mio. Euro und durchschnittlich 59 Beschäftigten pro Unternehmen.

Im Vergleich mit ähnlichen Studien weisen die Sozialen Unternehmen in unserem Sample einen höheren Mittelwert bei den Umsätzen auf. Die EU-Studie weist im Schnitt 1,44 Mio. Euro Umsatz pro Unternehmen aus. Höhere Umsätze korrelieren für gewöhnlich mit Unternehmensalter und Professionalisierungsgrad. Ein Drittel unseres Samples ist mit einem Alter zwischen einem und sieben Jahren recht jung (vgl. nachfolgende Abbildung 9). Der Anteil etablierter Unternehmen mit einem Alter über zehn Jahren liegt bei 45 %. Zum Vergleich: Beim DSEM sind dies nur 35 % und die Unternehmen in unserem Sample damit etwas älter, wodurch sich die höheren Umsatzwerte erklären lassen.

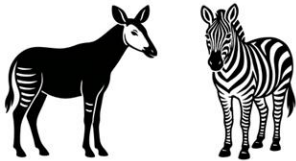
Die Ergebnisse liefern fundierte Anhaltspunkte für die Einordnung Sozialer Unternehmen in Berlin. Ausgehend von den Werten in unserem Sample lässt sich ein möglicher Gesamtumsatz bzw. die Beschäftigtenzahl für Soziale Unternehmen mit Sitz in Berlin schätzen. Diese Schätzung basiert wiederum auf den Werten des oben ausgewiesenen Korridors multipliziert mit der geschätzten Anzahl von 2.900 bzw. 3.350 Sozialer Unternehmen. Demzufolge können wir von einem geschätzten Umsatz in Höhe von **5,2 bis 6 Mrd. Euro der Sozialen Unternehmen Berlins** ausgehen, was 1,5-1,8 % des Gesamtumsatzes Berliner Unternehmen ausmacht.

Die Bedeutung für den Arbeitsmarkt ist numerisch größer: Mit 170.000-195.000 Beschäftigten sind die Sozialen Unternehmen wichtige Arbeitgeber:innen. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass es sich dabei um Personen und nicht um Vollzeitäquivalente handelt und wir in Anbetracht der Umsatzhöhe sowie auf Grundlage der Sektorgespräche davon ausgehen können, dass es einen hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten gibt. Des Weiteren beziehen sich die ausgewiesenen Arbeitsplätze auf in Berlin ansässige Unternehmen. Das bedeutet, dass die dort beschäftigten Personen nicht zwingend alle in Berlin tätig sind.

Abbildung 9: Gründungsjahre nach Subsamples (N= 213)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

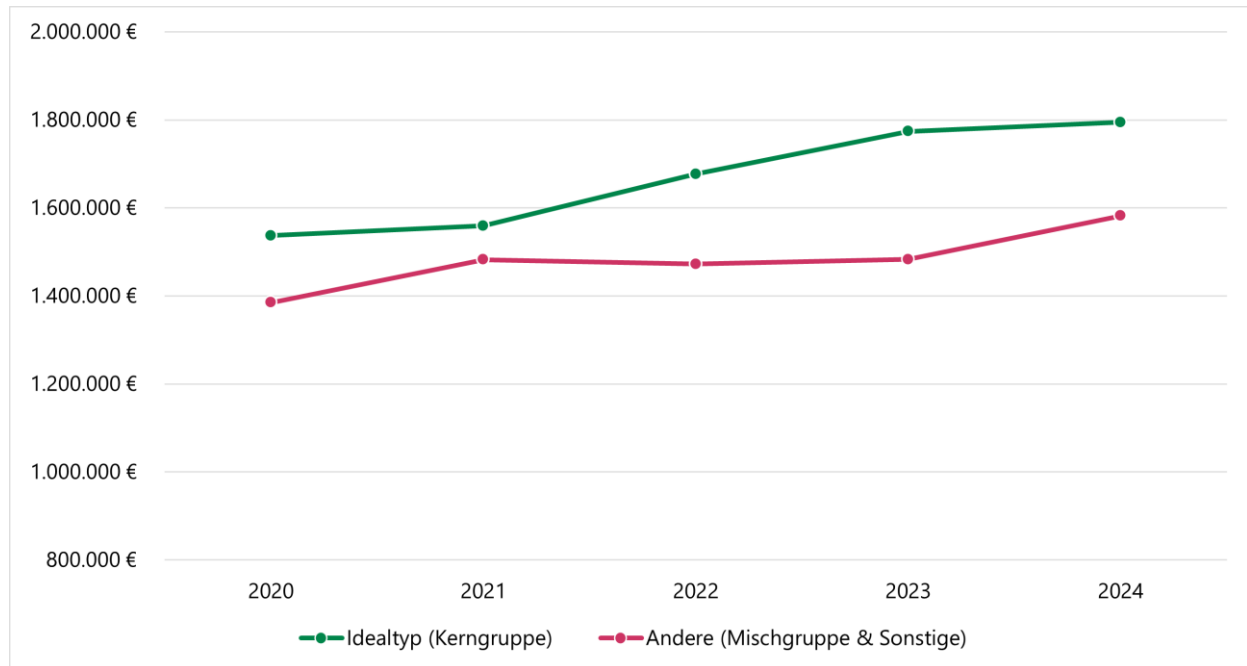


Spannend ist der Vergleich des Idealtypus mit der Misch- bzw. Vergleichsgruppe: Die idealtypischen Sozialen Unternehmen weisen nicht nur den höchsten Umsatz im Vergleich auf, sondern konnten auch über die Krisenjahre der Pandemie hinweg ihren Umsatz steigern (Vgl. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. 10). Dies deutet darauf hin, dass der Idealtyp die einschneidenden ökonomischen Bedingungen während der Pandemie und der Energiekrise, die auf den russischen Krieg in der Ukraine folgte, ähnlich resilient verarbeiten konnte, wie jene Unternehmen, die profitorientierte Entscheidungen getroffen haben.

den. 10). Dies deutet darauf hin, dass der Idealtyp die einschneidenden ökonomischen Bedingungen während der Pandemie und der Energiekrise, die auf den russischen Krieg in der Ukraine folgte, ähnlich resilient verarbeiten konnte, wie jene Unternehmen, die profitorientierte Entscheidungen getroffen haben.

Ein klares Anzeichen dafür, dass Soziale Unternehmen nicht nur ökonomisch relevant sind, sondern auch resilient. Sie kommen laut Aussagen in den Fokusgruppen besser durch Krisen, weil ihre Geschäftsmodelle kurzfristige Angebotsanpassungen als Antwort auf Krisen ermöglichen.

Abbildung 10: Jahresumsätze im Zeitverlauf (mittleres Schätzniveau)

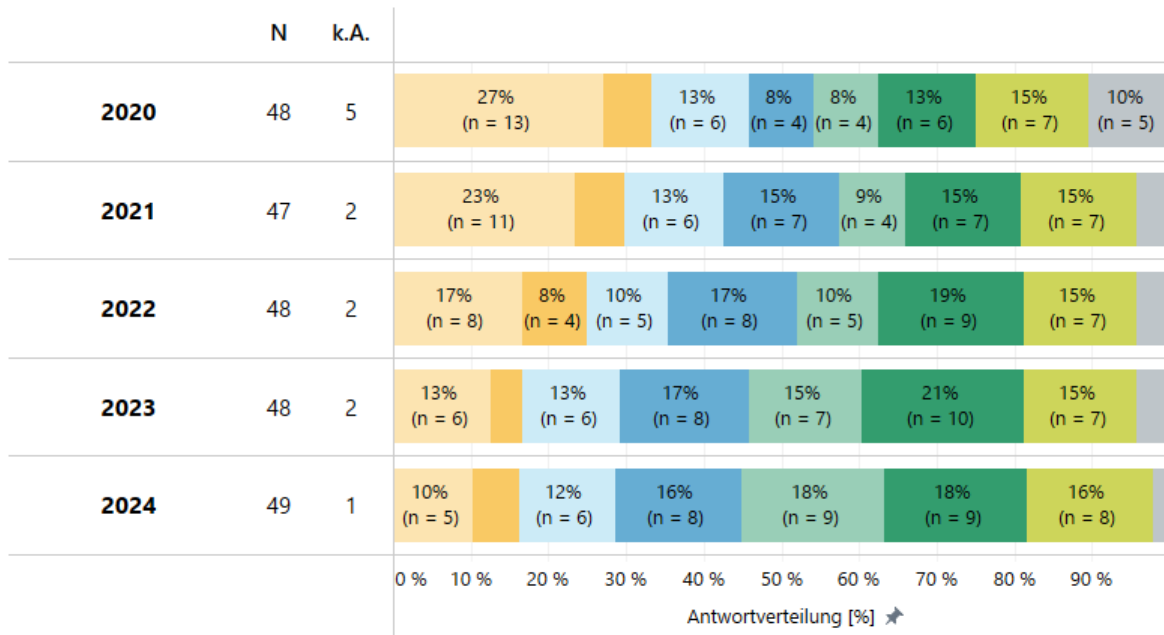


Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Deutlich wird die Entwicklung im Vergleich der Jahre 2020 und 2024 (Vgl. Abbildung 11). Der Anteil an Sozialen Unternehmen, die unter 50.000 Euro Umsatz erwirtschaften, sinkt deutlich von 30,2 % auf 10,4 %. Gleichzeitig verdoppelt sich der Anteil jener Sozialen Unternehmen, die mehr als 500.000 Euro Jahresumsatz erwirtschaften. Zum Vergleich: Bei den sonstigen Unternehmen im Sample lässt sich ebenfalls eine steigende Umsatzentwicklung erkennen, allerdings ist sie weniger ausgeprägt als beim Idealtyp. Gleichzeitig wird in der Gesamtschau deutlich, dass die meisten Unternehmen im Sample geringe Umsätze erzielen. 2024 erzielt etwa die Hälfte der Sozialen Unternehmen (46 %) **Umsatzerlöse** unter 500.000 Euro. Dies ist vor allem auf die zahlreichen Einzel- und Kleinstunternehmen zurückzuführen.

Auch in den Fokusgruppen wurde dieser Befund bestätigt: Laut Aussagen existieren viele kleine Unternehmen im Sektor. Gleichzeitig stabilisiere sich das Feld zunehmend und erfolgreiche Unternehmen etablierten sich nach und nach.

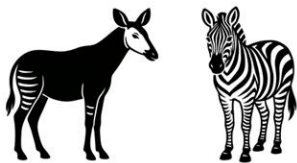
Abbildung 11: Umsätze Sozialer Unternehmen



Legende

- Unter 50.000€
- 50.000 - 99.999€
- 100.000 - 249.999€
- 250.000 - 499.999 €
- 500.000 - 999.999€
- 1 Mio - 5 Mio €
- Über 5 Mio €
- Weiß ich nicht / Keine Angabe

Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.



Insgesamt zeichnen sich die Unternehmen des Samples durch eine eher geringe Anzahl an Mitarbeitenden aus: Die Mehrheit gibt an, weniger als zehn Mitarbeitende zu beschäftigen (Vgl. Abbildung A23 im Anhang). Im Vergleich beschäftigt der Idealtyp mehr Personen sozialversicherungspflichtig als die anderen Unternehmenstypen: Der Idealtyp beschäftigt im Schnitt 59 Personen, ein Unternehmen aus der Mischgruppe knapp 50 und in der Vergleichsgruppe sind es durchschnittlich 42 Personen. Der Anteil an ehrenamtlichem Engagement ist beim Idealtyp etwas geringer als z.B. bei der Mischgruppe, zu der größtenteils Vereine zählen.

2.2 Charakteristika Sozialer Unternehmen

Die Relevanz Sozialer Unternehmen in Berlin manifestiert sich nicht allein an quantitativen ökonomischen Werten wie ihrer Anzahl oder ihrem Umsatz: Das Gemeinwohl steht im Zentrum ihres Handelns und ca. 84 % der befragten Sozialen Unternehmen haben dies formell in Satzung oder Leitbild verankert. Sie zielen folglich mit ihrer Geschäftstätigkeit aktiv auf gesellschaftliche Wirkungen ab.²⁷ Die Wirkungsmessung, also die systematische Erfassung der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Veränderungen, die ein Soziales Unternehmen bei seinen Zielgruppen bewirkt und die über das hinausgehen, was ohne seine Aktivitäten passiert wäre, war nicht Teil dieser Studie. Dennoch lassen sich Rückschlüsse auf den gesellschaftlichen Beitrag der Sozialen Unternehmen im Sample ziehen.

2.2.1 Branchen und Wirkungsbereiche

Die Frage nach der Wirksamkeit stellt sich in unterschiedlicher Hinsicht: In welchen Branchen sind die Sozialen Unternehmen angesiedelt und auf welche Ziele zielt ihr Wirtschaften ein? Wo wirken sie in geografischer Hinsicht von lokal bis international? Die Befragung gibt Aufschluss: Soziale Unternehmen sind breit aufgestellt und reinvestieren fast die gesamten Gewinne in den sozialen Zweck.

Bei der Branchenverteilung lässt sich für das gesamte Sample ein Schwerpunkt auf soziale, bildungsbezogene und wissensintensive Dienstleistungen mit Beratungs-, Kreativ-, oder Technologiebezug erkennen. Laut dem Berliner *Wirtschafts- und Innovationsbericht 2024* sind dies die zentralen Jobmotoren der Stadt. Traditionelle Industrie- und Versorgungsbranchen sind hingegen weniger vertreten.²⁸ Die Branchenverteilung der Umfrage ist insgesamt vergleichbar mit der bundesweiten Verteilung, die im DSEM von 2024 angegeben wird, allerdings mit einem stärkeren Schwerpunkt auf den Bereich IKT. Diese Tendenz deckt sich mit den Erkenntnissen des jüngsten Green Startup Reports 2025, der Berlin als grünes digitales Innovationszentrum bezeichnet.²⁹

Mit Blick auf die Sozialen Unternehmen im Sample zeigt sich, dass diese in zahlreichen Branchen verortet sind und damit nicht einer oder wenigen Branchen zugeordnet werden können. Sie wirken am stärksten im Gesundheits- und Sozialwesen, gefolgt von der Erbringung von Dienstleistungen für Unternehmen (B2B) oder Privatpersonen (B2C).

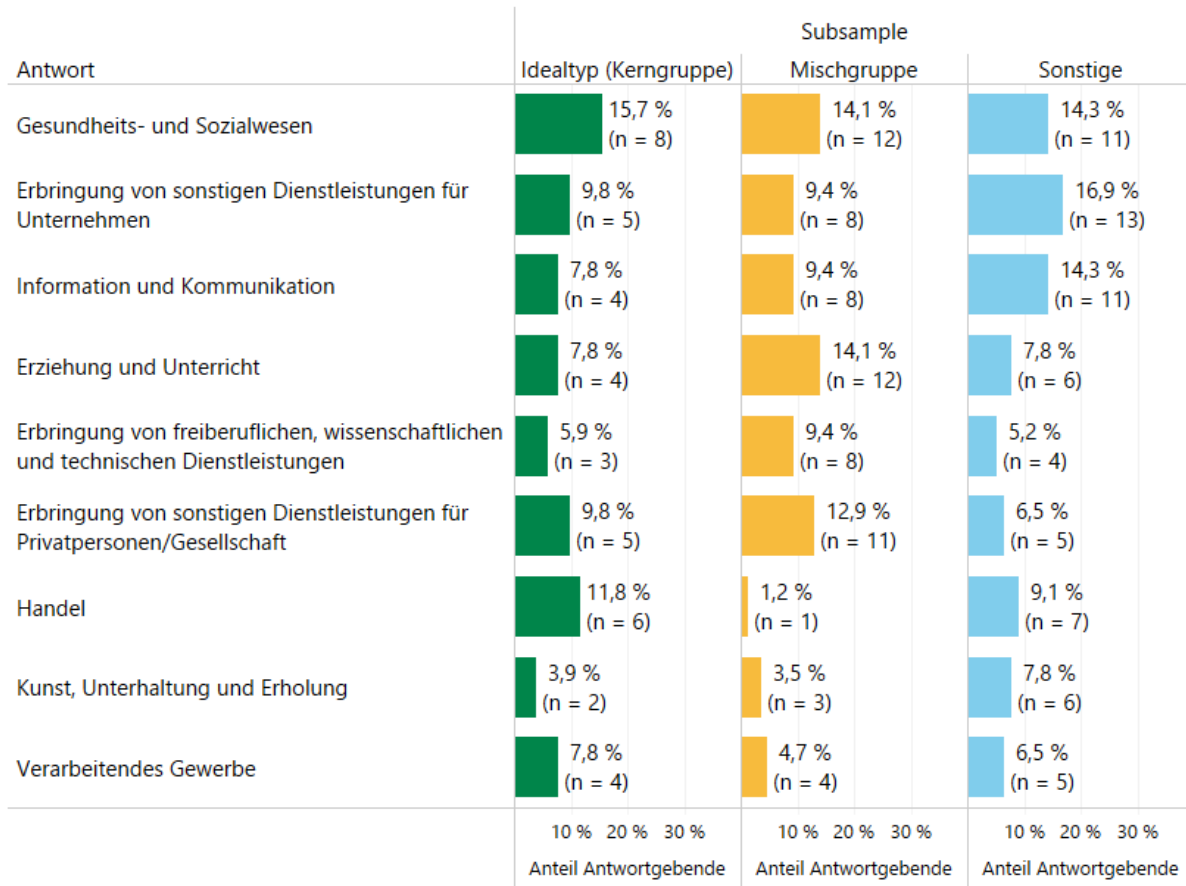
Damit unterscheiden sie sich von anderen Unternehmenstypen, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

²⁷ Wirkung wird in diesem Zusammenhang als die gesellschaftliche, ökologische oder ökonomische intendierte positive Veränderung definiert, die durch die Geschäftstätigkeit entsteht und über das hinausgeht, was ohnehin passiert wäre (Vgl. Penz, F., & Olteanu, Y. (2024). Wirkungsmessung in Social Entrepreneurship Organisationen: Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven. In P. Kenel, J. Eschweiler, H. Hackenberg, & M. Wihlenda (Hrsg.), *Social Entrepreneurship in Deutschland: Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 252–267). Bielefeld: transcript)

²⁸ Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe 2025

²⁹ Fichter et al. 2025

Abbildung 12: Verteilung nach ausgewählten Branchen (N = 254)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

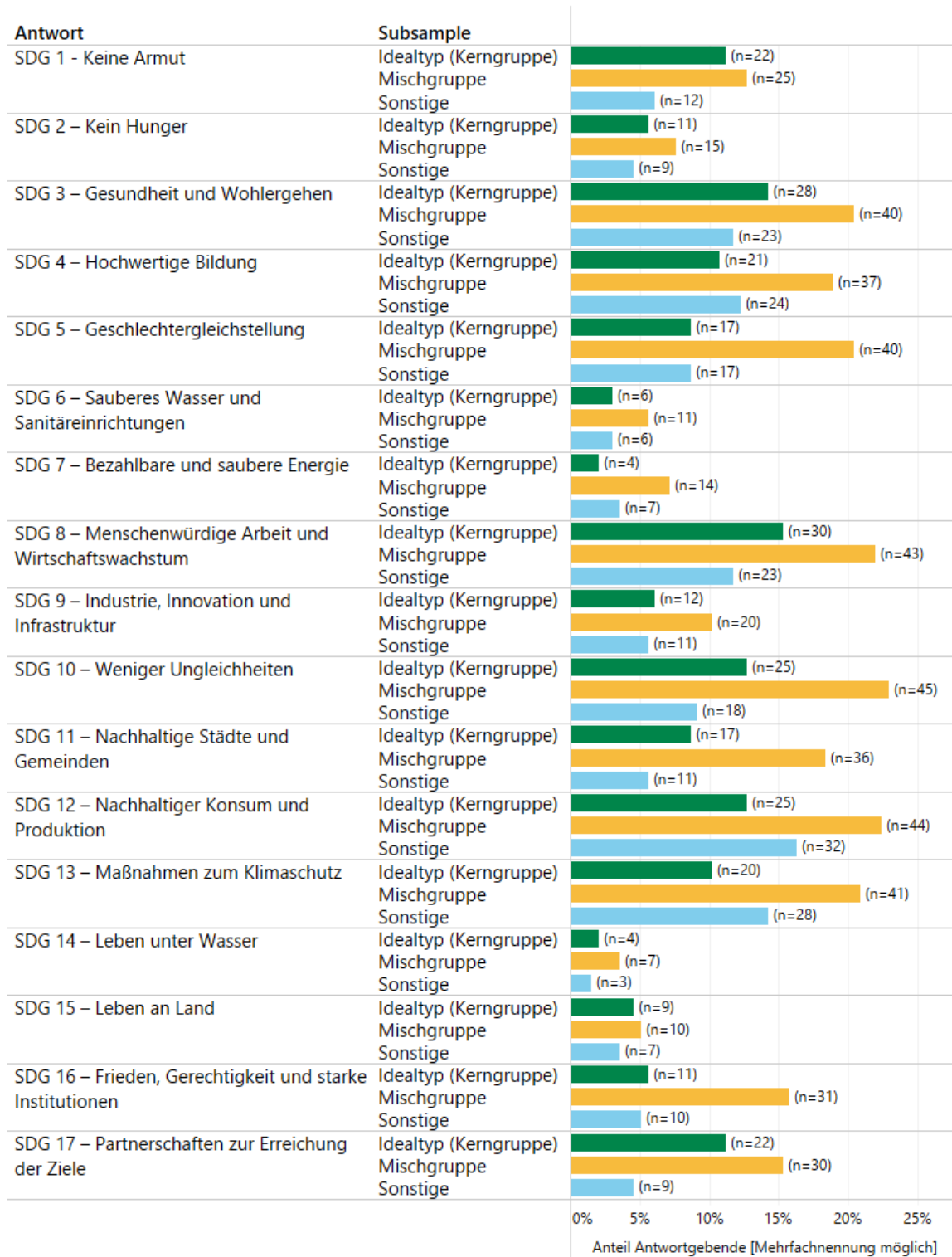
Da die Branche für die Frage der Wirksamkeit und Zielsetzung nur ein bedingt geeigneter Indikator ist, wurde in der online-Befragung nach den Sustainable Development Goals (SDGs) gefragt. SDGs verbinden soziale, ökologische und ökonomische Aspekte und bilden international den Kern der Agenda 2030, welcher sich auch die Stadt Berlin verschrieben hat.³⁰

Die Sozialen Unternehmen unseres Samples tragen vor allem zu SDG 8 menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, SDG 10 weniger Ungleichheiten und SDG 12 nachhaltiger Konsum und Produktion bei.

Nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Unterschiede zwischen den Samples:

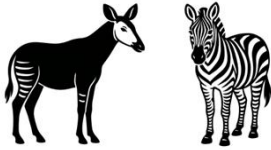
³⁰ Vgl. Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt o. J.

Abbildung 13: Verteilung nach SDGs (N = 196; Mehrfachnennungen)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Wirkradius und Wirkungsmessung



Im Hinblick auf die geografische Ausrichtung und die Frage, wo die befragten Unternehmen in erster Linie wirken, zeigen sich weitere Unterschiede zwischen den Unternehmenstypen: **Der Idealtyp entfaltet sich zu ähnlichen Anteilen national (43 %), international (43 %) und regional (39,2 %) sowie etwas seltener lokal (24,1 %, Mehrfachantworten waren möglich).** Die Unternehmen aus der Mischgruppe agieren regionaler als der Idealtyp:

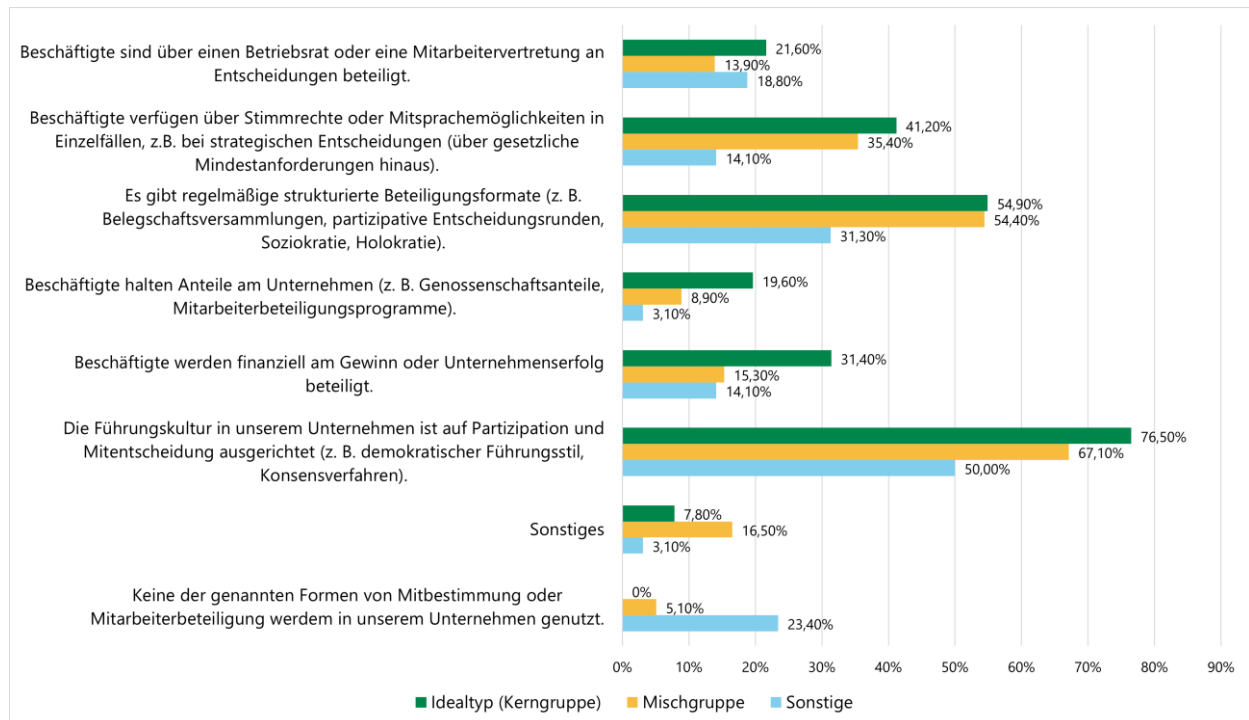
48,2% geben an, in Berlin oder Berlin-Brandenburg tätig oder wirksam zu sein.

Der gesellschaftliche Mehrwert Sozialer Unternehmen ist schwer zu beziffern – gleichzeitig wird genau diese Notwendigkeit aus dem Sektor immer wieder gefordert. **Die Frage, ob die Unternehmen ihre Wirksamkeit dokumentieren oder messen, bejahen 64 % der idealtypischen Sozialen Unternehmen.** Dem gegenüber stehen 32 % der Vergleichsgruppe. Aus dem Sektor selbst wird wiederholt die Frage laut, „Was heißt für uns Wertschöpfung?“. Dabei soll neben Steuern und Arbeitsplätzen auch der gesellschaftliche Beitrag, der Impact der Unternehmen stärker berücksichtigt werden. Zudem beobachten Soziale Unternehmen, dass der Anspruch der Gesellschaft an unternehmerische Verantwortung – in ökologischer wie sozialer Hinsicht – steigt.

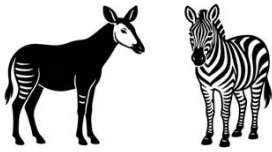
Führungs- und Organisationskultur

Dass Fragen der Arbeit und des Wirtschaftens unter würdigen Bedingungen im Fokus Sozialer Unternehmen stehen, zeigt sich auch in der Frage der Führungskultur. Lösungsansätze finden sich hier vor allem in der Organisation selbst, indem eine auf Mitentscheidung ausgerichtete Führungskultur gelebt wird.

Abbildung 14: Partizipationsformen nach Subsamples (N = 194; Mehrfachnennungen)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.



Die Formate der Beteiligung reichen von institutionalisierten Instrumenten der Mitarbeitervertretung über sozio- oder holokratische Organisationsmodelle bis hin zu Beteiligung an Gewinn und/oder Organisation.³¹ Moderne Organisations- bzw. Governance-Modelle der Selbstorganisation verfolgen u.a. die Konzepte der Soziokratie und

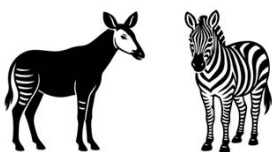
Holokratie. Sie beruhen auf flachen Hierarchien und verteilter Entscheidungsfindung und sind bei den befragten Sozialen Unternehmen stark vertreten. **Ganzheitliche bzw. progressive Formen der Mitbestimmung und Beteiligung sind in Sozialen Unternehmen des Samples stärker ausgeprägt als bei den anderen Unternehmenstypen.**

Diese Befunde werden auch in den Fokusgruppen bestärkt. Eine demokratische Führungskultur sei zentral für den Erfolg und werde von den Mitarbeiter:innen eingefordert. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels sei ein partizipativer Führungsstil Voraussetzung für die Gewinnung von Mitarbeiter:innen. Betont werden dabei vor allem die Vorteile: Indem Verantwortung geteilt wird, werden (auch) Effizienzgewinne erzeugt, so die Aussagen. Die Aufgabenteilung führe meist zu einem besseren und gleichzeitig schnelleren Ergebnis, da die Verantwortungsübernahme bei Mitarbeiter:innen die Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen fördert (shared vision). Das erhöhe zudem die Qualität der Ergebnisse. Zudem fördere eine Unternehmenskultur mit Elementen der New Work die Motivation der Mitarbeitenden und eine ausgeprägte Fehlerkultur unterstütze gleichzeitig die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens (Stichwort Krisenresilienz).

Es werden aber auch Herausforderungen von partizipativer Unternehmenskultur benannt. Etwa, wenn es um betriebswirtschaftliche Entscheidungen geht, wofür kaufmännisches Know-How notwendig ist. Gerade bei holo- oder soziokratischen Modellen, in denen Rollen bewusst gewechselt werden, birgt dies Herausforderungen und führt – so Schilderungen – mitunter zu Konflikten im Team.

Reinvestitionen

Soziale Unternehmen unseres Samples reinvestieren im Schnitt 94 % ihrer Gewinne, d.h. fast der gesamte Gewinn fließt direkt in den sozialen Zweck.

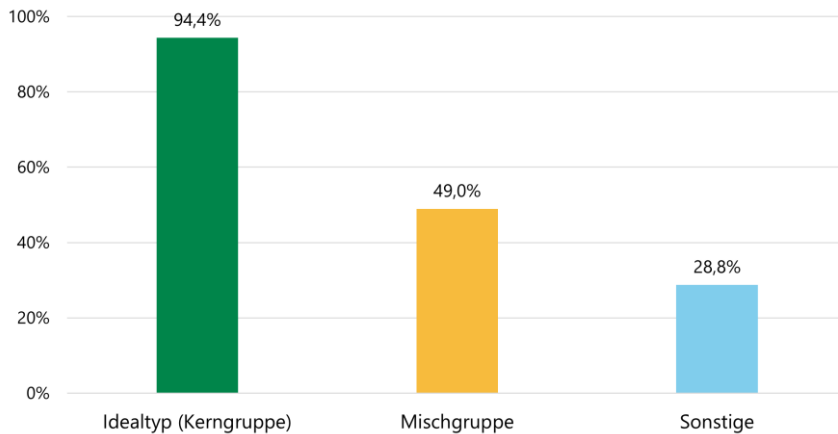


Vergleichen wir die Subsamples miteinander, wird deutlich, dass der Anteil fast doppelt so hoch ist wie bei den Unternehmen der Mischgruppe, die im Schnitt 49 % reinvestieren. Dieser Befund ist umso bemerkenswerter, da Soziale Unternehmen des Idealtyps im Schnitt **jünger sind** als Unternehmen der anderen Subsamples. Der Anteil etablierter Unternehmen mit einem Alter über zehn Jahren liegt beim Idealtyp bei 45 % und damit unter dem Wert des Gesamtsamples (55 %) (siehe Abbildung 9).

liert Unternehmen mit einem Alter über zehn Jahren liegt beim Idealtyp bei 45 % und damit unter dem Wert des Gesamtsamples (55 %) (siehe Abbildung 9).

³¹ Vgl. Quintarelli, 2020 und Lowinski, 2025. In der Soziokratie werden Entscheidungen in sogenannten Kreisen nach dem Konsentprinzip getroffen, d.h. eine Entscheidung gilt als angenommen, solange keine begründeten Einwände vorliegen. Das Konsentprinzip unterscheidet sich vom Konsensprinzip, bei dem alle zustimmen müssen. Holokratie stellt eine stärker formalisiert ausgestaltete Variante dar, die über ein festes Regelwerk („Verfassung“) mit klar definierten Rollen und strukturierten Entscheidungsprozessen zur Verteilung von Verantwortung verfügt.

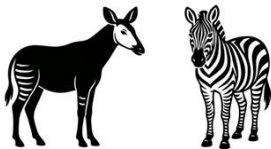
Abbildung 15: Durchschnittliche Reinvestitionen nach Subsamples (N = 194)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

2.2.2 Geschäftsmodelle

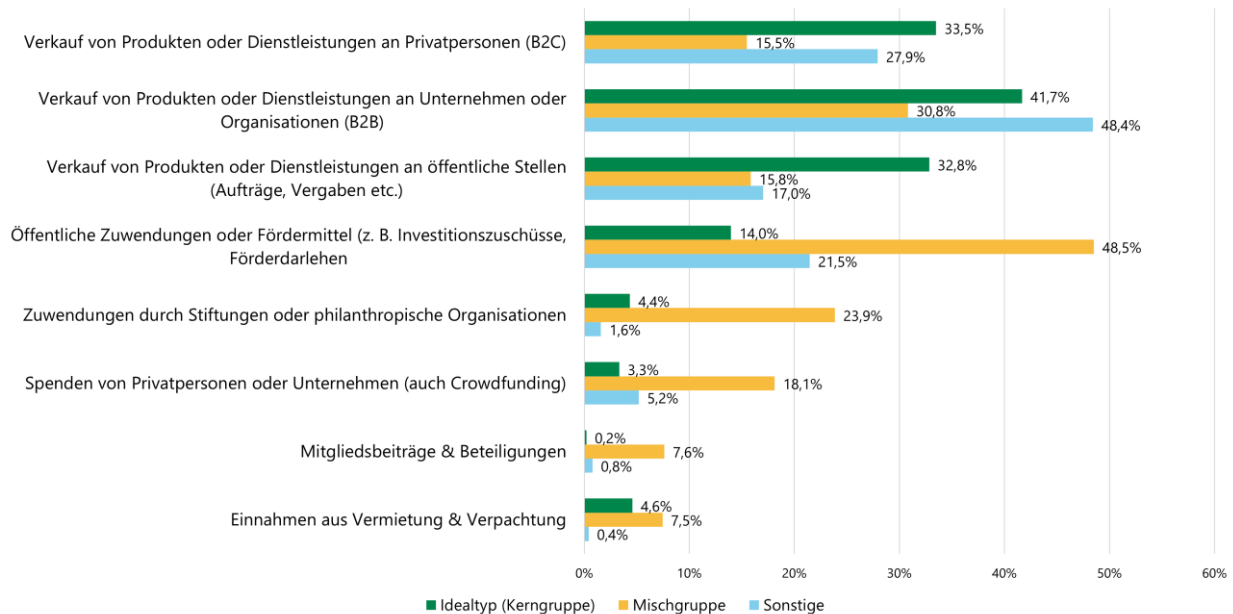
Bei den Geschäftsmodellen der Sozialen Unternehmen zeigt sich ebenfalls eine große Vielfalt. Im Vergleich wird dennoch deutlich, dass sie ihre Einnahmen überwiegend am Markt erzielen und damit ein erhebliches Potenzial für die Berliner Wirtschaft darstellen.



Der Idealtyp finanziert sich vor allem durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen an Unternehmen oder Organisationen (B2B), an Privatpersonen (B2C) bzw. öffentliche Kunden über Vergaben und Aufträge (B2G). Und das fast zu gleichen Teilen. Die Sozialen Unternehmen agieren vor allem marktwirtschaftlich und nehmen zu einem geringeren Anteil öffentliche Fördermittel in Anspruch. Die Mischgruppe hat zwar auch marktwirtschaftliche Einkommensquellen, finanziert sich jedoch überwiegend über öffentliche Zuwendungen oder Fördermittel sowie private Stiftungszuwendungen (Vgl. Abbildung 16).

Bei den sonstigen Unternehmen sind marktwirtschaftliche Geschäftsmodelle (B2B, B2C) ähnlich stark ausgeprägt wie beim Idealtyp. Zur Erinnerung: In beiden Subsamples ist jedes dritte Unternehmen eine GmbH. Bei der Vergleichsgruppe finden sich darüber hinaus die meisten Einzelunternehmer:innen (17 %) und in der Mischgruppe dominiert der eingetragene Verein als Rechtsform (27 %).

Abbildung 16: Einkommensquellen nach Subsamples (N = 194)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Soziale Unternehmen weisen diversifizierte Geschäftsmodelle auf. Eine breite Aufstellung über unterschiedliche Kundengruppen kann zur Risikostreuung beitragen, Abhängigkeiten von einzelnen Marktsegmenten reduzieren und damit die Anpassungsfähigkeit und Resilienz der Unternehmen stärken.

In Kombination mit den Erkenntnissen zu Rechtsformen und Gemeinnützigkeitsstatus lässt die Analyse der Einkommensströme den Schluss zu, dass die **Mischgruppe häufiger über ein Geschäftsmodell verfügt, das auf die Durchführung gemeinnütziger Aktivitäten im steuerbegünstigten Sinne ausgerichtet ist.** Der Gemeinnützigkeitsstatus bringt vor allem im Bereich der philanthropischen Förderung Vorteile mit sich. Eine Unterstützung bei der stärkeren Marktausrichtung könnte hier im Sinne des sozialen Unternehmertums wirken. Auf der anderen Seite sind fast die Hälfte der Unternehmen gGmbHs oder GmbHs und orientieren sich (auch) am Markt (B2B, B2C, B2G; Mehrfachnennungen).

Indem sie ideelle und wirtschaftliche Tätigkeit kombinieren und sich in ihrem Geschäftsmodell breit aufstellen, erhöhen Soziale Unternehmen ihre Resilienz. Die gGmbH ist für einige eine funktionale Rechtsform, da sie das Erschließen vielseitiger Einkommensquellen ermöglicht. Diversifizierte Geschäftsmodelle haben das Potenzial zur Skalierung, was allerdings mit geringen Gewinnerlösen einhergeht, da diese in die Skalierung investiert werden müssen. In Fokusgruppen und Interviews wurde in diesem Zusammenhang auf teilweise divergierende Interessen von Staat und Sozialen Unternehmen hingewiesen. Während staatliche Akteur:innen vor allem auf unternehmerisches Wachstum – und daraus resultierende Beschäftigungseffekte und Steuereinnahmen – fokussieren, verfolgen Soziale Unternehmen nicht zwingend eine wachstumsorientierte Unternehmenslogik. Finanzielle Gewinne stehen nicht im Vordergrund, vielmehr zielt ihr Handeln auf die Erhöhung des gesellschaftlichen Mehrwerts. Auch Skalierung ist bei Sozialen Unternehmen nicht ausschließlich als das klassische „Scale-up“, also das Wachstum des

einzelnen Unternehmens, zu verstehen. Soziale Unternehmen verfolgen teils alternative Strategien, etwa politische Einflussnahme zur Veränderung regulatorischer Rahmenbedingungen oder das „Scaling out“, also die Verbreitung ihrer Ansätze durch Nachahmung. Ökonomische Innovationen hingegen zielen meist auf eine exklusive Verwertung.³²

Die Daten, Gespräche und Interviews im Rahmen der Studie zeigen: Erfolgreiche Soziale Unternehmen sind...

- **Diversifiziert:** Sie kombinieren ideelle und wirtschaftliche Tätigkeit und stellen sich dadurch breit auf; zugleich nutzen sie häufig die gGmbH als funktionale Rechtsform. Durch diese Diversifizierung entsteht Potenzial für Skalierung.
- **Impactorientiert:** Ihre Angebote sind passgenau und nutzenorientiert, sie greifen gesellschaftliche Trends und emotionale Themen auf und sichern Qualität; zugleich messen sie ihre Wirkung, um Verbesserungen sichtbar zu machen.
- **Vernetzt:** Sie sind in milieuspezifischen oder branchenspezifischen Communities eingebunden und verfügen über soziales Kapital sowie Zugänge zu Investorinnen, Partnerinnen und Kund:innen – nach innen wie nach außen
- **Sichtbar:** Sie setzen auf kontinuierliche Medienpräsenz und persönliche Kontakte; durch das Erzählen von Geschichten und das Vermitteln ihrer Mission stärken sie Kommunikation und Vertrauen.
- **Partizipativ:** Sie leben ein klares Profil, setzen auf New Work, Lernbereitschaft und Fehlerkultur und binden Mitglieder sowie Kund:innen eng ein – das erhöht Stabilität und Motivation.

Und: sie sind dadurch resilient.

2.2.3 Diversität

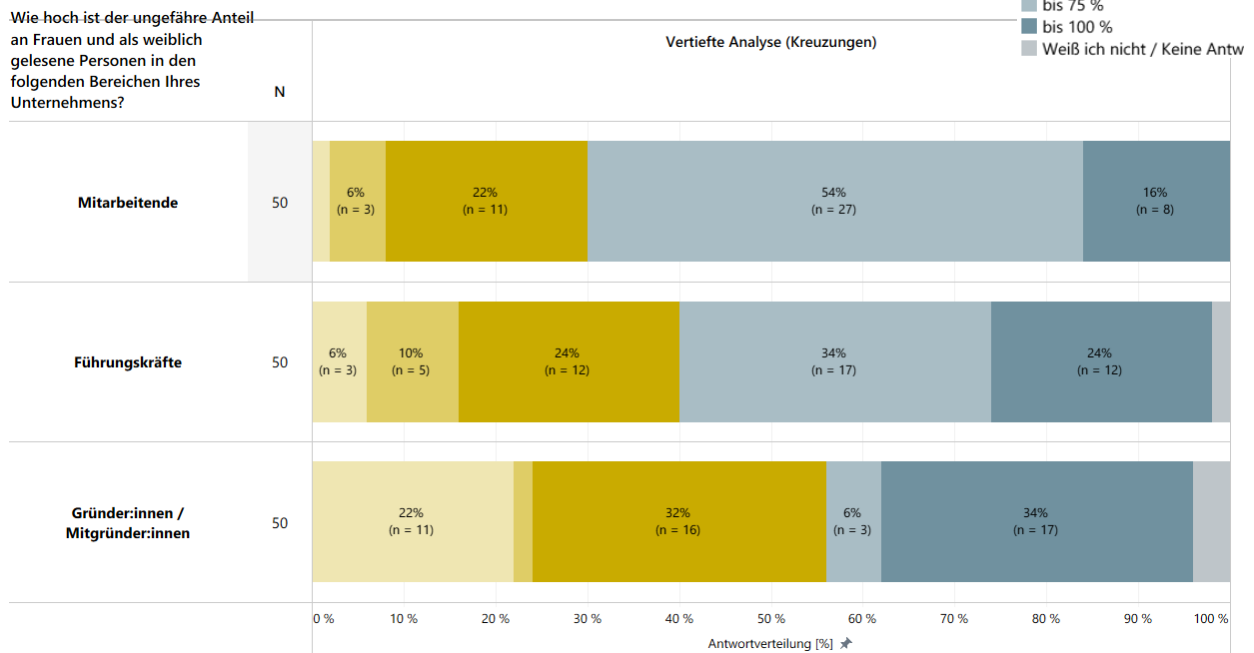
Soziale Unternehmen sind auch in Sachen Diversität fortschrittlicher als die Vergleichsgruppe bzw. die Unternehmenslandschaft generell. **Unternehmen des Idealtyps werden häufiger von Frauen gegründet und geführt** (vgl. Abbildung 17): zu 40 % werden Soziale Unternehmen mindestens paritätisch gegründet (ab 50 %). Bei den innovativen und wachstumsorientierten Startups in Deutschland sind es laut aktuellem Female Founders Monitor lediglich 19 %.³³ Werden sowohl gewerbliche als auch freiberufliche (Existenz-)Gründungen betrachtet, wurden in Deutschland 2024 laut KfW Gründungsmonitor 36 % aller Unternehmen von Frauen (mit)gegründet. Im Jahr 2024 waren nur 29 % der Führungskräfte in Deutschland weiblich, was deutlich unter dem EU-Schnitt von 35 % liegt.³⁴

³² Vgl. Richter 2024

³³ Vgl. Metzger 2025 Anmerkung: Der Monitor erfasst alle neuen Selbstständigen, auch im Nebenerwerb und Freiberufler. Hirschfeld et al. 2025

³⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) 2025

Abbildung 17: Frauenanteil in Sozialen Unternehmen (N=50)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Obwohl der Anteil an Frauen bzw. weiblich gelesenen Personen auch bei Sozialen Unternehmen in die Führungsetagen abnimmt, sind sie im Vergleich der Subsamples höher. Die Werte legen nahe: Soziale Unternehmen sind ein attraktiver Arbeitsplatz für Frauen. Dies wird in Interviews und Fokusgruppen mit Verweis auf den hohen Stellenwert von Vereinbarkeit bestätigt.

Gründungen Sozialer Unternehmen gehen zudem häufiger auf Personen mit Einwanderungsgeschichte zurück als in der Wirtschaft insgesamt (Idealtyp: 33 %; Mischgruppe: 17 %; Sonstige: 17 %). Dort wird nur jedes fünfte Unternehmen von einer Person mit Migrationsgeschichte gegründet.³⁵

³⁵ Vgl. KfW Research o. J.

2.3 Soziales Unternehmertum im Cluster IKM

Das Cluster IKT, Medien und Kreativwirtschaft (IKM) der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg umfasst insgesamt neun Innovationsfelder.³⁶ Es handelt sich bei dem Cluster um Wirtschaftsbereiche, die kreative Techniken und digitale Technologien nutzen, zukünftige technologische Entwicklungen prägen und Innovationskraft cluster- und branchenübergreifend fördern. Die länderübergreifende Innovationsstrategie innoBB (2025) zielt darauf ab, diese Zukunftsfelder gezielt zu fördern. Wegen des hohen Zukunfts- und Innovationspotenzials des Clusters wird im Rahmen dieser Studie ein spezieller Fokus auf Soziale Unternehmen, die in diesen Innovationsfeldern agieren, gelegt. Angesichts der Größe des Clusters mit 42.232 Unternehmen in Berlin (Stand 2017)³⁷ wurde eine Fokussierung auf den Bereich der Designwirtschaft gelegt - diese wurde als eigenes Milieu in die Studie aufgenommen. Des Weiteren lassen sich aus dem Milieu der Impact Startups, das sich zu 38% der Digital- und Kreativwirtschaft zurechnen lässt (Einzelfallanalyse), Rückschlüsse auf das Cluster schließen.

Die Studie kann demnach kein repräsentatives Bild des gesamten Clusters zeichnen, macht jedoch sozialunternehmerische Potenziale innerhalb ausgewählter Innovationsfelder sichtbar, welche als Innovations- und Jobmotoren der Berliner Wirtschaft gelten.³⁸

Die Designwirtschaft

Die Designwirtschaft bildet einen Kernbereich des IKM-Clusters und wirkt in mehreren Innovationsfeldern, insbesondere in den Bereichen Immersive Technologien, Design & UX sowie Medien- und Modewirtschaft. Die Analyse konzentriert sich schwerpunktmäßig auf den Wirtschaftszweig WZ08-74.10.1 „Industrie-, Mode- und Produktdesign“.³⁹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Designwirtschaft als Treiber von Cross-Innovationen häufig branchenübergreifend agiert und sich dadurch vielfach Mischmodelle und Verflechtungen mit anderen Wirtschaftszweigen zeigen.⁴⁰ Die IKM-Clusterlogik bildet die innovationsfördernde Realität breiter ab als die reine WZ-Klassifikation, geht jedoch mit einer geringeren statistischen Trennschärfe einher. So werden im Wirtschaftszweig 74.10.1 in Berlin insgesamt 706 umsatzsteuerpflichtige Unternehmen mit einem steuerbaren Umsatz von etwa 168 Mio. Euro ausgewiesen. Clusterbasierte Statistiken gehen von rund 11.468 Unternehmen in Bereich Design & Usability sowie ca. 4.800 Unternehmen in der Modebranche aus.⁴¹ Sozialunternehmerische Merkmale wie Reinvestition, Mitbestimmung oder SDG-Orientierung werden weder auf Bundes- noch auf Landesebene systematisch erfasst. Da es im Fall der Design- und Modewirtschaft keine vollständigen, vorkuratierten Listen gibt, wurden die Unternehmen über branchen- und themenspezifische Netzwerke identifiziert. Durch frühere Studien (etwa Hülsebus/Fleig 2021), gezielte Programme (z.B. VORN, PLATTE.Berlin) und Netzwerke wie Fashion Council Germany und NEMONA konnte im Bereich der Mode auf eine bessere Wissensbasis und Infrastruktur zurückgegriffen werden als in anderen Teilbereichen der Designwirtschaft.

³⁶ Digital Business Brandenburg o. J.

³⁷ Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe o. J.

³⁸ Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe 2024.

³⁹ Die Zuordnung basiert auf der amtlichen Wirtschaftszweigklassifikation nach europäischer Systematik in der Fassung von 2008 und ordnet die Designwirtschaft der Abteilung 74 „sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten“ zu (Statistisches Bundesamt, 2008).

⁴⁰ Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung & Senatsverwaltung für Kultur Berlin 2014; Gerber, Diefenbach & Ullrich 2025; Hülsebus & Fleig 2021

⁴¹ Vgl. Projekt Zukunft / Amt für Statistik Berlin/Brandenburg 2023

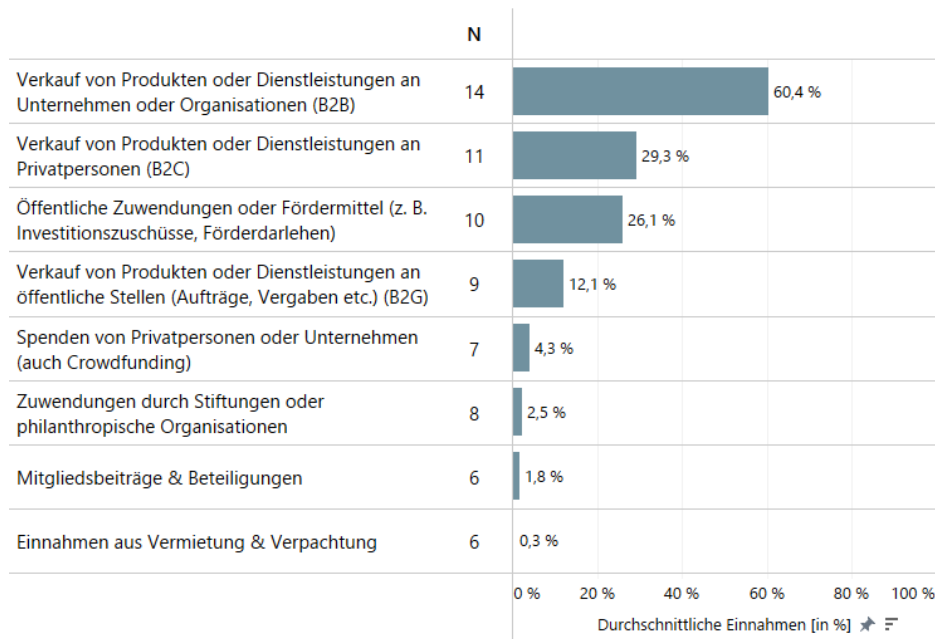
Da die Datenverfügbarkeit bezüglich wirtschaftlicher Kennzahlen bei der Design- und Modewirtschaft stark eingeschränkt ist, basieren die folgenden Aussagen über Unternehmensgröße, Branchenverteilung, Rechtsformen und Geschäftsmodelle hauptsächlich auf den Selbstauskünften von **28 befragten Design- und Modeunternehmen im IKM-Cluster**. Zwei Unternehmen entsprechen den Kriterien für den Idealtyp (Zebras) und weitere zwei Unternehmen können der **Mischgruppe (Okapis)** zugeordnet werden. 14 Unternehmen fallen in die Kategorie Sonstige.

Innerhalb des Samples zeigt sich, dass es sich bei den befragten Unternehmen vorwiegend um **Einzelunternehmen** handelt (47%), gefolgt von **Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten** (35%). Nur drei Unternehmen geben an, als Arbeitgeber mehr als 10 sozialversicherungspflichtige Mitarbeitende zu beschäftigen. Die **Umsätze** der Design- und Modeunternehmen sind im Vergleich zu anderen Milieus **eher klein** (2024: 47% unter 50.000 Euro, 48% über 50.000 Euro, Rest: keine Angabe), weisen aber eine leichte Skalierung in den letzten drei Jahren auf. Die Einnahmen der befragten Unternehmen stammen vorwiegend aus dem Verkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen an andere Unternehmen (**B2B, 60,4%**) und dem Verkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen an Einzelpersonen (**B2C, 29,3%**, Abbildung 18).

Öffentliche Zuwendungen stellen mit **26,1%** für viele Befragte eine weitere wichtige Säule dar. Dies gilt allerdings nicht für die zwei **Idealtypen**, die kaum auf öffentliche Zuschüsse, dafür **mehr auf öffentliche Vergaben und B2G-Aufträge** (22,5%) sowie auf **Sponsoring & Crowdfunding** zurückgreifen (15%). Beide Idealtypen wurden zwischen 2015 und 2019 gegründet. In Verbindung mit den überwiegend unabhängigen Finanzierungsquellen deutet das darauf hin, dass es sich um bereits etablierte Akteur:innen handelt. Etwas mehr als ein Drittel der befragten kreativen Unternehmen bezeichnet sich selbst als „Soziales Unternehmen“ (78%).

Die **Unternehmen aus der Kreativwirtschaft finden sich demzufolge in der Bezeichnung „Soziale Unternehmen“ seltener wieder** als Unternehmen aus anderen Branchen (Gesamtsample: 91%). Dieses Ergebnis wird durch die qualitativen Erhebungen gestützt und lässt sich in Verbindung mit fehlenden personellen Ressourcen als mögliche Erklärung für den vergleichsweise geringen Rücklauf interpretieren. Die am häufigsten ausgewählten **Rechtsformen** sind neben den eingetragenen Einzelkaufleuten (e.K., 50%) die **GmbH (19,2%), GbR 15,4%** und der **Verein (11,5%)**. Nur drei Unternehmen aus dem Sample sind gemeinnützig anerkannt. Die Kreativen erwirtschaften zwar in etwas mehr als der Hälfte der Fälle Gewinne, **reinvestieren** diese aber nur teilweise (29,4%) und im Schnitt lediglich **25% der Gewinne**. Entsprechend gering fällt der Anteil der Unternehmen aus, die als Idealtyp gelten können (2).

Abbildung 18: Einnahmequellen der Kreativen (N=17)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Die Ergebnisse der Umfrage können durch die Einzelfallanalyse und durch die Sektorgespräche validiert und trianguliert werden. Im Rahmen der Einzelfallanalyse wurde für 247 Unternehmen geprüft, ob auf der Basis öffentlich zugänglicher Daten Merkmale sozialen Unternehmertums nachzuweisen sind. Sowohl die Einzelfallanalyse als auch die Sektorgespräche bestätigen eine hohe Fragmentierung des Milieus. Etwa die Hälfte (51%) der im Rahmen der Einzelfallanalyse betrachteten Unternehmen sind Personengesellschaften (Einzelunternehmen, GbR, OHG), 33 % sind Kapitalgesellschaften, meist kleine oder Kleinstkapitalgesellschaften, die eingeschränkt offenlegungspflichtig sind. Das führt dazu, dass zu Kriterium K2 (Reinvestition) und K4 (Markteinkommen) nur sehr eingeschränkt öffentliche Daten vorliegen. Bei K2 wurden deshalb nur gemeinnützig anerkannte Rechtsformen und Genossenschaften unter die Kategorie „erfüllt“ eingeordnet. Bei der Einschätzung der anderen Kriterien wurde zusätzlich auf eine qualitative Analyse zurückgegriffen. Dabei wurden auf Basis der Unternehmenswebseiten Governancemodelle, Geschäftsmodelle (B2B, B2C, B2G, öffentlich gefördert), Beschreibungen der Kundschaft (Konsument:innen, private Unternehmenskunden/ Auftraggeber oder öffentliche Auftraggeber) sowie Hinweise auf alternative Finanzierungsquellen (Förderungen, Spenden, Mitgliedsbeiträge) betrachtet.

Tabelle 2: Ergebnisse der Einzelfallanalyse (Design- und Modewirtschaft)

Milieu	K 1 sozialer Zweck				K 2 Reinvest > 50%				K 3 Mitbestimmung				K 4 Markteinkommen > 50%				SU	Gesamt (N)
	Erfüllt	Evtl./teilweise erfüllt	Konnte nicht geklärt werden	Nicht erfüllt	Erfüllt	Evtl./teilweise erfüllt	Konnte nicht geklärt werden	Nicht erfüllt	Erfüllt	Evtl./teilweise erfüllt	Konnte nicht geklärt werden	Nicht erfüllt	Erfüllt	Evtl./teilweise erfüllt	Konnte nicht geklärt werden	Nicht erfüllt		
Engagierte Design- und Modewirtschaft	195	23	2	45	26	14	222	3	58	0	163	44	138	7	100	20	5	265

Quelle: Einzelfallanalyse und Kriterienprüfung auf der Basis von Internetrecherchen

Bei der qualitativen Analyse der Geschäftsmodelle lassen sich Unterschiede zwischen Design (allgemein) und Mode erkennen: Während die Designwirtschaft stark von Solo-Selbstständigen und GbRs („Studios“) geprägt ist, die B2B-dienstleistungsorientiert arbeiten, agiert die Modewirtschaft stärker B2C-orientiert und ist häufig in globale Lieferketten eingebunden. Auch wies ein Interviewpartner darauf hin, dass die Art des Produktes (materiell oder immateriell) einen Einfluss auf die Soziale Unternehmenspraxis hat⁴² Je nach Produkt und Herstellungsprozess gibt es unterschiedliche Hebel, um soziale Prinzipien umzusetzen. Bei immateriellen Leistungen, etwa im Bereich Grafik- oder UX-Design, zeigen sich diese Hebel beispielsweise in der Arbeitsorganisation (z.B. Beteiligungsmodelle statt klassische Agenturstruktur), in der Einbeziehung von Nutzer:innen in den Designprozess oder bei der Auswahl von Auftraggeber:innen und Inhalten. Bei materiellen Produkten liegen zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten in der Lieferkette, der Materialwahl, der Produktion sowie der Arbeitsbedingungen entlang des Herstellungsprozesses. In beiden Fällen gibt es Unternehmen, die diese Hebel besonders konsequent nutzen, soziale Prinzipien strukturell in der gesamten Organisation verankern, und dadurch dem Idealtyp besonders nahekommen.

Insgesamt konnte die Analyse zeigen, dass es nicht das eine idealtypische soziale Design- oder Modeunternehmen gibt. Vielmehr entsteht der soziale Mehrwert häufig in einer Kombination aus inhaltlichen und prozessualen Entscheidungen:

- durch die Bearbeitung gesellschaftlicher Themen (z.B. Gesundheit, Inklusion, Klimaschutz), die häufig nur implizit den SDGs zugeordnet werden,
- durch nutzerzentrierte, partizipative, transformative oder gemeinwohlorientierte Designansätze,
- durch nachhaltige oder zirkulär ausgerichtete Herstellungsprozesse (z.B. durch faire Lieferketten, ressourcenschonende Materialien, Kreislaufwirtschaft, Recycling, langlebige Produkte),
- durch eine wertebasierte Auswahl von Kund:innen und Aufträgen (B2B-, B2G-Logik) oder die Zusammenarbeit mit anderen Impact-orientierten Organisationen (SU2SU) sowie durch die Sensibilisierung von Kund:innen für ethische und nachhaltige Produktion (B2C) oder
- durch kreative Beratungsleistungen, die darauf abzielen, die soziale Wirkung anderer Organisationen zu erhöhen.

⁴¹ An dieser Stelle sei auf das Branchenmodell verwiesen, das Nick Stübe von Berlin Design e.V. entworfen hat, und diese Unterschiede herausarbeitet.

Die Entscheidungen sozial agierender Design- und Modeunternehmen sorgen indirekt für Mehrkosten und können größeren Umsätze und Gewinnen im Weg stehen. Diese Mehrkosten sind häufig nicht direkt sichtbar oder werden von den Unternehmen nicht als Form der Reinvestition in soziale Zwecke ausgewiesen. Innerhalb des Milieus existieren weiterhin Formen der Zusammenarbeit (Studios, Kollektive), die auf partizipative Strukturen hindeuten, aber in der Regel nicht an der Rechtsform erkennbar sind.

Unter den fünf Unternehmen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit alle vier Kriterien sozialer Unternehmen erfüllen (Tabelle 2) findet sich ein Zero-Waste-Modelabel, ein Designstudio, das Unternehmen bei der nachhaltigen Gestaltung von Produktdesignprozessen begleitet, sowie drei spezialisierte Designagenturen, die einen Schwerpunkt auf Impact-, Innovations- und Nachhaltigkeitskommunikation legen und damit andere Akteur:innen befähigen, wirksam(er) zu werden. Alle fünf Unternehmen sind als GmbHs organisiert, beschäftigen überwiegend weniger als 10 Mitarbeitende (nur ein Unternehmen 16 Mitarbeitende) und arbeiten überwiegend B2B-orientiert.

Das Milieu impact-orientierte Startups im Cluster IKM

Impact-orientierte Startups sind wachstums-, innovations- und häufig technologieorientiert. Sie suchen nach skalierbaren Geschäftsmodellen, die gesellschaftlichen Impact mit marktbasierter Finanzierung verknüpfen. Diese Startups wurden über kuratierte Dealroom-Listen identifiziert und im Rahmen einer Einzelfallanalyse auf Merkmale sozialen Unternehmertums hin überprüft.⁴³ Von den insgesamt 158 betrachteten Unternehmen können 38% dem IKM-Cluster zugeordnet werden. Damit gibt es eine große Schnittmenge zwischen dem Milieu der impact-orientierten Startups und dem IKM-Cluster.

Die Mindestanforderung K1 (soziales Ziel) erfüllen alle betrachteten Unternehmen vollumfänglich. Wirkung ist Kern ihres Geschäftsmodells. Alle betrachteten Startups agieren am Markt (K4), jedoch wird bei einigen sehr jungen Unternehmen (6) die 50%-Marktumsatzschwelle noch nicht erreicht, ist aber erklärtes Ziel. Auch dieses Kriterium wurde daher für alle als erfüllt angenommen. Angaben zur Reinvestition (K2) sind selten: Nur zehn Startups machen explizite Aussagen, für den Großteil kann das Kriterium anhand von öffentlich zugänglichen Daten nicht geklärt werden. Unter den Rechtsformen finden sich überwiegend GmbHs, gGmbHs, UGs, GmbH & Co. KG sowie Genossenschaften. Teilweise werden auch mehrere Rechtsformen kombiniert (z.B. GmbH plus Stiftung), um gesellschaftlichen Auftrag und unternehmerische Skalierung zu verbinden. Gemeinnützige Rechtsformen erfüllen K3 (Mitbestimmung) in der Regel per Definition, bei anderen Rechtsformen bleiben entsprechende Informationen meist unsichtbar. Neben dem IKM-Cluster agieren die Unternehmen in den Branchen Gesundheit- und Sozialwesen, Handel, Energie- und Umweltdienstleistungen, Bildung sowie sonstige Dienstleistungen und decken damit ein breites Wirkungs- und Transformationsspektrum ab. Die Unternehmen aus dem Milieu beschäftigen im Schnitt zwischen 2 und 70 Mitarbeitenden. Der Mittelwert liegt bei 25 Mitarbeitenden.

13 Unternehmen erfüllen (laut öffentlich zugänglichen Informationen) mindestens eines der anspruchsvolleren Kriterien K2 oder K3 (teilweise) und weisen damit ein deutliches Entwicklungspotenzial in Richtung Sozialer Unternehmen im Sinne der Studiendefinition auf. Davon entsprechen sieben Startups dem

⁴³ Dealroom ist eine Daten- und Analyseplattform für Startups, Scale-ups, Innovationen und Risikokapital, die 2013 in den Niederlanden gegründet wurde, um eine systematische, datenbasierte Übersicht über das Startup-Ökosystem zu schaffen (Dealroom, o. J.). Grundlage für die Analyse waren die Sustainability Startup Berlin Liste (486) in Kooperation mit der SenWiEnBe und die German Impact Startups / Companies Liste (178), die in Kooperation mit den Wirtschaftsministerien der Länder und kuratiert durch den *Impact Hub Berlin* entwickelt wurde. Während Erstere alle Startups auflistet, die grundsätzlich einen Beitrag zu den SDGs leisten, wurde Letztere danach kuratiert, ob der Impact Kern des Geschäftsmodells ist.

Idealtypus und fallen gleichzeitig in das IKM-Cluster. Bei der qualitativen Zuordnung der Unternehmen zu den Innovationsfeldern zeigen sich Überschneidungen zum Milieu der Designwirtschaft, denn neben dem Innovationsfeld Smart City agieren die Unternehmen in den Feldern Design & UX, Medien oder Kreativ- bzw. Modewirtschaft.

Tabelle 3: Ergebnisse der Einzelfallanalyse (Impact Startups)

Milieu	K 1 sozialer Zweck				K 2 Reinvest > 50%				K 3 Mitbestimmung				K 4 Markteinkommen > 50%				SU	Gesamt (N)
	Erfüllt	Evtl./teilweise erfüllt	Konnte nicht geklärt werden	Nicht erfüllt	Erfüllt	Evtl./teilweise erfüllt	Konnte nicht geklärt werden	Nicht erfüllt	Erfüllt	Evtl./teilweise erfüllt	Konnte nicht geklärt werden	Nicht erfüllt	Erfüllt	Evtl./teilweise erfüllt	Konnte nicht geklärt werden	Nicht erfüllt		
Impact-orientierte Startups	158	0	0	0	10	2	144	2	7	0	151	0	152	6	0	0	7	158

Quelle: Einzelfallanalyse und Kriterienprüfung auf der Basis von Internetrecherchen

Durch eine Clusteranalyse jener Startups, die K1 und K4 sicher und K2 und K3 zumindest teilweise erfüllen (SPSS 2-Step-Clusteranalyse) wurden drei Haupttypen identifiziert:

- *Gemeinwohlorientierte Skalierer* sind überwiegend gGmbHs mit vergleichsweise großen Teams und stabileren organisatorischen Strukturen. Sie sind häufig in Bereichen der sozialen oder digitalen Daseinsvorsorge tätig und stellen gesellschaftliche Leistungen direkt bereit. Ihre Wirkung entsteht primär durch die Bereitstellung sozialer Dienstleistungen, während wirtschaftliche Aktivitäten vor allem der langfristigen Stabilität und Skalierung dieser Leistungen dienen.
- *Wachstumsorientierte Impact-Marktakteure* unterscheiden sich von den gemeinwohlorientierten Skalierern vor allem durch ihre stärkere Marktorientierung. Sie treten überwiegend als GmbH oder Genossenschaft auf und sind vor allem in Branchen wie Energie, nachhaltigem Handel oder Umweltdienstleistungen aktiv. Ihre gesellschaftliche Wirkung entsteht weniger durch die direkte Bereitstellung sozialer Dienstleistungen, sondern vor allem durch die Skalierung marktfähiger Produkte oder Lösungen mit positiver gesellschaftlicher Wirkung.
- *Kleine gemeinwohlinnovative Pioniere* kennzeichnen sich durch junge, heterogene Unternehmen mit klarer Wirkungsorientierung, aber begrenzter organisatorischer Reife. Die Teams sind kleiner und die Rechtsformen vielfältiger. Ihre Geschäftsmodelle adressieren häufig spezifische gesellschaftliche Herausforderungen, befinden sich jedoch meist noch in frühen Entwicklungsphasen und sind organisatorisch weniger ausdifferenziert.

Übertragbarkeit der Ergebnisse auf das IKM-Cluster und Fazit

Anhand von öffentlich zugänglichen Daten konnten im Milieu der impact-orientierten Startups 4,4% und im Milieu der Designwirtschaft 1,9% Unternehmen identifiziert werden, die alle vier Kriterien sozialer Unternehmen erfüllen. Diese Anteile sind aus verschiedenen Gründen zu relativieren: Dass nur ein geringer Anteil die Kriterien für den Idealtyp erfüllt, liegt vor allem an fehlenden Informationen zu den Kriterien K2 (Reinvestition) und K3 (Mitbestimmung). 6,5% der 247 untersuchten Design- und Modeunternehmen erfüllen zumindest die Kriterien K1 und K4.

In den Sektorgesprächen zeigte sich außerdem: In der Designwirtschaft gibt es zahlreiche Unternehmen und Einzel-Akteur:innen, die sozialen und ökologischen Aspekten eine hohe Bedeutung beimessen. Insbesondere im Modebereich bestehen in Berlin etablierte Einrichtungen und Formate. Gleichwohl definieren sich viele Kreative primär über ihre berufliche Rolle und ihre künstlerisch-kreative Praxis – weniger über eine Zugehörigkeit zur Szene der Sozialen Unternehmen, auch wenn sie deren Werte und Ansätze häufig implizit teilen. Hier liegt ein bislang wenig ausgeschöpftes Potenzial: Durch stärkere Vernetzung, gezielte Ansprache und geeignete Austauschformate könnten Brücken zwischen der Kreativwirtschaft und der Szene Sozialer Unternehmen gebaut werden. Dies würde Sichtbarkeit, Kooperation und gegebenenfalls auch gemeinsame Projekte fördern. Ähnliches gilt für die impact-orientierte Startup-Szene, in der ebenfalls zahlreiche Akteur:innen soziale oder ökologische Zielsetzungen verfolgen, ohne sich explizit als Soziale Unternehmen zu verorten.

Trotz begrenzter quantitativer Belastbarkeit zeigt die kombinierte Sicht aus Umfrage, Sektorgesprächen und Einzelfallanalysen: Im Cluster IKM existieren vielfältige sozialunternehmerische Praktiken von wachstumsorientierten Impact Startups bis hin zu vielfältig wertebasiert handelnden Kreativunternehmen in der Design- und Modewirtschaft.

2.4 Zwischenfazit

Sozialen Unternehmen gelingt es, soziale Zwecke in ihr Geschäftsmodell zu integrieren und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Sozial orientierte Unternehmen werden in Mediendiskursen und teilweise auch in der wissenschaftlichen Literatur – im Unterschied zu auf schnelles und starkes Wachstum ausgerichteten „Einhörnern“ (Unicorns) – häufig als „Zebras“ bezeichnet. Für unsere Studie nehmen wir dieses Bild auf – und erweitern es: Wir suchen nicht nur nach Zebras, sondern auch nach Okapis. Okapis stehen in unserem Modell für die impliziten Sozialen Unternehmen: Sie sind weniger klar als „Soziale Unternehmen“ positioniert. Dennoch sind sie ein wichtiger Teil des größeren Ökosystems und tragen durch ihr Handeln zu sozialer oder ökologischer Transformation bei.

Bislang fehlten verlässliche Daten über Soziale Unternehmen in Berlin und die mangelnde Transparenz erschwert eine gezielte Förderung des Sektors. Die Bestandsaufnahme trägt dazu bei, Soziale Unternehmen in ihrer Anzahl und Charakteristik sichtbar zu machen. Sie unterliegen in dieser Studie einer strengen Definition:

Abbildung 19: Definition Sozialer Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Wir können von **2.900 bis 3.350 Sozialen Unternehmen** in Berlin ausgehen; das entspricht etwa 2% der Berliner Wirtschaft. Unseren Schätzungen zufolge liegt der Umsatz des gesamten Sektors bei möglichen **5,2 bis 6 Mrd. Euro** jährlich. Damit schaffen sie bis zu **190.000 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze in Berlin und darüber hinaus**.

Die Bestandsaufnahme zeigt: Soziale Unternehmen sind ein relevanter Bestandteil des Wirtschafts- und Innovationssystems. Mit rund 3.000 Organisationen handelt es sich nicht um ein Randphänomen, sondern um einen klar identifizierbaren Teil der Berliner Ökonomie, der sowohl Arbeitsplätze schafft als auch wirtschaftliche Leistungen erbringt.

Zugleich verfolgen diese Unternehmen gesellschaftliche Ziele, die über rein (markt)ökonomische Logiken hinausgehen (siehe Kapitel „Potenzialanalyse“). Damit leisten sie einen zentralen Beitrag zur nachhaltigen Stadtentwicklung und Transformation der Wirtschaft. Diesen Beitrag sichtbar zu machen, ist Chance und Herausforderung zugleich. Denn vielen fehlen die Ressourcen und das Wissen, um ihren Impact zu messen. Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen wie zunehmender sozialer Ungleichheit, der Klimakrise und Kürzungen öffentlicher Haushalte kommt dem Sektor auch heute bereits eine zentrale Bedeutung zu.



Die strengen Anforderungen hinsichtlich eines Anteils von mindestens 50 % Markteinkommen lassen einen großen Teil von Unternehmen und Organisationen in Berlin unberücksichtigt. In unserer Studie werden die Okapis, die einen großen Anteil ihrer Mittel beispielsweise aus öffentlichen Zuwendungen oder Projektmitteln beziehen, an einigen Stellen als „Mischgruppe“ berücksichtigt. **Mit ihnen steigt die Zahl Sozialer Unternehmen in Berlin auf ca. 8.000** und sie tragen unseren Befunden zufolge ebenfalls – wenn auch zu einem geringeren Anteil als die Zebras – zur Wertschöpfung bei.

Die gesellschaftlichen Potenziale Sozialer Unternehmen standen nicht im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung und konnten daher lediglich punktuell beleuchtet werden. Dies wird der Bedeutung und Vielschichtigkeit des Sektors nur teilweise gerecht. Eine systematische und differenzierte Erfassung dieser Aspekte würde jedoch eine eigenständige und umfassende Forschungsarbeit erfordern. Die Bestandsaufnahme stellt die Grundlage für die Bedarfs- und Potenzialanalyse dar.

„Wir leisten gesellschaftlich Wertvolles. Aber die Rahmenbedingungen behindern uns.“

(Freitextfeld in der online-Befragung)

Um welche Rahmenbedingungen es sich handelt und wo genau die Bedarfe der Sozialen Unternehmen in Berlin liegen, erörtern wir im folgenden Kapitel.

3 Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse hat zum Ziel, Herausforderungen und Bedarfe Sozialer Unternehmen in Berlin zu erfassen und mit den bestehenden Angeboten und Instrumenten der Wirtschaftsförderung abzugleichen. Dabei geht es um einen möglichst differenzierten Blick auf unterschiedliche Unternehmenszyklen und Förderbedarfe wie etwa im Hinblick auf Finanzierung oder Information und Beratung. Im Fokus steht die Frage, was Soziale Unternehmen in Berlin brauchen, um bestehen und sich gut entwickeln zu können.

3.1 Herausforderungen Sozialer Unternehmen in Berlin

Die Herausforderungen Sozialer Unternehmen sind vielfältig und betreffen sowohl interne unternehmerische Ressourcen als auch strukturelle Rahmenbedingungen des Marktes und der öffentlichen Hand. Besonders deutlich werden Spannungsfelder in den Bereichen Finanzierung, öffentliche Förderung, Vergabepaxis sowie im Umgang mit sozialen und ökologischen Kosten (und Gewinnen) ihres wirtschaftlichen Handelns.

Ein zentrales Merkmal vieler Sozialer Unternehmen ist die bewusste **Internalisierung externer Kosten**. Während in konventionellen Marktlogiken soziale oder ökologische Folgekosten wirtschaftlichen Handelns häufig externalisiert und damit auf die Allgemeinheit verlagert werden, integrieren Soziale Unternehmen diese Kosten aktiv in ihr Geschäftsmodell. Sie zahlen faire Löhne, investieren in inklusive Strukturen, setzen auf nachhaltige Produktionsweisen oder übernehmen Aufgaben, die andernfalls staatlich finanziert werden müssten. Damit entstehen für sie reale Mehrkosten, die Wettbewerber, die solche Externalitäten nicht berücksichtigen, nicht tragen.

Hier zeigt sich eine strukturelle Benachteiligung: Soziale Unternehmen konkurrieren in Märkten, in denen Preise häufig ohne vollständige Berücksichtigung sozialer oder ökologischer Folgekosten gebildet werden. Hinzu kommt eine zweite Ebene der Benachteiligung. Während negative Externalitäten im Markt vielfach nicht eingepreist werden, werden positive gesellschaftliche und ökologische Wirkungen ebenfalls nicht systematisch anerkannt. Der von Sozialen Unternehmen geschaffene Mehrwert (etwa durch soziale Integration, ökologische Entlastung oder präventive gesellschaftliche Effekte) schlägt sich in der Regel nicht in finanziellen Kennzahlen, Renditeerwartungen oder Vergabeentscheidungen nieder. Bewertet wird primär betriebswirtschaftliche Performance, nicht gesellschaftlicher Zusatznutzen.

Es entsteht somit eine strukturelle Doppelbenachteiligung: Soziale Unternehmen tragen zusätzliche Kosten, die andere Akteur:innen externalisieren, und zugleich wird ihr positiver gesellschaftlicher Beitrag im Markt- und Finanzierungssystem nur unzureichend anerkannt.

Die Befragungsergebnisse spiegeln diese Problematik deutlich wider: 82 % der Sozialen Unternehmen geben an, dass soziale oder ökologische Kosten im Markt nicht ausreichend berücksichtigt werden (vgl. Abbildung 20). Viele Produkte und Dienstleistungen Sozialer Unternehmen richten sich zudem an Zielgruppen mit begrenzter Zahlungsfähigkeit oder an öffentliche Auftraggeber, die aus haushaltsrechtlichen Gründen primär auf Kosteneffizienz achten (müssen). Gleichzeitig steigen Mieten und Personalkosten, während diese Mehrkosten nicht ohne Weiteres weitergegeben werden können. **Soziale Unternehmen sehen sich also besonders herausfordernden Marktbedingungen ausgesetzt.**

Eine weitere zentrale Herausforderung für Soziale Unternehmen liegt im **Zugang zu Kapital am Finanzmarkt**. Die besondere Mehrwertlogik Sozialer Unternehmen (also die gleichzeitige Verfolgung wirtschaftlicher Tragfähigkeit und gesellschaftlicher Wirkung) steht teilweise im Spannungsverhältnis zu etablierten Investitionslogiken. Klassische Finanzierungsinstrumente sind häufig auf kurzfristige Rendite, hohe Skalierbarkeit und klare Exit-Perspektiven ausgerichtet. Diese Kriterien passen nur bedingt zu Geschäftsmodellen, die soziale oder ökologische Wirkung systematisch integrieren. Bereits Studien auf EU- und Bundesebene belegen, dass der Zugang zu Investor:innen für Soziale Unternehmen erschwert ist. Aufgrund ihrer sozialen Zielsetzung können sie insbesondere in der Gründungs- und frühen Wachstumsphase oft nicht auf klassische Finanzierungsquellen zurückgreifen, da sie keine oder nur moderate Renditen versprechen.⁴⁴ Zudem ist die unternehmerische Planungs- und Finanzierungskapazität bei einigen Sozialen Unternehmen noch nicht ausreichend entwickelt, um für Investor:innen attraktiv zu erscheinen.⁴⁵ Auch die vorliegenden Daten bestätigen diese strukturellen Hürden: knapp die Hälfte der Sozialen Unternehmen berichten von entsprechenden Herausforderungen. Damit sind sie deutlich stärker betroffen als die Mischgruppe und sonstige Unternehmen. Besondere Herausforderungen schildern Genossenschaften. Deren Geschäftsmodell spricht klassische Investor:innen kaum an, da erwirtschaftete Gewinne in der Regel vollständig reinvestiert und nicht ausgeschüttet werden. Dies begrenzt den Zugang zu kapitalmarktbasierenden Finanzierungsformen zusätzlich.

Von der privaten Finanzierung klar zu unterscheiden ist die **öffentliche Förderung**. Hier berichten Soziale Unternehmen insbesondere von strukturellen Passungsproblemen zwischen Förderlogiken und ihren Bedarfen. 56 % der Sozialen Unternehmen geben an, keine passenden Förderprogramme zu finden. Förderprogramme seien häufig projektbezogen, kurzfristig und stark formalisiert ausgestaltet, was dazu führt, dass manche Soziale Unternehmen fortlaufend Projekte initiieren, anstatt sich auf das Wachstum und die Skalierung ihres Geschäftsmodells zu konzentrieren. Hinzu kommen komplexe und intransparente Antragsverfahren, lange Bearbeitungszeiten und ein hoher administrativer Aufwand für Verwendungsnachweise und Berichtspflichten, was vor allem die Okapis (die Mischgruppe) in besonderem Maße betrifft. Sie finanzieren sich zu großen Teilen über projektspezifische Zuwendungen. Besonders für kleine Unternehmen und jene in der Gründungsphase wirken sich diese Faktoren nachteilig aus.

Mehrere Soziale Unternehmen berichten zudem, dass Fördermittel zusätzlich auf die Gründungsphase beschränkt seien. Nach etwa zwei Jahren ende die Unterstützung regelmäßig, obwohl Soziale Unternehmen (insbesondere solche, die mit vulnerablen Zielgruppen arbeiten) längere Anlaufzeiten benötigen. Bestehende Förderinstrumente sind in ihrer Wahrnehmung in der Regel auch nicht spezifisch auf Soziale Unternehmen und ihre oft hybriden Geschäftsmodelle zugeschnitten. Der Zugang erfolgt nach wie vor meist indirekt über Programme für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).⁴⁶ Insbesondere bei Förderprogrammen für wachsende oder etablierte Sozialunternehmen mit nachgewiesenem gesellschaftlichem Nutzen wird eine Lücke gesehen.⁴⁷ Auch der Deutsche Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) identifiziert den Zugang zu einer bedarfsgerechten, unmittelbar wirksamen Förderung als zentrale Hürde für Soziale Unternehmen.⁴⁸

⁴⁴ Vgl. EU-Kommission 2020: 17f.

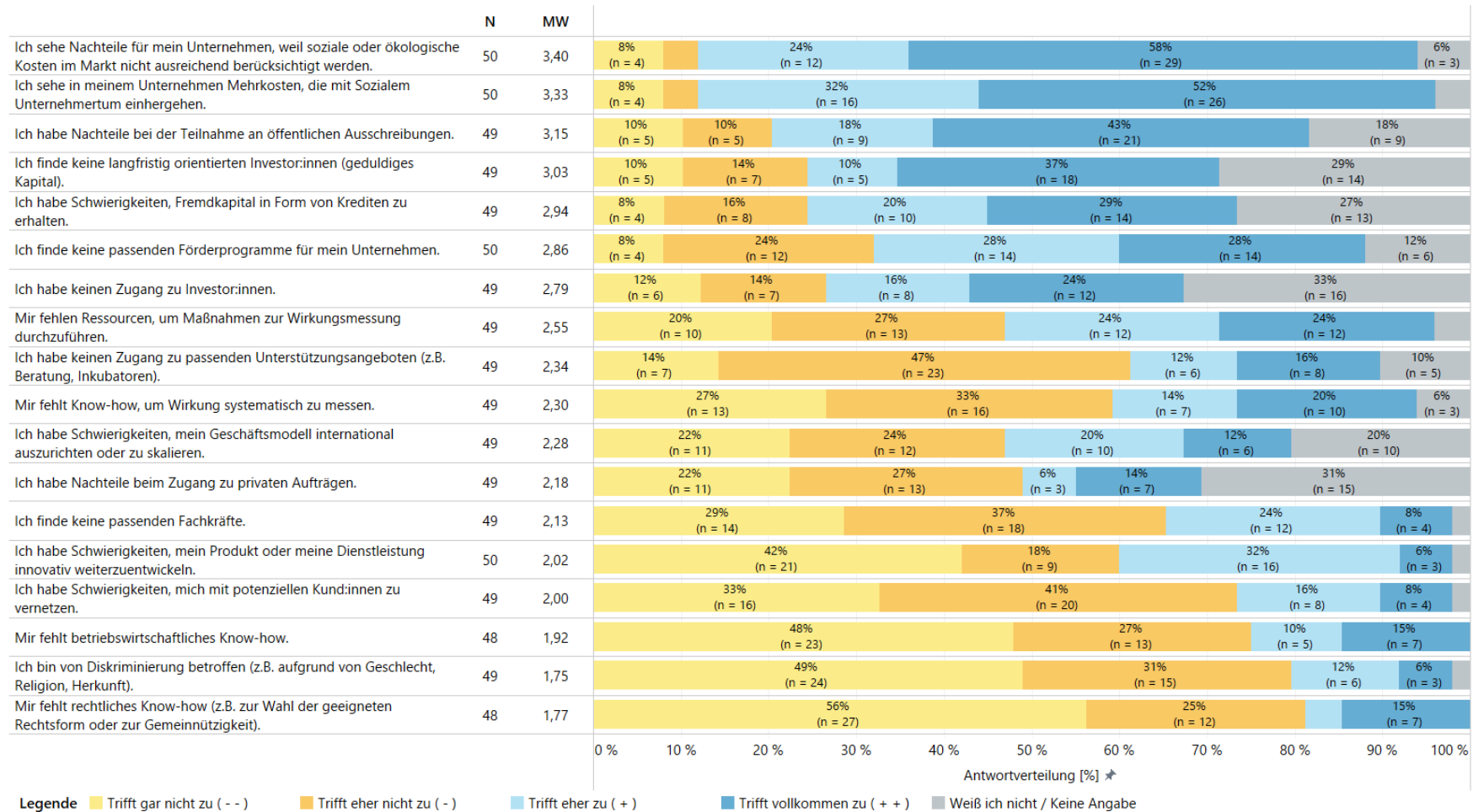
⁴⁵ Vgl. Kiefl et al. 2024

⁴⁶ Vgl. Biermann et al. 2025: 51f

⁴⁷ Vgl. Kiefl et al. 2024

⁴⁸ Vgl. Kiefl et al. 2024

Abbildung 20: Herausforderungen Sozialer Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Insbesondere im Kontext öffentlicher Ausschreibungen sehen sich Soziale Unternehmen strukturell benachteiligt. 61 % der Sozialen Unternehmen berichten von Nachteilen bei öffentlichen Vergaben (vgl. Abbildung 20). Ausschreibungen seien häufig stark preisorientiert ausgestaltet, während soziale oder ökologische Kriterien nur unzureichend berücksichtigt würden. Der Wettbewerb mit Anbietern, die soziale oder ökologische Standards nicht einpreisen, verschärft diese Situation zusätzlich. Zu den genannten Belastungen tritt die **fehlende Erfahrung der Verwaltung** mit bestimmten Rechtsformen hinzu, insbesondere mit der gUG oder gGmbH. Dies erschwert Verfahren und verlängert Entscheidungsprozesse. Mehrfach wurde auf **rechtliche Unsicherheiten bei der Einordnung Sozialer Unternehmen** hingewiesen, insbesondere im Spannungsfeld zwischen gewerblicher und gemeinnütziger Tätigkeit. Diese Unklarheiten erschweren Kooperationen mit Partnerorganisationen und öffentlichen Stellen, etwa bei der Beantragung der Nutzung öffentlichen Raums.

Neben Finanzierung, Förderung und Marktbedingungen benennen die befragten Unternehmen eine Reihe weiterer struktureller Herausforderungen:⁴⁹

1. Besonders häufig wird der hohe **bürokratische Aufwand** genannt. Dieser betrifft insbesondere Buchhaltung, Fördermittelverwaltung und öffentliche Vergabeverfahren. Unternehmen berichten von fehlenden Ansprechpartner:innen sowie ineffizienten oder nicht digitalisierten Verwaltungsstrukturen. Diese Faktoren wirken sich insbesondere in der Gründungsphase stark belastend aus. Vereinzelt werden auch Diskriminierungserfahrungen, etwa aufgrund sprachlicher Barrieren, thematisiert.
2. Mehrere Unternehmen verweisen auf Unsicherheiten durch **gesetzliche Änderungen** oder sich verändernde **politische Rahmenbedingungen**. Komplexe rechtliche Vorgaben (beispielsweise im Zusammenhang mit Barrierefreiheit oder Energieeffizienz) werden als zusätzliche Herausforderung beschrieben.
3. Auch der **Fachkräftemangel** sowie Schwierigkeiten bei der **Gewinnung und Bindung von Personal** werden genannt. Fehlende finanzielle Spielräume erschweren darüber hinaus Investitionen in Weiterbildung und Organisationsentwicklung. Aktuell belasten auch steigende **Miet- und Betriebskosten** die Sozialen Unternehmen, was die finanzielle Stabilität weiter gefährdet.
4. Darüber hinaus wird betont, dass **Kapazitäten für Marketing**, z.B. über Social Media, fehlen. Im Zuge dessen wurden auch Veränderungen im digitalen Kommunikationsumfeld thematisiert. Negative Entwicklungen auf großen Social-Media-Plattformen wie X (insbesondere im Hinblick auf Inhalte und Diskurskultur) führten nach Einschätzung der Teilnehmenden dazu, dass wirkungsorientierte Zielgruppen abwandern. Dies erschwert es Sozialen Unternehmen zunehmend, **Kund:innen über Inhalte und Werbung zu erreichen und gefährdet ein mögliches Wachstum**.
5. Schließlich beklagen einzelne Unternehmen eine **mangelnde Sichtbarkeit und gesellschaftliche Anerkennung** ihres Sektors in Berlin. Auch wird eine fehlende **politische Priorisierung** sozialer Innovationen thematisiert.

Neben den bereits dargestellten Herausforderungen zeigt sich, dass sich der Idealtyp Sozialer Unternehmen von der Mischgruppe und anderen Unternehmen insbesondere dadurch unterscheidet, dass er stärker strukturelle, systemische und politische Hürden erlebt.

⁴⁹ Quelle: Freifeld (Umfrage) & Fokusgruppen

3.2 Unterstützungsbedarfe Sozialer Unternehmen

Die Ergebnisse aus den Erhebungen zeichnen ein konsistentes Bild: **Soziale Unternehmen verfügen über tragfähige Geschäftsmodelle, treffen jedoch auf eine Förder- und Investitionslandschaft, die mit ihren spezifischen Bedingungen und Bedarfen häufig nicht kompatibel ist.** Dadurch entstehen Finanzierungslücken, Wachstumshemmnisse und eine Abhängigkeit von kurzzeitigen Förderungen. Insgesamt wird deutlich, dass Soziale Unternehmen in Berlin Bedarfe auf fünf Ebenen haben:

1. **Finanzielle Stabilisierung (Kapitalzugang und Investitionsfähigkeit):** Ein zentrales Querschnittsthema ist der Zugang zu geeigneter, bedarfsgerechter Finanzierung. Soziale Unternehmen suchen gezielt nach impact-orientierten Investor:innen, etwa Business Angels, Crowdfunding-Initiativen oder auch bestimmten vermögensbasierten Stiftungen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass Soziale Unternehmen aufgrund längerer Anlaufzeiten häufig auf geduldiges Kapital angewiesen sind, das eine langfristige Planung ermöglicht. In diesem Zusammenhang werden insbesondere hohe Zinssätze und das Risiko privater Haftung – vor allem für kleinere Soziale Unternehmen – als herausfordernd benannt. Soziale Unternehmen wünschen sich hier mehr Unterstützung, etwa durch die Anpassung bestehender Finanzinstrumente von z.B. der Bürgschaftsbank Berlin oder vertrauensbildende Maßnahmen bei Banken. Hinzu kommt, dass viele bestehende Finanzierungsinstrumente vor allem auf die frühe Gründungsphase ausgerichtet sind. Für spätere Entwicklungsstufen, insbesondere für Wachstums- und Skalierungsphasen, besteht dagegen weiterhin ein erheblicher Finanzierungsbedarf.
2. **Faire Wettbewerbsbedingungen:** Soziale Unternehmen brauchen faire Wettbewerbsbedingungen, auch bei der Vergabe öffentlicher Aufträge. Die befragten Unternehmen schildern, dass der bisherige Fokus auf dem niedrigsten Preis läge, was zu Wettbewerbsnachteilen für Anbieter führe, die qualitativ hochwertige und sozial-orientierte Leistungen erbringen. **Soziale** Kriterien seien bislang nur in Form von Inklusion fest verankert und werden als unzureichend empfunden. Hinzu kommt, dass Verwaltung und einkaufende Stellen Soziale Unternehmen oft nicht kennen würden, wodurch sie im Vergabeprozess strukturell im Nachteil seien. Schulungen für Verwaltungsmitarbeitende könnten hier ebenso Abhilfe leisten wie ein Kataster Sozialer Unternehmen, das Transparenz schafft.
3. **Ergänzende Förderung:** In den Fokusgruppen wurden die Geschäftsmodelle Sozialer Unternehmen zwar überwiegend als tragfähig beschrieben, gleichzeitig bleiben bestimmte Leistungsbereiche ohne öffentliche Förderung in Form von Zuwendungen nicht finanzierbar (wie z.B. die Arbeit mit vulnerablen Gruppen). Die (systemimmanente) Projektlogik jedoch erschwere eine Verstetigung von Vorhaben, die gerade in gesellschaftlicher Hinsicht einen Mehrwert schaffen. Im Zuge dessen werden weitere Ressorts – etwa für Soziales oder Jugend – in der Verantwortung gesehen. Auch seien in Förderprogrammen die Mehrkosten der Internalisierung – z.B. höhere Löhne, Produktionskosten und Overheadkosten – oftmals nicht abbildbar und würden nicht gedeckt. Zuletzt besteht der Bedarf nach Entbürokratisierung und vereinfachten Antrags- und Nachweisverfahren, vor allem bei kleinen Unternehmen.
4. **Sichtbarkeit und Vernetzung:** Ein weiterer wesentlicher Bedarf betrifft die Sichtbarkeit und Vernetzung – auch zu Akteur:innen außerhalb des eigenen Sektors, um (neue) Märkte zu erschließen. Viele Soziale Unternehmen berichten von geringen Schnittstellen zu relevanten Partner:innen und

Kund:innen. Der Bedarf an entsprechenden Plattformen, die Nachfrage und Angebot besser zusammenführen könnten, ist groß. Insbesondere bei jenen, die wenig Kapazitäten für Marketing haben. Besonders die Vernetzung mit potenziellen Kund:innen wird als Lücke im System beschrieben (B2B-Kooperationen). Aber auch gemeinsame Ressourcenpools und kontinuierliche Austauschformate innerhalb des Sektors werden als sehr hilfreich erlebt, gerade auch als Skalierungsstrategien und zur Generierung von Effizienzgewinnen (economies of scale) – seien jedoch bislang kaum institutionalisiert.

5. **Beratung, Information und Weiterbildung:** Soziale Unternehmen haben mitunter einen hohen Bedarf an Beratung – sowohl in der (Vor-)Gründungsphase als auch im laufenden Betrieb. Hier geht es insbesondere um rechtliche und finanzielle Beratung, Beratungen zur Digitalisierung sowie betriebswirtschaftliches Wissen und Beratung zur Skalierung eines Unternehmens. Entsprechende Mentoring-Ansätze werden hierfür als notwendig erachtet. Auch Know-How zu Wirkungsmessung spielt eine zentrale Rolle, da Soziale Unternehmen bestrebt sind, ihre Wirkung kontinuierlich zu verbessern und zu steigern, sich hierdurch im Wettbewerb von konventionellen Unternehmen abzugrenzen und damit auch ihren Beitrag zur Reduzierung gesellschaftlicher Folgekosten sichtbar machen können.

Schließlich wird immer wieder betont, dass bislang, trotz erster wichtiger Schritte wie das Initiieren von Social Economy Berlin oder die Öffnung zahlreicher Programme der Investitionsbank Berlin, eine klare Positionierung Berlins zur Sozialen Ökonomie und für Soziale Unternehmen fehlt.

3.3 Herausforderungen und Bedarfe im Cluster IKM

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Herausforderungen Sozialer Unternehmen und der Bestandsaufnahme wird deutlich, dass bestimmte Hürden und Bedarfe in besonderem Maß Soziale Unternehmen im IKM-Cluster betreffen. Dies hängt einerseits mit der Struktur der betrachteten Milieus (Startups, Design- und Modewirtschaft) zusammen, andererseits mit branchentypischen Besonderheiten wie hoher Fragmentierung, hybriden Geschäftsmodellen und geringer Datenverfügbarkeit, die sowohl die wirtschaftliche Stabilität als auch die Förderfähigkeit erschweren.

Im Milieu der Impact Startups konnte die Bestandsaufnahme einen Bedarf an frühphasigen und wirkungsorientierten Finanzierungsinstrumenten herausarbeiten, die sowohl die Skalierungslogiken digitaler Geschäftsmodelle als auch deren Gemeinwohlorientierung berücksichtigen. Die Fokusgruppengespräche machen deutlich, dass impactorientierte Startups einen verlässlichen Zugang zu Kapital in Form von Anfangs-, Wagnis- und Überbrückungskapital benötigen. Zentral ist auch ein besserer Zugang zu öffentlichen Aufträgen (B2G), die zu weniger großen Unternehmen passen. Eine Herausforderung besteht einer Fokusgruppenteilnehmerin zufolge auch darin, dass Soziale Unternehmen, die sich um faire Bezahlung bemühen und ihre Aufwände realistisch kalkulieren, gegenüber der klassischen Wirtschaft oft preislich benachteiligt sind.

In der Design- und Modewirtschaft betreffen die Bedarfe vor allem die wirtschaftliche Stabilisierung angesichts geringer Umsätze sowie Sichtbarkeit und Marktzugang. Bestehende Förderprogramme sind wenig bekannt und werden wenig genutzt, mit Ausnahme des Coaching Bonus. In einer Fokusgruppe wurde jedoch von negativen Serviceerfahrungen (lange Wartezeiten, keine Rückmeldung) mit dem Coaching-Instrument berichtet. Fehlendes Wissen über passende Förderinstrumente, fehlende Unterstützung bei der Antragstellung und komplexe Antragsprozesse werden von den Kreativen besonders häufig als Hindernisse genannt. Milieuspezifische Merkmale wie geringe Personalkapazitäten kommen hier erschwerend hinzu. Insgesamt besteht ein hoher Bedarf an Maßnahmen zur Markt- und Kund:innenkreiserweiterung in Bezug auf die Stärkung und Weiterentwicklung der B2B-, B2C- und B2G-Geschäftsmodelle. Die Sichtbarmachung sozialer oder nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen stellt hierbei einen Hebel dar, insbesondere für Unternehmen, die über zu wenige Ressourcen für Öffentlichkeitsarbeit verfügen. Öffentlichkeitswirksame Plattformen, Begegnungsräume mit potenziellen Kund:innen und gezielte Coaching-, Beratungs- und Weiterbildungsmaßnahmen können diese Unternehmen dabei unterstützen, ihre Markttätigkeit auszubauen und ihren sozialen Mehrwert explizit (sichtbar, erfahrbar) in die Berliner Stadtgesellschaft zu kommunizieren. Weiterhin besteht ein erhöhter Unterstützungsbedarf beim Aufbau von nachhaltigen, resilienten Strukturen, vor allem in der Nachgründungs- und frühen Wachstumsphase, die vor allem kleine Unternehmen angesichts multipler Krisen nicht überstehen. Reinvestition wird nur bei entsprechenden Umsätzen und Gewinnen möglich. Unterstützungsbedarf besteht auch bei nachhaltigkeitsbedingten Mehrkosten, etwa bei der Verwendung nachhaltiger Materialien, Zertifizierungsprozessen oder bei der Anpassung an Kreislaufwirtschaftsmodelle.

Die Impulse aus der Fokusgruppe verdeutlichen, dass Sozialunternehmen im IKM-Cluster zusätzlich zu milieuspezifischen Herausforderungen von strukturellen Rahmenbedingungen betroffen sind, die ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit einschränken. Hervorgehoben wurde unter anderem der Bedarf an ökonomischen Anreizsystemen, die nachhaltig ausgerichtete Geschäftsmodelle und soziale Innovationen

stärken, beispielsweise durch reduzierte Mehrwertsteuersätze für sozial-ökologische Produkte und Dienstleistungen sowie durch eine stärkere Besteuerung ressourcenintensiver oder kurzlebiger Importprodukte. Solche Maßnahmen würden die lokale Produktion angesichts steigender Produktionskosten, kurze Lieferketten und qualitativ hochwertige Angebote im IKM-Cluster gezielt unterstützen.

Fehlendes Wissen in der Verwaltung und in klassischen Netzwerken der Designwirtschaft stellt ein zentrales Hindernis für deren Sichtbarkeit und Förderung dar. So hat sich in Gesprächen mit klassischen Branchennetzwerken mehrfach gezeigt, dass der **Begriff „Soziale Unternehmen“ wenig geläufig ist**. Sozialunternehmerische Praktiken verbergen sich vielmehr hinter vielfältigen nutzerzentrierten, partizipativen, nachhaltigen und transformativen Designansätzen, zirkulären und ethischen Produktionsgrundsätzen und gemeinschaftlich organisierten Organisationsformen (vgl. Bedarfsanalyse). **Träger milieuspezifischen Wissens im nicht-materiellen Designbereich** wie *Berlin Design e.V.*, *Berlin Service Design* oder die Gesprächsreihe *Ignite Talks* sind überwiegend bottom-up organisiert und kaum öffentlich finanziert. Der **materielle Designbereich, insbesondere Mode und Textil**, verfügt im Vergleich über besser entwickelte, öffentlich geförderte Unterstützungs- und Wissenstransferstrukturen (z. B. VORN, PLATTE.Berlin, Beneficial Design Institute). Diese Beispiele unterstreichen die positive Wirkung von strukturorientierten und institutionell verankerter Fördermaßnahmen auf die Sichtbarmachung und Weiterentwicklung des Milieus. Dennoch besteht auch im Modebereich weiterhin ein Bedarf an Maßnahmen, die bestehende Unternehmen wirtschaftlich zu stabilisieren, bei Zertifizierungsprozessen zu unterstützen und ihre Sichtbarkeit am nationalen und internationalen Markt zu stärken.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass **Unterstützungs- und Förderprogramme** für Soziale Unternehmen von der Design- und Modewirtschaft bislang nur **sehr begrenzt wahrgenommen und genutzt** werden. Zwar kennen rund die Hälfte der befragten Unternehmen Programme wie den Transfer BONUS oder den GründungsBONUS Plus, tatsächlich genutzt werden sie jedoch selten (lediglich in zwei Fällen). Vor allem gezielt auf Soziale Unternehmen zugeschnittene Programme sind weitgehend unbekannt, etwa der Wettbewerb „Berlins Soziale Unternehmen“, Social Economy Berlin und der Impact VC Fonds, die über 80% der Befragten nicht kennen. Die Analyse der Freitextfelder macht deutlich, dass die Unternehmen aus dem IKM-Cluster verstärkt milieuspezifische Unterstützungssysteme nutzen, die Sichtbarkeit, Vernetzung und niedrighschwellige Beratung bieten, und auf ein breites Spektrum allgemeiner Förderprogramme von Land, Bund und EU zugreifen (Vgl. nachfolgende Tabelle).

Die Analyse deutet darauf hin, dass es an Angeboten fehlt, die die **Besonderheiten sozialunternehmerischer Geschäftsmodelle im Design- und Modebereich systematisch berücksichtigen**. Zugleich wird deutlich, dass Maßnahmen, die das Milieu branchenspezifisch und gezielt ansprechen – statt über den Sammelbegriff „Soziale Unternehmen“ – besser wahrgenommen werden. Formate wie die Berlin Fashion-Week oder die Design Innovation Challenge zeigen, dass eine milieuspezifische Ansprache wirksam ist. **Netzwerke spielen als Träger milieuspezifischen Wissens und als vermittelnde Instanzen eine Schlüsselrolle** für die Entwicklung gezielter Konzepte und eine passgenaue Ansprache. Voraussetzung ist, dass sie über die Facetten sozialunternehmerischer Ansätze informiert sind und diese innerhalb ihres Netzwerks erkennen, sichtbar machen, gezielt weitervermitteln oder selber fördern können. Im Bereich der nachhaltigen Mode ist dies durch spezialisierte Akteur:innen bereits gut gelungen, während sich anderen Bereichen des Designs gerade erst spezielle Filter und Maßnahmen herausbilden.

Sonstige genutzte Förderinstrumente	Zuständigkeit
Berlin Design Innovation Challenge 2024	Berlin
Berlin Partner	Berlin
Fashion Week Berlin	Berlin
Nachhaltig Wirken	Bund
nawi.berlin	Berlin
Berliner Projektfonds Kulturelle Bildung	Berlin
Hauptstadtkulturfonds	Berlin
Digitalprämie Berlin	Berlin
Quartiersmanagement / Aktionsfonds	Berlin
Medienboard Berlin-Brandenburg	Bund/Land
Computerspieleförderung (Bund + Medienboard)	Bund/Land
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand	Bund
EXIST – Existenzgründungsprogramm für Hochschul-Spin-offs	Bund
Gründungsprogramme des BMW	Bund
Mobilitäts- und Fonds für nachhaltige urbane Entwicklung (MFUND)	Bund
Scale for Good – Impact-Innovation	Bund
Creative Europe	EU / Berlin
Erasmus+ Partnerschaften	EU
Interreg	EU
Climate-KIC / Social Tides – Design for Sustainability	EU
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)	Bund/Land/EU

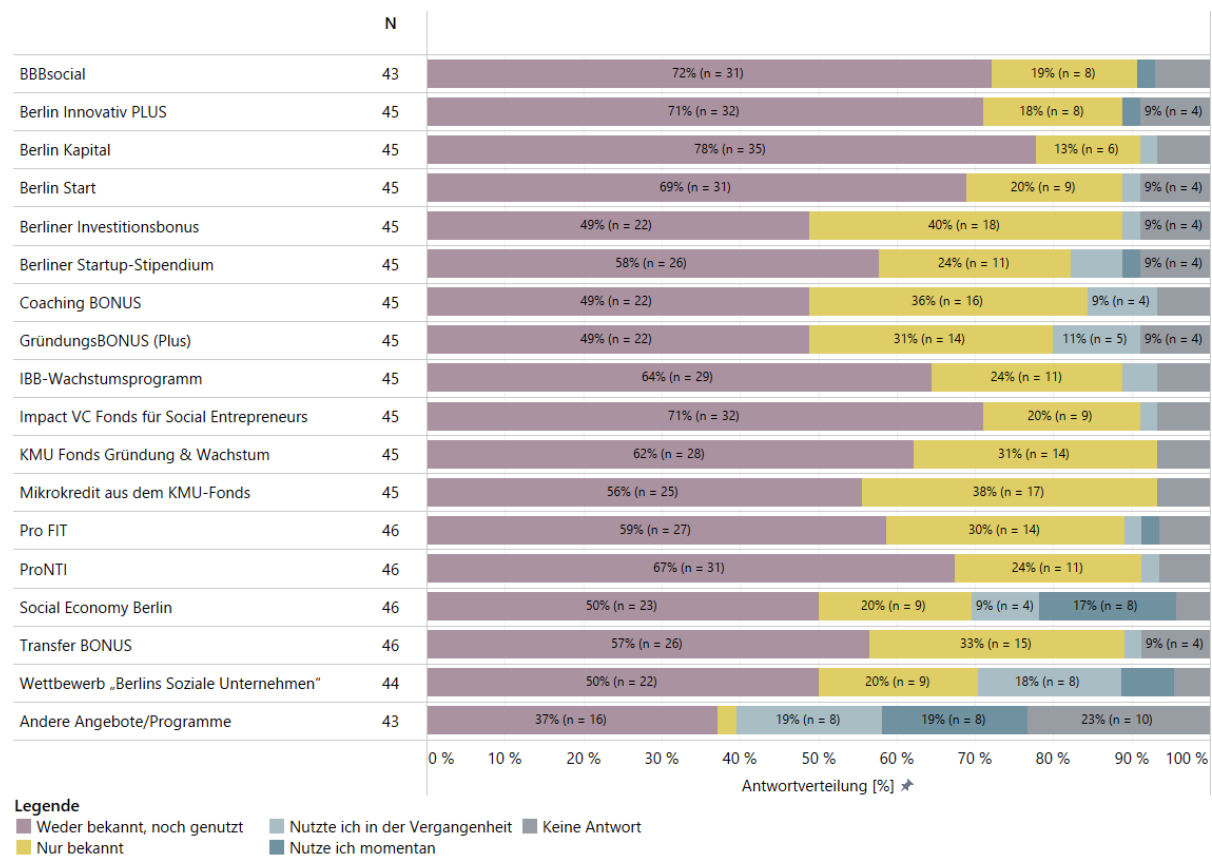
Das IKM-Cluster verfügt über sozial-ökologische Innovationspotenziale, die jedoch nur dann gehoben werden können, wenn die Förderlandschaft stärker auf die realen Strukturen der Milieus ausgerichtet wird. Dazu gehören die gezielte **Finanzierung und Sichtbarmachung sowie Maßnahmen, die den Marktzugang verbessern**. Indirekt umfasst Förderung auch den **Abbau von Hürden, den Aufbau von Wissen über sozialunternehmerische Ansätze innerhalb des Milieus** und einen **angepassten, pragmatischen Umgang mit Anforderungen**, damit Unternehmen aus dem Cluster nicht durch milieufremde Definitionen und Kriterien frühzeitig ausgeschlossen werden.

3.4 Passung der Instrumente der Wirtschaftsförderung

Mit Blick auf die bestehenden Förderprogramme in Berlin wird deutlich, dass diese größtenteils nicht bekannt sind und – auch deshalb – bislang kaum genutzt werden. Soziale Unternehmen setzen vor allem auf „Andere Angebote und Programme“.⁵⁰ Dies wirft die Frage nach der Passgenauigkeit der Instrumente der Wirtschaftsförderung im Land Berlin auf.

Mehr als jedes zweite Soziale Unternehmen in der Befragung kennt die Förderinstrumente des Landes Berlin nicht. Am ehesten ist **Social Economy Berlin**, eine Unterstützungsstruktur zur Beratung, Vernetzung und Professionalisierung Sozialer Unternehmen, bekannt und wird mit Abstand am häufigsten genutzt. Auch der **Coaching BONUS**, der **GründungsBONUS (Plus)** sowie das **Berliner Startup-Stipendium** wurden von manchen Sozialen Unternehmen genutzt. Der Wettbewerb „Berlins Soziale Unternehmen“ prämiiert besonders wirkungsstarke oder innovative soziale Geschäftsmodelle und ist ebenfalls bekannter als andere Instrumente.

Abbildung 21: Nutzung der Förderprogramme (Idealtyp)



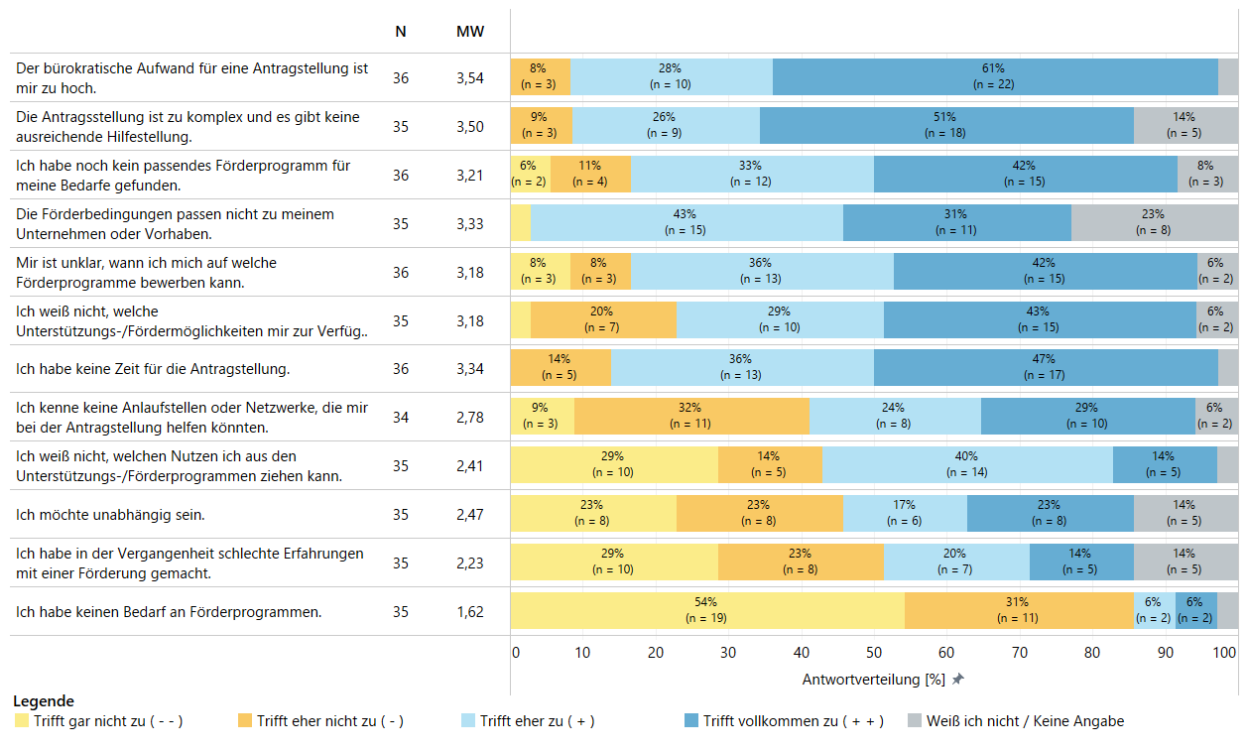
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

⁵⁰ Da Soziale Unternehmen in unterschiedlichen Sektoren und Politikfeldern aktiv sind, sind neben den dezidierten Policies für Soziales Unternehmertum natürlich auch die Programme und Maßnahmen der jeweiligen Politikfelder relevant. Gesetzliche Regelungen und Programme in den Feldern Bildung, Kreativwirtschaft oder Gesundheit haben direkte Auswirkungen auf die Sozialen Unternehmen in diesen Bereichen, auch wenn es keine unternehmensspezifischen Policies sind. In dieser Studie können lediglich die dezidierten Policies betrachtet werden.

Ein Großteil der Befragten nutzt andere Programme und Angebote – vor allem der EU und des Bundes in den jeweiligen Handlungsfeldern (z.B. Klima oder Integration).⁵¹

In der Befragung der Unternehmen geben diese in erster Linie den **bürokratischen Aufwand, die Komplexität der Antragstellung und Zeitmangel** als Gründe an, (bislang) keine Förderung in Anspruch zu nehmen. In den Fokusgruppen wird ausgeführt, dass insbesondere aufgrund der aufwändigen Antragsverfahren eine Vorprüfung bzw. Clearingphase fehle, um Unternehmen eine Einschätzung zu geben, ob sich die Antragstellung lohnt. Auf diese Weise könnte Aufwand reduziert und möglicher Enttäuschung vorgebeugt werden. Nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Angaben der Sozialen Unternehmen bezüglich der weiteren Gründe:

Abbildung 22: Gründe für ungenutzte Förderung (Idealtyp)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Ein zentraler Grund ist laut Angaben die mangelnde Passung der Instrumente bzw. der Förderbedingungen. 74% der befragten Sozialen Unternehmen geben dies als Grund an, bislang keine Förderung des Landes in Anspruch zu nehmen. Um diese Aspekte genauer zu untersuchen, wurden alle Instrumente inhaltlich näher betrachtet und mit den Bedarfen der Sozialen Unternehmen abgeglichen. Die

⁵¹ Genannt wurden u.a. unterschiedliche Programme der EU und des Bundes; **EU-Ebene:** Climate KIC, Social Tides, Erasmus+ (Strategische Partnerschaften), Creative Europe, AMIF, EFRE-Mittel, ESF-Programme, XENOS (Bund/ESF), ISA (Integrationsrichtlinie Bund/ESF), BE (Bürgerschaftliches Engagement – ESF/Land), PEB, LSK, LSK Mikroprojekte (ESF), EU-nahe Innovationsprogramme (z. B. „Wertschöpfung durch Innovation im Quartier“). **Bundesebene:** BAFA Förderung, IGP – Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen, EXIST, M-FUND, BMUV-Förderprogramme, BMAS-Programme (sozialpolitisch fokussiert), ZIM (Forschungs- und mittelstandsorientiert).

Kernbedarfe waren Zugang zu Finanzierung, Förderung, Marktzugang sowie Sichtbarkeit, Vernetzung, Beratung/ Information und Weiterbildung.

Staatliche Strategien und Unterstützungsprogramme lassen sich zwischen **Startup- und Scale-up-Policies** sowie zwischen „soft“ und „hard“ policies differenzieren. Während Startup-Policies vor allem auf Gründung, Sichtbarkeit und erste Unterstützung abzielen, fokussieren Scale-up-Policies Wachstum, Stabilisierung, Professionalisierung, Skalierung und strukturelle Verankerung Sozialer Unternehmen. Soft policies umfassen dabei vor allem beratende, koordinierende, netzwerk- und wissensbasierte Instrumente, während hard policies sich auf verbindliche Gesetze, Verordnungen, Vorschriften, Steuern oder Subventionen beziehen.^{52, 53}

Folgende Bereiche haben sich in unseren Daten sowie in der Literatur als relevant herausgestellt: Information, Sichtbarkeit & Öffentlichkeitsarbeit, Beratung & Weiterbildung, Räume, Fördermittelberatung, finanzielle Förderung, Finanzierung, rechtliche Rahmenbedingungen, Marktzugang und Vernetzung.

Auf den ersten Blick werden die Bedarfe der Sozialen Unternehmen mit den bestehenden Instrumenten grundsätzlich adressiert – allerdings in unterschiedlicher Ausprägung und nicht in allen Phasen des Unternehmenszyklus gleichermaßen.

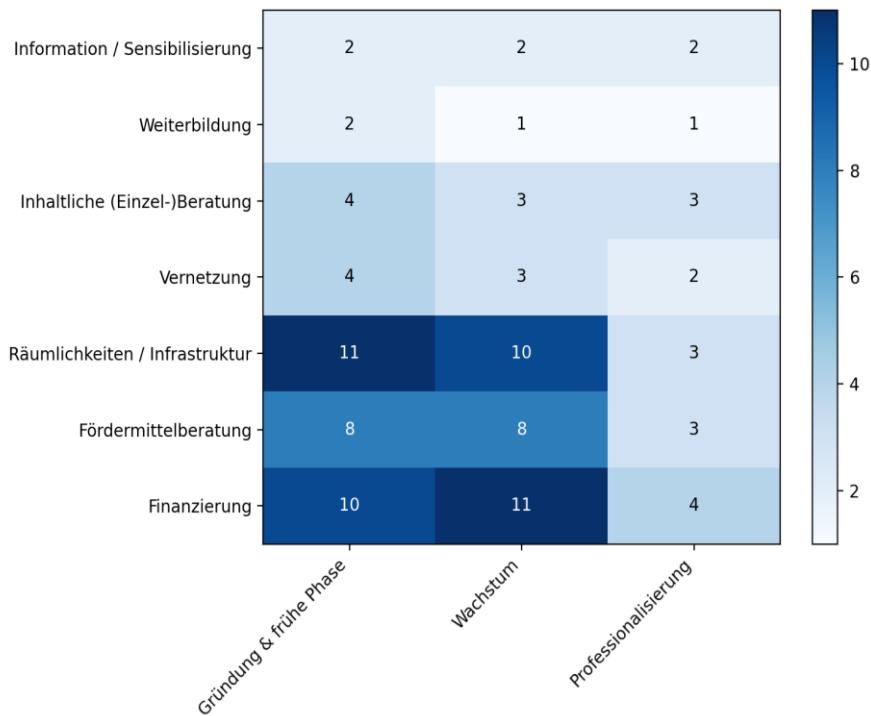
Im Vergleich der Phasen (x-Achse) fällt auf, dass Angebote der Finanzierung, Infrastruktur und auch der Fördermittelberatung in erster Linie in der Gründungs- und Wachstumsphase vorgehalten werden. In der Phase der Professionalisierung – eine zentrale Phase für Soziale Unternehmen, um ihr Geschäftsmodell zu stabilisieren und ihre Wirkungen zu steigern und zu skalieren – sind deutlich weniger Angebote zu finden.⁵⁴ Betrachten wir die inhaltliche Ausrichtung der Förderinstrumente, sind non-monetäre Angebote wie Information, Weiterbildung, Beratung und Vernetzung schwächer ausgeprägt als die Finanzierung. Räumlichkeiten und Infrastruktur werden nur indirekt über eine Finanzierung oder Gutscheine gefördert und nicht – wie es etwa Barcelona vormacht – gestellt. Die Fördermittelberatung erfolgt in erster Linie im Zusammenhang mit der Antragstellung.

Finanzierungsinstrumente sind in der Regel branchenoffen und nicht auf spezielle Unternehmensformen ausgerichtet, fokussieren aber klar auf Neugründungen und Startups.

⁵³ Vgl. European Economic and Social Committee & CIRIEC-International 2017, Chaves-Avila 2025

⁵⁴ Im Rahmen der Studie verstehen wir unter Professionalisierung die qualitative Weiterentwicklung der Organisation sowie den Kapazitätsaufbau für Wachstum, Skalierung und Investitionsfähigkeit, die eine nachhaltige Wirkung und wirtschaftliche Tragfähigkeit ermöglichen. Wachstum bezeichnet in Abgrenzung dazu die quantitative Steigerung von Umsatz, Reichweite, Output, Kund:innen- bzw. Begünstigtenzahlen, Mitarbeitenden oder Marktpräsenz.

Abbildung 23: Schwerpunkte des Berliner Fördersystems



Quelle: Eigene Darstellung

Auf Grundlage der Innovations- und Wirtschaftsstrategie des Landes stehen in der Wirtschaftsförderung vor allem die Startup-Phase und neue, technologische Geschäftszweige im Fokus und weniger die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle.

Es gibt aber auch Instrumente, die gezielt Soziale Unternehmen fördern bzw. für diese geöffnet wurden. Insgesamt **sechs Instrumente** adressieren Soziale Unternehmen. Bereits 2018 öffnete die IBB ausgewählte Instrumente für Soziale Unternehmen. Social Economy Berlin, BBB Social und der Wettbewerb Soziale Unternehmen wurden explizit für diese Zielgruppe konzipiert und sind daher auch eher bekannt und werden stärker genutzt als die anderen Angebote:

- **Social Economy Berlin** ist die zentrale Plattform zur Vernetzung und Professionalisierung der Sozialen Ökonomie. Sie bietet u.a. kostenfreie (Vor-)Gründungsberatung, Information, Community-Formate und Informationsevents für Akteur:innen der Verwaltung und Wirtschaftsförderung.
- **BBBsocial** ist ein Förderinstrument der Bürgschaftsbank Berlin (BBB), das Soziale Unternehmen bei Wachstum und Investitionen unterstützt. Die Ausfallbürgschaft erleichtert den Zugang zu Kapital für Geschäftsmodelle mit gesellschaftlicher Wirkung.
- **Der Wettbewerb „Berlins Soziale Unternehmen“** stärkt die Sichtbarkeit Sozialer Unternehmen in Berlin und prämiert besonders innovative, nachhaltige, und/oder partizipative Lösungen, die in ihrer Wirkung überzeugen. Teilnehmende erhalten insb. mediale Aufmerksamkeit, Vernetzungschancen und ein Preisgeld.

- **Impact VC (Impact Venture Capital Fonds)** investiert in Startups, deren Geschäftsmodelle sowohl finanziellen Erfolg als auch soziale Wirkung anstreben. Er bietet wirkungsorientierten Unternehmen Risikokapital, das klassische Investor:innen oft nicht bereitstellen.
- **Der Transfer BONUS** unterstützt Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, indem er Aufträge an Wissenschaftseinrichtungen bezuschusst. Antragsberechtigt sind auch Unternehmen der sozialen Ökonomie. Sie profitieren indirekt, indem sie Aufträge an Wissenschaftseinrichtungen vergeben und ihre Produkte oder Dienstleistungen mithilfe externer Experten weiterentwickeln können.
- **Der GründungsBONUS PLUS** unterstützt junge Unternehmen, insbesondere technologische, digitale, kreative und soziale Geschäftsmodelle, mit Zuschüssen in der frühen Phase. Der Innovationsgrad ist ein zentrales Bewertungskriterium. Dabei ist die Förderung auf ein Gründungsfenster von 18 Monaten beschränkt und auf Geschäftsmodelle ausgerichtet, die überwiegend (>50%) am Markt agieren und ein positives Markt- und Wachstumspotenzial nachweisen können. Förderfähig sind zudem nur Unternehmen, bei denen die Gründer:innen die Mehrheitsanteile besitzen, was dem Kriterium K3 und etwa genossenschaftlichen Gründungen entgegensteht.

Hemmnisse werden in der Fokusgruppe deutlich: Bei Instrumenten wie dem **GründungsBONUS (Plus)**, der auf Innovation setzt, ist der Zugang für Soziale Unternehmen erschwert. Die Erfahrungen zeigen, dass soziale bzw. nichttechnische Innovationen selten berücksichtigt werden. Die Förderung von nicht-technischen Innovationen wie bei **ProNTI** seien wichtiger für Soziale Unternehmen. Das Programm wurde auf Basis der Innovationsstrategie innoBB (2025) geschaffen und richtete sich explizit an innovative KMU und KMU der Sozialen Ökonomie. Das Programm wurde jedoch über 2025 hinaus nicht fortgeführt.

Dies trifft auch auf den **Coaching BONUS** zu, mit dem das Land bis 2025 Existenzgründer:innen und kleine und mittlere Unternehmen (KMU) durch ein individuelles, betriebswirtschaftliches Coaching förderte, darunter auch Unternehmen der Sozialen Ökonomie und der Kreativwirtschaft. Im Fokus stand die organisationale Weiterentwicklung durch eine professionelle Beratung zur Geschäftsmodellentwicklung, zur Weiterentwicklung von Strukturen, Prozessen, Marketing- und Vertriebsstrategien sowie bei finanziellen und rechtlichen Entwicklungsfragen.⁵⁵ Wie bei anderen Programmen, die auf KMU-Kriterien zurückgreifen, führen die Anforderungen an Markt- und Gewinnerzielung zum Ausschluss von Unternehmen, die diese Bedingung (noch) nicht ausreichend erfüllen.

Im Vergleich mit dem beratungsfokussierten Coaching BONUS bietet der **VC Impact Fonds** der IBB Beteiligungskapital, um die gesellschaftliche Wirkung in den 17 Handlungsfeldern der SDGs umzusetzen. Der potenzielle Kreis der Geförderten ist jedoch dadurch begrenzt, dass die Zugangskriterien stark an einer klassischen Venture-Capital-Logik ausgerichtet sind. Dadurch werden nur **renditeorientierte Unternehmen** berücksichtigt, die ihre Wirkung unmittelbar durch die Geschäftstätigkeit erzeugen und belegen können, „schutzfähiges“ Wissen besitzen, eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen, ein hohes kommerzielles Wachstumspotenzial aufweisen, ein angemessenes Risiko-Rendite-Verhältnis erwarten lassen sowie eine realistische Exitperspektive bieten.⁵⁶ Diese Anforderungen schließen viele Soziale Unternehmen aus. Dazu gehören vor allem gemeinnützige Organisationen ohne Gewinnabsicht, Genossenschaften mit langfristiger und nicht exitorientierter Ausrichtung sowie Unternehmen, die ihre soziale Wirkung

⁵⁵ Coaching BONUS für Existenzgründer und KMU - Investitionsbank Berlin

⁵⁶ Vgl. IBB Ventures & Europäischer Fonds für regionale Entwicklung 2022

eher indirekt erzielen – etwa durch Reinvestitionen oder Dienstleistungen. Auch Akteur:innen in Bereichen, in denen kaum Patente angemeldet werden, sind betroffen. Gleiches gilt für Unternehmen, die bewusst auf skalierungs- oder exitgetriebene Modelle verzichten, weil sie beispielsweise mit vulnerablen Gruppen arbeiten oder stark lokal verankert sind. Die Umfrage-Ergebnisse zeigen, dass der VC Impact Fonds bei den befragten Unternehmen kaum eine Rolle spielt: 18% der Befragten kennen das Angebot, jedoch wird es aktuell von keinem Unternehmen genutzt, in der Vergangenheit lediglich von zwei Unternehmen (1,3%).

Dieser Befund legt nahe, dass die spezifischen Bedarfe Sozialer Unternehmen mit den vorhandenen Instrumenten einerseits nur bedingt gedeckt werden und andererseits geeignete Instrumente zu wenig zugänglich bzw. unpassend sind für die Phase der Skalierung und Professionalisierung. Diese Forderungen finden sich auch in Positionen aus dem Sektor wieder.

3.5 Forderungen der Interessensvertretungen

In den letzten Jahren haben sich Netzwerke und Interessensvertretungen der Sozialen Unternehmen in Berlin und bundesweit gebildet und professionalisiert. Dazu gehören unter anderem: die Gemeinwohlökonomie Berlin-Brandenburg e.V., das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND), Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (TechNet) und der Verbund Kooperatives Wirtschaften – Social Solidarity Economy Germany e.V. (VKW). Als Vertretungen und Sprachrohre des Sektors veröffentlichen sie regelmäßig Positionspapiere adressiert an Politik und Verwaltung. Diese weisen eine hohe Schnittmenge mit unseren Datenerhebungen auf – und unterstreichen folgende Handlungsfelder:⁵⁷

Langfristige Strategie & Governance für die Förderung von Sozialen Unternehmen

- Klarere Positionierung und Anerkennung der „Sozialen Ökonomie“, Vertiefung der strategischen Verankerung der Thematik in der Landesregierung.
- Dauerhafte Verankerung von Social Economy Berlin (SEB) als zentrale Anlaufstelle der Sozialen Ökonomie.
- Erarbeitung und Umsetzung eines verbindlichen Masterplans für die Soziale Ökonomie, mit klaren Zuständigkeiten, Zeitrahmen und Ressourcen.
- Aufnahme der „Sozialen Ökonomie“ in die Berliner Innovationsstrategie.
- Stärkere öffentliche Sichtbarmachung gemeinwohlorientierter Wirtschaftsweisen, auch im Berichtswesen, etwa durch Anerkennung von wirkungsorientierten Berichts- und Steuerungsinstrumenten wie der Gemeinwohl-Bilanz z.B. bei Vergaben.
- Haushaltspolitik generell wirkungsorientierter ausrichten z.B. durch verbindliche Ausrichtung auf SDGs und entsprechendem Reporting und Indikatoren.

Unterstützung im Bereich Beratung, Weiterbildung & Kompetenzaufbau

- Flächendeckender Ausbau niedrigschwelliger, kostenfreier Gründungs- und Wachstumsberatung für Soziale Unternehmen.
- Zusätzliche kostenfreie Weiterbildungsangebote über SEB, insbesondere zu Themen wie Geschäftsmodellentwicklung, Wirkungsmessung und nachhaltigem Management.
- Unterstützung bei der Einführung von Wirkungsmessungs- und Managementsystemen (z. B. Gemeinwohl-Bilanz, Sozial-Audit) – auch bei öffentlichen Einrichtungen und bei KMUs.

⁵⁷ Berücksichtigt wurden an dieser Stelle:

1. das gemeinsame Positionspapier von Gemeinwohlökonomie Berlin-Brandenburg e.V., Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND), Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (TechNet) für Berlin aus dem Dezember 2025,
2. die Stellungnahme von Gemeinwohlökonomie Berlin-Brandenburg e.V., Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND), Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (TechNet) und Verbund Kooperatives Wirtschaften – Social Solidarity Economy Germany e.V. (VKW) zur Anhörung beteiligter Fachkreise und Verbände gem. § 39 GGO II zur Novellierung des Berliner Ausschreibungs- und Vergabegesetzes (BerlAVG) aus dem Februar 2026,
3. das Papier „Orientierung am Gemeinwohl: Politische Optionen für Berlin“ der Gemeinwohl-Ökonomie Berlin-Brandenburg e.V. aus dem Oktober 2025,
4. Positionspapier zur Wahl des Berliner Abgeordnetenhauses 2023 von Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. und Gemeinwohl-Ökonomie Berlin-Brandenburg e.V. aus dem Januar 2023, und ergänzend gesichtet:
5. Positionspapier zur Bundestagswahl 2025 vom Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. aus dem Januar 2025,
6. Positionspapier des Verbunds Kooperatives Wirtschaften – Social Solidarity Economy e.V. aus 2025.

- Verankerung der Sozialen Ökonomie in Hochschulen und beruflicher Bildung, um langfristig Fachkräfte und Führungskompetenz im Feld aufzubauen.
- Schulungen für Mitarbeitende aus Verwaltung und Wirtschaftsförderung ausbauen, um gemeinwohlorientierte Geschäftsmodelle und soziale Innovationen bewerten und einordnen zu können.
- Wirkungsorientierte Beratung als Standardbaustein öffentlicher Förderprogramme, inklusive Unterstützung bei Gemeinwohl- und Impact-Nachweisen.

Vernetzung & Ökosystementwicklung

- Weitere Stärkung von Dachverbänden, Netzwerken und Plattformen der Sozialen Ökonomie, um Austausch, Kooperation und gemeinsame Interessenvertretung zu fördern.
- Aufbau strukturierter Dialogformate zwischen Politik, Verwaltung und Sozialer Ökonomie, um Maßnahmen gemeinsam weiterzuentwickeln.
- Förderung sektorübergreifender Kooperationen zwischen Sozialen Unternehmen, klassischen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen.

Räume

- Schaffung dauerhafter physischer Infrastruktur für Beratung, Veranstaltungen, Co-Working und Netzwerkformate.
- Aufbau eines „Hauses der Sozialen Ökonomie“ als sichtbarer, zentraler Ort für Vernetzung, Beratung, Qualifizierung und Dialogformate.
- Einrichtung von Reallaboren als geschützte Erprobungsräume, in denen innovative gemeinwohlorientierte Geschäftsmodelle getestet werden können.

Finanzierung & Förderinstrumente

- Ausbau spezialisierter Finanzierungsinstrumente für Soziale Unternehmen, welche zu den Bedarfen und Entwicklungszielen der Unternehmen passen.
- Entwicklung nicht-exitorientierter Finanzierungsmodelle, z. B. Umsatzbeteiligungen, Nachrangdarlehen oder genossenschaftliche Beteiligungsmodelle.
- Wiederaufnahme bzw. Erweiterung von Förderprogrammen für nichttechnische Innovationen (wie das ehemalige Programm ProNTI).
- Passgenaue Finanzierungsangebote für unterschiedliche Unternehmensphasen, insbesondere für Stabilisierung und Skalierung.

Marktzugang & öffentliche Vergabe

- Einführung verbindlicher Leitlinien für eine wirkungsorientierte Förder- und Vergabepaxis.
- Nutzung von Innovationsklauseln in der öffentlichen Vergabe, insbesondere bei kleineren Auftragsvolumina (z. B. bis 100.000 Euro).
- Systematische Berücksichtigung gemeinwohlorientierter Kriterien bei öffentlichen Ausschreibungen sowie einheitliche Bewertungsmaßstäbe für gemeinwohlorientierte Geschäftsmodelle in Förder- und Vergabeprozessen, etwa durch eine Verankerung im BerlAVG (Berliner Ausschreibungs- und Vergabegesetz).

- Vergabepaxis wirksam und unbürokratisch gestalten: Gefordert werden vereinfachte Nachweisverfahren (z. B. Selbsterklärungen), Innovationsklauseln, Reallabore sowie verpflichtende Markterkundungen und Bieterdialoge
- Strategische Steuerung und Ausweitung sozialer Kriterien: Die Reform des BerlAVG soll durch koordinierende Steuerungsstrukturen begleitet und Sozialklauseln auf weitere benachteiligte Gruppen sowie Lieferketten ausgeweitet werden.

Die Forderungen aus dem Sektor untermauern die Befunde der Studie deutlich. Es zeigt sich, dass die Förderung Sozialer Unternehmen nicht punktuell oder projektbezogen erfolgen kann, sondern eine langfristig angelegte Strategie erfordert. Nachhaltige Wirkung entsteht nur durch verlässliche und verstetigte Strukturen, die Planungssicherheit schaffen.

Bestehende Programme der Wirtschaftsförderung lediglich formal zu öffnen, reicht hierfür nicht aus. Vielmehr braucht es Zeit, bis neue Ansätze und Förderlogiken in den zuständigen Institutionen verankert sind – etwa auf Ebene der Sachbearbeitung oder in Vergabestellen. Dies setzt eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema innerhalb der Verwaltung und gezielten Kompetenzaufbau voraus. Schulungen, Austauschformate und klare Zuständigkeiten können dazu beitragen, Wissen zu vertiefen und Handlungssicherheit zu schaffen.

Zudem wird deutlich, dass die Förderung Sozialer Unternehmen nicht allein Aufgabe der Wirtschaftsförderung sein kann. Erforderlich ist vielmehr eine Ökosystemperspektive, die unterschiedliche Akteur:innen einbezieht. Neben Intermediären und Netzwerken spielen u.a. Finanzierungsakteur:innen, zivilgesellschaftliche Akteur:innen sowie Hochschulen als Orte der Qualifizierung und Innovation eine wichtige Rolle. Auch weitere Ressorts und Ebenen (z.B. auf Ebene der Bezirke) innerhalb der Verwaltung sind tangiert. Soziale Unternehmen agieren häufig an Schnittstellen von Wirtschafts-, Sozial-, Umwelt- und Bildungspolitik. Eine ressort- und ebenenübergreifende Abstimmung erscheint daher zentral, um kohärente Rahmenbedingungen zu schaffen.

4 Potenzialanalyse

4.1 Potenziale für die Berliner Wirtschaft und Stadtgesellschaft

Soziale Unternehmen fördern die lokale Entwicklung auf vielfältige Weise, da sie häufig aus einem Engagement hervorgehen, das konkrete Missstände vor Ort angeht. Empirische Studien zeigen, dass Soziale Unternehmen oft neuartige marktorientierte Lösungen entwickeln, die vom Staat oder Markt bisher vernachlässigte Bedürfnisse adressieren.⁵⁸ So agieren sie beispielsweise auch in der Daseinsvorsorge (z.B. in der Nahversorgung, Mobilität, Wohnungsversorgung oder Pflege)⁵⁹, als Quartiersentwickler:innen (z.B. durch kulturelle und Bildungsangebote) oder als Intermediäre zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft.⁶⁰

Die Synthese aller Datenquellen – Literatur- und Studienanalyse, Sektorgespräche, Fokusgruppen, Umfrage sowie Sounding Board – macht deutlich: **Soziale Unternehmen sind in Berlin kein Randphänomen, sondern ein relevanter, strukturell verankerter und wachsender Teil der Wirtschaft. Sie verbinden unternehmerische Tätigkeit mit gesellschaftlicher Wirkung und leisten damit einen doppelten Beitrag – ökonomisch wie sozial-ökologisch.**

Viele von ihnen wachsen nicht explosionsartig, sondern stabil und stetig, behaupten sich über Jahre hinweg am Markt und erweisen sich als anpassungsfähig und resilient. Gleichzeitig gewinnt das Feld an Dynamik: Neue Akteur:innen, neue Geschäftsmodelle und ein zunehmendes öffentliches Interesse machen Soziale Unternehmen zu einem sichtbaren Trend. Für den Wirtschaftsstandort Berlin und die Berliner Stadtgesellschaft liegt darin ein strategisches Potenzial für die zukünftige Entwicklung.

4.1.1 Wirtschaftliches Potenzial

Ökonomische Wertschöpfung, Arbeitsplätze und Innovationen

Im Kapitel „Bestandsaufnahme“ wurde die beachtliche quantitative wirtschaftliche Bedeutung Sozialer Unternehmen bereits genannt. Soziale Unternehmen führen damit trotz ihrer Gemeinwohlorientierung zu hohen Einnahmen für den Staat. Das Potenzial ist groß: So zahlen etwa die größten Genossenschaften in Großbritannien erhebliche Körperschaftssteuer; in Summe mehr als große Technologiekonzerne wie Amazon oder Apple. Durch ihr Umsatzvolumen und die Lohnsteuer der Beschäftigten leisten sie also einen bedeutenden Beitrag zum Steueraufkommen.⁶¹

Soziale Unternehmen haben unterschiedliche Strategien für die Skalierung ihrer Wirkung: *organisatorisches* Wachstum steht für die Expansion des eigenen Unternehmens, also eine Skalierungsstrategie auch traditioneller Unternehmen; *ökosystemisches* Wachstum steht für die Weitergabe der eigenen

⁵⁸ Vgl. Quaye, et al 2024

⁵⁹ Vgl. OECD & European Union 2025

⁶⁰ Vgl. Islam 2021

⁶¹ Vgl. Summerfield 2020

Innovationen zum Zwecke von Neugründungen anderer, für Kooperationen und weitere Maßnahmen, die die Wirkung *außerhalb* des eigenen Unternehmens maximieren.⁶² **Skalierung kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen: durch unternehmerisches Wachstum im Markt (scaling up), durch politische Einflussnahme zur Veränderung von Rahmenbedingungen oder durch Verbreitung über Nachahmung (scaling out). Anders als ökonomische Innovationen zielen soziale Innovationen dabei nicht auf exklusive Verwertung, sondern auf gesellschaftliche Diffusion.**⁶³

Beide Strategien halten ökonomisches, gesellschaftliches und ökologisches Potenzial für Berlin. Ein Soziales Unternehmen, das kein starkes Wachstum vorantreibt, aber eine ökosystemische Skalierungsstrategie betreibt, kann ebenso große Wirkung entfalten wie ein wachstumsorientiertes Startup. Ein Beispiel sind die Unverpackt-Läden, die ihren Ursprung in Berlin-Kreuzberg hatten.

Insbesondere die **Beschäftigungseffekte** sind beachtlich. Die in Berlin ansässigen Sozialen Unternehmen schaffen bereits heute unseren Schätzungen zufolge für **170.000-195.000 Menschen Arbeitsplätze in Berlin und darüber hinaus**. Die stärkere Attraktivität wirkungsorientierter Arbeitgeber:innen hat zudem das Potenzial, Pull-Faktor für gefragte Berufsgruppen zu werden. Dies bedeutet zum einen mehr qualifizierte Arbeitsplätze für Berlin, zum anderen einen Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte. Ein lebendes und förderndes Ökosystem für Soziale Unternehmen zieht zudem neue Gründende an, die in Berlin sowohl wirtschaftlichen Wert schöpfen als auch neue Arbeitsplätze schaffen.

Als Arbeitgeber:innen prägen Soziale Unternehmen dadurch auch die **Qualität von Arbeit** in besonderer Weise. Viele von ihnen bieten sinnstiftende Tätigkeiten, die für Mitarbeitende eng mit einem gesellschaftlichen oder ökologischen Zweck verbunden sind. Dieses Sinnerleben wirkt motivationssteigernd, stärkt Identifikation und kann zu einer höheren Bindung an die Organisation führen. In Zeiten des **Fachkräftemangels** ist dies ein nicht zu unterschätzender Faktor für Unternehmen und Organisationen.

Zugleich zeigen viele Soziale Unternehmen partizipative Führungs- und Organisationsmodelle, eine ausgeprägte Fehlerkultur sowie Offenheit für Lernprozesse (Aspekte des „New Work“). Insbesondere in Unternehmen mit unterschiedlichen Gruppen (z. B. Mitglieder, Ehrenamtliche und Hauptamtliche) entstehen zudem Effizienzgewinne: Engagierte aus dem eigenen Umfeld werden zu Mitarbeitenden, wodurch Rekrutierungsprozesse verkürzt und passgenauer gestaltet werden können. Die häufig geringere Fluktuation trägt zusätzlich zur **Stabilität** der Organisation bei. Nicht nur Mitarbeitende, sondern auch Mitglieder und Kund:innen entwickeln eine stärkere Bindung an Unternehmen mit klarer Haltung und erkennbarem Profil, so die Rückmeldungen aus unseren Fokusgruppen.

Soziale Unternehmen sind nicht nur Arbeitgeber:innen – sie sind zugleich Träger sozialer Innovation.⁶⁴ Besonders bei der Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen entwickeln sie häufig neue, kreative Ansätze, die von klassischen Unternehmen oft übersehen werden. Die Forschung zeigt, dass gerade die spezifische Dynamik des Sozialunternehmertums (also die Verbindung von Problembewusstsein, Gemeinwohlorientierung und unternehmerischer Initiative) Innovationsprozesse besonders

⁶² Vgl. Islam 2021

⁶³ Richter 2024; Then et al. 2012

⁶⁴ Soziale Innovationen sind Ideen, Praktiken oder Modelle (z. B. Produkte, Dienstleistungen oder Organisationsformen), die darauf ausgerichtet sind, soziale Herausforderungen besser anzugehen als bestehende Lösungen (Europäische Kommission, ESF+, o. J.). Sie können auch mit technologischen Innovationen verknüpft sein, wenn diese dazu beitragen, gesellschaftliche Probleme zu adressieren. Entscheidend ist, dass der Fokus auf der gesellschaftlichen Wirkung liegt und nicht allein auf der technologischen Neuerung (Büchle et al., 2025).

stark begünstigt.⁶⁵ So führt der gezielte Einsatz innovativer Methoden in Sozialen Unternehmen nachweislich sowohl zu besseren sozialen Ergebnissen als auch zu gesteigerter ökonomischer Leistungsfähigkeit. Studien weisen zudem darauf hin, dass Innovation als Vermittlungsfaktor wirkt – sie ist das Bindeglied zwischen sozialem Unternehmertum und gesamtwirtschaftlichem Wachstum.⁶⁶

Dabei haben soziale Innovationen in den letzten Jahren verstärkt Aufmerksamkeit in Politik und Gesellschaft erfahren. Ausschlaggebend dafür sind tiefgreifende Herausforderungen wie demografische Veränderungen, Digitalisierung oder Klimakrise, die sich nicht allein durch technische Neuerungen bewältigen lassen. Gefordert sind vielmehr umfassende gesellschaftliche Anpassungen, etwa neue Formen der Organisation, veränderte Handlungsweisen oder andere Arbeitsmodelle. Soziale Innovationen setzen genau an diesen Transformationsprozessen an.⁶⁷

Nutzen erfolgreicher unternehmerischer Strategien

Die Auswertung der Erhebungen verdeutlicht, dass die Vielfalt des Sektors auch als unternehmerische Strategie der Diversifikation verstanden werden kann.

Unterschiedliche Tätigkeitsfelder, Zielgruppen und Erlösmodelle tragen dazu bei, konjunkturelle Schwankungen abzufedern und Risiken zu streuen. In dieser Perspektive wirkt die Heterogenität des Sektors potenziell volkswirtschaftlich stabilisierend. Auch auf betrieblicher Ebene wurde Diversifikation als strategischer Vorteil beschrieben. Mehrere Befragte verwiesen darauf, dass die gleichzeitige Bearbeitung verschiedener Nachhaltigkeitsziele – etwa sozialer Inklusion und ökologischer Transformation – neue Marktchancen eröffnen und unterschiedliche Finanzierungsquellen erschließen kann. In einer Fokusgruppe wurde dies am Beispiel eines besonders erfolgreichen Unternehmens illustriert, das Inklusion und Umweltaspekte konsequent miteinander verbindet und dadurch auch seine wirtschaftliche Tragfähigkeit steigert. Die Verbindung mehrerer Wirkungsdimensionen kann somit nicht nur normativ motiviert sein, sondern auch strategisch sinnvoll.

Darüber hinaus zeigen sich Potenziale für lokale Produktion und regionale Wertschöpfungsketten. Mehrere Unternehmen setzen bewusst auf regionale Zulieferstrukturen, kurze Transportwege und lokale Kooperationen. Dies stärkt nicht nur die Resilienz gegenüber globalen Lieferkettenstörungen, sondern fördert zugleich regionale Wirtschaftskreisläufe und Beschäftigungseffekte vor Ort.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die ausgeprägte Vernetzung vieler Sozialer Unternehmen. Sie agieren häufig in engen Austauschbeziehungen mit anderen Akteur:innen aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung und verfügen über ein hohes Maß an sozialem Kapital. Dieses Netzwerkpotenzial erleichtert Kooperationen, Wissensaustausch und kollektive Problemlösungen.

Schließlich zeigt sich, dass einzelne Soziale Unternehmen – insbesondere jene, die emotional stark aufgeladene Themen adressieren – eine hohe mediale Sichtbarkeit erreichen können. Diese Aufmerksamkeit wird gezielt genutzt, um gesellschaftliche Anliegen zu platzieren, Unterstützer:innen zu mobilisieren oder

⁶⁵ Vgl. Qi et al. 2023

⁶⁶ Vgl. Wang 2022

⁶⁷ Vgl. VDI TZ 2025

politische Debatten zu beeinflussen. Medienpräsenz kann somit auch marketingstrategisch genutzt werden.

Wirtschaftliche Stabilität und Resilienz sowie Risikominderung

Soziale Unternehmen weisen eine bemerkenswerte Widerstandsfähigkeit gegenüber externen Krisen auf (s. auch Bestandsaufnahme). Studien zeigen, dass sie im Durchschnitt höhere Überlebensraten haben als klassische Unternehmen, insbesondere in den ersten Jahren nach der Gründung. Ihre Resilienz basiert auf mehreren Faktoren: einer starken sozialen Mission, der lokalen Einbettung, vielfältigen Einnahmequellen und einer oft wertebasierten Führungskultur. Besonders in Krisenzeiten (etwa während der Finanzkrise oder der COVID-19-Pandemie) passten viele ihre Geschäftsmodelle flexibel an, entwickelten neue Angebote oder digitalisierten Prozesse. Diese hohe Anpassungsfähigkeit wurde durch tragfähige Netzwerke, das Vertrauen ihrer Communities und ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit ermöglicht. Soziale Unternehmen agieren nicht nur wirtschaftlich, sondern auch mit einem klaren gesellschaftlichen Auftrag. Das macht sie in ihrer Struktur oft robuster und langfristig stabiler.⁶⁸

Ein interessanter Hinweis aus dem Sounding Board (IBB) betrifft die Risikobewertung: Wenn Soziale Unternehmen als krisenfester und resilienter gelten und somit seltener Ausfälle verzeichnen, sollte sich dies grundsätzlich auch in der Risikoeinschätzung sowie in Finanzierungsentscheidungen und -konditionen widerspiegeln. Derzeit zeigt sich jedoch teilweise das Gegenteil. Gerade kollektivere und partizipativere Organisationsstrukturen stoßen mitunter auf Skepsis, da sie nicht in etablierte Bewertungsraster passen. So erfordern Antragsverfahren häufig die Benennung einer eindeutig verantwortlichen Person, obwohl Leitungsfunktionen in der Praxis oft von mehreren Personen gemeinsam wahrgenommen werden.

Reduzierung gesellschaftlicher Kosten und Folgekosten

Soziale Unternehmen liefern konkrete Antworten auf drängende Probleme und Herausforderungen unserer Zeit. Sie arbeiten ausdrücklich wirkungsorientiert und messen ihren Erfolg nicht nur an Umsatz oder Gewinn, sondern auch an sozialen und ökologischen Zielgrößen. Diese konsequente Ausrichtung auf Impact führt dazu, dass gesellschaftliche Kosten – etwa durch Exklusion, Umweltbelastungen oder fehlende Prävention – systematisch mitgedacht und möglichst vermieden werden. Die Qualität der Angebote und die Wirkungsorientierung nehmen eine zentrale Bedeutung ein. So gaben unter den befragten Berliner Unternehmen zwei Drittel (64%) an, ihre Wirkung zu messen.

Ein zentrales Potenzial Sozialer Unternehmen liegt in der **Vermeidung oder Reduktion gesellschaftlicher Folgekosten**. Indem sie soziale und ökologische Problemlagen frühzeitig adressieren – etwa durch Arbeitsmarktintegration, Bildungsangebote, nachhaltige Produktionsweisen oder gemeinwohlorientierte Dienstleistungen – wirken sie präventiv und **entlasten langfristig öffentliche Haushalte**. Investitionen in Inklusion, Qualifizierung, Gesundheitsförderung oder ökologische Transformation können Kosten in den Bereichen Sozialleistungen, Gesundheitssystem, Umwelt- und Klimaschäden mindern.

Dabei geht es nicht nur um direkte fiskalische Effekte, sondern auch um indirekte gesellschaftliche Mehrwerte: höhere Beschäftigungsfähigkeit, stärkere soziale Kohäsion, lokale Wertschöpfung oder resilientere Nachbarschaften. Soziale Unternehmen tragen somit dazu bei, **externe Kosten wirtschaftlichen**

⁶⁸ Vgl. Sarma et al. 2022; Vidal et al. 2025; Olteanu & Fichter 2021

Handelns zu internalisieren und gesellschaftliche Herausforderungen nicht allein dem Staat oder späteren Generationen zu überlassen. In diesem Sinne sind sie nicht nur Akteur:innen mit eigener Wirkung, sondern auch Teil einer präventiv ausgerichteten, nachhaltigen Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Obgleich die Quantifizierung gesellschaftlicher Folgekosten komplex ist, liegt eine erste Studie vor, welche das finanzielle Potenzial durch Soziale Unternehmen in Deutschland auf **ca. 18 Milliarden Euro pro Jahr** beziffert.⁶⁹ Ausgehend von den Einwohnerzahlen würde das auf Berlin gerechnet rund **0,8 Milliarden Euro pro Jahr** entsprechen. Dieses Potenzial ergibt sich insbesondere aus der Reduktion gesellschaftlicher Folgekosten: Wenn Soziale Unternehmen etwa Menschen (wieder) in Beschäftigung bringen, frühzeitig präventiv ansetzen, niedrigschwellige Unterstützungsangebote schaffen oder Bildungs- und Teilhabechancen verbessern, können **kostenintensive spätere Interventionen vermieden oder reduziert werden**. Dazu zählen unter anderem geringere Ausgaben für Arbeitslosigkeit, Gesundheitssysteme oder soziale Transferleistungen. Die ökonomische Relevanz Sozialer Unternehmen liegt damit nicht nur in ihren direkten Umsätzen und Beschäftigungseffekten, sondern auch in ihren mittel- und langfristigen Wirkungen auf gesellschaftliche Kostenstrukturen.

Es ist davon auszugehen, dass diese bereits heute erhebliche wirtschaftliche Relevanz durch eine strategische, langfristig angelegte und aufeinander abgestimmte Förderung weiter gesteigert werden kann. Eine gezielte Stärkung von Gründungen, Professionalisierung und Skalierung Sozialer Unternehmen (unter Wertschätzung von sowohl organisatorischem als auch ökosystemischem Wachstum), würde zum einen zusätzliche Wertschöpfung sowie Arbeitsplätze schaffen und zum anderen Berlin als innovationsorientierten, sozial-ökologisch ausgerichteten Wirtschaftsstandort weiter profilieren.

4.1.2 Gesellschaftliches und ökologisches Potenzial

Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals)

Soziale Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass die gesellschaftliche Wertschöpfung ein zentrales Element ihres Geschäftsmodells ausmacht. Alle im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen, die der idealtypischen Kerngruppe zugeordnet sind, verfolgen mindestens ein SDG. 84% der untersuchten Sozialen Unternehmen verfolgen mindestens zwei Nachhaltigkeitsziele gleichzeitig und knapp 63 % der befragten Unternehmen geben an, sogar vier oder mehr SDGs durch ihre unternehmerische Tätigkeit zu adressieren. Die in der Studie untersuchten Sozialen Unternehmen tragen dabei vor allem zu SDG 8 "Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum", SDG 10 "Weniger Ungleichheiten" und SDG 12 "Nachhaltige/r Konsum und Produktion" bei.

Im Folgenden werden ausgewählte Bereiche dargestellt, die deutliche Überschneidungen mit den Nachhaltigkeitszielen (SDGs) aufweisen. Die Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Eine umfassende Analyse des gesellschaftlichen Potenzials Sozialer Unternehmen würde eine eigenständige, ausführliche Studie erfordern.

⁶⁹ Vgl. McKinsey & Company & Ashoka Deutschland 2019

Resiliente Stadtgesellschaft

Die Wirkung Sozialer Unternehmen geht über das eigene Geschäftsmodell hinaus: Sie tragen wesentlich zur Stabilität ihrer lokalen Communities bei. Als niedrigschwellige, vertrauenswürdige Akteur:innen sind sie in vielen Stadtteilen zu sozialen Ankerpunkten geworden. In Krisensituationen fungieren sie häufig als erste Anlaufstellen, vermitteln Unterstützung und halten lokale Infrastrukturen aufrecht. Darüber hinaus fördern sie langfristig den sozialen Zusammenhalt durch Teilhabe, bürgerschaftliches Engagement und das Schaffen inklusiver Orte. Menschen, die sich in einem Sozialen Unternehmen engagieren (sei es als Mitarbeitende, Nutzer:innen oder Freiwillige) erleben Zugehörigkeit und Beteiligung. Dieses soziale Kapital ist ein zentraler Faktor kollektiver Resilienz und macht Gemeinschaften widerstandsfähiger gegenüber Belastungen; ob wirtschaftlicher, gesundheitlicher oder sozialer Art.⁷⁰

Die Erkenntnisse der Literatur legen nahe: Soziale Unternehmen sind mehr als ein ergänzender Teil des Wirtschaftslebens. Sie sind strategische Partner für resiliente Städte. Ihre Förderung ist ein Hebel für robuste, widerstandsfähige und sozial gerechte Stadtentwicklung.

Inklusion und Armutsbekämpfung

Soziale Unternehmen schaffen gezielt Arbeitsplätze und Beschäftigungschancen für benachteiligte Gruppen (Langzeitarbeitslose, Migrant:innen, Menschen mit Behinderungen, Alleinerziehende, etc.). Weltweite Analysen belegen, dass etwa 50% der Sozialen Unternehmen von Frauen geführt werden (siehe auch unsere Befragungsergebnisse). In Europa betont die OECD, dass Soziale Unternehmen heutige zentrale soziale Herausforderungen angehen; insbesondere Armut, soziale Ausgrenzung und Arbeitslosigkeit – und dabei nachhaltige lokale Wertschöpfung erzeugen. Durch ihr Wirken senken sie direkt Armutsrisiken und schaffen Löhne für Menschen am Rand des Arbeitsmarktes (z. B. durch Arbeitsintegrationsprojekte).⁷¹

Bildung, Gesundheit und Empowerment

Viele Soziale Unternehmen bieten Bildungs- und Gesundheitsdienste für benachteiligte Bevölkerungsgruppen an. Sie entwickeln etwa Lern- und Weiterbildungsprogramme für Geflüchtete oder Erwerbslose, die fachliche und digitale Kompetenzen stärken. Einige Soziale Unternehmen ermöglichen durch Sozialtarife oder gestaffelte Preise Zugang zu Produkten und Dienstleistungen. Parallel dazu legen sie großen Wert auf Capacity-Building: Sie schulen ihre Zielgruppen in praktischen Fachfertigkeiten und fördern so deren Selbstwirksamkeit. Dieser Empowerment-Ansatz stärkt das Selbstvertrauen und die wirtschaftliche Teilhabe benachteiligter Personen. Insgesamt führen diese Maßnahmen zu besserer Bildungsgerechtigkeit und zu einer gesünderen, selbstbestimmteren Bevölkerung.⁷²

Sozialer Zusammenhalt, Demokratie und Teilhabe

Soziale Unternehmen operieren häufig basisnah und in enger Kooperation mit Kommunen, Vereinen und Verwaltungen. Ihr gemeinschaftsorientiertes Handeln – etwa in Repair-Cafés, Second-Hand-Läden oder gemeinschaftlichen Urban-Gardening-Projekten – fördert den sozialen Zusammenhalt und das

⁷⁰ Vgl. Vidal 2025

⁷¹ Vgl. OECD & European Commission 2016

⁷² Vgl. European Commission 2023; World Economic Forum 2025

gegenseitige Verständnis in der Nachbarschaft. Zudem arbeiten viele nach demokratischen oder genossenschaftlichen Prinzipien: Bei ihrer internen Organisation und Entscheidungsfindung dominieren kollektive bzw. partizipative Strukturen. Dadurch werden Mitarbeitende, Nutzer:innen und Anwohner:innen in Gestaltung und Entscheidungsprozesse einbezogen, was politische Teilhabe stärkt. Die EU-Kommission hält daher fest, dass Soziale Unternehmen „Brücken“ in die reguläre Arbeitswelt bauen (z. B. für Menschen mit Behinderungen) und deren unabhängiges Leben unterstützen. Auf diese Weise tragen Soziale Unternehmen maßgeblich zur Integration Randständiger bei und festigen zivilgesellschaftliche Strukturen.⁷³

Kreislaufwirtschaft und Ressourcenschonung

Neben ihren gesellschaftlichen und ökonomischen Zielen, integrieren Soziale Unternehmen auch häufig ökologische Ziele (zum Beispiel durch ein auf Kreislaufwirtschaft basierendes Geschäftsmodell) und haben damit auch das Potenzial, zusätzlich zu ihrer ökonomischen und gesellschaftlichen Wertschöpfung einen Beitrag zu den ökologischen Zielen einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten.⁷⁴

Viele Soziale Unternehmen sind im Bereich *Reuse/Repair* aktiv und erhalten Produkte länger im Kreislauf. Sie sammeln gebrauchte Waren (Textilien, Möbel, Elektrogeräte), reparieren sie und vertreiben sie als Second-Hand. So verlängern sie Produktlebensdauer und reduzieren Abfall. Studien der EU zeigen außerdem, dass Reparatur- und Wiederverwendungsbetriebe pro 1.000 Tonnen recycelter Materialien im Schnitt rund 70 Vollzeitstellen schaffen. Diese Arbeit spart zudem erhebliche Ressourcen: Wiederverwendung benötigt deutlich weniger Energie und Rohstoffe als Neuproduktion. Nach EU-Angaben werden bei wiederverwendeten Produkten Emissionen so als „vermeidene Emissionen“ gewertet. Insgesamt führt die Tätigkeit dieser Unternehmen zu geringerer Umweltbelastung: Sie senken lokalen Wasser- und Flächenverbrauch und vermeiden Treibhausgasemissionen durch die Ersatzproduktion.⁷⁵

Klimaschutz und Erneuerbare Energien

Soziale Unternehmen engagieren sich gezielt beim Übergang zu erneuerbaren Energien. Sie betreiben etwa gemeinschaftliche Solaranlagen oder Nahwärmeprojekte und fördern lokale Energieeffizienz. EU-Berichte betonen, dass Soziale Unternehmen im Sektor „Energie und Klima“ zunehmend präsent sind. Durch den Fokus auf lokale, klimafreundliche Geschäftsmodelle (etwa Energiegenossenschaften, Bio-Energietechnik oder emissionsarme Mobilitätsdienste) reduzieren Soziale Unternehmen Treibhausgase auf Gemeindeebene. Insgesamt leisten sie damit einen Beitrag zur Energiewende und zu den europäischen Klimazielen.⁷⁶

Biodiversität und Umweltbildung

Zahlreiche Soziale Unternehmen verbinden Naturschutz mit sozialem Auftrag. Sie legen Gemeinschaftsgärten, Bürgerwälder oder Feldrandflächen an, die als Rückzugsorte für Pflanzen und Tiere dienen. Eine EU-Studie weist beispielsweise darauf hin, dass solche Aktivitäten große Auswirkungen auf die Biodiversität haben können. Zugleich nutzen Soziale Unternehmen diese Projekte als Bildungsangebote: Sie

⁷³ <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=24986&langId=en>

⁷⁴ Vgl. Van Opstal et al. 2024

⁷⁵ Vgl. European Commission 2023

⁷⁶ Vgl. European Commission 2024

sensibilisieren Bürger:innen für nachhaltige Landwirtschaft, Artenvielfalt oder Ressourcenschutz. Damit fördern sie ein klimafreundliches Bewusstsein in der Bevölkerung und leisten langfristig Aufklärungsarbeit für ein nachhaltiges Leben.⁷⁷

Auch jenseits ökonomischer Kennzahlen entfalten Soziale Unternehmen eine substantielle gesellschaftliche Wirkung. Sie verbinden wirtschaftliche Wertschöpfung mit sozialer und ökologischer Zielsetzung und leisten damit einen doppelten Beitrag zur Stadtentwicklung. Eine gezielte Stärkung des Sektors würde nicht nur die soziale Resilienz Berlins erhöhen, sondern die Stadt zugleich als Vorreiterin einer integrierten, gemeinwohlorientierten Entwicklung profilieren. Mit einer strategisch abgestimmten Förderung – von der Gründung über die Skalierung bis zur strukturellen Verankerung – kann dieses Potenzial gezielt aktiviert werden: als Innovationskraft für eine resiliente, gerechte und nachhaltige Metropole.

⁷⁷ Vgl. European Commission 2024

4.2 Internationale Strategien und Unterstützungsprogramme

Die Förderung der Sozialen Ökonomie und Sozialer Unternehmen gewinnt weltweit an Bedeutung. Nicht nur in Berlin – in zahlreichen Ländern und Regionen sind in den letzten Jahren staatliche Strategien, gesetzliche Rahmenwerke und Programme entstanden, die gezielt auf die Förderung dieses Sektors ausgerichtet sind. Die Social Economy ist längst kein randständiges Politikfeld mehr, sondern ist international anerkannt.^{78, 79}

Innerhalb der Europäischen Union wurde mit dem „European Social Economy Action Plan“ der Europäischen Kommission ein umfassender strategischer Rahmen geschaffen. Ergänzt wird dieser durch die „Recommendation on developing social economy framework conditions“ des Rates der Europäischen Union. Auch außerhalb Europas gewinnt das Thema an politischer Bedeutung: Das Parlament des Mercosur in Südamerika hat eine Erklärung zur Stärkung der Social Economy durch öffentliche Policies verabschiedet, die Afrikanische Union eine 10-year Social and Solidarity Economy (SSE) Strategy entwickelt.⁸⁰ Darüber hinaus haben zentrale multilaterale Organisationen das Thema aufgegriffen. Die Vereinten Nationen verabschiedeten eine Resolution zur Förderung der Social and Solidarity Economy for Sustainable Development. Die International Labour Organization (ILO) nahm die Soziale Ökonomie in einer Resolution der International Labour Conference zu menschenwürdiger Arbeit auf. Die Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) verabschiedete die „Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation“.⁸¹

Mehrere Länder und Regionen haben heute nationale Strategien und Aktionspläne zur Förderung der Social Economy. Neben Deutschland (mit der SIGU-Strategie) etwa Spanien, Ecuador, die Republik Korea oder Québec. In einigen Ländern – darunter Frankreich, Brasilien und Spanien – wurden zudem Ministerien oder staatliche Behörden eingerichtet, deren Bezeichnung explizit die Social and Solidarity Economy aufgreift. Ergänzend dazu haben mehrere Staaten spezifische Gesetze zur Sozialen Ökonomie verabschiedet, darunter Mexiko, Tunesien, Portugal, Frankreich, Polen, Spanien und Griechenland. Es zeigt sich damit deutlich eine zunehmende institutionelle Verankerung des Sektors in unterschiedlichen regionalen Kontexten.⁸²

In einigen Ländern wurden außerdem Systeme etabliert, um Daten zur Sozialen Ökonomie kontinuierlich zu erfassen und zu monitoren – so etwa in Portugal durch die Einrichtung eines statistischen Satellitenkontos oder in Belgien mit dem *Observatoire de l'économie sociale*.⁸³ Beachtenswert ist außerdem ein Nationales Kompetenzentwicklungs- und Zertifizierungssystem in Finnland (ibid.), insbesondere für die Ziele Sichtbarmachung und Weiterbildung.

⁷⁹ Vgl. Chaves-Avila 2025

⁸⁰ Vgl. Chaves-Avila 2025

⁸¹ Vgl. Chaves-Avila 2025

⁸² Vgl. Chaves-Avila 2025

⁸³ Vgl. Biermann et al. 2025: 26

Viele Städte und Regionen haben – ähnlich wie Berlin – in den vergangenen Jahren die wachsende Bedeutung der Sozialen Ökonomie erkannt und begonnen, entsprechende Strategien und Unterstützungsstrukturen auf lokaler Ebene aufzubauen. Beispiele hierfür sind etwa Mannheim, Amsterdam, Barcelona oder Turin. Initiativen wie die von der Europäischen Union vergebenen Social Economy Awards flankieren diese Entwicklungen und tragen dazu bei, innovative Ansätze und erfolgreiche Politiken im Städte-Kontext sichtbar zu machen.

Der internationale Vergleich zeigt, dass Berlin Teil dieser breiteren globalen und europäischen Entwicklung ist und mit seinen bisherigen Aktivitäten im Trend liegt. Gleichzeitig wird deutlich, dass zahlreiche Städte und Regionen ihre Förderstrategien für die Soziale Ökonomie zunehmend ausbauen und strategisch weiterentwickeln. Berlin hat in den vergangenen Jahren wichtige Schritte unternommen und verfügt über ein starkes Fundament – zugleich wird deutlich, dass sich die Stadt auf diesen Erfolgen nicht ausruhen kann. Um das vorhandene Potenzial Sozialer Unternehmen vollständig zu entfalten, braucht es ein klares politisches Commitment und eine langfristig angelegte, strategische Unterstützung des Sektors.

Berlin verfügt über sehr gute Voraussetzungen: ein gewachsenes und vielfältiges Ökosystem, zahlreiche etablierte Akteur:innen und erste gezielte Förderstrukturen. Der Sektor ist historisch in der Stadt verankert und umfasst sowohl langjährig etablierte Organisationen als auch eine kontinuierliche Dynamik neuer Gründungen mit überregionaler Ausstrahlung. Diese Verbindung aus Tradition und Innovation prägt den Standort bis heute. Parallel dazu hat sich der Sektor zunehmend organisiert und professionalisiert. Netzwerke, Interessenvertretungen sowie Co-Working-Spaces, Inkubatoren und Unterstützungsprogramme bieten Vernetzungsmöglichkeiten, Infrastruktur und Beratung für sozialunternehmerische Aktivitäten. Viele dieser Strukturen haben ihren Sitz oder starke Aktivitäten in Berlin, wodurch sich hier eine besonders hohe Dichte an organisatorischer Infrastruktur der Sozialen Ökonomie entwickelt hat. Begünstigt wird diese Entwicklung durch spezifische Standortfaktoren der Stadt: eine ausgeprägte Netzwerklandschaft, urbane Infrastruktur und ein kulturelles Umfeld, das von Offenheit, sozialem Engagement und experimentellen Wirtschaftsformen geprägt ist. Lange Zeit hat sich der Sektor vor allem aus eigener Initiative heraus entwickelt. In den letzten Jahren ist er jedoch zunehmend in den Fokus von Politik und Verwaltung gerückt. Berlin hat früh begonnen, Soziale Unternehmen in bestehende Instrumente der Wirtschaftsförderung einzubeziehen und gezielte Unterstützungsstrukturen aufzubauen, etwa durch die Öffnung von Förderprogrammen (insb. der IBB) und die Einrichtung zentraler Anlauf- und Vernetzungsstellen.

Der Blick auf andere Städte und Regionen kann dennoch wertvolle Impulse liefern – nicht im Sinne eines Rankings, sondern als Möglichkeit, unterschiedliche Ansätze und Instrumente kennenzulernen. Im Folgenden werden daher ausgewählte Beispiele vorgestellt, die für die Weiterentwicklung der Sozialen Ökonomie in Berlin Anregungen bieten können.

4.3 Impulse guter Praxis

Neben den in Berlin bereits etablierten Ansätzen lohnt sich ein Blick auf Strategien und Instrumente, die in anderen Städten und Regionen entwickelt wurden – sowohl innerhalb Deutschlands als auch international. Diese Beispiele werden hier nicht als Gesamtvergleich verstanden, sondern greifen jeweils einzelne Aspekte heraus, in denen bestimmte Programme oder Governance-Modelle interessante Impulse liefern. Im Folgenden werden daher ausgewählte Fälle vorgestellt, die zeigen, mit welchen Instrumenten und Maßnahmen andere Standorte die Soziale Ökonomie gezielt unterstützen.

Hamburg

Hamburg gilt als aktuelles Beispiel dafür, wie sich eine Stadt klar für Soziale Unternehmen positionieren kann. Die Social Entrepreneurship-Strategie existiert seit 2023⁸⁴ und zeichnet sich dadurch aus, dass sie an verschiedenen Stellen mit der Regionalen Innovationsstrategie (RIS) der Stadt verwoben ist. Ein Beispiel hierfür ist "Aufbruch Hamburg", eine zentrale Initiative im Rahmen der Regionalen Innovationsstrategie (RIS), die im Projekt InnoCUBE öffentlichkeitswirksame Formate organisiert, die Bürger:innen und Social Entrepreneurs in den Dialog bringen und **gesellschaftliche Resonanzräume für soziale Innovation** schaffen.⁸⁵

Sowohl die Innovationsstrategie als auch die SE-Strategie basieren auf einem breiten **Allianz- bzw. Netzwerkansatz**. Die Zusammenarbeit im Rahmen der Strategie erfolgt **ressortübergreifend** (Behörde für Wirtschaft, Arbeit und Innovation in Kooperation mit der Wissenschaftsbehörde) und ist geprägt von Public Private Partnerschaften, in denen private Stiftungen, Wohlfahrtsverbände, Wissenschaft und Intermediäre eine zentrale Rolle einnehmen. Die Social Entrepreneurship Allianz ist politisch legitimiert und fungiert als **institutionalisiertes Governance-Instrument**.⁸⁶ Der Netzwerkansatz in Hamburg zeigt sich zudem darin, dass es nicht nur eine einzelne Anlaufstelle für Soziale Unternehmen gibt, sondern ein breites Portfolio an Unterstützungsangeboten, die neben Finanzierung auch SU-spezifische Beratung, Qualifizierung und Vernetzung umfassen.

Good Practice: Institutionalisierte Governance- und Netzwerkstrategien

Beispiele für eine institutionalisierte Herangehensweise finden sich neben Hamburg auch im Freistaat Bayern und bei der Stadt Mannheim, die 2025 von der Europäischen Kommission für ihre Social Economy Strategie ausgezeichnet wurde. In Bayern wurde mit dem Social-Startup-Hub Bayern (SSHB) eine zentrale Anlaufstelle für Soziale Unternehmen geschaffen, die ressortübergreifend Kompetenzen bündeln und soziales Unternehmertum durch Beratungs- und Vernetzungsangebote bereits in einer frühen Phase unterstützen soll. In Mannheim wurde die Social Economy als Cluster innerhalb der Wirtschaftsförderung fest verankert.

⁸⁴ Vgl. Freie und Hansestadt Hamburg 2023

⁸⁵ Vgl. Freie und Hansestadt Hamburg / InnoCUBE Hamburg o. J.

⁸⁶ Vgl. Freie und Hansestadt Hamburg 2024

Über den Clusteransatz werden Verwaltung, Sozialunternehmen, Wissenschaft und Wohlfahrtsverbände zur Förderung eines förderlichen Ökosystems für Soziale Unternehmen strategisch zusammengebracht.

Insgesamt werden Cluster-, Allianz- bzw. Co-Konstruktionsansätze im europäischen Zusammenhang häufig als Modellvorhaben genannt⁸⁷ und finden sich auch in den Strategien europäischer Metropolen wie Barcelona und Amsterdam wieder (s.u.).

Eine besondere Stärke des Hamburger Ansatzes liegt in der **systematischen Weiterentwicklung des Gesamtökosystems** für Soziale Unternehmen, um aktiv sozialinnovationsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen. EU-Programme wie das „Regional Ecosystems for Social Innovation and Social Transformation“-Programm (RESIST) werden gezielt für den **systematischen Kapazitätsaufbau des Ökosystems** durch die **Weiterbildung und Sensibilisierung zentraler Stakeholder** genutzt.⁸⁸ Beispielhaft hierfür ist die **Toolbox „How to make Innovation Social“**, die Fördergeber methodisch dazu anleitet, bestehende Angebote der **Innovationsförderung für Soziale Unternehmen besser zugänglich** zu machen und **Förderlogiken wirkungs- statt nur wachstumsorientiert** auszurichten.⁸⁹

Good Practice: Synergien zwischen lokalen und europäischen Strategien

Das Beispiel aus Hamburg zeigt, dass Europäische Strategien und Förderprogramme lokale Strategien dafür genutzt werden können, lokale Strategien gezielt weiterzuentwickeln, wenn sie nicht isoliert, sondern strategisch als Hebel in bestehende Governance-, Netzwerk- und Ökosystemansätze eingebettet werden. Auch Mannheim und in NRW (s.u.) verfolgen Ansätze, in denen europäische Synergien effizient genutzt werden. Die Einbindung in europäische Initiativen – ESER in Mannheim, RESIST in Hamburg und EFRE in NRW – setzt gezielte, finanzstarke Impulse zur Förderung Sozialer Unternehmen, ermöglicht aber auch eine strategische Weiterentwicklung des Ökosystems und setzt die Regionen als Modellprojekte auf die Agenda auf Bundes- und EU-Ebene.⁹⁰

Für die Weiterentwicklung des Berliner Unterstützungssystems sind vor allem zwei Instrumente interessant, die das **nachhaltige Wachstum** und die **Professionalisierung** sozialer Unternehmen gezielt fördern. Der **PROFI Impuls** der IFB richtet sich an bestehende Unternehmen (>2 Jahre) und fördert die Entwicklung und **Erprobung neuer Verfahren, Dienstleistungen, Prozesse** mit dem Fokus auf soziale Teilhabe, Bildung, Klima, Gesundheit und stärkt dadurch die qualitative Weiterentwicklung des Geschäftsmodells (vgl. Hamburgische Investitions- und Förderbank: PROFI Impuls). Mit dem Programm **Hamburg Inno-Growth (HIG)** verfügt Hamburg zudem über ein **langfristig angelegtes Förderinstrument** für wirkungsorientierte, **nicht-exitorientierte Geschäftsmodelle**, die nicht auf Venture Capital -Exits, sondern auf den Aufbau nachhaltiger, stabiler Geschäftsmodelle ausgerichtet sind. Über **stille Beteiligungen** von bis zu

⁸⁷ Chaves et al. 2020

⁸⁸ Interreg Baltic Sea Region (2023–2026),

⁸⁹ Behörde für Wirtschaft und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg (o.J.)

⁹⁰ Bei den genannten Projekten handelt es sich um mehrjährige EU-Programme, die Strukturen, Projekte oder Unternehmen fördern, die gesellschaftliche oder wirtschaftliche Mehrwerte erzeugen, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Der *Europäische Sozialfonds Plus (ESER bzw. ESF+)* fördert schwerpunktmäßig soziale Inklusion, Beschäftigungs- und Bildungsprojekte, das Programm *RESIST – Regional ecosystems for social innovation & social transformation* fördert soziale Innovationen über Netzwerke in der Interreg Baltic Sea Region und der *Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)* fokussiert die wirtschaftliche Entwicklung und Innovation in den EU-Regionen (Europäische Kommission, o.J., EU-Funding Programmes).

2,5 Mio. Euro pro Vorhaben für eine Laufzeit von bis zu zehn Jahren trägt das Instrument zur Stabilisierung, Liquiditätssicherung und Bilanzverbesserung von Unternehmen mit innovativen (z. B. ökologischen, digitalen oder sozialen) Geschäftsmodellen bei, die mehrheitlich inhabergeprägt sind.⁹¹

Weiterhin existiert mit dem **IFB InnoImpact** ein **niedrigschwelliges Förderinstrument für Gründer:innen Sozialer Unternehmen**, das personengebundene, nicht rückzahlbare Zuschüsse (bis 2.500 Euro im Monat für max. 18 Monate; max. 75.000 Euro pro Team) für die Lebenshaltung beinhaltet und damit **sozialunternehmerische Gründungen in der Vorgründungsphase** unterstützt. Das Programm beinhaltet neben dem finanziellen Zuschuss auch Leistungen aus den anderen Förderkategorien (Einzel-)Beratung und Zugang zu Netzwerken (IFB). Ergänzt wird das Angebot durch das **Next.Generation Inkubator-Programm** der Körber Stiftung, das einen Fokus auf die fachliche Begleitung von **Gründungsvorhaben aus der jungen Generation (U30)** legt, die mit ihrem Geschäftsmodell einen Beitrag zur Erreichung der SDGs leisten wollen.⁹² Erfolgreich weiterentwickelte Geschäftsideen können nach Programmende zusätzlich mit 50.000 Euro Startkapital gefördert werden. Beide Ansätze fördern soziales Unternehmertum gezielt in der **Vorgründungs- bzw. Pre-Seed-Phase**.

Insgesamt unterstützt Hamburg Soziale Unternehmen gezielt durch Finanzierung, Beratung, Qualifizierung und Vernetzungsangebote, die **sowohl in der frühen Phase (inklusive Vorgründung) als auch in der Wachstums- und Professionalisierungsphase (Scale-Up)** greifen. Auf der Ebene der Ökosystem-Akteur:innen setzt Hamburg auf ressortübergreifende Governance, starke Allianzen und die institutionelle Verankerung der Social Economy, wodurch stabile Rahmenbedingungen und hohe Sichtbarkeit entstehen, und in Anlehnung an die Literatur⁹³ zentrale übergreifende Prinzipien und Gelingensbedingungen für die wirksame Förderung Sozialer Unternehmen verfolgt werden.

Nordrhein-Westfalen

Nordrhein-Westfalen verankerte im Koalitionsvertrag 2022–2027 die Entwicklung einer Strategie für soziale und ökologische Gründungen.⁹⁴ Die Strategie enthält einen Maßnahmenplan und orientiert sich an den vier Handlungsfeldern Ökosystem, Finanzierung, Kooperation & Marktchancen sowie Kompetenzentwicklung.⁹⁵ Die Maßnahmen basieren wesentlich auf den Handlungsempfehlungen des Evaluations- und Ergebnisberichts von Terstriep et al. (2024), und wurden durch das Wirtschaftsministerium ausgearbeitet. Damit schafft NRW einen strukturierten politischen Rahmen, der ähnlich wie in Hamburg auf ressortübergreifender Zusammenarbeit zwischen den Ministerien, zivilgesellschaftlich getragenen Unterstützungstrukturen und dem Ausbau innovationsorientierter Strukturen beruht.⁹⁶ Im Rahmen der 2025 gestarteten NRW-HUBs-Förderung⁹⁷ wurden sechs spezialisierte „Hubs“ in Bereichen wie

⁹¹ Die Mittel für HIG stammen zu 70 % aus dem Bundesprogramm „RegionInnoGrowth“ und zu 30 % von der Freien und Hansestadt Hamburg. Diese Gelder werden über die IFB Hamburg gebündelt und an die MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hamburg mbH weitergereicht (MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hamburg mbH, o. J.)

⁹² Vgl. Körber Start-Hub 2025

⁹³ Vgl. European Economic and Social Committee & CIRIEC-International EESC 2017; Chaves-Avila et al. 2020

⁹⁴ CDU Nordrhein-Westfalen & Bündnis 90/Die Grünen Nordrhein-Westfalen (2022)

⁹⁵ Land Nordrhein-Westfalen, Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie (2024)

⁹⁶ Land Nordrhein-Westfalen (2024): *Social Entrepreneurship: Maßnahmen zur Unterstützung gemeinwohlorientierter Gründungen*.

⁹⁷ Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (2025).

Cybersecurity, GreenTech und Künstlicher Intelligenz eingerichtet sowie erstmals ein eigener Hub für gemeinwohlorientierte Start-ups: Anthropia gGmbH (s.u.).

Das Unterstützungssystem in NRW ist insgesamt geprägt von einer starken **wissenschaftlichen Basis**: Hochschulen und Forschungsinstitute sind feste Säulen der Förderlandschaft. Eine bedeutende Rolle spielen darüber hinaus starke intermediäre Akteur:innen wie die **Anthropia gGmbH** und die **SEND-Regionalgruppe** NRW als landesweite politische Interessenvertretung. Hervorzuheben ist das gut ausgebaute Unterstützungssystem im Bereich der **Kreislaufwirtschaft**, das vor allem durch die **Circular Valley Stiftung** gestaltet wird, aber auch durch die **Anthropia gGmbH** unterstützt wird.

Das Unterstützungssystem umfasst **unterschiedliche Kategorien**: Sichtbarkeit, Beratung, Weiterbildung, Vernetzung, Infrastruktur, Finanzierung, Fördermittelberatung sowie in Ansätzen auch der Marktzugang. Mit Ausnahme von Spezialprogrammen ist die Unterstützungslandschaft überwiegend branchenoffen. Soziales Unternehmertum wird jedoch zunehmend systematisch in bestehende Programme integriert. Ein Beispiel hierfür ist die **NRW BANK**, die in den letzten Jahren ihre Programme für Soziale Unternehmen öffnete und inzwischen eine **spezialisierte Beratung für Soziale Unternehmen** anbietet.⁹⁸ Die Ansprechpersonen der Bank wurden dafür zu Beraterinnen und Beratern für gemeinwohlorientierte Gründungen weitergebildet. Das **NRW.Mikrodarlehen** wurde außerdem um einen **Tilgungsnachlass von 20 % für gemeinwohlorientierte Unternehmen unter fünf Jahren** erweitert.⁹⁹

Im Hinblick auf die Unternehmensphasen lässt sich ein Schwerpunkt auf **Beratungs-, Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote in der Vorgründung- und Gründungsphase** feststellen. Besonders stark vertreten sind **Inkubatoren- und Acceleratorprogramme**. Der **Circular Economy Accelerator** der Circular Valley Stiftung unterstützt jährlich rund 30 Startups durch **umfassende Beratungs-, Weiterbildungs- und Vernetzungsangebote** dabei, Geschäftsideen im Bereich der Kreislaufwirtschaft zu entwickeln, zu validieren und zu skalieren.¹⁰⁰ Damit handelt sich um ein Instrument, mit dem gezielt solche Unternehmen gestärkt werden, deren **soziale Ausrichtung sich in den Herstellungs- und Produktionsabläufen** zeigt. Das Angebot aus NRW passt damit gut zu den Eigenschaften und Bedarfen der Design- und Modewirtschaft in Berlin (vgl. Kap. 2.3., Kap. 3.1.2). Als weiterer good-practice Ansatz im Bereich der Vorgründung im IKM-Cluster ist das Förderangebot **Start-up Transfer NRW** zu nennen, das innovative Dienstleistungen, technologiebasierte Gründungen und soziale oder ökologische Vorhaben als Förderbereiche nennt.¹⁰¹ Im Rahmen des **EFRE/JTF-Programm 2021-2027**, das von der europäischen Union kofinanziert wird, ermöglicht das Programm die Entwicklung und Prototypisierung von Ideen. Der Ansatz kombiniert **finanzielle Förderung und individuelles Coaching** und wird in enger Zusammenarbeit mit Hochschulen in NRW durchgeführt. Der Ansatz ist vergleichbar mit dem Berlin Startup Stipendium und den EXIST-Förderprogrammen des Bundes in Berlin, allerdings wird kein klassischer Stipendiums-Ansatz verfolgt, denn die Gründer:innen werden **sozialversicherungspflichtig an den beteiligten Hochschulen angestellt**. Damit fördert das Instrument soziales Unternehmertum in der **Vorgründungsphase**.¹⁰²

⁹⁸ Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen (SIGU). (o.J.); NRW.BANK. (o.J.) - Förderexperten

⁹⁹ NRW.BANK. (o.J.) - NRW.Mikrodarlehen

¹⁰⁰ Circular Valley. (o.J.)

¹⁰¹ IN.NRW – Innovationsförderagentur NRW (o.J.)

¹⁰² Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (o.J.)

Good Practice: Anschubfinanzierung für Sozialgenossenschaften

In Bayern können Sozialgenossenschaften¹⁰³ im Rahmen der Zukunftsinitiative Sozialgenossenschaften eine Anschubfinanzierung von bis zu 30.000 Euro erhalten, um Finanzierungslücken zu überbrücken, bis sich das Modell selbst durch die Mitglieder trägt. Die Landesinitiative unterstützt damit Entwicklung und Planung von Genossenschaftsgründungen durch einen Vorgründungszuschuss.

Auch die **Scale-up-Phase** wird in NRW zunehmend adressiert. Hervorzuheben ist insbesondere der **Impact Factory Accelerator**, der von der **Anthropia gGmbH** zusammen mit der Beisheim Stiftung, Franz Haniel & Cie., KfW Stiftung und dem Paritätischen NRW betrieben wird. Als **landesgefördertes, explizit impact-orientiertes Intensivprogramm** fördert das Programm **bereits gegründete Jungunternehmen in der Wachstums- und Skalierungsphase**.¹⁰⁴ Die Leistungen im Rahmen des sechsmonatigen Acceleratorprogramms sind umfassend und decken bis auf Finanzierung alle Förderbereiche ab: Neben einem **gezielten Weiterbildungs-, Mentoring und Coachingansatz** zu Themen wie **Weiterentwicklung des sozialunternehmerischen Geschäftsmodells, Kapitalbeschaffung und Wirkungsmessung** bietet das Programm einen Zugang zu einem **großen Unterstützernetzwerk** mit über 1000 Akteur:innen aus Behörden, Stiftungen sowie klassischer Wirtschaft sowie Alumni des Programms.

Der Accelerator fördert damit auch den **langfristigen Zugang zu Investor:innen, Fördergeber:innen und potenziellen Kund:innen** durch ein gezieltes Matchmaking. Gefördert wird in sieben sogenannten „Impact-Clustern“, darunter Kreislaufwirtschaft & Ressourcenschonung, Klimaschutz & erneuerbare Energien, Lebenswerte Städte & nachhaltige Mobilität, Nachhaltige Ernährung & Landwirtschaft, Bildung & Inklusion, Gesundheit & Pflege und Demokratie & resiliente Gesellschaft. Die Anthropia gGmbH begleitet darüber hinaus auch Unternehmen aus der klassischen Wirtschaft bei der **Transformation** hin zu impactorientierterem Handeln.¹⁰⁵ Solche Ansätze, die **private und öffentliche Förderung kombinieren**, erhöhen den Wirkungsumfang der Förderinstrumente.

Good Practice: Private Investor:innen und public-private Fördermodelle

Der Zugang zu Investor:innen wurde in mehreren Städten bzw. Bundesländern als wichtiges Instrument zur Förderung erkannt. In NRW (Anthropia gGmbH), Hamburg (Allianz für Social Entrepreneurship) und in Mannheim (Social Economy Cluster) wurden **feste Unterstützungs-Netzwerke** aufgebaut, die Soziale Unternehmen in bestehende Wirtschaftssysteme einbetten und Investor:innen mit sozialen Unternehmen zusammenbringen. Ein zentraler Gelingensfaktor dabei ist das **sektorübergreifende Vorgehen**, das Akteur:innen aus Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft zusammenbringt und fest in Strategien, Beschlüssen und Haushalten verankert ist.

¹⁰³ Sozialgenossenschaften sind eine Form organisierter bürgerschaftlicher und unternehmerischer Selbsthilfe, bei der Menschen zu sammenfinden, um gemeinsame soziale Anliegen eigenverantwortlich und wirtschaftlich selbsttragend zu lösen. Im Gegensatz zu normalen Genossenschaften stehen bei Sozialgenossenschaften nicht die wirtschaftlichen Vorteile der Mitglieder im Vordergrund; auch Mitarbeitende und Nutzer:innen können daher Mitglied werden (Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales: „Sozialgenossenschaften – Typen von Sozialgenossenschaften“).

¹⁰⁴ Impact Factory (o. J.)

¹⁰⁵ Anthropia gGmbH (o. J.)

Insgesamt setzt NRW erkennbar auf **Soft Policies** durch Netzwerkförderung, Qualifizierung, Sensibilisierung und Kooperationsprogramme. **Hard Policies** wie die gezielte Finanzierung von Sozialen Unternehmen, die Schaffung struktureller Rahmenbedingungen oder Instrumente der institutionalisierten Governance (z.B. durch die geplante zentrale Anlaufstelle) werden aktuell ausgebaut.

Amsterdam

Amsterdam zeichnet sich dadurch aus, dass die Förderung Sozialer Unternehmen **systematisch und langfristig** als fester Bestandteil der Stadtentwicklung gedacht und **evidenzbasiert** weiterentwickelt wird.¹⁰⁶ Die Basis für dieses Vorgehen bildete eine Forschungs- und Analysephase, die Lücken im Unterstützungssystem und Unterstützungsbedarfe sichtbar machte.¹⁰⁷ Auch setzte Amsterdam schon früh auf kollaborative Governance-Ansätze, in die Sozialunternehmen, Investoren, KMU, Nonprofits, Forschung und Verwaltung an der Umsetzung eingebunden waren.¹⁰⁸ Die strategische Entwicklungslogik in Amsterdam entspricht einer PwC--Analyse (2018), die eine langfristige institutionelle Verankerung und ein konsistentes Programmmanagement als zentrale Erfolgsfaktoren der niederländischen SU-Strategien identifiziert.¹⁰⁹

Mit Amsterdam Impact verfügt die Stadt seit 2015 über eine explizite Social-Economy-Strategie, die im Wirtschaftsressort verankert ist.¹¹⁰ Die Stadt übernimmt die strategische Steuerung, während Intermediäre häufig die operative Verantwortung tragen. Amsterdam folgt dabei einem **Co-Governance-Modell**, in dem Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsam Programme entwickeln. Das **Amsterdam Economic Board** verbindet öffentliche Verwaltung, Wirtschaft sowie Wissenschaft miteinander und setzt sich für Cross-Innovationen in den Handlungsfeldern Gesundheit, Technologie/Innovation und nachhaltige Industrie ein.¹¹¹ Intermediäre wie der **Impact Hub Amsterdam** unterstützt als zentrale Anlaufstelle Startups und wachstumsorientierte Unternehmen durch Acceleratorprogramme, Coaching, Netzwerkzugang und Partnerschaften sowie durch Verbindungen zu -Mentor:innen und Investor:innen.¹¹² Amsterdam profitiert stark von seiner Einbindung in nationale Strukturen wie *Social Enterprise NL* als Wissens- und Lobbyplattform sowie in europäische Programme, etwa über Interreg- und EU-Innovationsfonds-Projekte, und tritt zudem als Gastgeber und Partner für EU-bezogene Veranstaltungen zur Sozialen Ökonomie auf, die sich u.a. auf den *European Social Economy Action Plan* beziehen.¹¹³ Mit der Social Impact Factory existiert außerdem ein B-Corp zertifizierter **Co-Working-Space**, der Arbeits- und Besprechungsräume für soziale Unternehmer:innen bietet.¹¹⁴ Charakteristisch für den Amsterdamer Weg ist ein **quartiers- bzw. stadtteilbezogener Förderansatz**, der **Bezirke als zentrale Akteur:innen** einbindet. Das Programm „Boost je Buurt“ („Boost Your Neighbourhood“) etwa fördert gezielt Soziale Unternehmen,

¹⁰⁶ | amsterdam / Amsterdam Impact (2025a)

¹⁰⁷ | Kotlarska (2023)

¹⁰⁸ | amsterdam / Amsterdam Impact. (2025a).

¹⁰⁹ | PwC Nederland (2018)

¹¹⁰ | amsterdam / Amsterdam Impact (o.J. a)

¹¹¹ | Amsterdam Economic Board (o.J.)

¹¹² | Impact Hub Amsterdam (o.J.)

¹¹³ | Social Enterprise NL (o.J.)

¹¹⁴ | Social Impact Factory (o.J.)

die stadtteilbezogene Lösungen entwickeln, das gemeinsam mit den sieben Verwaltungsbezirken Amsterdams durchgeführt wird.¹¹⁵

Die Unterstützungsangebote decken ein breites Spektrum von Information und Sensibilisierung, Weiterbildung, Einzelberatung, Vernetzung, Infrastruktur und punktuelle Fördermittelberatung in allen Entwicklungsphasen Sozialer Unternehmen ab, von der Gründung über Skalierung bis hin zur Transformation. Das **Regeneration Program (Impact Hub Amsterdam)** etwa unterstützt Unternehmen dabei, regenerative Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln sowie alternative **gemeinwohlorientierte Eigentums-, Finanzierungs- und Rechtsmodelle** zu prüfen und eine Kommunikationsstrategie zu erarbeiten.¹¹⁶ Das Programm ist privat finanziert, vor allem durch Stiftungen wie die DOEN Foundation, die Triodos Foundation und die Rabo Foundation.

Die Finanzierung des Ökosystems erfolgt über eine Mischung aus städtischen Mitteln (*Amsterdam Impact*, Bezirksbudgets), nationalen Programmen, EU-Förderung sowie privaten und philanthropischen Investor:innen. Zu den zentralen Finanzierungsinstrumenten zählen kleine Innovations- und Pilotzuschüsse, EU-Strukturfonds, Social-Procurement Programme sowie hybride Modelle wie das **Integrated Capital Network**, das **öffentliche Geldgeber, private Investor:innen, Banken, Stiftungen und Venture Capital -Firmen** zusammenbringt, um Sozialen Unternehmen einen besseren Zugang zu Finanzierung, Beratung und Netzwerken zu ermöglichen.¹¹⁷ Das Instrument reagiert auf die Herausforderungen vieler Sozialer Unternehmen, an Kapital zu kommen, weil klassisches Risikokapital nicht zum Geschäftsmodell passt. Bei regelmäßigen **Integrated Capital Labs** können Sozialunternehmer:innen gemeinsam mit Investor:innen mögliche Finanzierungswege und strategische Schritte entwickeln. Das Unterstützungsnetzwerk ist langfristig angelegt, sodass die Investor:innen die Unternehmen über verschiedene Phasen begleiten und eine Investition auf Basis der Entwicklung abwägen können. Erwähnenswert ist auch die **Kampagne „Buy Social“** als Instrument zur **Förderung des B2B und B2G-Markzuganges**, indem Soziale Unternehmen durch ein gezieltes Matching dabei unterstützt werden, langfristige Dienstleistungs- und Lieferantenaufträge bei Unternehmen, öffentlichen Organisationen und Institutionen zu erhalten.¹¹⁸

Amsterdam verfügt damit über ein langfristig gewachsenes, eng mit der städtischen Identität verknüpftes Unterstützungssystem für Soziale Unternehmen. Städtische Steuerung, starke Intermediäre und eine Multi-Stakeholder-Logik werden durch datenbasierte Strategien und quartiersbezogene Programme ergänzt. Hybride Finanzierungsinstrumente und Netzwerke wie das Integrated Capital Network stärken soziale Unternehmen sowohl in der Startup- als auch in der Scale-Up-Phase.

¹¹⁵ | amsterdam / Amsterdam Impact (2025b)

¹¹⁶ | Impact Hub Amsterdam (o. J.)

¹¹⁷ | amsterdam / Amsterdam Impact (o. J. b)

¹¹⁸ | amsterdam / Amsterdam Impact (o. J. c)

Barcelona

Barcelona gilt als eine der international referenzierten Städte in der strategischen Förderung der Social Economy. Die Entwicklung ist nicht punktuell, sondern baut seit Mitte der 2010er Jahre schrittweise und strategisch aufeinander auf. Einen ersten strukturierten Rahmen setzte der *Pla d'Impuls a l'Economia Social i Solidària (PIESS) 2016–2019*, der die SSE institutionell verankerte und mit gezielten Maßnahmen unterlegte. Darauf folgten die Konsolidierungsphase PIESS 2021–2023 sowie der aktuelle PIESS 2024–2027. Parallel wurde mit der *“Estratègia de l'Economia Social i Solidària a Barcelona 2030” (ESSBCN2030)* eine breit angelegte Strategie mit 147 Organisationen entwickelt, die die langfristige Ausrichtung bis 2030 definiert.¹¹⁹ Barcelona versteht die Social and Solidarity Economy explizit als eigenständigen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Sektor und bindet ihn strategisch in kommunale, regionale, nationale und europäische Rahmen ein. Die aktuelle Strategie ist mit dem *Municipal Action Plan 2023–2027*, der *Barcelona Agenda 2030*, dem Wirtschaftsplan *Barcelona Impulsa 2035* sowie mit der spanischen und europäischen Social-Economy-Politik verzahnt.¹²⁰

In der **Startup-Phase (Vorgründung/Gründung)** stehen Maßnahmen der **Beratung, Weiterbildung und Vernetzung** im Vordergrund. Über Programme von Barcelona Activa.¹²¹

Hinzu kommt die Förderung von **Räumen**: Mit *Bloc4BCN – Espai Cooperatiu* wurde ein 4.000 m² großer Kooperations- und Innovationsraum geschaffen, der Coworking, Austausch und gemeinschaftliche Projektentwicklung ermöglicht.¹²² Dieser physische Ort fungiert zugleich als Infrastruktur für Vernetzung, Innovation und Sichtbarkeit.

Im Bereich **Finanzierung** werden Zuschüsse, projektbezogene Förderlinien und sektorale Förderprogramme eingesetzt. Initiativen wie *Projectes Singulars* zielen darauf ab, neue Märkte zu erschließen und Beschäftigung in der Social Economy zu schaffen.¹²³ Ergänzend unterstützt die Verwaltung bei der **Fördermittelberatung**, also beim Zugang zu regionalen, nationalen und europäischen Programmen. Für die **Scale-up-Phase (Stabilisierung, Wachstum, Professionalisierung)** gewinnen Instrumente zur Kooperation zwischen Organisationen der Sozialen Ökonomie, zur Bildung thematischer Netzwerke sowie zur Einbindung in lokale Wertschöpfungs- und Innovationssysteme an Bedeutung. In Barcelona geschieht dies etwa durch Programme zur Vernetzung von Social-Economy-Unternehmen, kooperative Arbeitsräume, gemeinsame Entwicklungsprojekte sowie durch territoriale Kooperationsstrukturen. Programme wie die *Comunalitats Urbanes*¹²⁴. Es entsteht eine Verbindung von **Vernetzung, Marktzugang und Finanzierung**, da kooperative Projekte gezielt in lokale und städtische Märkte eingebunden werden.

Ein weiteres Instrument mit Marktwirkung ist die strategische Einbindung der Social Economy in städtische Beschaffungs- und Wirtschaftspolicies. Durch sozial orientierte öffentliche Vergabepraktiken wird der **Marktzugang** sozialökonomischer Akteur:innen verbessert – insbesondere in Bereichen wie Pflege, Energie, Wohnen oder Textil. Die Stadt nutzt ihre Rolle als öffentlicher Auftraggeber strategisch. Öffentliche Vergabe wird so gestaltet, dass soziale, ökologische und gemeinwohlorientierte Kriterien

¹¹⁹ Vgl. Ajuntament de Barcelona 2024

¹²⁰ Vgl. Ajuntament de Barcelona 2024

¹²¹ Vgl. Ajuntament de Barcelona 2020; 2024

¹²² Vgl. Ajuntament de Barcelona 2024

¹²³ Vgl. Ajuntament de Barcelona 2024

¹²⁴ Vgl. Ajuntament de Barcelona 2024

berücksichtigt werden.¹²⁵ Im Bereich **Sichtbarkeit / Öffentlichkeitsarbeit** wird die SSE durch Kampagnen, strategische Dokumente und politische Kommunikation als zentraler Bestandteil der Stadtentwicklung positioniert. Die **#ESSBCN2030**-Strategie ist dabei nicht nur ein Planungsinstrument, sondern ein öffentlich sichtbares Bekenntnis der Stadt zur SSE.¹²⁶

Barcelona zeichnet sich vor allem durch drei Merkmale aus:

Erstens verfolgt die Stadt einen klar **systemischen Ansatz**. Einzelinstrumente werden nicht isoliert entwickelt, sondern in mehrjährige Strategien eingebettet, evaluiert und weiterentwickelt. Die Chronologie von PIESS 2016–2019 über 2021–2023 bis 2024–2027 zeigt eine institutionelle Verankerung und Weiterentwicklung.¹²⁷

Zweitens setzt Barcelona stark auf **Co-Konstruktion**.¹²⁸ Barcelona verfolgt mit der **#ESSBCN2030**-Strategie und dem PIESS 2024–2027 einen konsequenten Co-Konstruktionsansatz, bei dem Stadtverwaltung, öffentliche Institutionen, Netzwerke der Sozialen und Solidarischen Ökonomie, Genossenschaften, Sozialunternehmen, Finanz-Akteur:innen, Wissenschaftseinrichtungen sowie zivilgesellschaftliche Organisationen gemeinsam an der Entwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Politik arbeiten.¹²⁹ Die Entwicklung der **#ESSBCN2030**-Strategie erfolgte in enger Zusammenarbeit mit 147 Organisationen. Arbeitsgruppen und Beteiligungsprozesse sind fester Bestandteil der Governance-Struktur.¹³⁰ Diese partizipative Politikgestaltung stärkt Legitimität und Nachhaltigkeit der Maßnahmen. Die Social Economy wird dabei als Ökosystem verstanden, in dem die unterschiedlichen Akteur:innen strukturell miteinander vernetzt sind und über formalisierte Beteiligungsformate kooperieren. Durch diese institutionalisierte Zusammenarbeit wird die Social Economy nicht nur gefördert, sondern als strategischer Partner in Wirtschafts-, Innovations- und Stadtentwicklungspolitik integriert.

Drittens integriert die Stadt die Social Economy aktiv in große **Transformationsfelder** wie Klimapolitik, feministische Ökonomie, Digitalisierung und lokale Resilienz. Damit wird der Sektor nicht nur als sozialpolitisches Instrument verstanden, sondern als Hebel für wirtschaftliche und sozial-ökologische Transformation.

Barcelona kombiniert Instrumente in vielen Bereichen – von Information und Sichtbarkeit über Beratung, Weiterbildung und Räume bis hin zu Finanzierung, Marktzugang und strategischer Einbettung in rechtliche und politische Rahmenbedingungen. Besonders hervorzuheben ist die kohärente Verbindung von Startup- und Scale-up-Instrumenten innerhalb eines langfristigen, politisch abgesicherten Rahmens.

¹²⁵ Vgl. Ajuntament de Barcelona 2020

¹²⁶ Vgl. Ebd.

¹²⁷ Vgl. Ajuntament de Barcelona 2024

¹²⁸ Vgl. Chaves-Avila et al. 2020

¹²⁹ Vgl. Ajuntament de Barcelona 2024

¹³⁰ Vgl. Ajuntament de Barcelona 2020

4.4 Gelingensbedingungen für eine nachhaltige Unterstützung des Ökosystems

Studien weisen darauf hin, dass die wirksame Entwicklung und Etablierung von Policies, Strukturen und Instrumenten zur Unterstützung Sozialer Unternehmen bestimmten grundlegenden Prinzipien folgen sollte. Dabei wird betont, dass staatliche Programme idealerweise nicht nur auf die Unternehmen selbst ausgerichtet sein sollten, sondern auch relevante Akteur:innen des Ökosystems einbeziehen. Aus der Literatur lassen sich daher zentrale, übergreifende Prinzipien und Gelingensbedingungen für eine wirksame Förderung Sozialer Unternehmen ableiten.¹³¹

Ökosystemperspektive und partizipative Gestaltung: Eine wirksame Förderung Sozialer Unternehmen erfordert eine konsequente Ökosystemperspektive. Relevante Akteur:innen sind dabei nicht nur staatliche Stellen, sondern ebenso Netzwerke, Intermediäre, Verbände, Finanz-Akteur:innen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, zivilgesellschaftliche Organisationen sowie kommunale und regionale Akteur:innen.

- **Politik & Verwaltung** kommt eine zentrale Rolle zu, um Legitimation, Verbindlichkeit und strategische Kohärenz herzustellen. Dazu gehören insbesondere die politische und institutionelle Anerkennung des Sektors, gesetzliche und strategische Rahmenbedingungen sowie ressortübergreifende Koordination, etwa durch mehrjährige Strategien, interministerielle Strukturen und die Integration der Sozialen Ökonomie in bestehende Politikfelder wie Arbeitsmarkt-, Klima-, Regional- oder Innovationspolitik.
- **Regionen und Kommunen** sind insbesondere für die räumliche Verankerung und praktische Umsetzung von Social-Economy-Policies relevant. Gerade im föderalen System kommt den verschiedenen staatlichen Ebenen eine wichtige Rolle zu, etwa durch regionale Kooperationsmodelle und Public-Private-Community-Partnerschaften.
- **Intermediären Akteur:innen** der Social-Economy-Bewegung kommt eine wichtige Funktion zu als Bindeglied zwischen Politik, Praxis und Wissenschaft. Ihre Stärkung umfasst insbesondere den Ausbau von Dachverbänden, Netzwerken und Koordinationsstellen, die Förderung von Wissens- und Transferstrukturen sowie den strukturierten Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Sektor.
- **Wissenschaft und Bildung** tragen wesentlich zur Wissensbasis, Reflexion und Professionalisierung des Feldes bei. Dazu gehören insbesondere Forschungsk Kooperationen mit Akteur:innen der Sozialen Ökonomie zur Wissensproduktion und Evaluation sowie die stärkere Verankerung der Sozialen Ökonomie in Aus- und Weiterbildung zur langfristigen Kompetenzentwicklung.
- **Finanz-Akteur:innen** sind zentral für den Aufbau passender Finanzierungsinfrastrukturen für Soziale Unternehmen. Dabei spielen sowohl staatliche Förderbanken als auch private Finanzakteure eine Rolle – von konventionellen Banken bis hin zu Impact-Investor:innen und ethisch orientierten Finanzinstituten –, etwa durch die Entwicklung geeigneter

¹³¹ Vgl. European Economic and Social Committee & CIRIEC-International 2017, Chaves-Avila 2025

Finanzierungsinstrumente sowie die Förderung wertebasierter Finanzierungsangebote, die nicht ausschließlich an kurzfristigen Renditelogiken ausgerichtet sind.

Erst das Zusammenwirken dieser Akteur:innen schafft die strukturellen Voraussetzungen für die Entstehung, Entwicklung und Skalierung Sozialer Unternehmen. Zentral ist dabei der Übergang zu einem partizipativen Governance-Ansatz („Co-construction“). Dieser versteht die Soziale Ökonomie nicht nur als Zielgruppe von Fördermaßnahmen, sondern als aktive Mitgestalterin von Politik. Akteur:innen der Sozialen Ökonomie werden systematisch in die Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von Strategien, Programmen und Instrumenten einbezogen. Es entsteht Dialog, Partnerschaft und gemeinsame Verantwortung.

Ressortübergreifende Koordination: Wirksame Policies zur Förderung Sozialer Unternehmen erfordern ressortübergreifende Koordination, interministerielle Abstimmungsformate und die Etablierung neuer kooperativer Gestaltungs- und Dialogräume innerhalb der Verwaltung. Zentral ist dabei die Überwindung sektoraler Logiken zugunsten einer ganzheitlichen Perspektive, die auch die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten sozialunternehmerischen Akteur:innen stärkt und dialog- und lernorientierte Ansätze systematisch verankert. Die Einbettung in regionale Wirtschafts-, Sozial- und Innovationsstrukturen ist ein wichtiges Element. Ein internationales Beispiel hierfür sind die Territorial Clusters for Economic Cooperation (PTCE - Pôles Territoriaux de Coopération Économique in Frankreich).

Politische Nachhaltigkeit und Langfristigkeit: Erstens sind klare Zuständigkeiten sowie eine institutionelle Verankerung innerhalb der Verwaltung entscheidend, um Kontinuität, Verlässlichkeit und ressortübergreifende Koordination sicherzustellen. Zweitens kommt der aktiven Mobilisierungs- und Beteiligungsfähigkeit des Sektors selbst eine zentrale Rolle zu: Durch stabile Dialog- und Aushandlungsstrukturen zwischen Politik, Verwaltung und Akteur:innen der Sozialen Ökonomie können Programme partizipativ weiterentwickelt, legitimiert und gegenüber politischen Richtungswechseln resilient gemacht werden. Drittens kann eine gesetzliche Verankerung staatliche Unterstützungsstrukturen für die Soziale Ökonomie explizit festschreiben (wie es etwa Spanien vormacht). So kann ein Rahmen für langfristige Unterstützung und Förderung sowie Planungssicherheit geschaffen werden.

Good Practice: Social Economy Berlin

Mit der Initiative Social Economy Berlin hat das Land Berlin eine zentrale Struktur geschaffen, die mehrere dieser Prinzipien aufgreift. Die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe fördert die Initiative finanziell, während die konkrete Umsetzung durch Intermediäre erfolgt, die Informations-, Beratungs- und Vernetzungsangebote für Soziale Unternehmen bereitstellen. SEB fungiert damit als Schnittstelle zwischen Politik, Verwaltung, Intermediären und Sozialen Unternehmen und trägt zur Koordination und Weiterentwicklung des Berliner Ökosystems bei.

5 Handlungsempfehlungen

„Was Berlin zählt, kann Berlin gestalten.“ Mit diesem Anspruch ist die vorliegende Studie angetreten. Die Potenzialanalyse verdeutlicht, dass Soziale Unternehmen in Berlin nicht nur einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten, sondern zugleich ein wirtschaftlich relevanter, resilienter und wachsender Teil der Berliner Wirtschaft sind; mit Beschäftigungswirkungen, Innovationskraft, lokaler Wertschöpfung sowie Potenzialen zur Reduktion gesellschaftlicher Folgekosten. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich eine Gestaltung der Rahmenbedingungen, die nicht allein auf punktuelle Unterstützung zielt, sondern die Potenziale Sozialer Unternehmen systematisch aktiviert.

Die folgenden Handlungsempfehlungen knüpfen unmittelbar an die empirischen Ergebnisse und die Synthese der Datenquellen an und übersetzen sie in zentrale Gestaltungsfelder. Dabei stehen weniger Einzelinstrumente als vielmehr funktionale Bausteine im Vordergrund, die strategische Rahmensetzung, Sichtbarkeit, Marktzugang, Finanzierung, Unterstützungssysteme sowie Wissens- und Kompetenzstrukturen zusammenführen.

5.1 Sichtbarkeit und Anschlussfähigkeit Sozialer Unternehmen

Soziale Unternehmen wirken in Berlin in zentralen Transformationsfeldern und entwickeln dabei häufig neuartige, marktorientierte Lösungen, die bislang vernachlässigte Bedürfnisse adressieren. Gleichzeitig bleibt der Sektor in der öffentlichen Wahrnehmung und in Teilen der klassischen Wirtschaft vielfach auf eine begrenzte „Bubble“ beschränkt. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich eine gezielte, **breitenwirksame Aufklärung über soziale Innovation und die Rolle Sozialer Unternehmen**, die über sektorinterne Kommunikation hinausgeht und stärker **in Richtung Wirtschaft, Verwaltung und Stadtgesellschaft** öffnet.

Zentral ist dabei die **systematische Sichtbarmachung tragfähiger Geschäftsmodelle und erfolgreicher Beispiele**. Viele Soziale Unternehmen wachsen nicht explosionsartig, sondern stabil und stetig, behaupten sich über Jahre am Markt und weisen resiliente Strukturen auf. Diese Qualitäten können (gerade vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Unsicherheiten) stärker als **wirtschafts- und standortpolitischer Vorteil** kommuniziert werden. Eine strategische Öffentlichkeitsarbeit, die erfolgreiche Soziale Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle sichtbar macht, kann zugleich Nachfrage- und Finanzierungsbereitschaft stärken und die Anschlussfähigkeit an klassische Wirtschafts-Akteur:innen erhöhen.

Für die weitere Entwicklung Sozialer Unternehmen in Berlin ist ein **kooperativ ausgerichtetes Ökosystem** von zentraler Bedeutung. Die Analyse zeigt, dass die Vielfalt an Organisationsformen und Geschäftsmodellen eine strukturelle Stärke darstellt. Damit dieses Potenzial dauerhaft wirksam werden kann, bedarf es **verlässlicher Koordinations- und Abstimmungsstrukturen**. Es empfiehlt sich daher, **kontinuierliche Dialogformate zwischen Verwaltung, Wirtschaftsförderung, Finanz-Akteur:innen und dem Sektor institutionell abzusichern**. Dazu zählen insbesondere die Senatsverwaltungen, die Bezirke, wichtige Akteur:innen wie z.B. die IBB, Bürgerschaftsbank, IHK, Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, Bürgerschaftsbank, die Sozialwirtschaft, die konventionelle Wirtschaft und Hochschulen. Ein strukturierter Austausch kann Bewertungsunsicherheiten reduzieren und sektorübergreifende Lernprozesse ermöglichen.

Mit **Social Economy Berlin** wurde ein wesentlicher struktureller Baustein gelegt. Für eine nachhaltige Weiterentwicklung empfiehlt es sich, diese bisher aufgebauten Vernetzungs-, Sichtbarkeits- und Entwicklungsfunktionen **langfristig abzusichern** und zugleich gezielt weiterzuentwickeln. Dabei gewinnt insbesondere die Rolle als **zentrale Anlaufstelle und als „Übersetzerin“** zwischen unterschiedlichen Logiken an Bedeutung: zwischen Sozialen Unternehmen und klassischen Unternehmen als potenziellen Kund:innen und Partner:innen, zwischen Sozialer Innovation und etablierten Förder- und Finanzierungslogiken sowie zwischen sektoraler Praxis und Verwaltung.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, **kooperative Modelle des Ressourcenpoolings für gemeinsame Infrastruktur- und Ressourcennutzung** zu erleichtern. Insbesondere der Zugang zu geeigneten Räumen gewinnt vor dem Hintergrund steigender Kosten als Standortfaktor an Bedeutung.

5.2 Passgenaue Finanzierungsbedingungen

Die Potenzialanalyse verdeutlicht, dass Soziale Unternehmen nicht nur Wirkung entfalten, sondern auch wirtschaftliche Stabilität erzeugen können: Sie schaffen Beschäftigung, weisen Diversifikationsstrategien und vielfältige Einnahmequellen sowie eine **überdurchschnittliche Resilienz und Krisenanpassung** auf. Wenn Soziale Unternehmen als krisenfester gelten und seltener Ausfälle verzeichnen, empfiehlt es sich, zu prüfen, inwiefern sich dies grundsätzlich auch in **Risikoeinschätzungen, Finanzierungsentscheidungen und -konditionen angemessener widerspiegeln** kann.

Gleichzeitig zeigen die Herausforderungen, dass Soziale Unternehmen beim Zugang zu privatem Kapital strukturell benachteiligt sind, unter anderem aufgrund moderater Renditeerwartungen, langer Entwicklungszeiträume und hoher persönlicher Risiken, etwa durch Haftung. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich eine **stärkere Schwerpunktsetzung auf Finanzierungszugänge und Finanzierungsinfrastruktur**. Dies erscheint auch deshalb relevant, weil sich die verfügbaren öffentlichen (Förder-)Mittel absehbar nicht erhöhen und die langfristige Entwicklung Sozialer Unternehmen damit noch stärker von einer tragfähigen Kombination aus Marktumsätzen, geeigneten Finanzierungsinstrumenten und ergänzender Förderung abhängig sein wird. Politische Rahmensetzung und Sichtbarkeit können dazu beitragen, das Vertrauen von Investierenden zu stärken. Ergänzend empfiehlt sich gezielte Vernetzungs- und Matchingformate, um Sozialen Unternehmen den **Zugang zu Impact-orientierten Investor:innen** zu erleichtern und gleichzeitig **Lernprozesse innerhalb des Sektors** über (alternative) Finanzierungswege zu unterstützen.

Aus dem Sounding Board ergeben sich dabei konkrete Ansatzpunkte, die innerhalb bestehender Strukturen weiterentwickelt oder geprüft werden können. Dazu zählen insbesondere **Formate, die Eigenkapital stärken und privates Kapital mobilisieren** – etwa durch die Initiierung eines Social Business Angels-Ansatzes oder die Prüfung geeigneter Fonds- und Beteiligungsmodelle, die nicht primär auf Exit-orientierte Renditelogiken angewiesen sind. Ergänzend erscheint die **Sensibilisierung klassischer Banken** für die Geschäftsmodelle Sozialer Unternehmen als wichtiger Hebel. In diesem Zusammenhang können niedrigschwellige Instrumente (etwa Mikrokreditansätze) dann wirksam werden, wenn sie das **individuelle Haftungsrisiko** nicht zusätzlich erhöhen und beispielsweise auf persönliche Bürgschaften verzichten. Ebenso wird im Sounding Board die Relevanz von **„First-of-a-kind“-Finanzierungen** sichtbar, die Vorhaben unterstützen, die nicht in etablierte Raster passen, aber gesellschaftlich und wirtschaftlich relevant sind (z.B. produktives.NRW).

5.3 Öffentliche Förderung anschlussfähig gestalten

Von der privaten Finanzierung klar zu unterscheiden ist die öffentliche Förderung. Die empirischen Befunde zeigen, dass Soziale Unternehmen häufig eine hohe Nachfrage nach Planbarkeit und Anschlussfähigkeit artikulieren, zugleich aber auf Förderstrukturen treffen, die projektbezogen, kurzfristig und formalisiert ausgestaltet sind. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich eine Weiterentwicklung bestehender Förderlogiken als **Verbesserung der Passfähigkeit innerhalb der projektbezogenen Struktur öffentlicher Zuwendungen**.

Ein zentraler Ansatzpunkt liegt in der Verbesserung von Transparenz und Zugang. Die Befunde zeigen, dass viele Soziale Unternehmen Unterstützungsangebote nicht kennen oder als schwer zugänglich wahrnehmen. Die **Entwicklung eines Förder- und Finanzierungskompasses** könnte dazu beitragen, Orientierung zu schaffen und bestehende Instrumente besser nutzbar zu machen. Mehrstufige Verfahren („Calls“) mit punktgenauer Ansprache und begleitender Unterstützung können hier die Qualität von Vorhaben erhöhen und Zugänge erleichtern.

Ergänzend empfiehlt sich eine **stärker phasenbezogene Ausgestaltung von Förderzugängen**, insbesondere mit Blick auf die **Vorgründungsphase**. Das Sounding Board hebt hervor, dass in dieser Phase Instrumente zur Geschäftsmodellentwicklung und Capacity Building entscheidend sind, um spätere Stabilität und Finanzierbarkeit zu erhöhen. Insbesondere hier empfiehlt es sich zu prüfen, **inwiefern Instrumente mit existenzsicherndem Charakter** zur Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle beitragen können. Niedrigschwellige, personengebundene Förderformate können die soziale Zugänglichkeit von Gründungen erhöhen und Diversität im Sektor stärken.

Darüber hinaus wird im Sounding Board **die Relevanz externer Expertise** im Bereich sozialer Innovation betont, insbesondere bei Antrags- und Bewertungsprozessen. Eine ergänzende Einbindung entsprechender Expert:innen bei Auswahlverfahren könnte dazu beitragen, Passungsprobleme zwischen Förderlogiken und sozialinnovationsbezogenen Geschäftsmodellen zu reduzieren.

Schließlich empfiehlt es sich, bestehende Instrumente der Wirtschaftsförderung im Hinblick auf ihre **Innovationslogiken zu prüfen**. Das Sounding Board verweist darauf, dass soziale Innovationen in einzelnen Förderinstrumenten bislang nicht immer ausreichend anschlussfähig erscheinen. Eine weiterentwickelte Einordnung könnte Zugänge verbessern, ohne neue Förderarchitekturen aufzubauen.

5.4 Stärkung von Marktzugang und Nachfrage

Im Bereich **öffentlicher Vergaben** empfiehlt es sich, die **Anschlussfähigkeit** von Verfahren weiter in den Blick zu nehmen. Das Sounding Board verweist hier insbesondere auf die Bedeutung von **Bietergesprächen** als Instrument, um Verständnis für Angebote und Geschäftsmodelle zu erhöhen, Unsicherheiten abzubauen und Zugänge zu erleichtern. Ergänzend erscheint ein gezielter **Kompetenzaufbau innerhalb von Verwaltung und Beschaffung** sinnvoll, insbesondere mit Blick auf soziale Innovation, kooperative Governance- und Eigentumsstrukturen sowie die spezifischen Logiken Sozialer Unternehmen. Darüber hinaus kann die **öffentliche Hand ihre Rolle als Nachfragerin** strategischer nutzen, indem soziale und ökologische Kriterien nicht nur formal berücksichtigt, sondern aktiv als Instrument der Marktgestaltung

verstanden werden. Eine **systematische Sichtbarmachung sozialer Anbieter im Beschaffungsumfeld** kann dazu beitragen, Nachfrage gezielt zu entwickeln.

Neben dem öffentlichen Bereich empfiehlt sich, auch **privatwirtschaftliche Marktzugänge systematisch zu stärken**. Die Verbindung zu klassischen Unternehmen als Kund:innen, Partner:innen und Auftraggebern kann dabei eine doppelte Wirkung entfalten: Sie stärkt Umsatz- und Finanzierungsfähigkeit und erhöht zugleich die Diffusion sozialer Innovationen in bestehende Wertschöpfungsketten. Als konkrete Transfer- und Skalierungsansätze werden im Sounding Board unter anderem **Social-Franchise-Modelle sowie internationale Austausch- und Sichtbarkeitsformate** (Summits, Konferenzen) benannt, die Lernen, Diffusion und Markterschließung unterstützen können.

5.5 Aufbau von Daten-, Wissens- und Kompetenzstrukturen

Die Potenzialanalyse verdeutlicht die Relevanz von Sozialen Unternehmen nicht nur als wirtschaftliche Akteur:innen sondern auch als Partner für resiliente Stadtentwicklung. Um diese Potenziale strategisch zu heben, empfiehlt sich eine **langfristige Stärkung der Daten- und Wissensbasis** sowie ein **kontinuierlicher Kompetenzaufbau** im Ökosystem.

Eine kontinuierliche Datenerhebung kann dazu beitragen, Entwicklungen sichtbar zu machen, Bedarfe frühzeitig zu erkennen und Unterstützungsstrukturen evidenzbasiert weiterzuentwickeln. Ergänzend empfiehlt sich ein gezielter **Kompetenzaufbau in Verwaltung, Wirtschaftsförderung und Finanzinstitutionen**, um Unsicherheiten im Umgang mit Sozialen Unternehmen zu reduzieren und passfähigere Entscheidungsprozesse zu ermöglichen. Gleichzeitig zeigt sich auf Seiten der Sozialen Unternehmen ein **fortlaufender Bedarf an Qualifizierung**, insbesondere in kaufmännischen Kompetenzen und Finanzierungsfragen, die für Stabilisierung, Professionalisierung und Wachstum von zentraler Bedeutung sind; sowie im Bereich Wirkungsmessung.

Zugleich zeigt die Studie, dass die **Definition** und strategische Steuerung im Feld Sozialer Unternehmen langfristige Lernprozesse erfordern. Trotz vorhandener EU-Definitionen **bleibt die Abgrenzung herausfordernd**, während die Prüfung der Kriterien mit erheblichem administrativem Aufwand verbunden sein kann. Die Analyse zeigt zudem eine deutliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Praxis: Selbst innerhalb einschlägiger Netzwerke erfüllt nur ein Teil der Unternehmen alle vier Kriterien vollständig. Gleichzeitig wird deutlich, dass sowohl Unternehmen, die alle Kriterien erfüllen („Zebras“), als auch jene, die einzelne Kriterien noch nicht vollständig erreichen („Okapis“), relevante Beiträge zur sozialen und ökologischen Transformation leisten. Ein zentraler Unterschied liegt häufig im Kriterium eines **Marktumsatzanteils** von mindestens 50 %, das insbesondere in frühen Entwicklungsphasen schwer zu erreichen ist. Die Berliner Verwaltungspraxis zeigt hier bereits Spielraum, in dem bspw. die Kriterien für das Bürgerschaftsprogramm BBBsocial und für den Wettbewerb Berlins Soziale Unternehmen niedrigere Marktumsatzanteile enthalten. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll zu prüfen, ob eine **flexiblere Auslegung** auch in weiteren Förderprogrammen dieses Kriteriums mehr wirkungsorientierten Unternehmen Zugang zu Unterstützungsstrukturen ermöglichen und damit langfristig auch ihre Marktaktivität stärken könnte.

5.6 Politische Verankerung und strategisches Bekenntnis

Letztlich gewinnt ein **klares politisches Bekenntnis zur Sozialen Ökonomie** als Bestandteil der Berliner Wirtschafts- und Innovationspolitik an strategischer Bedeutung.

Es empfiehlt sich, **Soziale Unternehmen ausdrücklich in zentrale wirtschafts- und innovationspolitische Strategien einzubetten** und ihre Rolle dort klar zu benennen. Eine sichtbare Einordnung in bestehende Landesstrategien, Transformationsprogramme und Förderrahmen kann Planungssicherheit erhöhen und ein Signal an Finanz-Akteur:innen, Verwaltung und Wirtschaft senden, dass der Sektor langfristig gewollt ist. Hier kann die bereite und ressortübergreifende Strategie Hamburgs als Beispiel dienen.

Zudem empfiehlt sich, **europäische Programme** nicht ausschließlich als zusätzliche Finanzierungsquelle zu betrachten, sondern **strategisch für die Weiterentwicklung des Berliner Ökosystems für Soziale Unternehmen zu nutzen**. Die gezielte Einbindung in europäische Initiativen kann sowohl finanzielle Impulse setzen als auch zur internationalen Sichtbarkeit und strukturellen Weiterentwicklung beitragen.

Zentral ist darüber hinaus eine **klare institutionelle Zuständigkeit innerhalb der Verwaltung** sowie eine ressortübergreifende Abstimmung. Eine stabile Verankerung mit definierten Verantwortlichkeiten trägt dazu bei, Fragmentierung zu vermeiden und Kontinuität über Legislaturperioden hinweg zu sichern.

Ein solches strategisches Bekenntnis stärkt Vertrauen, erleichtert sektorübergreifende Kooperation und schafft die Grundlage dafür, die identifizierten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Potenziale Sozialer Unternehmen systematisch weiterzuentwickeln.

6 Fazit

Berlin verfügt über ein gewachsenes und tragfähiges Fundament sozialunternehmerischer Aktivitäten. Soziale Unternehmen sind historisch verankert, in unterschiedlichen Milieus entstanden und in ihrer Ausprägung vielfältig. Diese Vielfalt ist ein großer Schatz: denn unterschiedliche Organisationsformen und Ansätze haben ihre jeweiligen Stärken und ergänzen sich. Der Sektor wird zudem durch zahlreiche bedeutende Organisationen und Unternehmen sowie eine dichte Infrastruktur aus Netzwerken, Intermediären, Unterstützungsstrukturen und Inkubationsangeboten getragen. Über die Jahre hat sich so ein vielfältiges Ökosystem herausgebildet. Das Land Berlin hat im bundesweiten Vergleich früh begonnen, Soziale Unternehmen gezielt in wirtschaftspolitische Förderstrukturen einzubeziehen und damit wichtige Weichen für ihre Entwicklung zu stellen. Allerdings entwickeln auch andere Bundesländer und Regionen eigene Strategien und Programme zur Förderung der Sozialen Ökonomie.

Die Studie zeigt: Soziale Unternehmen in Berlin sind wirtschaftlich relevant, thematisch breit aufgestellt und in vielen Fällen bemerkenswert resilient. In den vergangenen Jahren wurden politisch wichtige Grundlagen gelegt, um dieses Feld sichtbar zu machen und zu unterstützen.

Zugleich zeigt die vorliegende Studie deutlich: Das vorhandene Potenzial Sozialer Unternehmen in Berlin ist bislang noch nicht ausgeschöpft. Soll Berlin seine Rolle als zentraler Standort Sozialer Unternehmen ausbauen, bedarf es einer langfristig angelegten, strategisch kohärenten Weiterentwicklung der Förder- und Rahmenbedingungen. Darin liegt zugleich eine große Chance für eine wirtschaftlich starke, nachhaltigere, inklusivere und krisenfestere Stadt.

Die empirischen Ergebnisse unterstreichen die wirtschaftliche Bedeutung Sozialer Unternehmen für Berlin. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie deuten zudem darauf hin, dass Soziale Unternehmen in Berlin im bundesweiten und europäischen Vergleich überproportional vertreten sind. Mit ca. 3.000 Sozialen Unternehmen machen sie etwa zwei Prozent der Berliner Wirtschaft aus, erwirtschaften geschätzt zwischen 5,2 und 6 Milliarden Euro Umsatz im Jahr und schaffen hochgerechnet bis zu 195.000 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze in Berlin und darüber hinaus. Damit handelt es sich nicht um ein Randphänomen, sondern um einen klar identifizierbaren Teil der Berliner Ökonomie, der Wertschöpfung, Beschäftigung und gesellschaftliche Wirkung verbindet.

Über ihre wirtschaftliche Bedeutung hinaus leisten Soziale Unternehmen wichtige Beiträge zur sozial-ökologischen Transformation. Mit ihren Geschäftsmodellen tragen sie zur Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs) bei, fördern Ressourcenschonung, Inklusion und sozialen Zusammenhalt und stärken damit eine resiliente Stadtgesellschaft sowie demokratische Teilhabe. Gleichzeitig können sie durch präventive und wirkungsorientierte Ansätze dazu beitragen, gesellschaftliche Folgekosten zu reduzieren.

Gleichzeitig zeigt die Studie, dass eine strikte Abgrenzung entlang eines Mindestanteils von 50 Prozent Markteinkommen einen erheblichen Teil relevanter Akteur:innen ausblendet. Werden auch jene Organisationen berücksichtigt – wie es in der Praxis bereits zum Teil der Fall ist –, die einen relevanten Teil ihrer

Einnahmen aus öffentlichen Mitteln oder Projektförderungen beziehen, steigt die Zahl potenziell relevanter Organisationen auf rund 8.000. Die im Rahmen der Studie verwendete Okapi-Analogie verdeutlicht diese hybride Realität: **Viele Organisationen bewegen sich zwischen zivilgesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialunternehmerischen Logiken und tragen dennoch wesentlich zu ökonomischer und nicht-ökonomischer Wertschöpfung bei.**

Zugleich macht die Studie deutlich, dass die Definition und damit auch die strategische Steuerung im Feld Sozialer Unternehmen langfristige Lernprozesse erfordern. Trotz vorhandener EU-Definitionen und Kriterien bleibt die Abgrenzung Sozialer Unternehmen aufgrund ihrer hybriden und dynamischen Natur herausfordernd, während die Prüfung dieser Kriterien mit erheblichem administrativem Aufwand verbunden ist. Die Analyse der vier Kriterien zeigt zudem eine deutliche **Diskrepanz zwischen Anspruch und Praxis**: Selbst innerhalb einschlägiger Netzwerke erfüllt nur ein Teil der Unternehmen alle Kriterien vollständig. Die in der Studie gewählte Typologisierung erweist sich vor diesem Hintergrund als pragmatischer Ansatz, der sowohl analytische Trennschärfe als auch Entwicklungsdynamiken berücksichtigt.

Die Berliner Landschaft Sozialer Unternehmen ist durch eine ausgeprägte Vielfalt gekennzeichnet. Sie reicht von sehr jungen bis zu langjährig etablierten Organisationen, von Kleinst- und Kleinunternehmen bis hin zu einzelnen wirtschaftlich starken Akteur:innen mit beachtlichen Umsätzen und Beschäftigtenzahlen. Die Analyse zeigt, dass soziale Wirkung und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit kein Widerspruch sind. **Bemerkenswert ist zudem, dass der Idealtyp Sozialer Unternehmen im Durchschnitt höhere Umsätze und mehr Beschäftigte aufweist als andere befragte Unternehmen.** Das Potenzial für weiteres Wachstum und für wirtschaftliche, soziale und ökologische Skalierung ist entsprechend hoch; für Berlin und darüber hinaus. Die unterschiedlichen Milieus verfügen jeweils über spezifische Stärken – sei es in Bezug auf Innovationskraft, Reichweite in bestimmte Zielgruppen oder Erfahrung mit alternativen Finanzierungs- und Governance-Modellen. Darin liegt ein erhebliches Potenzial: **Wenn es gelingt, diese Stärken sichtbar zu machen und den Austausch zwischen den Milieus noch stärker zu fördern, können Unternehmen voneinander lernen und sich gegenseitig in ihrer Wirkung verstärken.**

Auch wenn die gesellschaftlichen und ökologischen Wirkungen Sozialer Unternehmen nicht im Zentrum der Analyse standen, wird ihre Bedeutung im Verlauf der Studie deutlich. Soziale Unternehmen leisten einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Stadtentwicklung und zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen. Die vorliegende Studie versteht sich daher nicht als Abschluss, sondern als Ausgangspunkt: Sie schafft eine belastbare Grundlage für strategische Entscheidungen und für die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen. Wie Berlin dieses Potenzial künftig nutzt, wird maßgeblich mitentscheiden, welche Rolle Soziale Unternehmen für die wirtschaftliche, soziale und ökologische Zukunft der Stadt einnehmen.

7 Methodik

Der methodische Ansatz für die hier vorliegende Studie basiert auf einem Vergleich zentraler Studien auf internationaler, nationaler und landesspezifischer Ebene. Der Fokus der Auswahl lag auf der Aktualität sowie der fachlichen Anerkennung jener Studien im Feld, die das Ziel einer Bestandsaufnahme Sozialer Unternehmen im engeren Sinne verfolgten. Vertieft analysiert wurden dabei vier Arbeiten mit unterschiedlichen geografischen Bezugsebenen: Europäische Union (hier: die Auswertung für Deutschland), Bundesrepublik Deutschland, Brandenburg und Irland.

- Göler von Ravensburg, N.; Krlev, G.; Mildenerberger, G. (2018). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report: Germany. European Commission.
- Biermann, U.; Brenning, L.; Plöger, M.; Reichwald, H.; Rische, M. (2025). Studie zur Verbesserung der Datenlage zu gemeinwohlorientierten Unternehmen in Deutschland. Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). Berlin.
- Jahnke, T.; Spiri, N.; Christmann, G.; Richter, R.; Sept, A.; Troendle, V. (2021). Marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg. Studie im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg. Erkner: IRS – Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung. Online verfügbar unter: https://mwae.brandenburg.de/media/bb1.a.3814.de/Studie_Marktorientierte_Sozialunternehmen_21_01_07.pdf.
- Olmedo, L.; Ruiz-Rivera, M. (2023). Social Enterprises in Ireland: A Baseline Data Collection Exercise. Im Auftrag des Department of Rural and Community Development (DRCD), Government of Ireland. Dublin.

Über eine synoptische Gegenüberstellung entlang vorab definierter Kriterien wurden die vier Studien einander gegenübergestellt. **Kriterien waren Definition/ Begriffsabgrenzung, Grundgesamtheit/ Stichprobenaufbau, Datenerhebung (quantitativ & qualitativ), geografische/ sektorale Abdeckung, Validierung/ Qualität der Daten, Stärken, Schwächen, Gültigkeit/ Validität insgesamt** (s. Anhang).

Keine der Studien hat die identischen Definitionskriterien für SU (K1–K4) zugrunde gelegt, und für das Land Berlin werden keine separaten Zahlen ausgewiesen. Eine Übertragbarkeit der Ergebnisse und der Methodik ist daher nur eingeschränkt möglich. Folglich wurden zunächst für jede Studie jene Aspekte hervorgehoben, die für die Zielerreichung der Potenzialanalyse für Berlin als nützlich, d.h. zweckdienlich bzw. übertragbar eingeschätzt wurde. Abschließend erfolgte eine Bewertung der Nützlichkeit und damit eine Beurteilung, inwiefern die Studie methodisch relevant ist.

Keine der Studien schafft es bislang, vollständige, fehlerfreie Populationen zu identifizieren. Viele Arbeiten verfolgen strukturorientierte, top-down ausgerichtete Ansätze. Soziale Unternehmen werden dabei meist über Rechtsform, Registereintrag oder Gemeinnützigkeit identifiziert. Diese Studien erlauben breit angelegte, quantifizierende Schätzungen, was zur Bestimmung der Anzahl Sozialer Unternehmen sinnvoll ist. Gleichzeitig bleiben sie in ihrer Aussagekraft begrenzt, da formale Aspekte wie Rechtsform, Registereintrag oder Gemeinnützigkeitsstatus die multidimensionale Charakteristik von SU kaum abbilden – und die Perspektiven der Unternehmen selbst fehlen.

Als Vorbild für die vorliegende Studie galt eine Studie aus Irland. Die Wissenschaftler:innen verfolgten ebenfalls einen bottom-up-Ansatz, der in mehrfacher Hinsicht als Vorbild für Berlin geeignet war. Wie

in Irland fehlen auch in Berlin bislang einheitliche offizielle Statistiken, rechtliche Definitionen und Register für Soziale Unternehmen. Die Studie in Irland zeigt, wie unter diesen Bedingungen dennoch eine belastbare Erhebung gelingen kann: **Sie kombiniert qualitative und quantitative Verfahren, um sowohl Reichweite als auch Tiefenschärfe zu erzielen.** Im Zentrum steht ein partizipativer Ansatz mit Fokusgruppen, Interviews und Expert:innenkomitees, der sowohl der Validierung der Methodik als auch dem Vertrauensaufbau im Feld dient. Die Beteiligung zentraler **Netzwerke und Intermediäre** als Wissensträger:innen schafft Kohärenz und fördert Verankerung und Akzeptanz der Erhebung im Sektor.

Auch methodisch ist die Studie anschlussfähig: Sie arbeitet bewusst mit einer **Klassifikation entlang von Branchen, Organisationstypen und Tätigkeitsfeldern**, ohne sich auf eine rein rechtliche Typologie zu beschränken. Dies ermöglicht es, die Heterogenität des Sektors realitätsnah abzubilden – ein Anliegen, das auch unserem Milieu-Ansatz für Berlin entspricht. Vor diesem Hintergrund haben wir einen vergleichbaren Ansatz gewählt.

Von Nutzen für die Potenzialanalyse Sozialer Unternehmen in Berlin sind im Gesamtvergleich der Studien vor allem vier Aspekte. Sie bilden das Grundgerüst unseres Forschungsdesigns:

(1) **Definition von Sozialen Unternehmen:** Anwendung der vier SU-Kriterien auf inhaltliche Cluster, so genannte Milieus → erhöht den Nutzen für Förderstrategie.

(2) **Top-down- und bottom-up-Kombination:** Sofern möglich Intermediäre und Stakeholder-Einbindung als Ergänzung zu einem registerbasierten Ansatz → verringert under-coverage und erhöht Validität.

(3) **Partizipation und Milieuzugang:** Stakeholder-Konsultation vor standardisierter Befragung → erhöht Akzeptanz und verbessert Datenzugang für die Erhebung von Primärdaten.

(4) **Mixed methods-Ansatz:** Es braucht quantitative und qualitative Daten → Schafft Erkenntnisse in Breite und Tiefe.

Für die finale Entwicklung des Studiendesigns wurden zudem die Einschätzungen der Sektorexpert:innen und unsere explorativen Recherchen zu Datenzugängen herangezogen. **Die Milieus stehen für den bottom-up-Ansatz der Studie, der auch im Berliner Ökosystem Anerkennung findet. Dieser wurde durch einen top-down orientierten Ansatz ergänzt, um eine Annäherung an die potenzielle Anzahl Sozialer Unternehmen in Berlin zu ermöglichen und das mögliche Feld einzugrenzen.**

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass die vielfältigen Fragestellungen der Studie in mehreren methodischen und aufeinander aufbauenden Schritten beantwortet wurden. **Aus diesem Grund sind die Arbeitspakete Bestandsaufnahme sowie Bedarfs- und Potenzialanalyse methodisch nicht trennscharf.** Im Kern besteht unser methodisches Design aus drei Phasen: der Konzeption, der Erhebung und der Ergebnisproduktion.

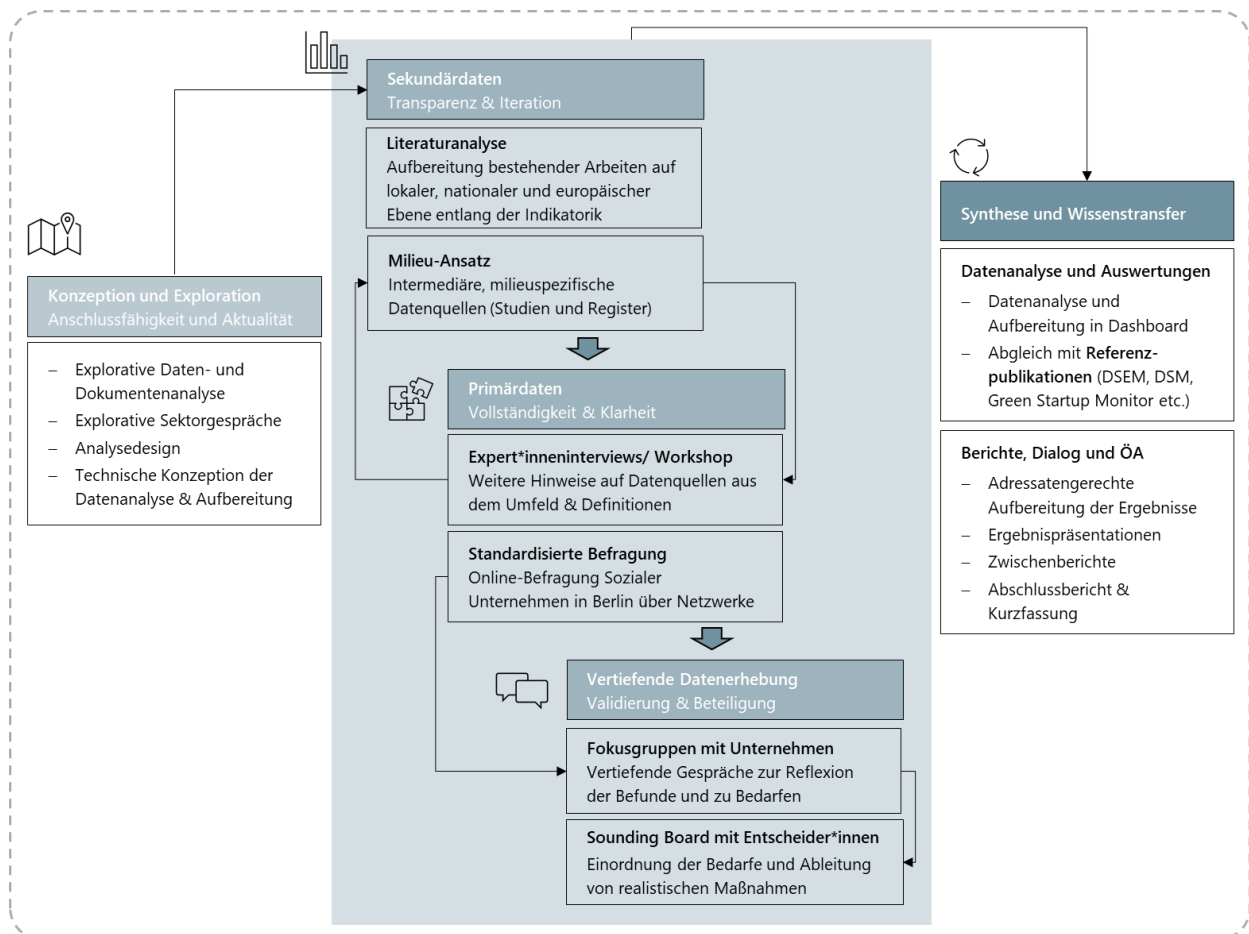
Sektorgespräche und Desk Research entlang der Milieus

Sektorgespräche dienten einerseits dem Zweck, für die einzelnen Milieus **relevante Netzwerke und Plattformen zu identifizieren und möglichst lückenlos erfassen** zu können. Darüber hinaus wurden qualitative Einschätzungen der Wissensträger:innen zu den jeweiligen Milieus (oder auch milieuübergreifend) eingeholt. In der Zeit von Ende Juni bis Mitte September 2025 wurden insgesamt 34 Sektor- bzw.

Expert:innengespräche mit insgesamt 37 Personen geführt, die zwischen 15 Minuten und einer Stunde dauerten. Hierbei handelte es sich um vier Wissenschaftler:innen sowie 26 Intermediäre. Auch mit sieben Vertreter:innen von Kammern und der Senatsverwaltung wurden Gespräche geführt.

Darauf aufbauend erfolgten weitere Recherchen zu Daten bezüglich der einzelnen Milieus, um deren Charakteristika näher zu bestimmen. Auch wenn die Milieus unterschiedliche historische Wurzeln, Organisationsformen und Schwerpunkte aufweisen, zeigen sich mehr verbindende Elemente als trennende. Alle Akteur:innen verfolgen – in unterschiedlicher Ausprägung – das Ziel, durch unternehmerisches Handeln einen gesellschaftlichen oder ökologischen Mehrwert zu schaffen.

Abbildung 24: Studiendesign



Quelle: eigene Darstellung

Fokusgruppen und Sounding Board

In insgesamt vier Fokusgruppen wurden Soziale Unternehmen zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen ins Gespräch miteinander gebracht. Die moderierte Diskussion folgte stets dem gleichen Aufbau: Nach einem themenspezifischen Input auf Grundlage der Studienbefunde konnten die Beteiligten ihre Rückmeldung geben und eigene Erfahrungen teilen. Über gezielte Fragestellungen wurden Informationslücken in der Studie systematisch geschlossen bzw. vertiefende Informationen eingeholt.

In einem Sounding Board mit Vertreter:innen des Fördersystems (SenWiEnBe, Social Economy Berlin, IBB, Bürgerschaftsbank, IHK Berlin und Berlin Partner) wurden im Januar 2026 zentrale Zwischenergebnisse der Studie diskutiert. Gemeinsam wurde reflektiert, was die Ergebnisse für das Berliner Ökosystem bedeuten und wie konkrete Ansatzpunkte aussehen, um Soziale Unternehmen in Berlin künftig noch wirksamer zu unterstützen. Das Sounding Board war als dialogisches Format angelegt.

Standardisierte Befragung

Im September 2025 wurde eine online-Befragung Sozialer Unternehmen in Berlin durchgeführt. **Ziel dieser Erhebung war es, vertiefte Informationen zu unternehmensspezifischen Merkmalen, Unterstützungsbedarfen und strukturellen Herausforderungen Sozialer Unternehmen zu erfassen.** Der Fragebogen wurde entlang eines analytischen Rasters entwickelt, das zentrale Dimensionen wie Charakteristika, wirtschaftliche Struktur, Wirkung, Vernetzung sowie Hürden und Unterstützungsbedarfe abbildet. Der Fragenkatalog wurde in Abstimmung mit der Auftraggeberin entwickelt und in einem internen **Vorab-Test (Pretest)** mit dieser und zwei Vertreter:innen der Zielgruppe validiert. So konnte sichergestellt werden, dass alle relevanten Themen abgedeckt wurden und die inhaltliche Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der einzelnen Fragen sowie die Angemessenheit und Vollständigkeit der Antwortkategorien gegeben war. Die Rückmeldungen der Pretest-Teilnehmenden wurden protokolliert und in der Überarbeitung des Fragebogens umgesetzt.

Die finale Version des Fragebogens wurde am 15. September 2025 veröffentlicht, eine Teilnahme war bis zum 05. Oktober 2025 möglich. **Für den Versand der Umfrage kamen drei Versandwege zum Einsatz, die sich an der Differenzierung der Milieus im Studiendesign orientierten.**

- Erstens wurden personalisierte Umfragelinks per E-Mail an Unternehmen versendet, die entweder im Rahmen der Einzelfallanalyse identifiziert wurden (Milieus: Impact Startups, Gemeinwohlökonomie, Designwirtschaft) oder für die im Zuge der Bestandsaufnahme expliziter Sozialer Unternehmen gezielt Adresslisten erstellt wurden (Milieus: Circular Businesses, Fair-Trade-Unternehmen, Inklusionsbetriebe, sozial-solidarische Unternehmen, Social Businesses). Die Kontaktdaten stammten aus öffentlich zugänglichen Quellen.
- Zweitens wurden für implizite Milieus, für die keine Einzelfallanalyse erfolgte (Milieus: Genossenschaften, engagierter Mittelstand, ökologisch-nachhaltige Unternehmen, von Frauen gegründete Unternehmen sowie unternehmerisch tätige Vereine und NPOs) offene, aber milieuspezifisch codierte Links generiert. Diese wurden über branchenspezifische Verbände, Dachorganisationen, Newsletter sowie bestehende Partnernetzwerke an die Zielgruppen weitergeleitet. Auch für die Designwirtschaft wurde zusätzlich ein offener Link verbreitet, um Unternehmen zu erreichen, die über die Einzelfallanalyse hinaus dem Milieu zugeordnet werden können.
- Drittens wurde ein zusätzlicher, nicht milieuspezifischer offener Umfragelink generiert, der über allgemeine Netzwerke, Social Media und weitere Kommunikationskanäle gestreut wurde. Die Milieu-Zuordnung der Teilnehmenden, die diesen Link nutzten, erfolgte im Anschluss im Rahmen der Datenbereinigung anhand ihrer Antworten zur Mitgliedschaft in Netzwerken.

Insgesamt nahmen 322 Personen an der online-Befragung teil, davon füllten 189 den Fragebogen vollständig und 133 teilweise aus.¹³²

Vor der inhaltlichen Analyse wurde der gesamte Rücklauf der online-Befragung in einem dreistufigen Verfahren qualitätsgesichert, um ein belastbares und auswertbares Datenset zu generieren.

- Schritt 1 bestand in der Identifikation von Fällen, bei denen lediglich der Datenschutzhinweis bestätigt wurde, ohne dass inhaltliche Fragen beantwortet wurden. Dies traf auf 29 Teilnehmende zu, deren Datensätze aus der weiteren Analyse ausgeschlossen wurden.
- Schritt 2 schloss jene Unternehmen aus, die keinen Sitz in Berlin haben. Da sich die Studie ausschließlich auf Berliner Unternehmen bezieht, wurden diese sechs Fälle gelöscht.
- Schritt 3 umfasste eine Duplikatprüfung, insbesondere bei Antworten, die über offene Links (Versandwege 2 und 3) eingingen. Die Prüfung erfolgte anhand kombinierter Angaben zu Rechtsform, Branche und Gründungsjahr sowie durch einen Abgleich inhaltlicher Antwortmuster. Es wurden keine Duplikate identifiziert.

Somit ergibt sich ein bereinigtes Sample von 287 Unternehmen, das in die Auswertung einbezogen wurde.

¹³² Der größte Teil des Rücklaufs wurde über personalisierte Umfragelinks erzielt, die an 1.363 Unternehmen versendet worden waren (Rücklaufquote: 8,3%). Da sich die Reichweite der offenen Links nicht zuverlässig beziffern lässt, kann die Ausschöpfung für diese Verteilwege nicht genau bestimmt werden. Über den milieuspezifischen offenen Link nahmen 110 Personen teil (davon 56 vollständig), über den allgemeinen milieuspezifischen Link 99 Personen (davon 59 vollständig).

Quellenverzeichnis

Ajuntament de Barcelona (2020): Estratègia #ESSBCN2030. Acord de ciutat per a l'Economia Social i Solidària de Barcelona 2030. Bericht, Barcelona.

Ajuntament de Barcelona: (2024). Pla d'Impuls de l'Economia Social i Solidària 2024–2027 (PIESS). Barcelona.

Amsterdam Economic Board (o.J.): Groene regio – Thema Amsterdam Economic Board. Online verfügbar unter: <https://amsterdameconomicboard.com/thema/groen/> (letzter Zugriff am 12.02.2026).

Angermüller, J. (2008): Postmoderne: Zwischen Repräsentationskrise und Entdifferenzierung. In: S. Möbius & A. Reckwitz (Hrsg.), Poststrukturalistische Sozialwissenschaften (S. 245–260). Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main

Anthropia gGmbH (o.J.): Leistungen für Unternehmen. Online verfügbar unter: <https://www.anthropia.de/leistungen-fur-unternehmen> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Behörde für Wirtschaft und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg (o.J.): Interreg Projekt RESIST – Stärkung von Ökosystemen für Soziale Innovationen und Sozialunternehmertum im Ostseeraum. Online verfügbar unter: <https://www.hamburg.de/politik-und-verwaltung/behoerden/bwai/projekte-und-initiativen/interreg-projekt-resist-901358> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (o. J.a). Sozialgenossenschaften – Typen von Sozialgenossenschaften. Online verfügbar unter: <https://sozialgenossenschaften.bayern.de/wasist/arten/index.php> (letzter Zugriff: 05.03.2026).

Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales. (o. J.b). Zukunftsinitiative Sozialgenossenschaften. Online verfügbar unter: <https://www.sozialgenossenschaften.bayern.de/beispiele/zukunftsinitiative/index.php> (letzter Zugriff: 12.02.2026)

Benavides, A., Alvarez, K., & De La Garza López, I. (2023): Social Entrepreneurship in a Pandemic: Challenges and Opportunities. South Florida Journal of Development. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n3-004> (letzter Zugriff: 05.03.2026).

Biermann, U.; Brenning, L.; Plöger, M.; Reichwald, H.; Rische, M.-C. (2025): Studie zur Verbesserung der Datenlage zu gemeinwohlorientierten Unternehmen in Deutschland. Studie, Hamburg.

Birkhölzer, K. (2015): Social Enterprise in Germany: A Typology of Models. The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project Working Papers, 15.

Birkhölzer, K. (2018): Historische Entwicklung und Wirkungsanalyse sozialer Unternehmen in Deutschland. Berlin: Technologie-Netzwerk Berlin e.V..

Birkhölzer, K.; Göler von Ravensburg, N.; Glänzel, G.; Lautermann, C.; Mildenerger, G. (2015): Social Enterprise in Germany: Understanding Concepts and Context. The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project Working Papers, 14.

Brandel, J.; Zepeda, M.; Scholz, A.; Williams, A. (2017): Zebras Fix What Unicorns Break. Online verfügbar unter: <https://medium.com/zebras-unite/zebrasfix-c467e55f9d96>. (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Braungart, M.; McDonough, W. (2002): Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. North Point Press, New York.

Büchle, S., Bünstorf, G., Cantner, U., Dreier, L., Eilers, L., Welter, F. (2025). Soziale Innovationen und Soziale Digitalisierung. In: Opielka, M., Erfurth, C. (eds) Soziale Digitalisierung. Perspektiven der Sozialpolitik. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-46328-1_4

Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V. (bag if). (2024). bag if – Jahresbericht 2024. Online verfügbar unter: <https://bag-if.de/> (letzter Zugriff: 05.12.2025).

Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V. (bag if): Inklusion im Arbeitsmarkt. Online verfügbar unter: <https://bag-if.de/was-sind-inklusionsunternehmen/> (letzter Zugriff: 05.12.2025).

Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V. (bag if): Inklusionsunternehmen in Zahlen. Online verfügbar unter: <https://bag-if.de/integrationsunternehmen-in-zahlen/> (letzter Zugriff: 05.12.2025).

Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V. (bag if): Leitlinien Inklusiver Unternehmen. Online verfügbar unter: <https://bag-if.de/> (letzter Zugriff: 05.12.2025).

Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V. (bag if): Unternehmensübersicht zur Nutzung für Menschen mit Blindheit und Sehbehinderung. Online verfügbar unter: <https://bag-if.de/> (letzter Zugriff: 05.12.2025).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). (2016): Green Economy – Ressourcenschonend wirtschaften. In: Forschungsbericht/Umsetzungsplattform Green Economy. Online verfügbar unter: https://www.bundesbericht-forschung-innovation.de/files/Publikation-bmbf_bufl_2016_hauptband_barrierefrei.pdf (letzter Zugriff: 05.12.2025).

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). (o. J.): Fairer Handel – ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Online verfügbar unter: <https://www.bmz.de/de/themen/fairer-handel> (letzter Zugriff: 05.12.2025).

Bundesverband Deutsche Startups e.V. & Startup-Verband. (2022): Female Founders Monitor 2022. Online verfügbar unter: [https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/forschung/studien/ffm/Female Founders Monitor 2022.pdf](https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/forschung/studien/ffm/Female_Founders_Monitor_2022.pdf). (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Carini, C.; Galera, G.; Tallarini, G.; Chaves-Avila, R.; Sak, B.; Schoenmaeckers, J. (2024): Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy: improving the socio-economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem. European Commission: CIRIEC, Euricse, European Innovation Council and SMEs Executive Agency, Spatial Foresight. Publications Office of the European Union.

CDU Nordrhein-Westfalen & Bündnis 90/Die Grünen NordrheinWestfalen (2022): _Zukunftsvertrag für NordrheinWestfalen: Koalitionsvereinbarung von CDU und Grünen 2022–2027_ [PDF]. https://www.cdu-nrw.de/sites/www.neu.cdu-nrw.de/files/zukunftsvertrag_cdu-grune.pdf (letzter Zugriff: 09.02.2026).

Chaves-Avila, R.; Via-Llop, J.; Garcia-Jané, J. (2020): Public policies fostering the social and solidarity economy in Barcelona (2016-2019), UNRISD Working Paper, No. 2020-5, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), Geneva.

Chaves-Avila, R. (2025): Three decades of research on social economy public policies. Further insights for government policies on cooperatives, nonprofit entities and social enterprises. CIRIEC-España Revista De

Economía Pública Social Y Cooperativa, 114, 49–83. Online verfügbar unter : <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.114.30199> (letzter Zugriff: 06.03.2026)

Christmann, G.; Richter, R.; Sept, A.; Troendle, V.; Jahnke, T.; Spiri, N. (2021): Marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg: Darstellung der existierenden Unternehmenslandschaft und Feststellung vorhandener und fehlender Gründungsvoraussetzungen. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg.

Circular Berlin (2024): Circular City – Zirkuläre Stadt e. V. – Community Map. Online verfügbar unter: <https://circular.berlin/de/community/ecosystem> (letzter Zugriff: 05.12.2025).

Circular Valley. (o. J.). About the Program – Circular Economy Accelerator. https://circular-valley.org/about_the_program (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Cristofaro, M.; Kask, J. & Muldoon, J. (2023): Guest editorial: Exploring the entrepreneurial jungle: unicorns, gazelles, zebras and other venture species. Journal Of Small Business And Enterprise Development, 30(6), 1065–1087. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/jsbed-10-2023-509> (letzter Zugriff: 06.03.2026).

Dealroom (o. J.): About Dealroom. Online verfügbar unter: <https://dealroom.co/about/> (letzter Zugriff: 11.02.2026)

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

Defourny, J.; Nyssens, M. (2012): The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective. Working Papers Series, 12/03, Liege: EMES European Research Network.

Defourny, J.; Nyssens, M. (2016): Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project Working Papers, 33.

EMES International Research Network (2020): Who we are. Online verfügbar unter: <https://emes.net/who-we-are/> (letzter Zugriff: 05.12.2025).

Europäische Kommission. (2015): Closing the loop – An EU action plan for the Circular Economy. COM (2015) 614 final. Online verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52015DC0614> (letzter Zugriff: 05.12.2025).

Europäische Kommission (2020): Sozialunternehmen und ihre Ökosysteme in Europa. Zusammenfassung des Syntheseberichts. Autor:innen: Carlo Borzaga, Giulia Gelera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocio Nogales und Chiara Carini.

Europäische Kommission: (2023) How reuse and repair social enterprises are contributing to a socially and circular society. EU Social Economy Gateway. Online verfügbar unter: https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/how-reuse-and-repair-social-enterprises-are-contributing-socially-and-circular-society-2023-06-13_en#:~:text=In%20a%20context%20where%20skills,skills%20for%20a%20circular%20economy (letzter Zugriff: 12.02.2025).

Europäische Kommission. (2024): European Innovation Council and SMEs Executive Agency, CIRIEC, Euricse and Spatial Foresight, Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy

– Improving the socio-economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem, Publications Office of the European Union. Online verfügbar unter: <https://data.europa.eu/doi/10.2826/880860> (letzter Zugriff: 12.02.2025).

Europäische Kommission (o.J.): EU-Funding Programmes – Übersicht der EU-Förderprogramme 2021-2027. Europäische Kommission. Online verfügbar unter: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_de (letzter Zugriff: 06.03.2026).

Europäische Kommission. (o. J.): Social enterprises. Internal Market, Industry, Entrepreneurship And SMEs. Online verfügbar unter: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en (letzter Zugriff am 12.02.2026)

Europäische Kommission (European Social Fund Plus). (o. J.): *Social innovation*. European Social Fund Plus. Online verfügbar unter: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/social-innovation> (letzter Zugriff: 05.03.2026).

European Economic and Social Committee & CIRIEC-International. (2017): Recent evolutions of the social economy in the European Union. European Economic and Social Committee. <https://data.europa.eu/doi/10.2864/191345>.

Fichter, K., Neumann, T., Olteanu, Y. & Grothey, T. (2025): Green Startup Report 2025. Berlin: Borderstep Institute. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17453607>

Forum Fairer Handel (o. J.): "Kontrollsysteme im Fairen Handel. Online verfügbar unter: <https://www.forum-fairer-handel.de/fairer-handel/kontrollsysteme-im-fairen-handel%22https://www.forum-fairer-handel.de/fairer-handel/kontrollsysteme-im-fairen-handel> (letzter Zugriff: 21.07.2024).

Forum Fairer Handel (o. J.): "What is Fair Trade." Forum Fairer Handel. Online verfügbar unter: [https://www.forum-fairer-handel.de/fairer-handel/was-ist-fairer-handel"](https://www.forum-fairer-handel.de/fairer-handel/was-ist-fairer-handel)<https://www.forum-fairer-handel.de/fairer-handel/was-ist-fairer-handel> (letzter Zugriff: 21.07.2024).

Freie und Hansestadt Hamburg. (2023): Social-Entrepreneurship-Strategie der Freien und Hansestadt Hamburg. Behörde für Wirtschaft und Innovation. <https://www.hamburg.de/politik-und-verwaltung/behoerden/bwai/projekte-und-initiativen/social-entrepreneurship-strategie-201764> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Freie und Hansestadt Hamburg (2024): Social Entrepreneurship – Neue Allianz und eine Million Euro Förderung stärken Sozialunternehmen in Hamburg. Online verfügbar unter: "<https://www.hamburg.de/politik-und-verwaltung/behoerden/bwai/aktuelles/pressemitteilungen/social-entrepreneurship-neue-allianz-und-eine-million-euro-foerderung-staerken-sozialunternehmen-in-hamburg-588030>" (letzter Zugriff: 12.02.2026)

Freie und Hansestadt Hamburg (Behörde für Wirtschaft, Arbeit und Innovation). (o. J.): Interreg-Projekt RESIST – Stärkung von Ökosystemen für soziale Innovationen und Sozialunternehmertum im Ostseeraum. Hamburg.de. Online verfügbar unter: <https://www.hamburg.de/politik-und-verwaltung/behoerden/bwai/projekte-und-initiativen/interreg-projekt-resist-901358> (letzter Zugriff: 12.02.2026)

Freie und Hansestadt Hamburg (Senat) (2023): Social-Entrepreneurship-Strategie der Freien und Hansestadt Hamburg. Behörde für Wirtschaft und Innovation. Online verfügbar unter:

<https://www.hamburg.de/politik-und-verwaltung/behoerden/bwai/projekte-und-initiativen/social-ent-repreneurship-strategie-201764> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Freie und Hansestadt Hamburg & InnoCUBE Hamburg. (o. J.): InnoCUBE – Hamburgs mobiles Innovations-schaufenster. Online verfügbar unter: <https://www.innocube.hamburg/> (letzter Zugriff: 12.02.2026)

Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V. (o. J.): EConGOOD-Label. Online verfügbar unter: <https://germany.econgood.org/econgood-label/> (letzter Zugriff: 2.12.2025)

Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V. (o. J.). Gemeinwohl-Bilanz. Online verfügbar unter: <https://germany.econgood.org/tools/gemeinwohl-bilanz/> (letzter Zugriff: 2.12.2025).

Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland (o. J.): Werte. Online verfügbar unter: <https://germany.econgood.org/vision/werte/> (letzter Zugriff: 09.10.2025).

Göler von Ravensburg, N./Krev, G./Mildenberger, G. (2018): Social Enterprises and Their Ecosystems in Euope: Country Report Germany. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg). (o. J.a): PROFI Impuls #UpdateHamburg. <https://www.ifbhh.de/foerderprogramm/profi-impuls-updatehamburg>

Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg). (o. J.b): InnoImpact – Förderprogramm für innovative Startups im Bereich Social Entrepreneurship. <https://www.ifbhh.de/foerderprogramm/innoimpact>

Hirschfeld, A.; Gilde, J.; Walk, V.; Teubert, F. & Stellbrink, C. (2025): Female founders Monitor 2025. Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2025011>

Hock, C., & Kenel, P. (2025): Approaching fashion differently: Insights from the Fair Trade model. In P. Kenel, P. Sawall, L. Pfeifer, U. Bettig, & J. Michel (Hg.), Fair fashion? Interdisciplinary perspectives in the context of social, ecological, economic and cultural sustainability (S. 75–92). Transcript Verlag, Bielefeld.

Hofielen, G.; Kasper, M. (2022): Der Berichtsrahmen der Gemeinwohl-Ökonomie: Transformationsbrücke in die Zukunft. In: Schwager, B. (Hrsg.) CSR und Nachhaltigkeitsstandards. Management-Reihe Corporate Social Responsibility (S.157-172). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. https://doi-org.ash.idm.oclc.org/10.1007/978-3-662-64913-8_9

Hülsebus, S., & Fleig, D. (2021): Bedarfsanalyse der Modewirtschaft Berlin 2021. Im Auftrag der Wirtschaftsförderungen der Berliner Bezirke Pankow und Mitte. Online verfügbar unter: <https://www.berlin.de/ba-pankow/aktuelles/pressemitteilungen/2021/pressemitteilung.1055173.php> (letzter Zugriff: 09.10.2025)

I amsterdam / Amsterdam Impact (2025a, 21. November): How it all began: building Amsterdam’s impact entrepreneurship ecosystem. Online verfügbar unter: <https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact/features-and-insights/a-short-history-building-amsterdams-impact-entrepreneurship-ecosystem> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

I amsterdam / Amsterdam Impact (2025b, 21. November): What is Boost je Buurt? Online verfügbar unter: <https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact/how-we-can-help/grow-your-impact-enterprise/what-is-boost-je-buurt> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

I amsterdam / Amsterdam Impact (o.J.): The programme driving the growth of Amsterdam as a hub for impact entrepreneurship. Online verfügbar unter: <https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

I amsterdam / Amsterdam Impact (o.J. a): Amsterdam Impact – strengthening the ecosystem for businesses tackling social challenges. Online verfügbar unter: <https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

I amsterdam / Amsterdam Impact (o.J. b): Social finance for Amsterdam’s impact ecosystem. Online verfügbar unter: <https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact/how-we-can-help/grow-your-impact-enterprise> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

IBB Ventures & Europäischer Fonds für regionale Entwicklung. (2022): Beteiligungsgrundsätze des Impact VC Fonds für Social Entrepreneurs. Online verfügbar unter: https://www.berlin.de/sen/wirtschaft/gruenden-und-foerdern/europaeische-strukturfonds/efre-foerderperiode-2021-2027/foerderung/innovationen-in-kmu/1-12_2022-11-30_beteilig-grunds_vcf-impact_final.pdf (letzter Zugriff: 12.02.2026)

Impact Factory (o.J.): Impact Factory Accelerator NRW – Programm für wirkungsorientierte Startups. Online verfügbar unter: <https://www.impact-factory.de/programm-ifanrw> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Impact Hub Amsterdam (o.J.): Venture support / Social finance for Amsterdam’s impact ecosystem. Online verfügbar unter: <https://social-enterprise.nl/en/> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Impact Hub Berlin. (2023): Impact Hub Berlin – Coworking, Programme & Event Space. Online verfügbar unter: <https://berlin.impacthub.net/> (letzter Zugriff: 24.11.2025).

IN.NRW – Innovationsförderagentur NRW (o. J.): Startup Transfer.NRW. Online verfügbbar unter: <https://www.in.nrw/start-up-transfer-nrw> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

International Federation for the Economy for the Common Good e.V. (2020): Gemeinwohl-Matrix. Online verfügbar unter: <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/> (letzter Zugriff: 29.09.20).

Interreg Baltic Sea Region / RESIST Project Consortium (2025): Unlocking potential – How to make innovation social? Toolbox. Online verfügbar unter: https://socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2025/04/RESIST_HowToMakeInnovationSocial_Toolbox_S2.pdf (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Islam, S. M. (2021): Social impact scaling strategies in social enterprises: A systematic review and research agenda. Australian Journal of Management, 47(2), 298-321. <https://doi.org/10.1177/03128962211014931> (Original work published 2022)

Jansen, S.; Heinze, R.; Beckmann, M. (Hg.) (2013): Sozialunternehmen in Deutschland: Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer VS.

Jansen, S. (2013): Begriffs- und Konzeptgeschichte von Sozialunternehmen: Differenztheoretische Typologisierungen. In: Jansen, S./Heinze, R./Beckmann, M. (Hg.): Sozialunternehmen in Deutschland: Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer VS, S. 35-78.

Kenel, P. (2024): Social Entrepreneurship in Germany: An Analysis of the Media Discourse from 1999 to 2021. Bielefeld: transcript Verlag.

Kenel, P. (2025): Social Entrepreneurship und Sozialwirtschaft: Eine Beziehung im Wandel? Rückblick, Gegenwart und Ausblick, in Kolhoff, L. (Hrsg.) Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft VI. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.

Kenel, P.; Eschweiler, J.; Hackenberg, H.; Wihlenda, M. (2024): Social Entrepreneurship - ein Phänomen zwischen Diskurs und Empirie nimmt Konturen an. In Kenel, P. et al. (Hg.). Social Entrepreneurship in Deutschland: Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Stuttgart: utb, S. 9-36.

KfW Research. (o. J.): One in five businesses in Germany founded by migrants. Online verfügbar unter: https://www.kfw.de/About-KfW/Newsroom/Latest-News/Pressemitteilungen-Details_788480.html (letzter Zugriff: 12.02.2026)

Kiefl, S.; Scharpe, K.; Ajiri, A.; Davis, J.; Heinrich, L.; Marik, M. O. (2024): Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2024. Ausführliche Datengrundlage. Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND).

Kotlarska, K. (2023, Juli): How Amsterdam has created a climate where social enterprises can thrive. SEWF Online. Online verfügbar unter: <https://sewfonline.com/creating-a-climate-where-social-enterprises-could-thrive-amsterdam-impact/> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Körper Start-Hub (2025): Next.Gen Inkubator – Inkubator-Programm. Online verfügbar unter: <https://koerper-starthub.de/inkubator-programm/> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Land Nordrhein-Westfalen, Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie. (2024). <https://www.land.nrw.de/pressemitteilung/social-entrepreneurship-massnahmen-zur-unterstuetzung-gemeinwohlorientierter-gruendungen> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Land Nordrhein-Westfalen (2024): *Social Entrepreneurship: Maßnahmen zur Unterstützung gemeinwohlorientierter Gründungen vorgestellt*. Online verfügbar unter: <https://www.land.nrw/pressemitteilung/social-entrepreneurship-massnahmen-zur-unterstuetzung-gemeinwohlorientierter> (letzter Zugriff: 05.03.2026).

Laville, J. (2023): Origins and histories. In Edward Elgar Publishing eBooks (S. 73–82). <https://doi.org/10.4337/9781803920924.00022>

Lowinski, M. (2025, 22. Oktober). *Modern Governance Frameworks: Holacracy, Sociocracy, Teal*. Online verfügbar unter: <https://keyroles.org/blog/modern-governance-frameworks> (letzter Zugriff: 05.03.2026).

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hamburg mbH. (o. J.): HamburgInnoGrowth (HIG). Online verfügbar unter: <https://www.mbg-hh.de/produkte/hig/> (letzter Zugriff: 12.02.2026)

McKinsey & Company & Ashoka Deutschland. (2019): Wenn aus klein systemisch wird: Sozialunternehmerische Innovatorinnen und ihr Beitrag zu gesellschaftlichem Wandel in Deutschland. Online verfügbar unter: <https://www.mckinsey.de/publikationen/2019-03-14---ashoka-wenn-aus-klein-systemisch-wird> (letzter Zugriff: 06.03.2026).

Metzger, G. (2019): Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische – 154.000 >>junge<< Sozialunternehmer im Jahr 2017. Online verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-238-Januar-2019-Sozialunternehmer.pdf> (letzter Zugriff: 06.03.2026).

Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (2025, 25. März). Land macht Start-ups fit für die nächsten großen Schritte: Sechs Hubs erhalten Förderung für mehr Wachstum und Innovation. Umweltwirtschaft.NRW. Online verfügbar unter: <https://www.umweltwirtschaft.nrw.de/aktuelles/meldungen/details/land-macht-start-ups-fit-fuer-die-naechsten-grossen-schritte-sechs-hubs-erhalten-foerderung-fuer-mehr-wachstum-und-innovation/> (letzter Zugriff: 05.03.2026).

NRW.BANK (o.J.): NRW.Mikrodarlehen – Förderdarlehen für Gründungen und junge Unternehmen in Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter: <https://www.nrwbank.de/de/foerderung/foerderprodukte/15262/nrwmikrodarlehen.html> (letzter Zugriff am 12.02.2026).

NRW.BANK (o.J.): Unsere Förderexperten – Beratung zu Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmen (Abschnitt: EU- und Außenwirtschaftsförderung). Online verfügbar unter: <https://www.nrwbank.de/de/unternehmen/kontakt-und-service/unsere-foerderexperten/#eu-aussenwirtschaft> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

OECD (2013): Job Creation Through the Social Economy and Social Entrepreneurship. Paris: OECD.

OECD & European Union. (2016): Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises: Policies for social entrepreneurship. Online verfügbar unter: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/10/policy-brief-on-scaling-the-impact-of-social-enterprises_86010c81/34ab6255-en.pdf (letzter Zugriff: 12.02.2026)

OECD & European Union. (2025): Social Economy in Europe: Contributing to Competitiveness and Prosperity. OECD Publishing.

Olmedo, L.; Ruiz, M.J.; Corcoran, L.; Whelan, B. (2024): A bottom-up methodology for a national baseline data collection of the social enterprise sector: the experience of Ireland. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 112, S. 257-286. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.112.27082> (letzter Zugriff: 05.03.2026).

Olteanu, Y. & Fichter, K. (2021): Grüne Startups in der Covid-19-Krise: Erkenntnisse und Hypothesen aus dem ersten Lockdown. Berlin: Borderstep Institut, Bundesverband Deutsche Startups.

Olteanu, Y. & Fichter, K. (2022): Startups as sustainability transformers: A new empirically derived taxonomy and its policy implications. Business Strategy And The Environment, 31(7), 3083–3099. <https://doi.org/10.1002/bse.3065>

Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen. (2025): Wie fördert das Land Nordrhein-Westfalen Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen? [Steckbrief, PDF]. SIGU-Plattform. https://sigu-plattform.de/wp-content/uploads/SIGU_Steckbrief_NRW.pdf

Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen (SIGU) (o.J.): Förderberatung der NRW.BANK. Online verfügbar unter: <https://sigu-plattform.de/foerderfinder/foerderberatung-der-nrw-bank/> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

PwC Nederland (2018): Building an ecosystem for social entrepreneurship: Lessons learned from The Netherlands [PDF]. PwC. Online verfügbar unter: <https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/pwc-building-an-ecosystem-for-social-entrepreneurship.pdf> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

- Qi, L.; Mito, H. R. B. & Akter, M. (2023): Social enterprises transformation and its effects on socio-economic development in developed and developing countries. *Applied Psychology Research*, 2(1), 507. <https://doi.org/10.59400/apr.v2i1.507> (letzter Zugriff: 06.03.2026)
- Quaye, J.N.A.; Halsall, J.P.; Winful, E.C. (2024): Social enterprises and the Sustainable Development Goals (SDGs): a means to an end. *Environ Dev Sustain* . <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05359-x>
- Quintarelli, E. (2020, 5. April). Sociocracy on the Human Organization Map - The Social Enterprise. The Social Enterprise. Online verfügbar unter: <https://www.socialenterprise.it/index.php/2020/04/05/sociocracy-on-the-human-organization-map/> (letzter Zugriff: 05.03.2026).
- Ratten, V. (2020): Coronavirus (covid-19) and social value co-creation. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/ijssp-06-2020-0237>.
- Richter, R. (2024): Social Entrepreneurship und Soziale Innovationen SEOs als Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Gesellschaft? In: Kenel, P., Hackenberg, H., Eschweiler, J., Wihlenda, M. (Hrsg): *Social Entrepreneurship in Deutschland – Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. Stuttgart: utb, S. 81-94.
- Rosa, H.; Strecker, D. & Kottmann, A. (2013): *Soziologische Theorien*. UVK.
- Sánchez-Limón, M. L.; Severino-González, P.; Rebolledo-Aburto, G.; Dote-Pardo, J. & Scott-Kinney, I. (2025): Female entrepreneurship and sustainability: Behavioral insights and sustainable development goals. *Sustainable Futures*, 9(1), Article 100695. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100695>.
- Sarma SK.; Kumar KK.; Mishra SK. (2022): "Strategic response to COVID-19: how do social enterprises navigate crisis situations?". *Social Enterprise Journal*, Vol. 18 No. 4 pp. 626–642, doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-07-2021-0052> (letzter Zugriff: 06.03.2026).
- Scheuerle, T.; Glänzel, G.; Knust, R.; Then, V. (2013): *Social Entrepreneurship in Deutschland – Potenziale und Wachstumsproblematiken*. Heidelberg: Centrum für soziale Investitionen und Innovationen.
- Schubert, P.; Kuhn, D.; Tahmaz, B. (2023): *Der ZiviZ-Survey 2023: Zivilgesellschaftliche Organisationen im Wandel – Gestaltungspotenziale erkennen. Resilienz und Vielfalt stärken*. Berlin: ZiviZ im Stifterverband.
- Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt. (o. J.): *Nachhaltigkeitsstrategie*. Online verfügbar unter: <https://www.berlin.de/sen/uvk/umwelt/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategie/> (letzter Zugriff: 12.02.2026)
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe. (2025): *Wirtschafts- und Innovationsbericht 2024/2025*. Online verfügbar unter: <https://www.berlin.de/sen/wirtschaft/konjunktur-und-statistik/wirtschafts-und-innovationsbericht/> (letzter Zugriff: 12.02.2026)
- SenWiEnBe. (2025): *Leistungsbeschreibung: Bestandsaufnahme sowie Bedarfs- und Potenzialanalyse Soziale Unternehmen in Berlin*.
- Social Enterprise NL (o.J.): *Informationen über Social Enterprise NL – Netzwerk für soziale Unternehmen in den Niederlanden*. Online verfügbar unter: <https://social-enterprise.nl/en/> (letzter Zugriff: 12.02.2026).
- Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND) (2019): *Social Entrepreneurship – Entstehung und Bedeutung*. Online verfügbar unter: https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/definition_socialentrepreneurship.pdf. (letzter Zugriff: 22.09.2022)

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND) (2021): Über uns. Online verfügbar unter: <https://www.send-ev.de/startseite/ueber-uns/>. (letzter Zugriff: 06.09.2022)

Social Impact Factory – Certified B Corporation – B Lab Global (o.J.): Online verfügbar unter: <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/social-impact-factory> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008). Wiesbaden. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Gueter-Wirtschaftsklassifikationen/Downloads/klassifikation-wz-2008-3100100089004-aktuell.pdf?blob=publicationFile&v=2> (letzter Zugriff: 06.03.2026)

Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025, 3. November): Deutschland unter EU-Durchschnitt: Weniger als jede dritte Führungskraft ist weiblich (Pressemitteilung Nr. 393). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Sternberg, R.; Gorynia-Pfeffer, N.; Täube, F.; Wendt, N.; Baharian, A.; Wallisch, M. (2024): Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Länderbericht Deutschland 2023/24. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. RKW-Kompetenzzentrum / Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie, Leibniz Universität Hannover, Eschborn & Hannover

Summerfield, R. (2020): The impact of social entrepreneurship on economic growth. Financier Worldwide Magazine, May 2020 Issue. <https://www.financierworldwide.com/the-impact-of-social-entrepreneurship-on-economic-growth> (letzter Zugriff: 06.03.2026)

Tete, P. O.; Wunsch, Michael; Menke, Charlott (2018): Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018. Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND).

Unterberg, M.; Richter, D.; Jahnke, T.; Spiess-Knafl, W.; Sänger, R.; Förster, N. (2015): Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen brauchen Social Entrepreneurs? Hamburg: Evers & Jung.

Van Opstal, W.; Borms, L.; Brusselaers, J.; Bocken, N.; Pals, E.; Dams, Yoko. (2024): Towards sustainable growth paths for work integration social enterprises in the circular economy, Journal of Cleaner Production, Volume 470, 2024, 143296, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143296>.

VDI TZ (2025): Soziale Innovationen – Eine relevante Säule für moderne Innovationssysteme. VDI Technologiezentrum GmbH. Online verfügbar unter: https://www.vditz.de/fileadmin/Publikationen/VDI_TZ_VDI_Research_Soziale_Innovationen_-_Eine_relevante_Saeule_fuer_moderne_Innovationssysteme_August_2025.pdf (letzter Zugriff: 12.02.2026)

Vidal, S.; Kourula, A.; & Kolk, A. (2025): Necessity Social Enterprises: Community Resilience Strategies of "Kitchen Rebellions". Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 32(6), 7697–7712. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.70095> (letzter Zugriff: 06.03.2026).

Voß, E.; NETZ für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V. (2015, Hg.): Wegweiser Solidarische Ökonomie ;Anders Wirtschaften ist möglich! 2. Aufl. Neu-Ulm: AG SPAK Bücher.

Wang, W. (2022): Toward Economic Growth and Value Creation Through Social Entrepreneurship: Modelling the Mediating Role of Innovation. Frontiers in Psychology, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.914700>

World Economic Forum. (2025): Here's how we harness the social economy for an inclusive green and digital future. Online verfügbar unter: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/harnessing-social-economy-for-an-inclusive-green-and-digital-future/> (letzter Zugriff: 12.02.2026).

World Fair Trade Organization (WFTO) Europe (n.d.) The 10 Principles of Fair Trade. WFTO Europe. Online verfügbar unter: <https://wfto-europe.org/the-10-principles-of-fair-trade-2/>/"<https://wfto-europe.org/the-10-principles-of-fair-trade-2/>". (letzter Zugriff: 24.07.2024).

Yunus, M. (2010): Social Business: Von der Vision zur Tat. Carl Hanser Verlag, München.

Anhang

Milieubeschreibungen

Sozial-solidarische Unternehmen

Dieses Milieu kann zugleich als übergeordneter begrifflicher Rahmen wie auch als eigenständige Gruppe verstanden werden. Es verfügt über eine langjährige Tradition und ist stark geprägt von solidarischen Grundgedanken, die sich insbesondere in den **Governance-Mechanismen, kollektiven Eigentumsstrukturen und partizipativen Entscheidungsformen** widerspiegeln (Birkhölzer 2015; Birkhölzer et al. 2015; Birkhölzer 2018). Für Laville (2023) bedeuten solche freiwilligen, selbstverwalteten und demokratischen Vereinigungen jenseits der Strukturen von Markt und Staat ein wesentlicher Baustein demokratischer Gesellschaften. Birkhölzer (2018: 1) definiert diese Unternehmen als: „Nicht-staatliche unternehmerische Initiativen für soziale und/oder gemeinwesenbezogene Zwecke, gegründet von sozialen Bewegungen, häufig in ökonomischen Krisensituationen, auf der Basis gemeinwirtschaftlicher Gewinnverwendung anstelle privater Aneignung sowie einer demokratischen und/oder partizipativen Unternehmensführung“.

Im Mittelpunkt steht in dieser Tradition daher nicht allein die Mission der Unternehmen, sondern insbesondere auch die Art und Weise des Wirtschaftens – inklusive demokratischer Strukturen, kollektiver Verantwortung und gemeinwirtschaftlicher Logiken. International wird „Social and Solidarity Economy“ eher breit als Überbegriff genutzt, etwa von den Vereinten Nationen oder den Forschungsnetzwerken CIRIEC und EMES (Chaves-Avila/Gallego-Bono 2020; EMES 2025). Im deutschen bzw. Berliner Kontext existiert teilweise eine Abgrenzung zu jüngeren Formen Sozialen Unternehmertums, die als stärker privatwirtschaftlich geprägt wahrgenommen werden – insbesondere mit Blick auf die Gewinnverwendung oder die Zusammenarbeit mit kommerziellen Unternehmen oder Investoren (Birkhölzer 2018).

Sozial-solidarische Unternehmen leisten in Berlin seit vielen Jahrzehnten **Pionierarbeit** im Bereich des sozialen Unternehmertums. Ein bekanntes Beispiel – wenn auch im urbanen Raum Berlin vor allem in der Nutzungsperspektive – ist die Solidarische Landwirtschaft (SoLaWi), deren Angebote häufig auf Kooperationen mit landwirtschaftlichen Betrieben in Brandenburg beruhen. Im Jahr 2024 wurde ein neuer bundesweiter Zusammenschluss gegründet: der **Verbund Kooperatives Wirtschaften – Social Solidarity Economy Germany**, der diese Ansätze erstmals auf Bundesebene koordiniert und sichtbar macht. Die in diesem Milieu verorteten Initiativen und Unternehmen sind vielfältig: Sie arbeiten in ganz unterschiedlichen Branchen und Rechtsformen und reichen von langjährig etablierten Projekten bis hin zu neueren kollektiven Unternehmensformen, die auf solidarischen und demokratischen Prinzipien aufbauen.

Social Businesses

Dieses Milieu wird häufig mit dem Begriff „Social Entrepreneurship“ beschrieben – wobei dieser streng genommen das Phänomen („Social Entrepreneurship“) und der Begriff der „Social Entrepreneurs“ die handelnden Personen in den Vordergrund stellt.¹³³ Auf der Unternehmensebene wird „Social Business“

¹³³ Auf der Unternehmens-Ebene ist wiederum der Begriff „social enterprises“ geläufig - wobei dieser für die Sozialen Unternehmen aller Milieus geeigneter ist.

häufig weitgehend austauschbar verwendet (Birkhölzer 2018). Der Gebrauch englischer Begriffe ist charakteristisch, was darauf verweist, dass es sich um eine vergleichsweise **junge und stark international geprägte Bewegung** handelt. In der frühen Phase von Social Entrepreneurship (SE) in Deutschland prägten insbesondere Ashoka und die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship das Feld (Rummel 2011; Zimmer/Bräuer 2014). Diese beiden Organisationen begannen im Zeitraum 2003-2005 in Deutschland aktiv zu werden.

Ein weiterer wichtiger Impuls kam von der internationalen Ebene: 2006 erhielt Muhammad Yunus, Gründer der Grameen Bank in Bangladesch, den Friedensnobelpreis. Er gilt als Begründer des Begriffs „Social Business“ (Yunus 2010) und inspirierte auch die Gründung von Yunus Social Business in Deutschland.

Wie u.a. in Hackenberg & Emptner (2011), Birkhölzer (2015; 2018) und Birkhölzer et al. (2015) dargelegt, betrachtet sich die Community als eigenständige und recht neue Bewegung (z.B. SEND 2019; 2021). Es gibt einen relativ starken **Innovationsfokus** in diesem Milieu. Viele Social Businesses verstehen sich ausdrücklich als Problemlöser:innen, die neue Ansätze, Technologien oder Geschäftsmodelle entwickeln, um gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen. Typisch ist auch eine räumliche und organisatorische Nähe zu Innovationsinfrastrukturen. Viele der Unternehmen arbeiten in Co-Working-Spaces (wie z.B. den Impact Hub Berlin), nutzen Inkubatoren oder sind in experimentellen Projektumgebungen verortet, die Austausch, Kollaboration und frühe Unterstützung fördern. Diese Umgebungen prägen häufig die Arbeitsweise und Selbstbeschreibung der Akteur:innen und tragen zur internationalen Vernetzung der Bewegung bei. Die Unternehmen in diesem Milieu sind sehr vielfältig: Sie umfassen größere und kleinere Organisationen, technologieorientierte wie nicht-technologieorientierte Unternehmen, und decken ein breites Spektrum an Themen und Branchen ab. Ein zentraler institutioneller Akteur ist das **Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland** (SEND), 2017 gegründet und heute bundesweit aktiv – mit einer besonders starken Präsenz in Berlin.

Gemeinwohl-Unternehmen

Gemeinwohl-Unternehmen orientieren sich am **Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)**, dessen theoretische Grundlage wesentlich auf die Arbeiten von Felber (2010; 2018) zurückgeht. Die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung nahm 2010 in Wien ihren Ausgang und versteht sich als Wegbereiterin für eine gesellschaftliche Transformation hin zu einem verantwortungsbewussten, kooperativen Miteinander im Rahmen eines **ethischen Wirtschaftens**. Sie ist im deutschsprachigen Raum gut verankert, fand aber auch international Anklang (so wurde z.B. an der Universidad de Valencia 2017 ein Lehrstuhl in Gemeinwohl-Ökonomie eingerichtet).

Das Milieu lässt sich – im Vergleich zu anderen Milieus – relativ klar identifizieren, da sowohl die Mitgliedschaft im entsprechenden Verein als auch der Prozess der **Gemeinwohl-Bilanzierung** klare Zugehörigkeitsmerkmale darstellen. Zentraler Akteur in Deutschland ist der Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V. mit Sitz in Berlin. Seit 2018 gibt es zudem den Internationalen GWÖ-Verband mit Sitz in Hamburg. Ein wesentliches Instrument der Bewegung ist die Gemeinwohl-Bilanz, die als Messwerkzeug und Reportingverfahren dient (Hofielen/Kasper 2022). Sie unterstützt in erster Linie die strategische Weiterentwicklung von Unternehmen, kann jedoch gleichermaßen auf öffentliche Einrichtungen und andere Organisationen sowie Kommunen angewandt werden. Die Gemeinwohl-Bilanz bewertet Unternehmen entlang von 20 Themenfeldern (darunter z.B. „Menschenwürde am Arbeitsplatz“ oder „Ökologische

Nachhaltigkeit in der Lieferkette“), und analysiert dabei die Beziehungen eines Unternehmens zu zentralen Stakeholdergruppen (z. B. Lieferant:innen, Eigentümer:innen, Mitarbeitende, Kund:innen sowie gesellschaftliches Umfeld). Dadurch wird nicht nur der aktuelle Gemeinwohlbeitrag sichtbar, sondern auch aufgezeigt, in welchen Bereichen Weiterentwicklungspotenziale bestehen. Ergänzend existiert seit 2024 das EConGOOD-Label, das die gemeinwohlorientierte Ausrichtung eines Unternehmens sichtbar nach außen kennzeichnen soll (Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland o. J.).

Circular Businesses

Das Milieu der Circular Businesses umfasst Unternehmen und Initiativen, die ihre Geschäftsmodelle an **Prinzipien der Kreislaufwirtschaft** ausrichten. Im Zentrum steht die möglichst vollständige Wiederverwendung von Materialien, die Verlängerung von Produktlebenszyklen sowie die Entwicklung neuer Wertschöpfungsprozesse, die Abfall vermeiden und Ressourcen schonen (Europäische Kommission 2020). In Deutschland entstand das Feld aus der Umwelt- und Nachhaltigkeitsbewegung der 1990er-Jahre (BMBF 2016) und erhielt durch Konzepte wie „Cradle to Cradle“ (Braungart/McDonough 2002) sowie die EU-Circular-Economy-Strategie der 2010er-Jahre weiteren Auftrieb (Europäische Kommission 2015). In Berlin hat sich in den vergangenen zehn Jahren eine lebendige Szene von Startups, Sozialen Unternehmen und Innovationslaboren entwickelt, die Kreislaufwirtschaft mit unternehmerischem Handeln verbinden (Impact Hub Berlin 2023; Circular Berlin 2024).

Bei Circular Businesses steht die ökologische Thematik im Vordergrund (weniger zielgruppenspezifische oder Governance-Themen). Dennoch wurden Circular Businesses zu den expliziten Sozialen Unternehmen zugeordnet, weil sie nicht nur einzelne ökologische Maßnahmen umsetzen, sondern ihr gesamtes Geschäftsmodell konsequent darauf ausrichten, traditionelle lineare Produktions- und Konsummuster zu durchbrechen. Ihr Ansatz, Abfall konsequent zu vermeiden und sämtliche Ressourcen im Kreislauf zu halten, geht deutlich über allgemeine ökologische Verantwortung hinaus und zielt auf eine **strukturelle Transformation wirtschaftlicher Praktiken** ab.

Bei den Circular Businesses bestehen besonders viele **Überschneidungen mit anderen Milieus**, da zirkuläre Prinzipien häufig in unterschiedlichen ökologisch oder sozial ausgerichteten Unternehmensformen verankert sind. Zugleich fehlt diesem Feld bislang eine etablierte Dachorganisation, sodass die Verbandsstrukturen im Vergleich zu anderen Milieus weniger formalisiert und weniger sichtbar sind.

Inklusionsunternehmen

Inklusionsunternehmen leisten einen Beitrag zur **Beteiligung sowie Integration von Menschen mit Schwerbehinderungen** in Deutschland. Sie erfüllen ihren sozialen Auftrag, indem mindestens 30% und bis zu 50% ihrer Arbeitsplätze an Schwerbehinderte nach § 215 SGB IX vergeben werden (BAG if.). Die ersten Inklusionsunternehmen wurden Ende der 1970er Jahre in Deutschland gegründet. Im Jahr 2000 wurde mit der Novellierung des Schwerbehindertengesetzes eine wichtige Teilhabe- und Inklusionsmöglichkeit für Menschen mit Behinderungen geschaffen (BAG if.). Die Unternehmen sind seitdem im Hinblick auf die Aufgabenstellung sowie Finanzierung gesetzlich geregelt und alle Arbeitnehmer:innen werden nach Bestimmungen des Arbeits- und Tarifrechts beschäftigt.

Die Branchen, in denen Inklusionsunternehmen arbeiten, sind breit gefächert und abhängig von sich verändernden Märkten sowie den Rahmenbedingungen. Auch wenn sich Inklusionsunternehmen in

verschiedenen Branchen ansiedeln, zeigt eine bundesweite Erhebung zu Inklusionsunternehmen nach Branchen der FAF gGmbH von 2024 Schwerpunkte in der Gastronomie (Kantine, Café, Restaurant) mit knapp 18%, im Facility-Management (Reinigung) mit 14% und im Gartenlandschaftsbau und der Landwirtschaft mit 12% (Bag if; Inklusionsunternehmen in Zahlen). Viele Inklusionsunternehmen orientieren sich an einem gemeinsamen Leitbild, das die Beschäftigung von Menschen mit und ohne Behinderung unter Werten wie **Vielfalt, Fairness, Solidarität, Wertschätzung und Transparenz** verankert (Vgl. Bag if; Leitlinien Inklusiver Unternehmen).

Das **Netzwerk der Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e. V.** umfasst bundesweit über 400 Unternehmen. Insgesamt handelt es sich um ein vergleichsweise klar umrissenes Milieu – geprägt durch den spezifischen Auftrag, Menschen mit Behinderung in den allgemeinen bzw. ersten Arbeitsmarkt zu integrieren.

Fair-Trade-Unternehmen

Fair-Trade-Unternehmen haben zum Ziel, **globale Handelsbeziehungen gerechter zu gestalten und Produzent:innen im Globalen Süden zu stärken**. Der Faire Handel hat in Deutschland eine lange Tradition: Bereits ab den frühen 1970er Jahren entstanden die ersten Fair-Trade-Unternehmen (Forum Fairer Handel, o. J.); einige der frühen Akteur:innen prägen bis heute die deutsche Fair-Trade-Landschaft, die stark mit dem entwicklungspolitischen Sektor verwoben ist (BMZ, o. J.). Ein zentrales Element des Fairen Handels ist die Orientierung an „Living Wages“, also existenzsichernden Einkommen, die in vielen Ländern deutlich über staatlichen Mindestlöhnen liegen. Ebenso relevant sind transparente Handelsbeziehungen, langfristige Partnerschaften, der Schutz kultureller Identität sowie ökologische Kriterien über die gesamte Wertschöpfungskette (Hock/Kenel 2025).

Der Begriff „Fair Trade“ ist nicht an eine einzelne Organisation gebunden, sondern bezeichnet ein globales, überwiegend zivilgesellschaftlich getragenes Reformprojekt, das soziale Gerechtigkeit, faire Preise, menschenwürdige Arbeitsbedingungen und ökologische Verantwortung entlang internationaler Lieferketten in den Mittelpunkt stellt (Forum Fairer Handel, o. J.). Für die praktische Umsetzung existieren zwei etablierte Strukturen: Zum einen das **WFTO Guarantee System**, das Unternehmen ganzheitlich bewertet und die Einhaltung der zehn Fair-Trade-Prinzipien entlang des gesamten Organisations- und Geschäftsmodells prüft (inkl. soziale, ökologische und governancebezogene Kriterien). Zum anderen die produktbezogene Zertifizierung durch **Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)**, deren Siegel zu den bekanntesten Verbrauchersiegeln zählt und sich auf einzelne Produkte bzw. Lieferkettenabschnitte bezieht (Fairtrade International, o. J.; WFTO Europe, o. J.). Darüber hinaus existieren weitere Intermediäre und Fachorganisationen des Fairen Handels, die Bildungsarbeit, politische Interessenvertretung und Netzwerkaktivitäten übernehmen und so zur institutionellen Verankerung des Milieus beitragen.

Das Milieu ist insgesamt institutionell gefestigt und im deutschen Kontext gut etabliert. Fair-Trade-Unternehmen gelten als traditionsreich und stark wertebasiert, die sich aufgrund klarer Standards vergleichsweise gut identifizieren und eingrenzen lässt. Der hauptsächliche Wirkungsort liegt im Globalen Süden, weshalb Fair-Trade-Unternehmen oft im Kontext von Entwicklungszusammenarbeit und weniger im Kontext regionaler Wirtschaftspolitik betrachtet werden. Gleichzeitig handelt es sich um Unternehmen mit klaren wirtschaftlichen Aktivitäten: Im Zentrum stehen spezifische Wirtschafts- und Produktionsweisen, die auf fairen, transparenten und partnerschaftlichen Handelsbeziehungen beruhen. Ihre Arbeit ist

in global integrierte Lieferketten eingebettet – ein Umstand, der sie zu einem relevanten Teil der Sozialen Unternehmen auch in Berlin macht, zumal die meisten Wertschöpfungsketten heute stark internationalisiert sind.

Neben den unterschiedlichen expliziten sozialunternehmerischen Milieus gibt es Unternehmen, die teilweise ähnliche Zielsetzungen verfolgen, denen ähnliche Motivationen zugrunde liegen, oder welche ähnliche Strukturen aufweisen, die aber ihren normativen gesellschaftlichen Anspruch weniger explizit oder auf andere Weise nach außen tragen. Von besonderem Interesse sind hier: Genossenschaften, (Impact-orientierte) Startups, ökologisch-nachhaltige Unternehmen, spezifisch engagierte mittelständische Unternehmen oder Einzelunternehmer:innen, von Frauen gegründete Unternehmen, Unternehmen in der Kreativwirtschaft sowie unternehmerisch tätige Vereine und non profit-Organisationen (NPO).¹³⁴

Genossenschaften gehören zu den ältesten Formen gemeinschaftlicher, solidarischer und demokratischer Unternehmensorganisation und blicken im deutschsprachigen Raum auf eine bis ins 19. Jahrhundert zurückreichende Tradition. Sie entstanden im Kontext sozialer und wirtschaftlicher Herausforderungen der Industrialisierung und zeichnen sich bis heute durch demokratische Entscheidungsstrukturen („ein Mitglied – eine Stimme“) sowie durch wirtschaftliche Partizipation und Förderung ihrer Mitglieder aus (Birkhölzer 2015; Birkhölzer et al. 2015). Als klar definierte Rechtsform sind sie im Genossenschaftsgesetz verankert und verfügen über ein etabliertes System von Prüfungs- und Regionalverbänden, das eine stabile organisatorische Infrastruktur bildet. Genossenschaften sind in Deutschland und in Berlin in einer Vielzahl von Branchen vertreten – von Energie- und Landwirtschafts-genossenschaften über Kultur- und Sozialgenossenschaften bis hin zu Handwerks-, Gewerbe- und Dienstleistungsgenossenschaften. Besonders bekannt sind die Berliner Wohnungsgenossenschaften.

(Impact-orientierte) Startups bilden einen zentralen Pfeiler der Berliner Wirtschaft und prägen das Innovationsprofil der Stadt in besonderem Maße. Typisch für Startups sind eine starke Technologie- und Innovationsorientierung sowie der Anspruch auf skalierbares Wachstum. Verschiedene Studien – etwa Metzger (2019), der Green Startup Monitor (2024) oder Gorynia-Pfeffer (2024) – zeigen, dass Startups deutlich häufiger soziale und ökologische Aspekte in ihre Geschäftsmodelle integrieren als etablierte Unternehmen. Viele von ihnen verwenden Begriffe wie „nachhaltig“, „impact“ oder „purpose-driven“, was auf eine zunehmende Sensibilität für gesellschaftliche Herausforderungen hinweist. Vor diesem Hintergrund entsteht eine interessante Verbindung verschiedener Welten: einerseits die dynamische, wachstumsorientierte Startup-Logik, andererseits der Anspruch, soziale oder ökologische Wirkung zu erzielen. Diese Verbindung ist nicht frei von Spannungen. Beispielsweise steht die technologie- und investitionsgetriebene Wachstumsorientierung teilweise im Widerspruch zu Konzepten wie planetaren Grenzen oder suffizienzorientiertem Wirtschaften.

Ökologisch-nachhaltige Unternehmen: Ökologisch-nachhaltige Unternehmen bilden ein Milieu, das durch die zunehmende gesellschaftliche und politische Bedeutung von Umwelt- und Klimaschutz entstanden ist. Umweltbezogene Anforderungen – auch in Form von Klimaschutzgesetzen, Energieeffizienzvorgaben oder Berichtspflichten – haben dazu geführt, dass ökologische Themen in vielen Unternehmen

¹³⁴ Dabei besteht sicherlich kein Anspruch auf Vollständigkeit. Dennoch gab es über eine Fokusgruppe (SEB-Tag) sowie Sektorgespräche ein partizipatives Verfahren hierzu, um möglicherweise fehlende Gruppen einzuschließen. Alle Netzwerke zu den einzelnen Milieus finden sich in Tabelle 9 im Anhang.

an Bedeutung gewinnen. Zugleich existiert eine lange Tradition ökologischer Pionierunternehmen, die bereits weit vor gesetzlicher Regulierung deutlich über Mindeststandards hinausgingen und bis heute in Bereichen wie nachhaltiger Landwirtschaft, erneuerbaren Energien, ökologischer Produktion oder umweltfreundlichen Dienstleistungen aktiv sind und ökologische Standards setzen. Die Bio-Branche kann als klassisches Beispiel gesehen werden. Sie ist seit Jahrzehnten institutionell verankert: über Anbauverbände, Fachorganisationen, Zertifizierungen und Gütesiegel. Auch darüber hinaus existiert eine Vielzahl von Netzwerken und Verbänden, die Unternehmen mit ökologischer Ausrichtung vertreten und weiterqualifizieren. Besonders hervorzuheben ist der Bundesverband Nachhaltiges Wirtschaften (BNW), dessen Mitglieder häufig ein umfassenderes Nachhaltigkeitsverständnis verfolgen, das ökologische Aspekte mit sozialen Anliegen verbindet.

Engagierte mittelständische Unternehmen und Einzelunternehmer:innen: Unternehmerisches gesellschaftliches Engagement ist nicht exklusiv Sozialen Unternehmen vorbehalten. Schon historisch existiert mit dem Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ eine Tradition verantwortungsbewusster Unternehmensführung, die heute vor allem unter dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) gefasst wird. Viele mittelständische Unternehmen und Einzelunternehmer:innen engagieren sich – etwa durch Spenden, lokale Projekte, ökologische Maßnahmen oder die Förderung von Mitarbeitenden (Schubert/Kuhn 2025) – ohne ihr Kerngeschäft grundsätzlich missions- oder wirkungsorientiert auszurichten. Der zentrale Unterschied zu Sozialen Unternehmen liegt daher im Stellenwert des sozialen oder ökologischen Zwecks: Während dieser bei Sozialen Unternehmen den Kern der wirtschaftlichen Tätigkeit bildet, ist er bei engagierten Unternehmen eher sekundär und ergänzend. Dennoch können Unternehmen mit besonders ausgeprägten, strategisch verankerten und ganzheitlichen CSR-Ansätzen sehr nah an sozialunternehmerische Praktiken heranrücken. Die Grenzen sind entsprechend fließend; es ist davon auszugehen, dass einzelne Unternehmen mit sehr ausgeprägten CSR-Mechanismen potenziell die Kriterien Sozialer Unternehmen erfüllen würden, auch wenn sie sich selbst nicht so verstehen.

Von Frauen gegründete Unternehmen: Unternehmen, die von Frauen geführt werden und solche, die im Besitz von Frauen stehen, sind nicht per se Soziale Unternehmen. Gleichwohl weisen erste Studien darauf hin, dass Unternehmerinnen überdurchschnittlich häufig soziale oder ökologische Zielsetzungen mit ihrem wirtschaftlichen Handeln verbinden. Der Female Founders Monitor (Bundesverband Deutsche Startups 2022) zeigt, dass gesellschaftliche und ökologische Werte bei rund 90% der Gründerinnen eine zentrale Rolle im Geschäftsmodell spielen. Auch Kiefl et al. (2024) sowie internationale Analysen (z. B. Sánchez-Limón 2025) bestätigen, dass Wirkungsorientierung und ein Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs) bei Gründerinnen stärker ausgeprägt sind als bei männlichen Gründern. Diese empirischen Hinweise legen nahe, dass sich innerhalb der Grundgesamtheit der von Frauen geführten Unternehmen ein relevanter Anteil potenzieller Sozialer Unternehmen befindet.

Die Kreativwirtschaft ist ein breit gefasstes und heterogenes Feld, das in verschiedenen Klassifikationen und Studien sehr unterschiedlich abgegrenzt wird. Für die vorliegende Studie wurde daher eine gezielte Eingrenzung vorgenommen – auf die Designwirtschaft bzw. insbesondere auf Industrie-, Mode- und Produktdesign (WZ08-74101). Berlin gilt als einer der wichtigsten Standorte dieser Designwirtschaft. Die Stadt zieht Designer:innen und Kreativunternehmer:innen an, bietet internationale Sichtbarkeit, hohe kreative Dichte und vielfältige Kooperationsmöglichkeiten. Unterstützungsstrukturen finden sich u. a. in der Landesinitiative Projekt Zukunft sowie im Cluster IKT, Medien und Kreativwirtschaft der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe. Historisch prägen Institutionen wie die weißensee

kunsthochschule berlin (seit 1946), das Internationale Design Zentrum (IDZ) (seit 1968) und Förderplattformen wie Projekt Zukunft (seit 1997) den Standort. Ergänzt wird dies durch internationale Events wie die Fashion Week sowie neuere Orte wie die DesignFarm Berlin (2016), PLATTE Berlin (2020) und VORN – The Berlin Fashion Hub (2021). Die Branche ist kleinteilig, stark fragmentiert und überwiegend von Soloselbstständigen und Studios geprägt. Unternehmen identifizieren sich primär über ihre kreative berufliche Praxis und Ethos und sind eher in berufs- und branchenspezifischen Netzwerken organisiert – nicht in Strukturen der Sozialen Ökonomie. Dennoch integrieren viele kreative Unternehmer:innen soziale Belange, Nachhaltigkeit, lokale Wirkung sowie partizipative Arbeitsweisen in ihre kreative Praxis.

Unternehmerisch tätige Vereine und Non-Profit-Organisationen: Klassische Vereine und Non-Profit-Organisationen gehören zur Kernstruktur der deutschen Zivilgesellschaft und leisten einen zentralen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt. Ihr Handeln ist durch eine soziale und/oder ökologische Mission geprägt – häufig abgesichert durch den Status der Gemeinnützigkeit, der eine entsprechende Zweckbindung vorschreibt. In ihrer thematischen Breite decken sie nahezu alle Bereiche gesellschaftlicher Daseinsvorsorge und sozialer Entwicklung ab – von Bildung, Kultur und sozialer Teilhabe über Umwelt- und Klimaschutz bis hin zu Gesundheit oder Jugendhilfe. Traditionell wird in Deutschland eine starke Trennung zwischen „Sozialem“ und „Wirtschaft“ angenommen (Kenel 2025). Diese klare Grenzziehung ist längst im Wandel. Gesellschaftstheoretische Analysen verweisen seit den 1990er Jahren auf eine Entdifferenzierung gesellschaftlicher Bereiche und ein zunehmendes Verschwimmen der Grenzen zwischen vormals getrennten Feldern wie Staat, Markt und Zivilgesellschaft (Angermüller 2008; Rosa et al. 2013). Genau hier zeigen unternehmerisch tätige Vereine und NPOs besondere Dynamiken. Auch empirische Daten verdeutlichen diese Entwicklung: Der ZiviZ-Survey 2023 weist aus, dass 16,2% aller zivilgesellschaftlichen Organisationen in Deutschland mehr als 50% ihrer Einnahmen aus selbsterwirtschafteten Mitteln beziehen (Schubert et al. 2023). Diese Einkommensdiversifizierung ist nicht neu: Vereine und NPOs haben historisch stets mit einem Einnahmen-Mix gearbeitet und nicht zuletzt in Krisenzeiten kreative Finanzierungswege entwickelt. In den letzten Jahren hat die unternehmerische Orientierung jedoch zugenommen; teils durch ökonomischen Druck, teils durch strategische Weiterentwicklung. Bei besonders unternehmerisch aufgestellten Vereinen und NPOs werden die Grenzen zu Sozialen Unternehmen fließend. Viele dieser Organisationen erfüllen zentrale Kriterien Sozialer Unternehmen und bilden daher ein wichtiges implizites Milieu in der Berliner Sozialen Ökonomie.

Tabellen

Tabelle 4: Netzwerke der expliziten Milieus

Milieu	Netzwerke	Unternehmen (N)
Sozial-solidarische Unternehmen	CSX Netzwerk	
	Verbund Kooperatives Wirtschaften	
	Solidarische Landwirtschaft	
	Pfefferberg	
	Kollektiv Betriebe	
	Berlin im Wandel	227
Circular Businesses	Circular Berlin	
	Circular Startup Index	
	Circularity Guide Berlin	221
Fairtrade Unternehmen	Forum Fairer Handeln	
	Weltladen Dachverband	
	Aktionsbündnis Fairer Handel Berlin	
	Fairer Stadtplan Berlin	62
Inklusionsunternehmen	Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V.	
	Soziale Unternehmen Berlin	70
Social Businesses	Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland	
	Ashoka	
	Stiftung Verantwortungseigentum	
	Social Impact Berlin	
	Brave Space	
	B Corporation	185
Gemeinwohlökonomie	Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V.	101
Gesamtzahlen	21	866
Bereinigte Gesamtzahl (ohne Doppelungen)		817

Tabelle 5: Netzwerke und Intermediäre der impliziten Milieus

Netzwerke und Intermediäre impliziter Milieus			
-Wirtschaftsjunioren -Deutschland	-Bundesverband Geothermie e.V.	-Bündnis junger Genossenschaften	-Disruptive Materials Institute
-IHK	-Bundesverband Wind-Energie e.V. (BWE)	-Die Wohnungsbaugenossenschaften Deutschland	-Kulturprojekte Berlin GmbH, Projekt: Kreativ Kultur Berlin
-Meisterrad	-Deutsche Gesellschaft für Sonnenenergie (DGS)	-GdW/BBU	-IDZ - Internationales Design Zentrum Berlin e.V.
-Kompetenzzentrum Berliner Handwerker:innen	-Bundesverband Neue Energiewirtschaft e.V. (bne)	-PkmG Prüfverband der klein und mittelständigen Genossenschaften e.V.	-Berlin Design e. V., Projekt: Berlin Design Network
-Junioren des Handwerks	-Bündnis Bürgerenergie e.V. (BBEn)	-ZdK	-Allianz deutscher Designer (AGD) e.V.
-Frauen im Handwerk	-WeiberWirtschaft eG	-GenoDigital Netzwerk	-Deutscher Design Club e.V.
HWK (HWK, Schwerpunkt Nachhaltigkeit)	-Female Founders Space, und Female Founders Academy	-DGrV	-Deutscher Designtag e.V.
-Dealroom	-Grace Berlin Accelerator	-Berlin Business Center - Mode	
-BNW – Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e.V.	-Unternehmerinnen-Netzwerk der IHK Berlin ("IHK Business Ladies")	-VORN	-Rat für Formgebung German Design Council Stiftung Foundation
-Bundesverband Carsharing e.V.	-bga (Bundesweite Gründerinnenagentur)	-Fashion Revolution Germany e.V.	
-BAUM e.V.	-VdU (Verband deutscher Unternehmerinnen)	-Fashion Changers	-BDG Berufsverband Kommunikationsdesign e.V.
-BEE – Bundesverband Erneuerbare Energie e.V.	-EWMD European Women Management Development Berlin-Brandenburg	-Studio MM04	-Verband Deutscher Industrie Designer e.V. (VDID)
-Leaders for Climate Action (LFCA) e.V.	-Business and Professional Women Club Berlin	-Fashion Council Germany (COSH)	-Ignite Talks Berlin
-Dasselbe in Grün e.V.		-P&C Conscious Fashion Store	-Manufakturenstraße (Designforum)
-Entrepreneurs for Future		-Beneficial Design Institute	
-Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG)		-PLATTE Berlin	-Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Berlin e. V.
		-Bündnis für nachhaltige Textilien	
		-NEMONA	
		-Berlin Fashion Week	

-Stiftung KlimaWirtschaft	-Unternehmerinnen plus	-Weißensee Kunsthochschule Berlin, Design Farm Berlin	-Caritasverband für das Erzbistum Berlin e.V.
-Eco Innovation Alliance 20	-UTS Unternehmerinnennetzwerk Tempelhof-Schöneberg	-Verband der -ölsaatenverarbeitenden Industrie in Deutschland (OVID)	-Diakonie Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz/ -Diakonisches Werk Berlin Stadtmitte e.V.
-BSW – Bundesverband Solarwirtschaft e.V.	-SIE gründet e.V.	-Union zur Förderung von Oel- und Proteinpflanzen e.V. (UFOP)	-Landesverband Berliner Rotes Kreuz e.V.
-Berliner Energieagentur GmbH	-Frauenalia gUG	-Fachverband Biogas e.V.	-Jüdische Gemeinde zu Berlin (LIGA-Mitglied)
-Greentech Alliance	-HWR Startup Incubator	-Deutscher Energieholz- und Pellet-Verband e.V. (DEPV)	-AWO Landesverband Berlin e.V.
-Bundesverband Wärmepumpe e.V.	-I.S.I. e. V. Initiative Selbständiger Immigrantinnen	-Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V. (FNR)	-Bündnis Bürgerenergie e.V.
-Verband der deutschen Biokraftstoffindustrie e.V. (VDB)	-Global Digital Women	-Bundesverband Bioenergie e.V. (BBE)	-Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V.
-Berliner Genossenschaftsforum	-Global Project Partners e.V. (GPP)	-Venturing Women Lab	-Bundesverband eMobilität e.V. (BEM)
-gut+	-encourageventures		-Venture Ladies
	-Future Females		
	-Goldrausch e.V.		

Insgesamt 99 Netzwerke & Intermediäre

Tabelle 6: Grundgesamtheit Unternehmen und Organisationen in Berlin

Rechtsform	Anzahl	Anteil
Unternehmen	158.948	84,6 %
GmbH (beinhaltet gGmbH)	103.406	55,02 %
GmbH (& Co KG, & Co. OHG)	11.323	6,02 %
GbR	3.775	2,01 %
OHG	1.006	0,54 %
KG	1.621	0,86 %
PartG (mit und ohne beschränkte Haftung)	1.225	0,65 %
UG (beinhaltet gUG)	28.441	15,13 %
AG, SE	194	0,10 %
KGaA	30	0,02 %
Eingetragener Kaufmann (e.K)	7.198	3,83 %
Juristische Person §§33 HGB	3	0,002 %
Sonstige (Rechtsform europ. oder ausl. Rechts, EWIV)	726	0,39 %
Zivilgesellschaftliche Organisationen	28.999	15,4%
Verein (e.V.)	28.583	15,20 %
eG	410	0,22 %
SCE	6	0,003 %
Potenzielle Grundgesamtheit	187.947	100%

Quelle: Handelsregister (Abfrage Oktober 2025)¹³⁵

¹³⁵ Nicht enthalten sind: Stiftungen und Körperschaften öffentlichen Rechts sowie Einzelunternehmen.

Tabelle 7: Umsatz und Beschäftigte Berlin nach Branchen (2023)

	Umsatz		Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	
	In 1.000€	%	N	%
Verarbeitendes Gewerbe	37 734 859	11%	101 213	6
Energieversorgung	28 222 405	8%	10 447	1
Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallents.	2 176 009	1%	10 528:	1
Baugewerbe	17 514 087	5%	80 443	5
Handel; Instandhaltung und Reparatur von KFZ	93 521 393	28%	139 143	9
Verkehr und Lagerei	10 110 792	3%	74 895	5
Gastgewerbe	9 529 823	3%	87 918	5
Information und Kommunikation	30 709 113	9%	137 148	8
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	11 398 594	3%	28 206	2
Grundstücks- und Wohnungswesen	14 234 057	4%	32 595	2
Freiberufl., wissenschaft. und techn. DL	36 170 759	11%	204 196	13
Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	20 490 971	6%	191 490	12
Erziehung und Unterricht	/		86 185	5
Gesundheits- und Sozialwesen	17 727 996	5%	334 174	21
Kunst, Unterhaltung und Erholung	3 800 426	1%	23 971	1
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	3 373 446	1%	77 095	5
Gesamt (Jahr 2023)	339.317.690	100%	1 635 009	100%

Quellen: Am für Statistik Berlin-Brandenburg, Unternehmensregister (09/2024) und Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Werte 06/2023, ergänzend zu den Angaben im Unternehmensregister angeführt). Anmerkungen: Aufgrund der zusammenhängenden Darstellung von Umsätzen und Beschäftigten wurde eine zentrale Quelle – hier: das Unternehmensregister – herangezogen. Werte weichen aufgrund der unterschiedlichen Erhebungsjahre leicht von den oben im Text genannten Werten für Beschäftigte ab. Abweichungen in der Summe sind rundungsbedingt.

Tabelle 8: Referenzen Bestand implizite Soziale Unternehmen

Quelle	Zielgruppe	Stich- probe	Pot. Anteil SU	Indikator
Monitor Unternehmensengagement (2025)	Unternehmen > 10 MA	4.329	13%	Eigene soziale Projekte
CC-Survey (2018)	Unternehmen	6.060	11%	Lösung sozialer Probleme
ZiviZ-Studie (2023)	Zivilgesellschaft,	10.870	16,2%	>50% Markteinkommen

Tabelle 9: Vergleich der Studien

Kriterium	Göler von Ravensburg et al. (Deutschland im Europavergleich, 2018):	Olmedo & Ruiz-Rivera (Irland, 2023)	Biermann et al. (Deutschland, 2025)	Jahnke et al. (Brandenburg, 2021)
Definition/ Begriffsabgrenzung	Einheitliche Kerndefinition auf EU-Ebene, Abweichungen national; „Social enterprise“ aber heterogen interpretiert je Land.	Klare Definitionen, partizipative Entwicklung, Stakeholderkonsultation ; idealtypische Kriterien mit relativer Neuheit in jeweiligen Umfeldern → Innovationsgrad	Betriebsklare Operationalisierung von gemeinwohlorientierten Kriterien, und Zuordnung über Rechtsformen und statistische Quellen; aber weniger Primärdaten, mehr Schätzmodell.	Sehr klare Definition mit mehreren Prüfkriterien (Mission, Innovation, Marktanteile, Gewinnreinvestition, etc.). Deutliche Abgrenzung gegenüber Wohlfahrtsorganisationen & klassischen Unternehmen.
Grundgesamtheit/ Stichprobenaufbau	Mapping-Berichte in allen Ländern; unterschiedlich starkes Primärdatenvorkommen; Stakeholderinterviews; nationale Umfragen je nach Land.	Intermediär-Listen als Ausgangspunkt , ~4.000 Einträge, danach Qualitätscheck, Duplikate entfernt, dann Befragung . → bottom-up-Ansatz	Keine Primärbefragung einer vollständig identifizierten Gesamtmenge; genutzt werden vorhandene amtliche & nicht-amtliche Quellen und Schätzungen.	Aufbau einer Grundgesamtheit durch Recherche, Expertenkontakte, Datenbanken ; Identifikation von 188 potentiellen MSU; allerdings nicht registrierbare Einheit, teilweise „potenziell“. → top-down-Ansatz

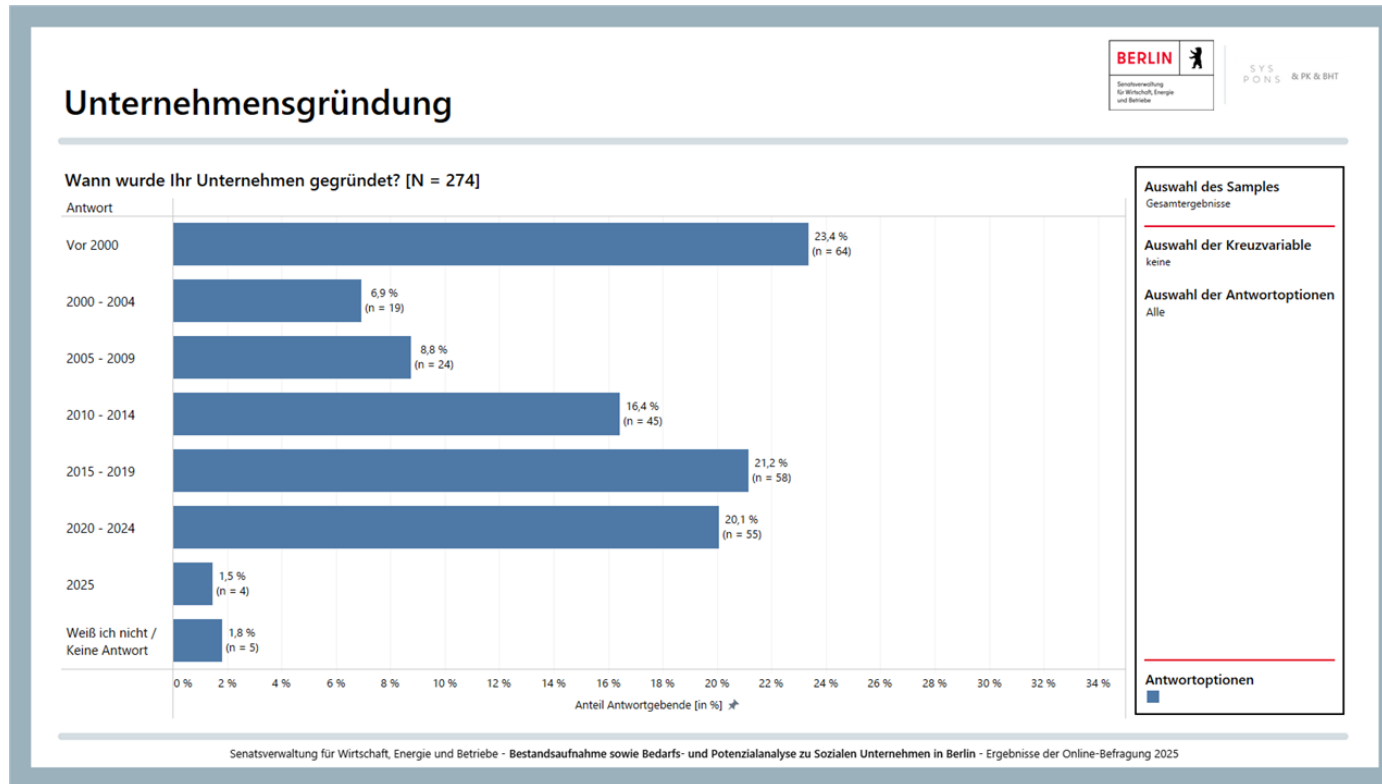
Datenerhebung (Quantitativ & Qualitativ)	Mischung: nationale Mapping Reports enthalten Literaturanalysen; qualitative Interviews/Stakeholderbefragung; quantitative Daten, wo verfügbar . D. nur mittlere Datenvalidität	Ad-hoc-Survey, plus qualitative Vorarbeiten (Interviews, Fokusgruppen) zur Fragebogenentwicklung; Befragung über Intermediäre .	Vorwiegend statistische Daten, Vergleichsstudien, vorhandene Erhebungen; kein großer quantitativer Primärsurvey-Rücklauf im Sinne einer flächendeckenden GU-Zensusstudie.	Standardisierte Onlinebefragung und qualitative Vertiefungsinterviews insbesondere zu Gründungs- und Skalierungsphase. → Mixed methods-Ansatz
Geografische/ sektorale Abdeckung	EU-weit und Nachbarstaaten; Vergleich zwischen Ländern; verschiedene Sektoren (Soziales, Umwelt, Beschäftigung etc.). → Breiter sektoraler Zugang	National auf Irland, gute Verteilung über Regionen, breite Wirkungsfelder.	Bund, aber Datenquellen variieren nach Region und Rechtsform; sektorale Abdeckung hängt davon ab, ob Studien verfügbar sind.	Regional (Land Brandenburg), aber gute räumliche Verteilung über Landkreise; Sektorbreite (Bildung, Inklusion, Umwelt etc.). → Breiter sektoraler Zugang
Validierung/ Qualität der Daten	Hohe Qualität bei Ländern mit guten Daten; Limitationen durch nationale Unterschiede, fehlende konsistente Datenerhebung.	Starke Stakeholder-Validierung , Filterung der Listen, Duplikate, Qualitätsprüfung der Surveyantworten ; aber Finanzdaten problematisch; selbsteingeschätzte Innovation etc.	Gute Transparenz zu Unsicherheiten; Schätzspannen; Datenlücken vorhanden.	Beitrag durch qualitative Interviews, Pretests; aber viele Daten basieren auf Selbstauskunft; keine vollständige Überprüfung; Under-coverage möglicher MSU .
Stärken	Sehr guter Überblick über Vielfalt in Europa; erkennt länderspezifische Entwicklungen & Trends;	Vorbildlicher partizipativer Ansatz; solide Basisliste & Befragung; methodisch transparent; nationale Abdeckung.	Sehr wichtig für Politik auf nationaler Ebene; zeigt methodische Wege, wie Datenlücken adressiert werden können;	Hohe Detailtiefe für Brandenburg; gute Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden;

	unterstützt Vergleich & Learning zwischen Ländern.		Schätzrahmen und Empfehlungen für bessere Dateninfrastruktur.	Handlungsempfehlungen politisch relevant; gutes Mapping.
Schwächen	Unterschiedliche Datenqualität zwischen Ländern; Unterschiede in Definitionen; national unterschiedliche gesetzliche Rahmen; oft nur Sekundärdaten. <i>D. mittlere Datenvalidität & Schätzungen</i>	Nicht alle Organisationen über Intermediäre bekannt; Selbstauskünfte; Finanzdaten oft nicht validierbar; möglicherweise Antwortverzerrungen durch bekannte Organisationen.	Kein Primärdatensatz mit flächendeckender Identifikation von GU; hohe Unsicherheit in Schätzungen; detaillierte Daten zu Wirkung und Finanzstruktur teils lückenhaft; Risiko von Definition-Missverständnissen.	Nur regional; nicht vollständig repräsentativ für das gesamte Feld; Momentaufnahme; mögliche Verzerrung durch Sichtbarkeit & Vernetzung; Rücklauf und Validierung begrenzt.
Gültigkeit/ Validität insgesamt	Gute Validität hins. Überblick über Europa, Vergleichbarkeit, Identifikation von Trends & Rahmenbedingungen. Für Steuerung durch lokale Politik sind die Daten oft nicht granular/ valide genug.	Gute interne Validität; externe Validität in Irland solide; Reliabilität für standardisierte Items hoch; bei subj. Einschätzungen (Innovation) geringer.	Validität als Schätzmodell gut, wenn Quellen korrekt; viele Unsicherheiten bleiben; Reliabilität schlechter bei Merkmalen, die nicht gut in Sekundärdaten abgebildet sind.	Für Brandenburgs Kontext gute interne Validität; mittlere externe Validität (begrenzt übertragbar); Reliabilität der quantitativen Items hoch, bei qualitativen Bewertungen Unsicherheit.

Quelle: Eigene Darstellung.

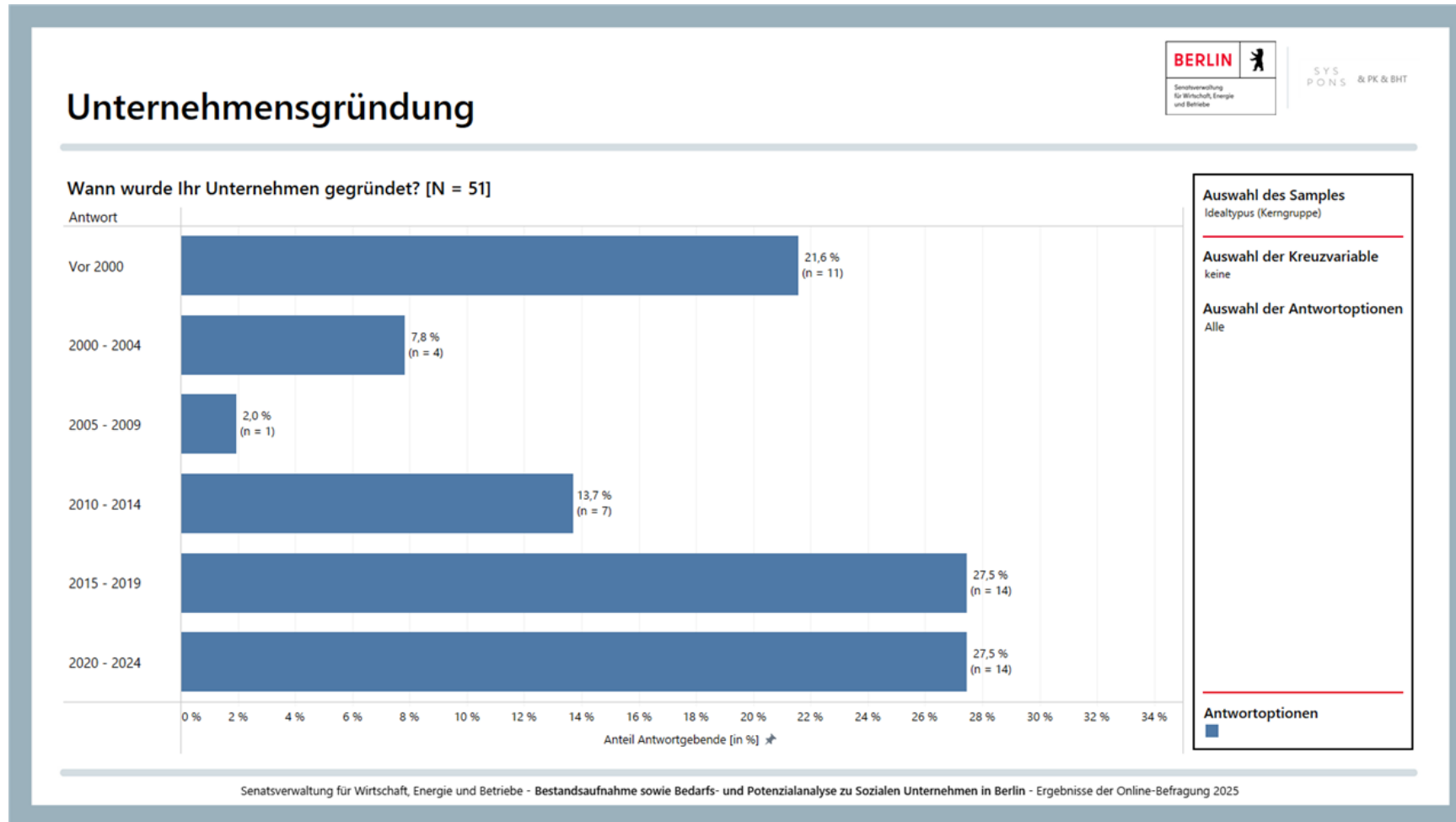
Dashboards der Online-Befragung

Abbildung A1: Verteilung nach Gründungszeitraum (Gesamtstichprobe)



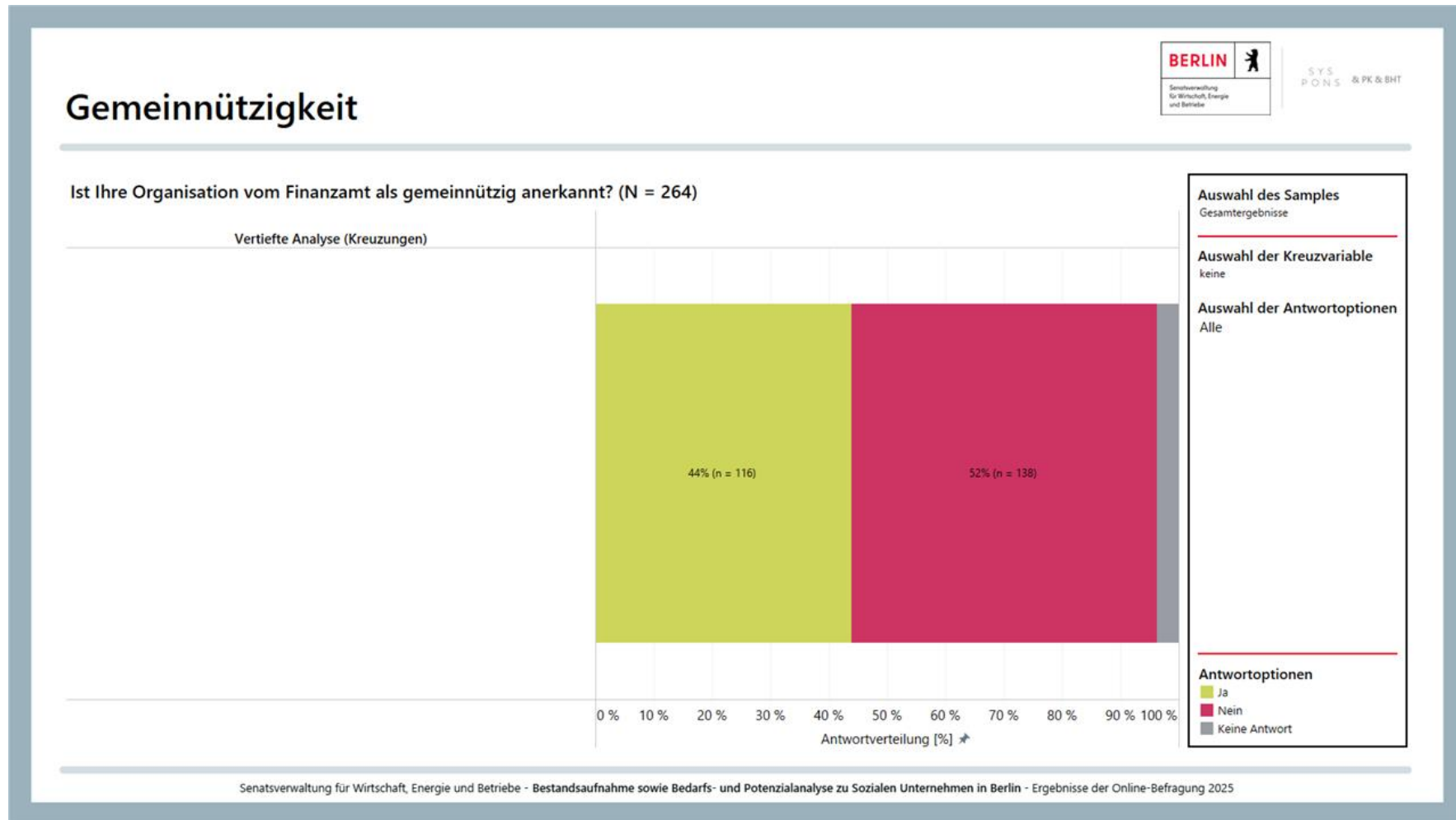
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A2: Verteilung nach Gründungszeitraum (Subsample Idealtypus)



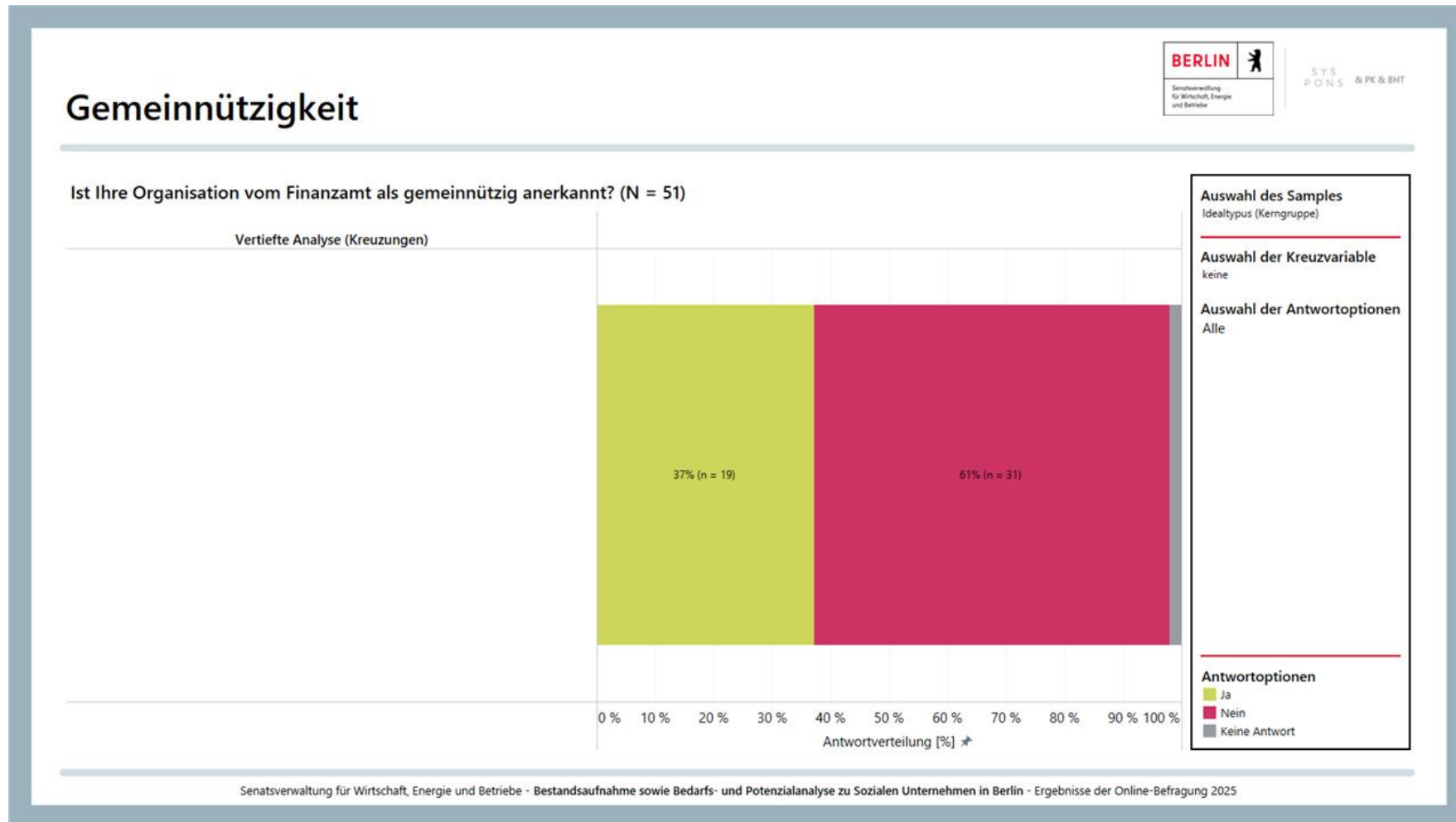
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A3: Verteilung nach anerkannter Gemeinnützigkeit (Gesamtstichprobe)



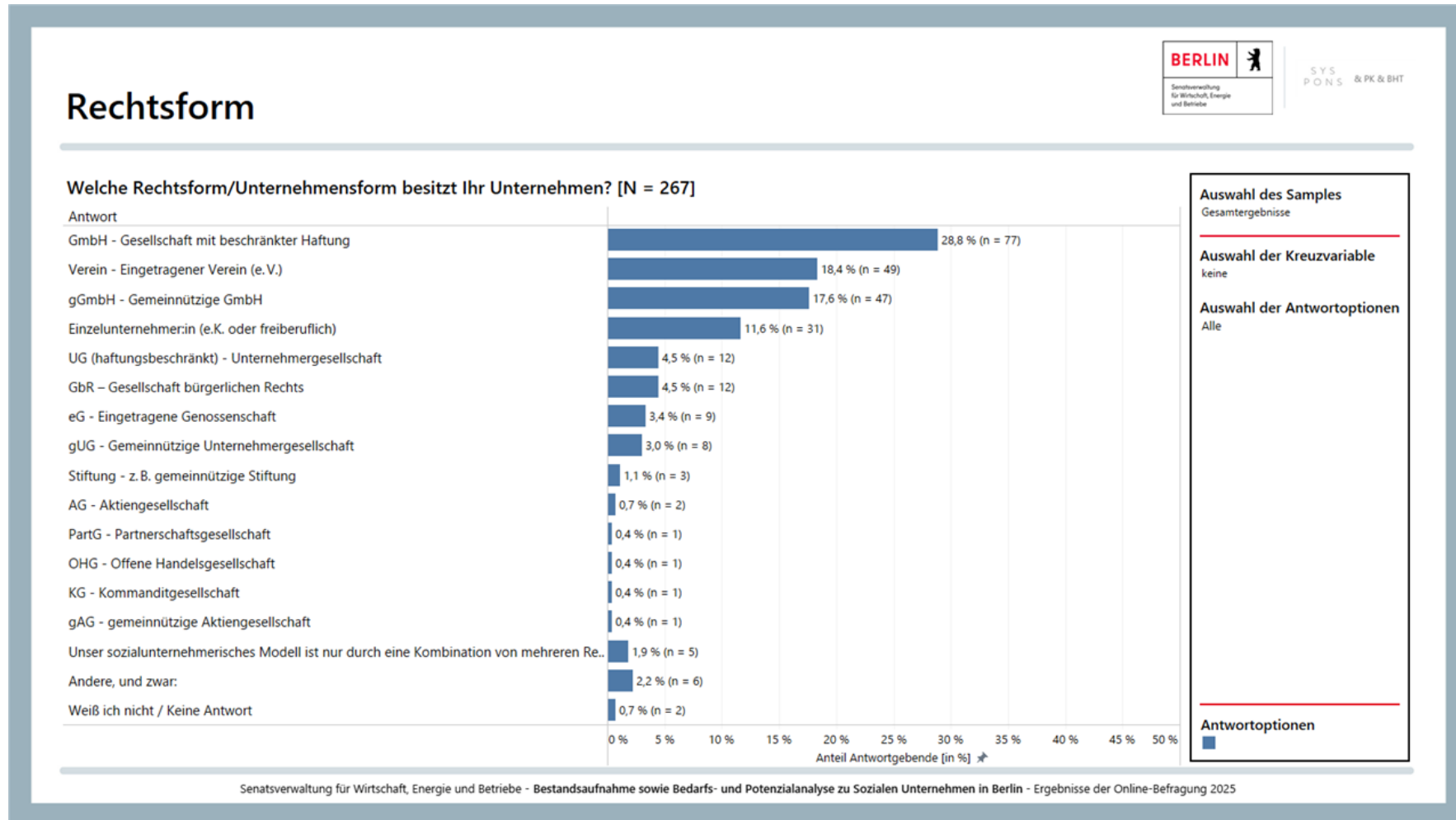
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A4: Verteilung nach anerkannter Gemeinnützigkeit (Subsample Idealtypus)



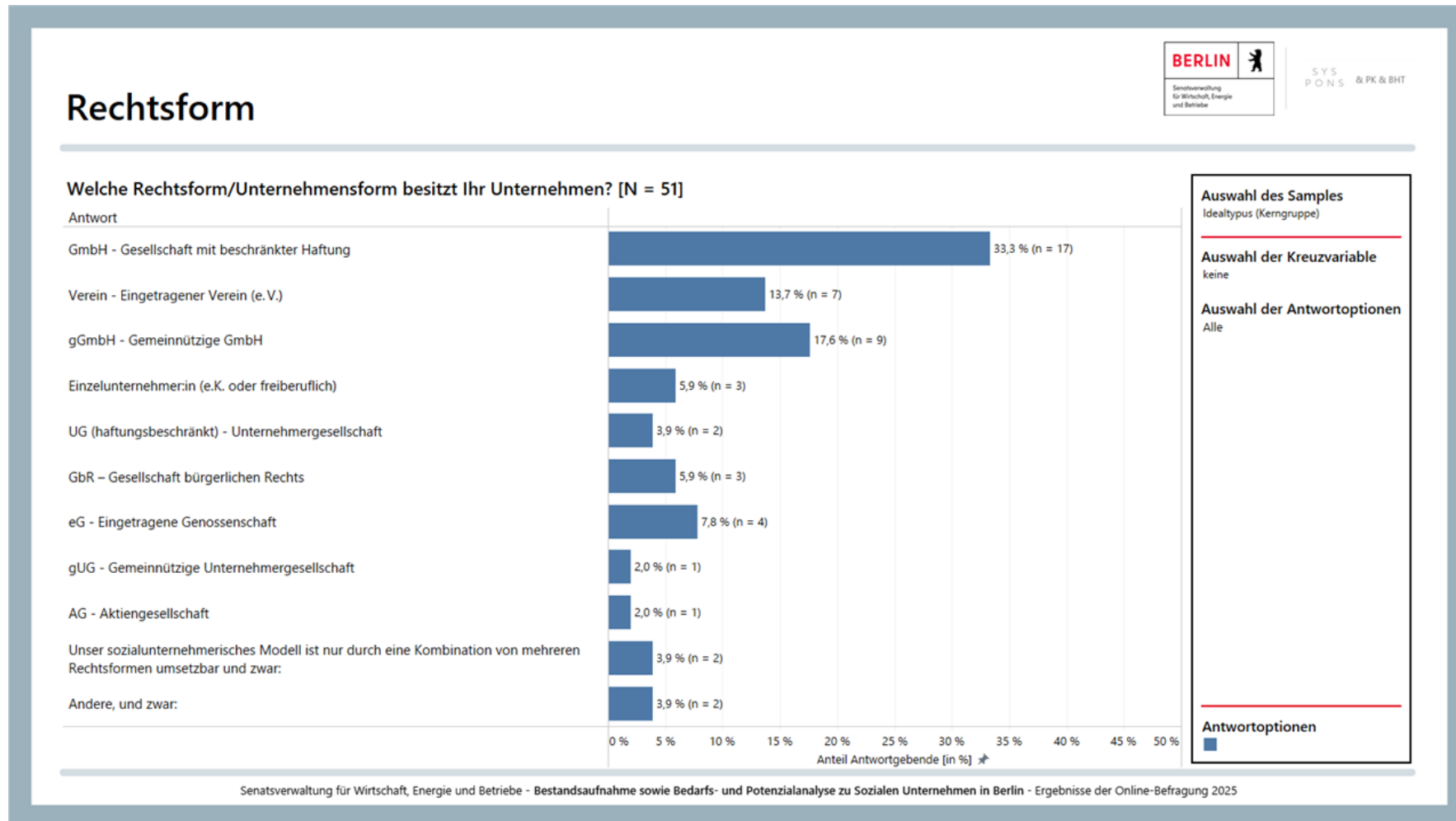
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A5: Verteilung nach Rechtsform (Gesamtstichprobe)



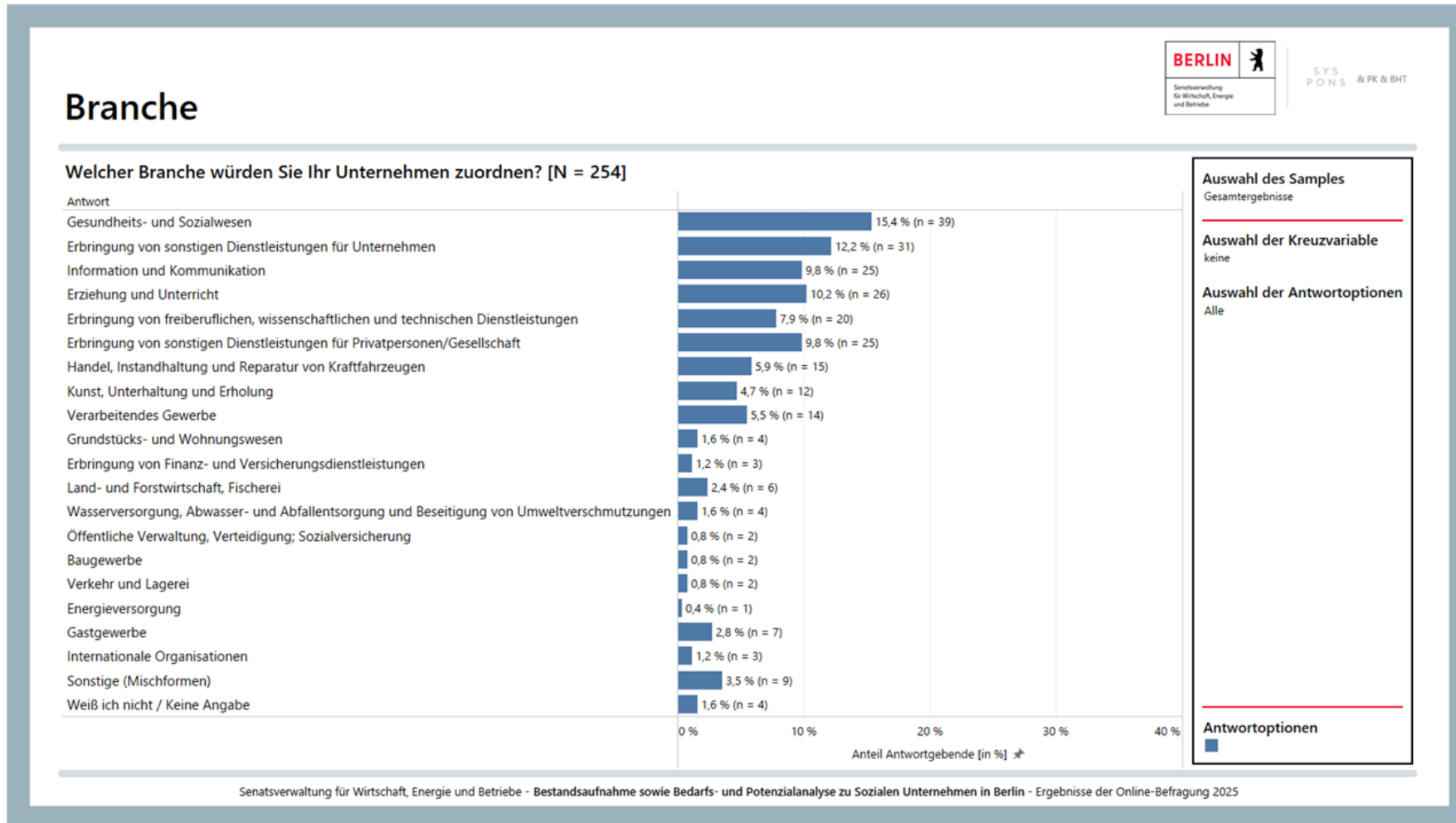
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A6: Verteilung nach Rechtsform (Subsample Idealtypus)



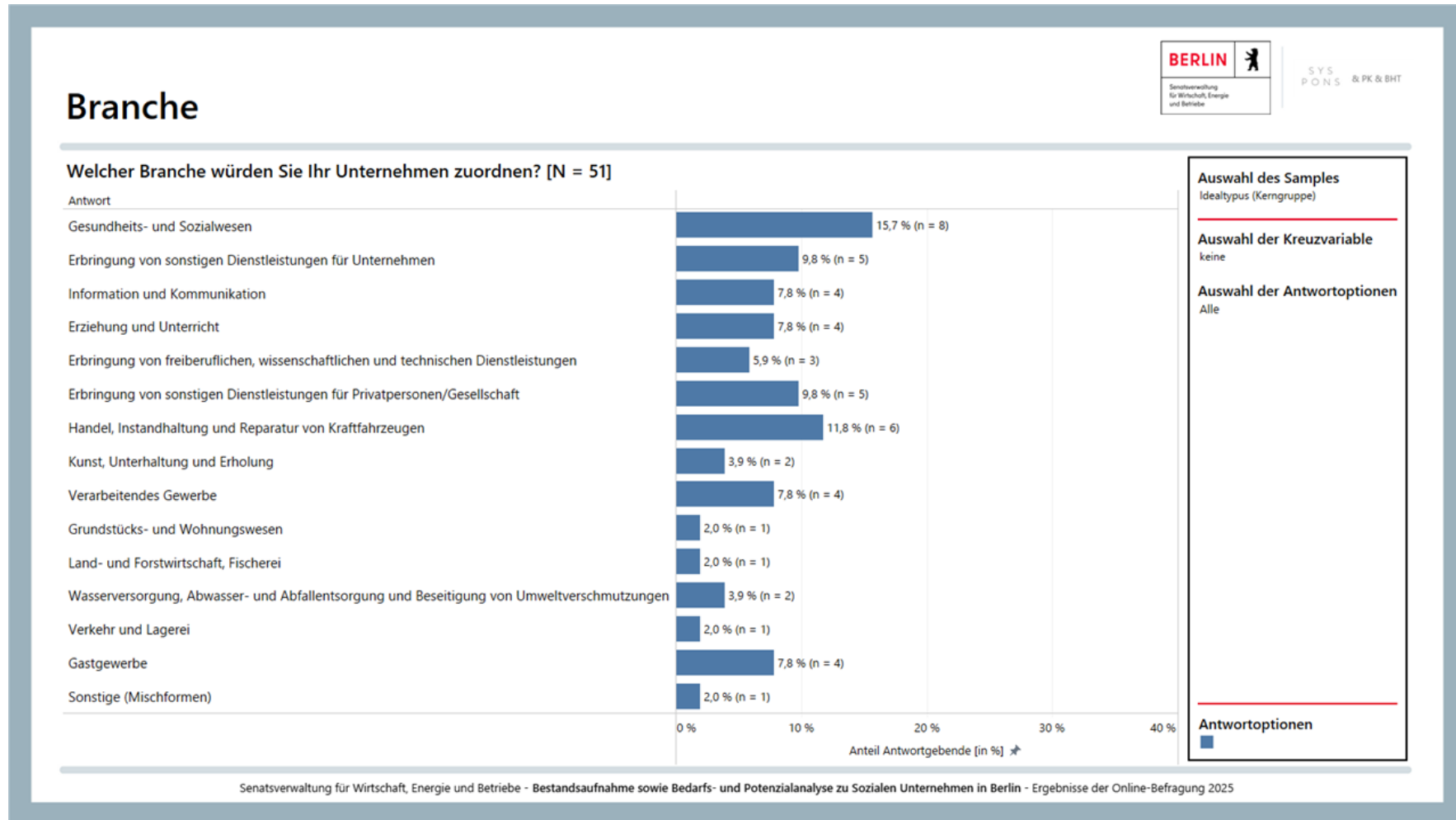
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A7: Verteilung nach Branche (Gesamtstichprobe)



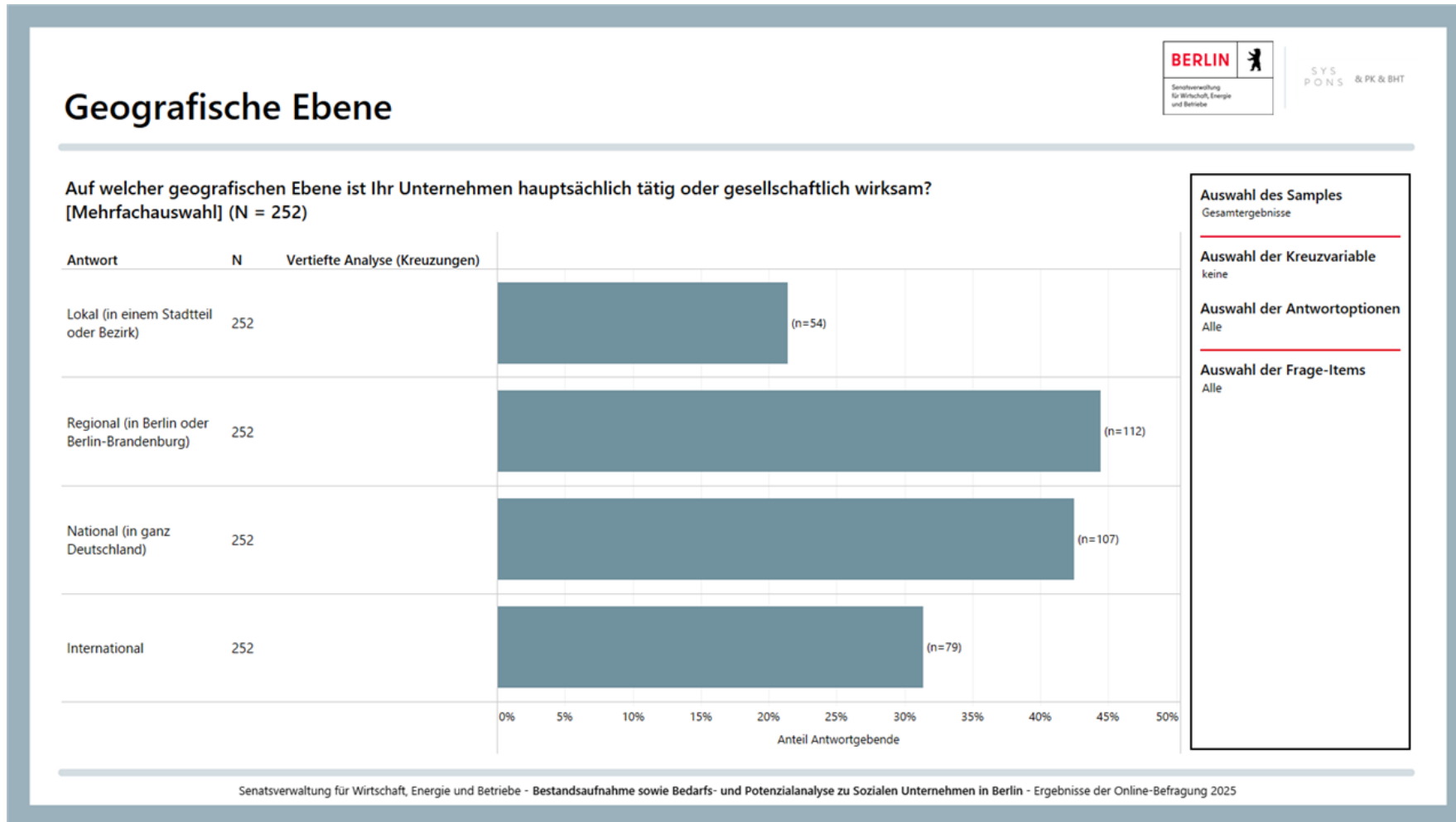
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A8: Verteilung nach Branche (Subsample Idealtypus)



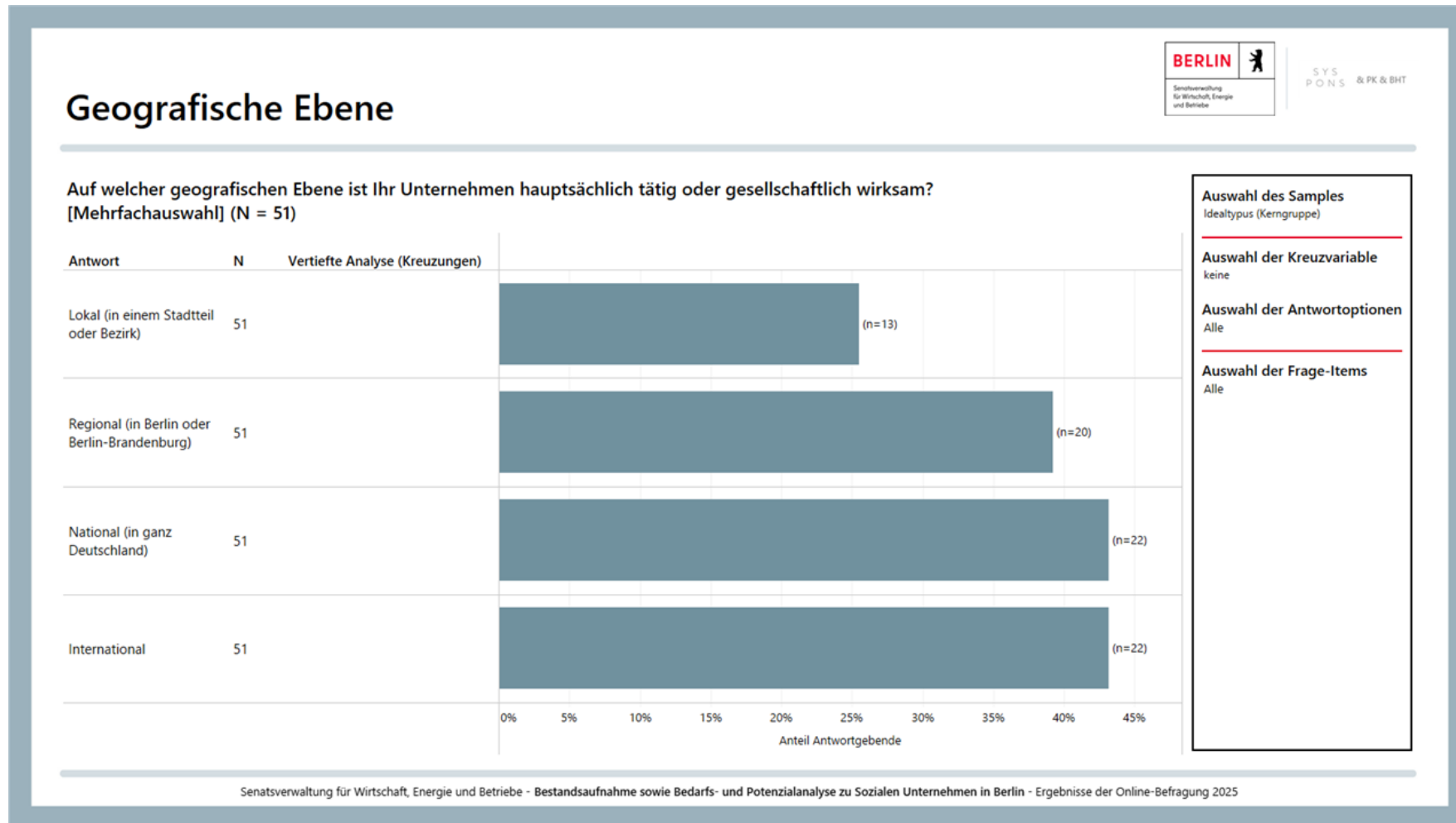
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A9: Verteilung nach geografischer Ebene (Gesamtstichprobe)



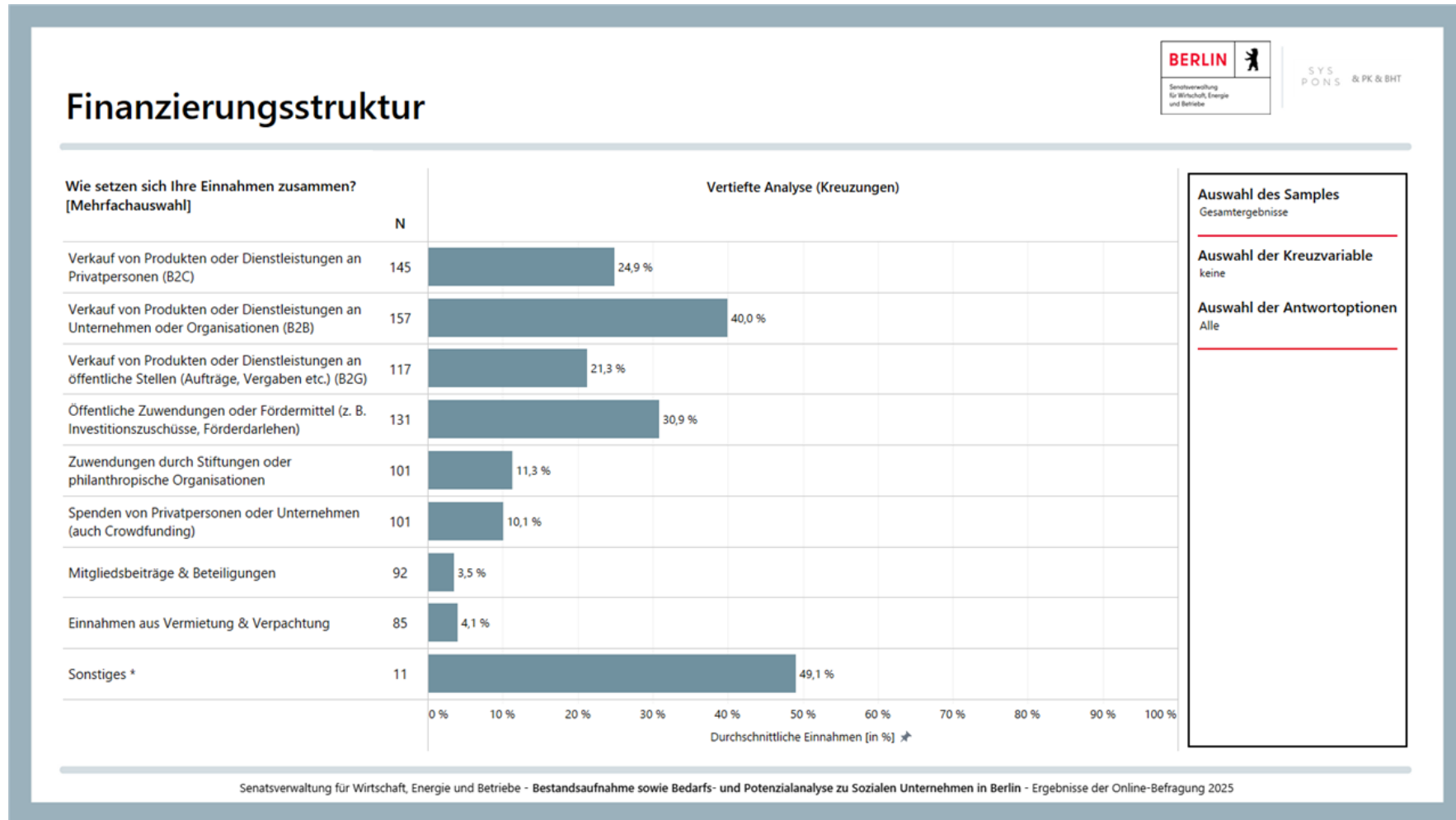
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A10: Verteilung nach geografischer Ebene (Subsample Idealtypus)



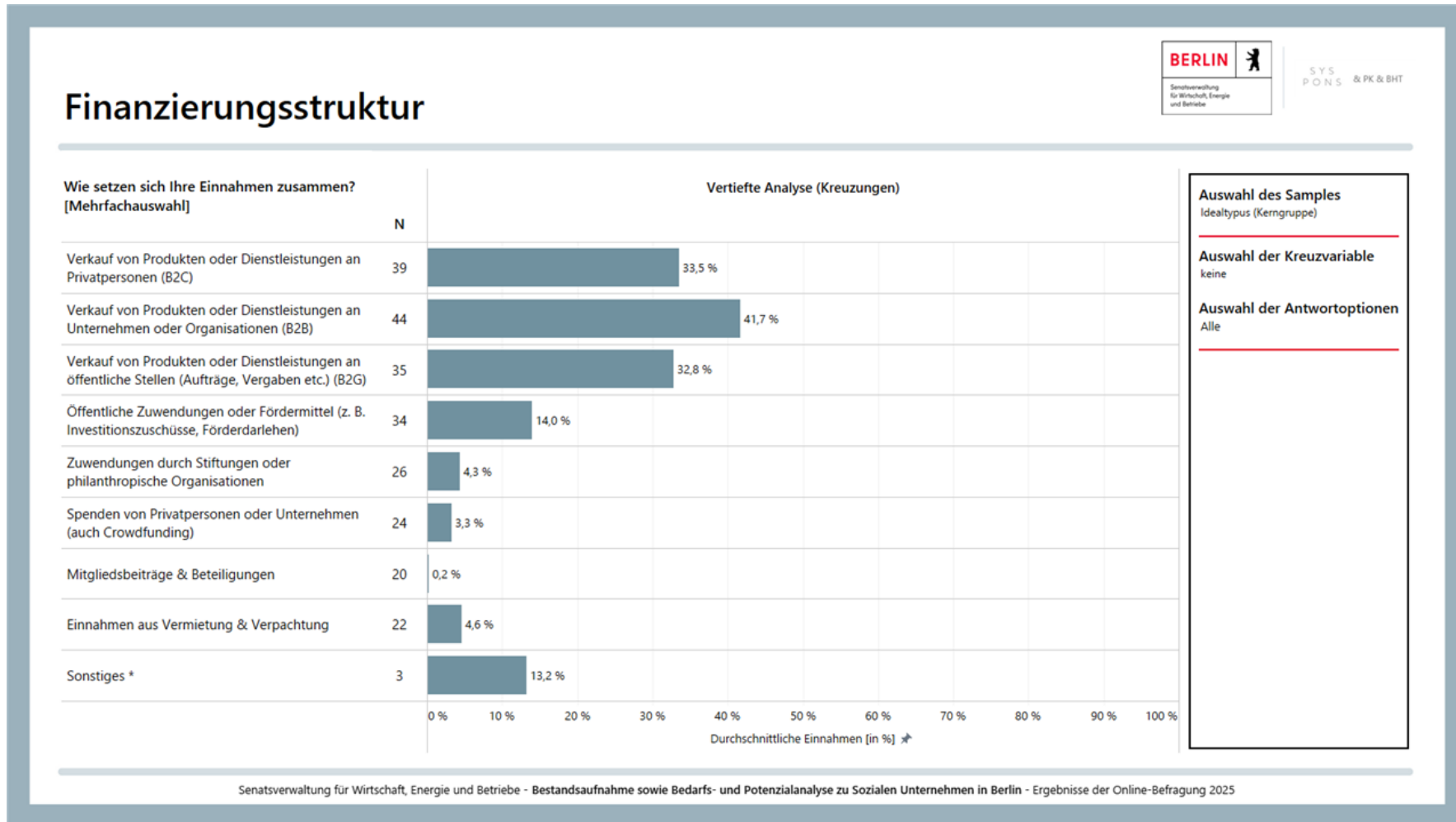
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A11: Verteilung nach Finanzierungsstruktur (Gesamtstichprobe)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A12: Verteilung nach Finanzierungsstruktur (Subsample Idealtypus)



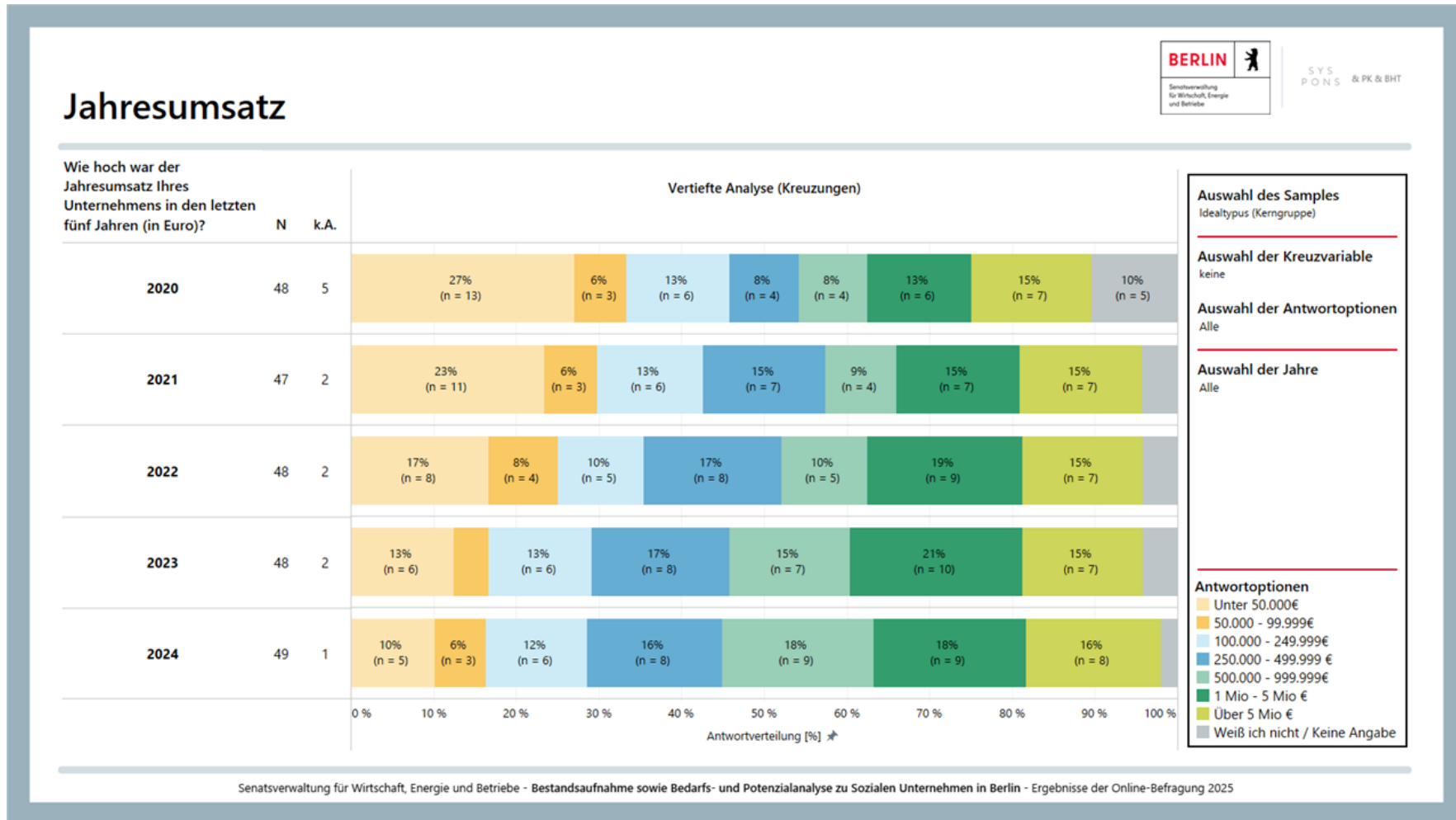
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A13: Verteilung nach Jahresumsatz (Gesamtstichprobe)



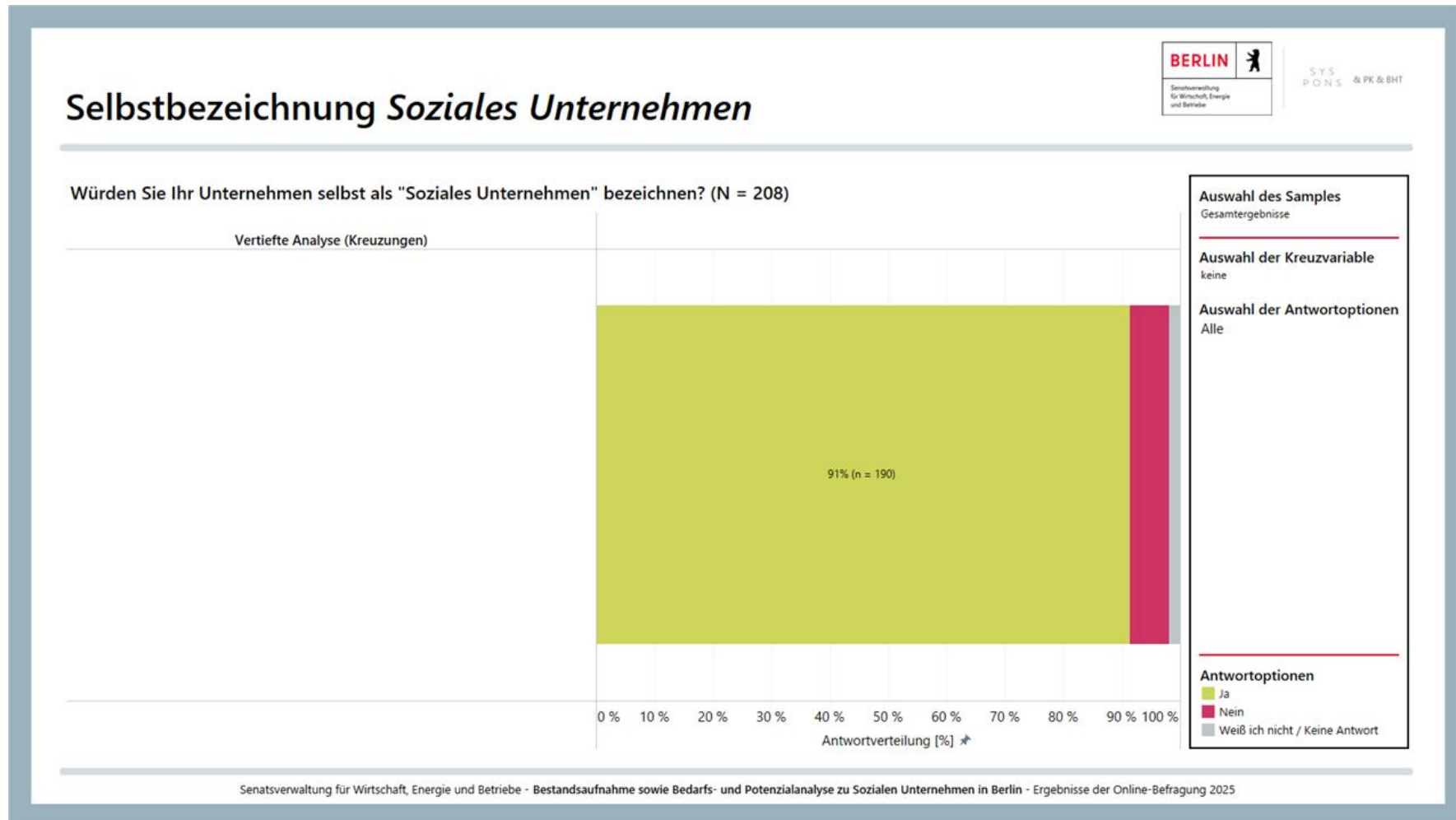
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A14: Verteilung nach Jahresumsatz (Subsample Idealtypus)



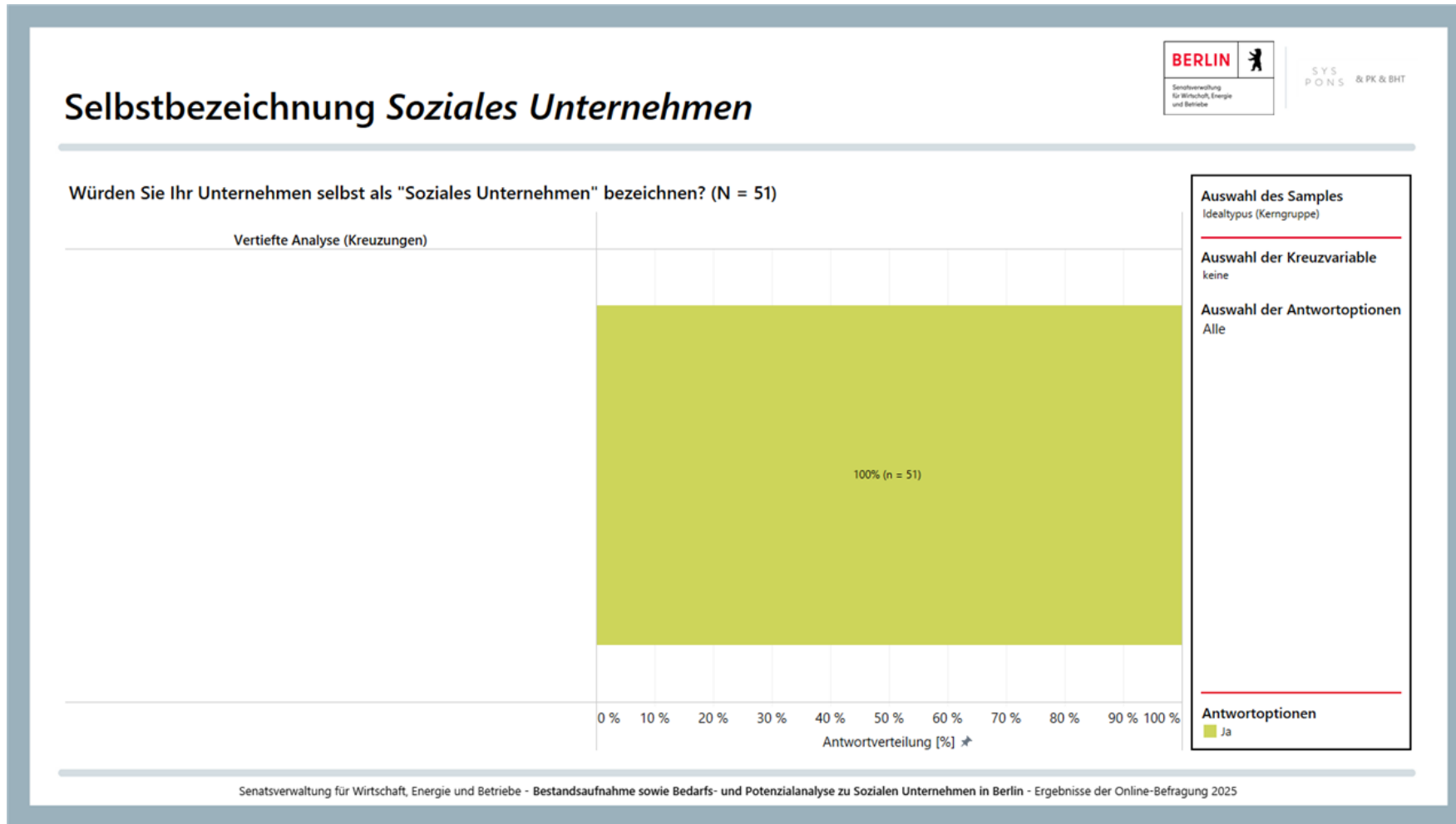
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A15: Verteilung nach Selbstbezeichnung (Gesamtstichprobe)



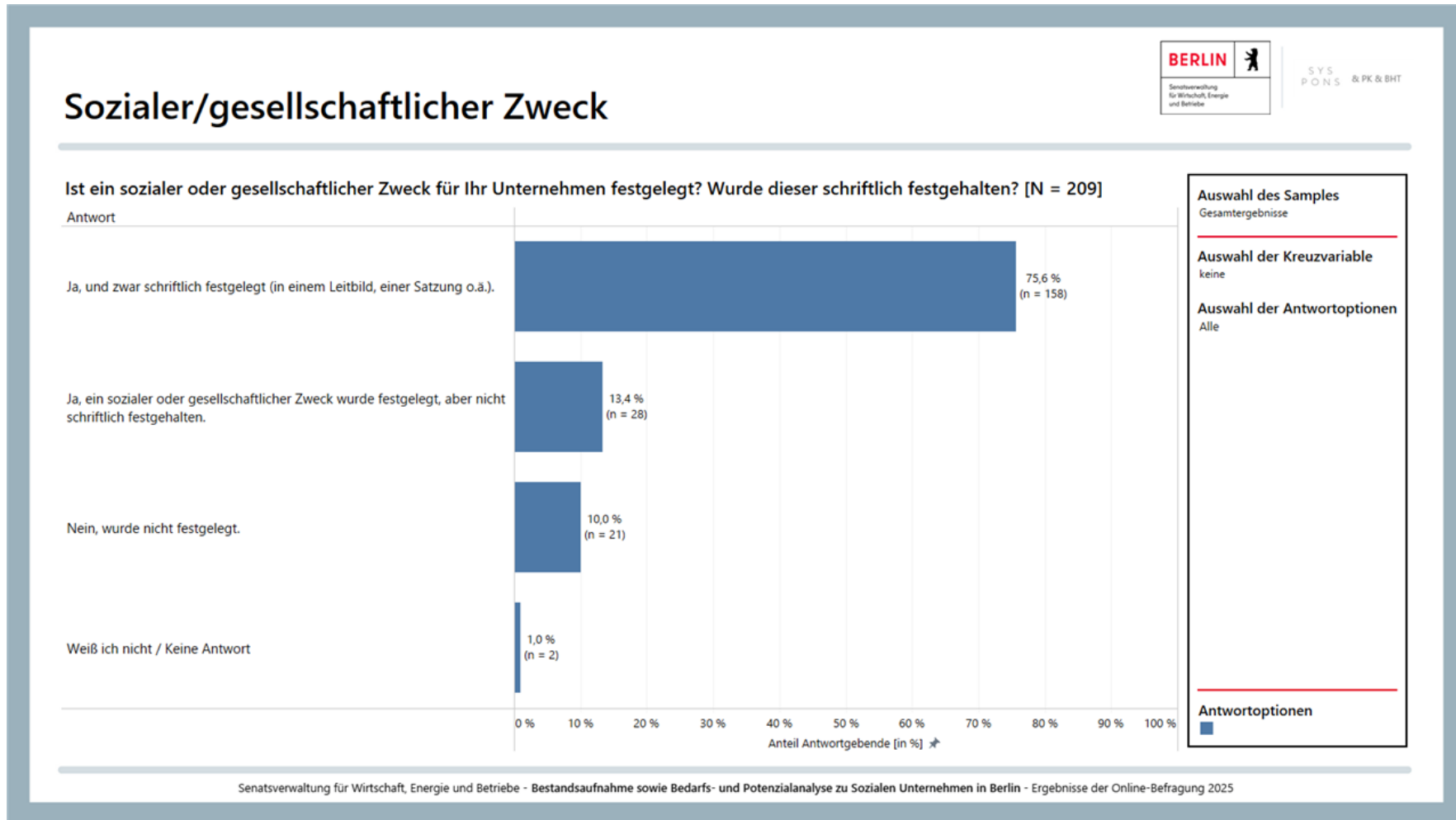
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A16: Verteilung nach Selbstbezeichnung (Subsample Idealtypus)



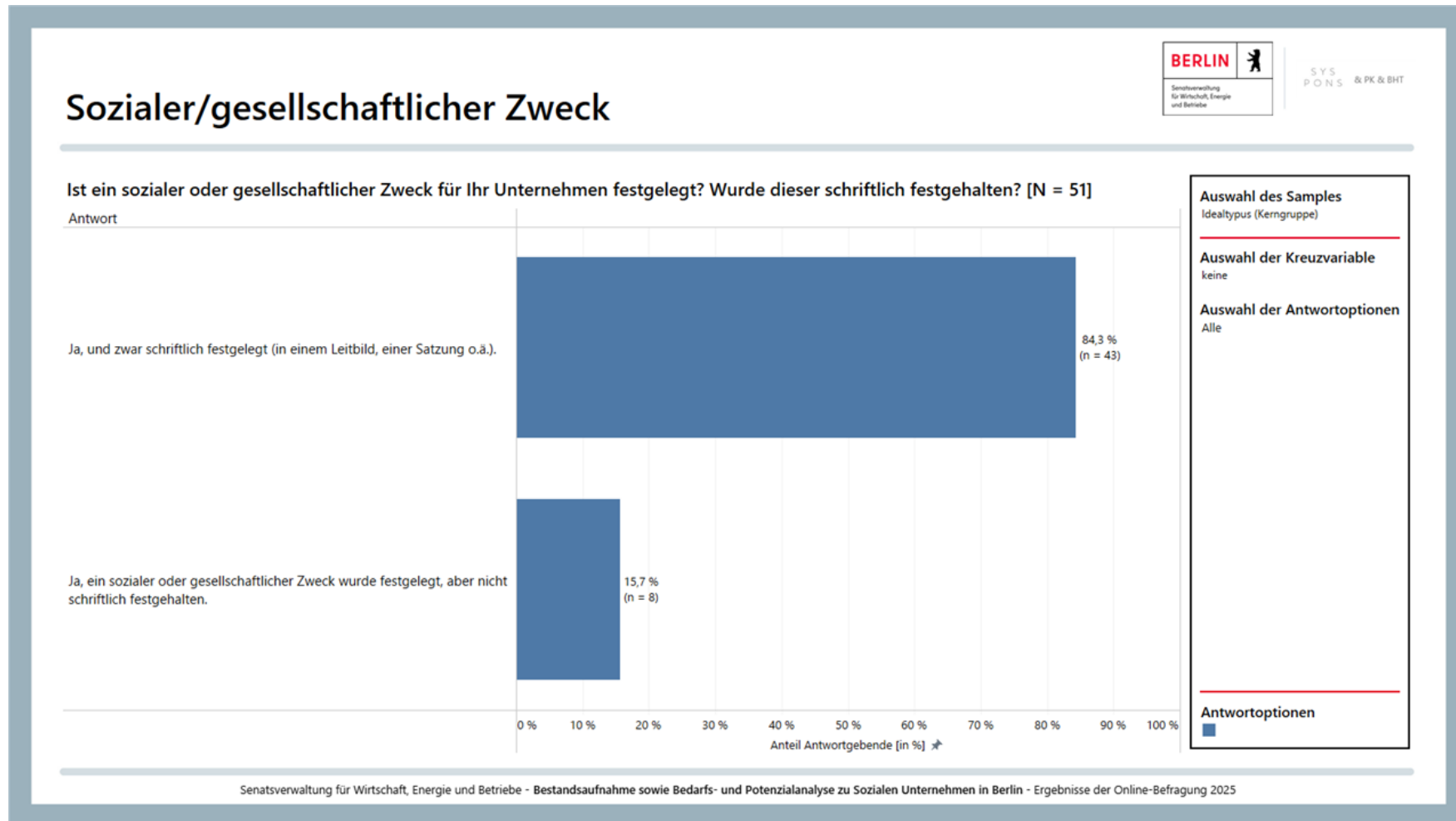
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A17: Verteilung nach sozialem/gesellschaftlichem Zweck (Gesamtstichprobe)



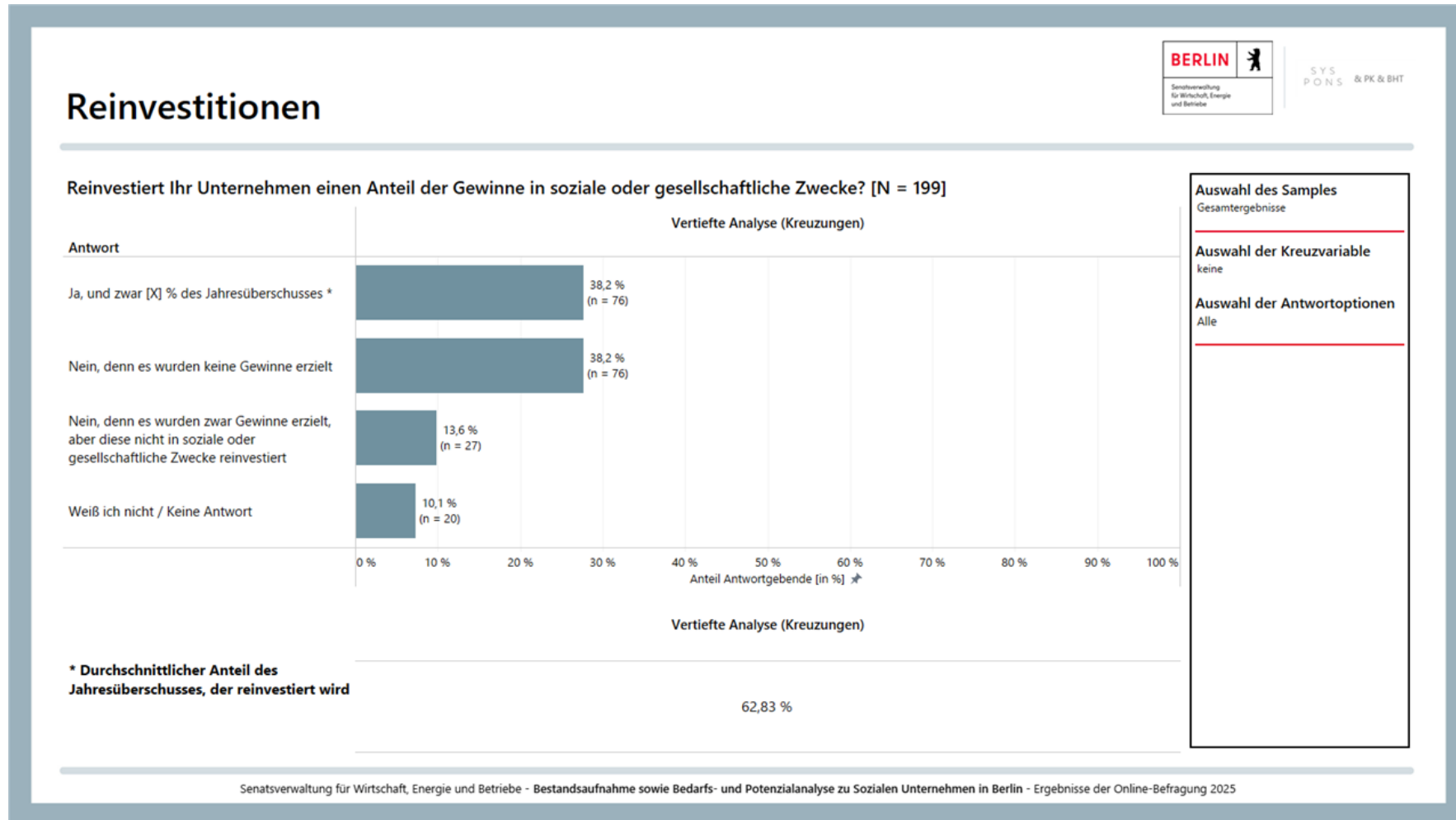
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A18: Verteilung nach sozialem/gesellschaftlichem Zweck (Subsample Idealtypus)



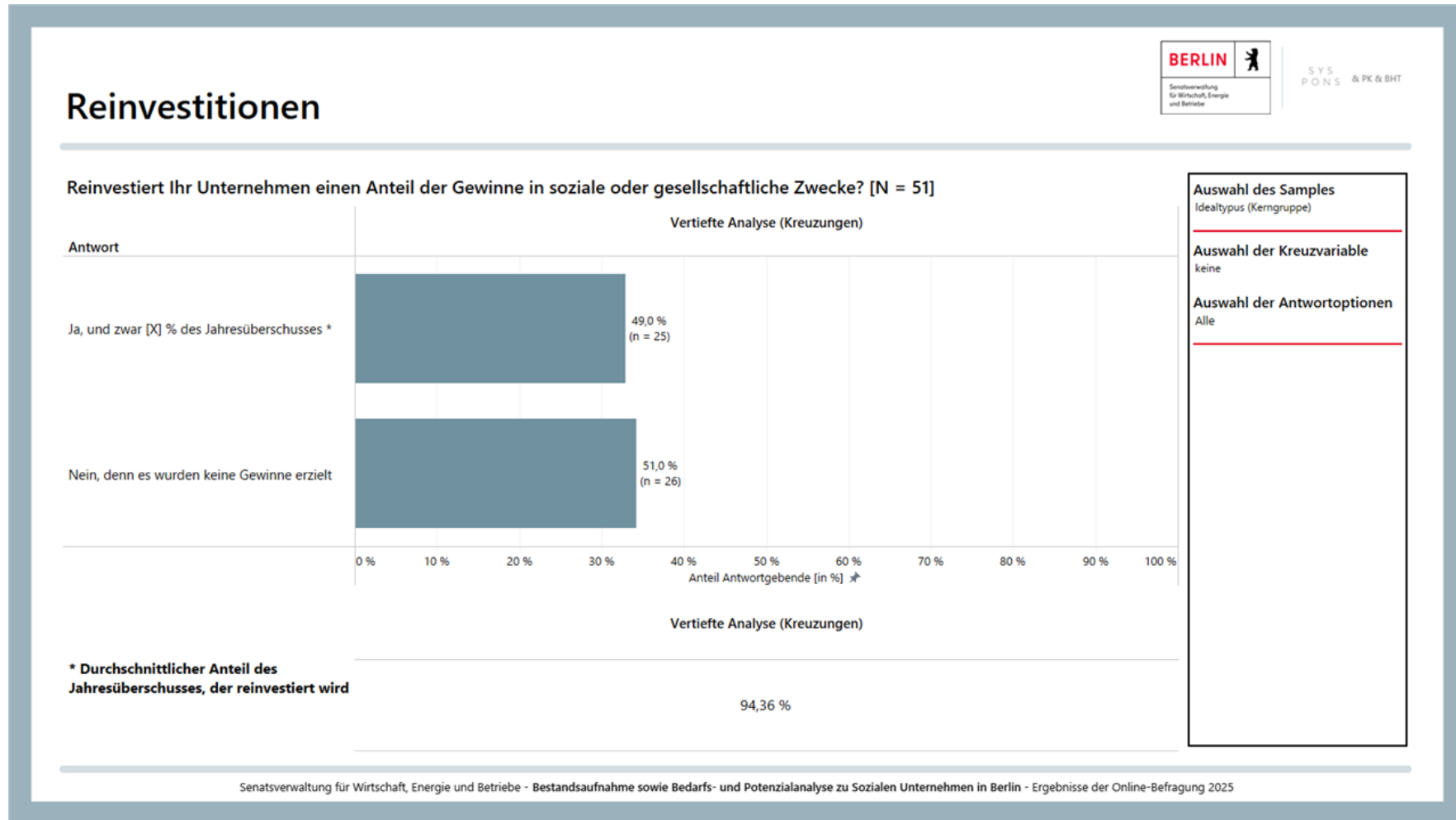
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A19: Verteilung nach Reinvestition (Gesamtstichprobe)



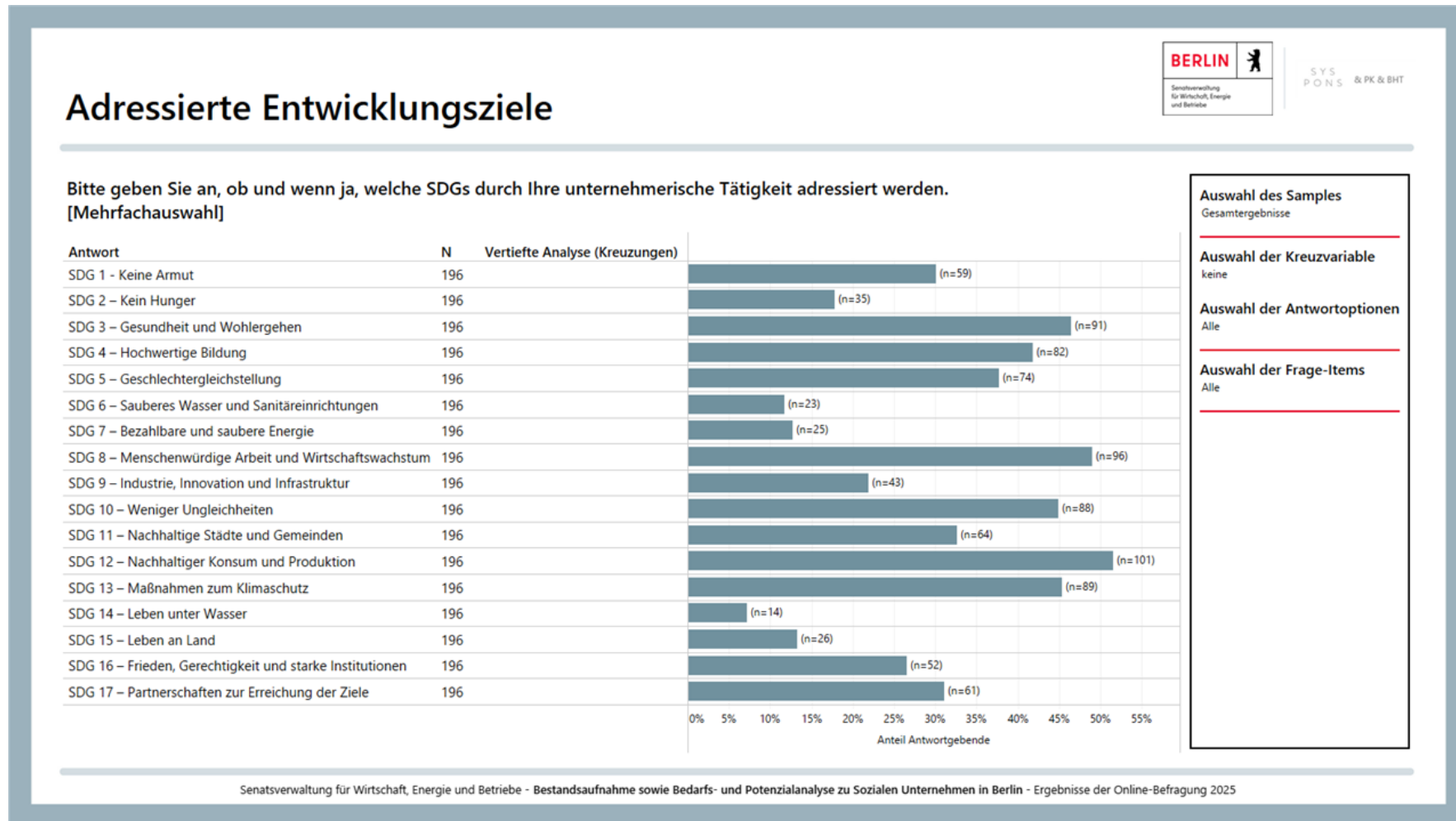
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A20: Verteilung nach Reinvestition (Subsample Idealtypus)



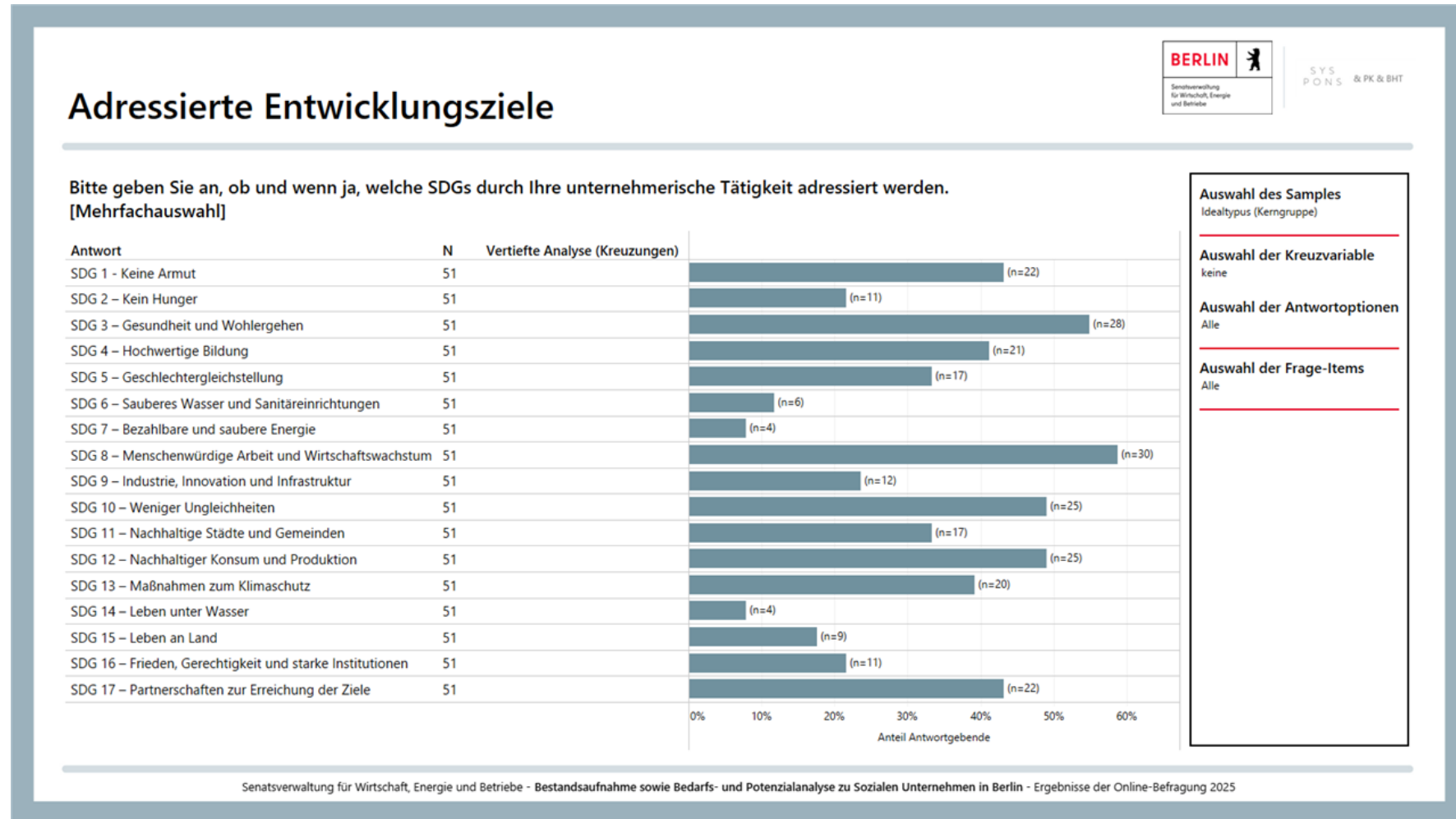
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A21: Verteilung nach Entwicklungszielen (Gesamtstichprobe)



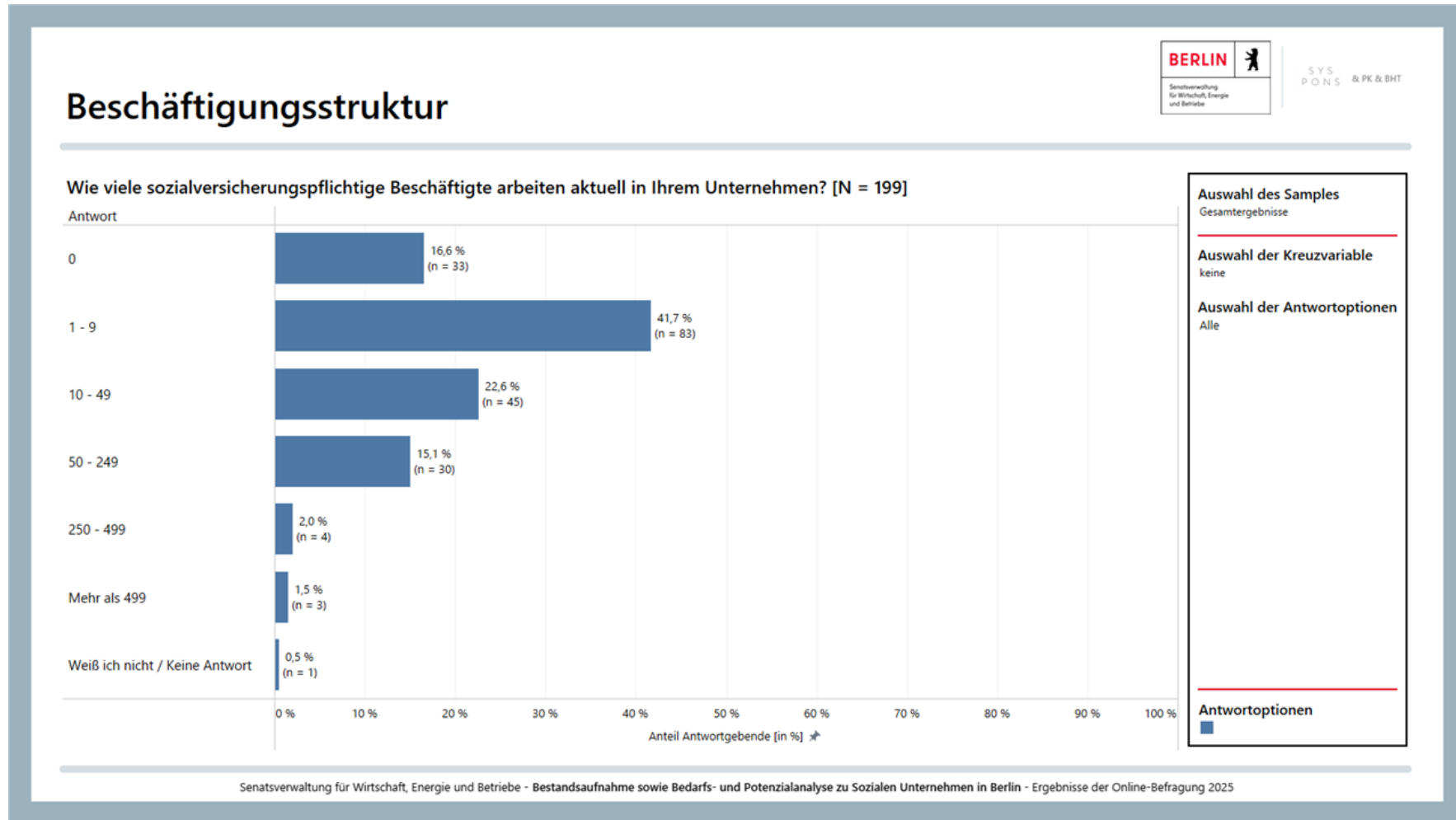
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A22: Verteilung nach Entwicklungszielen (Subsample Idealtypus)



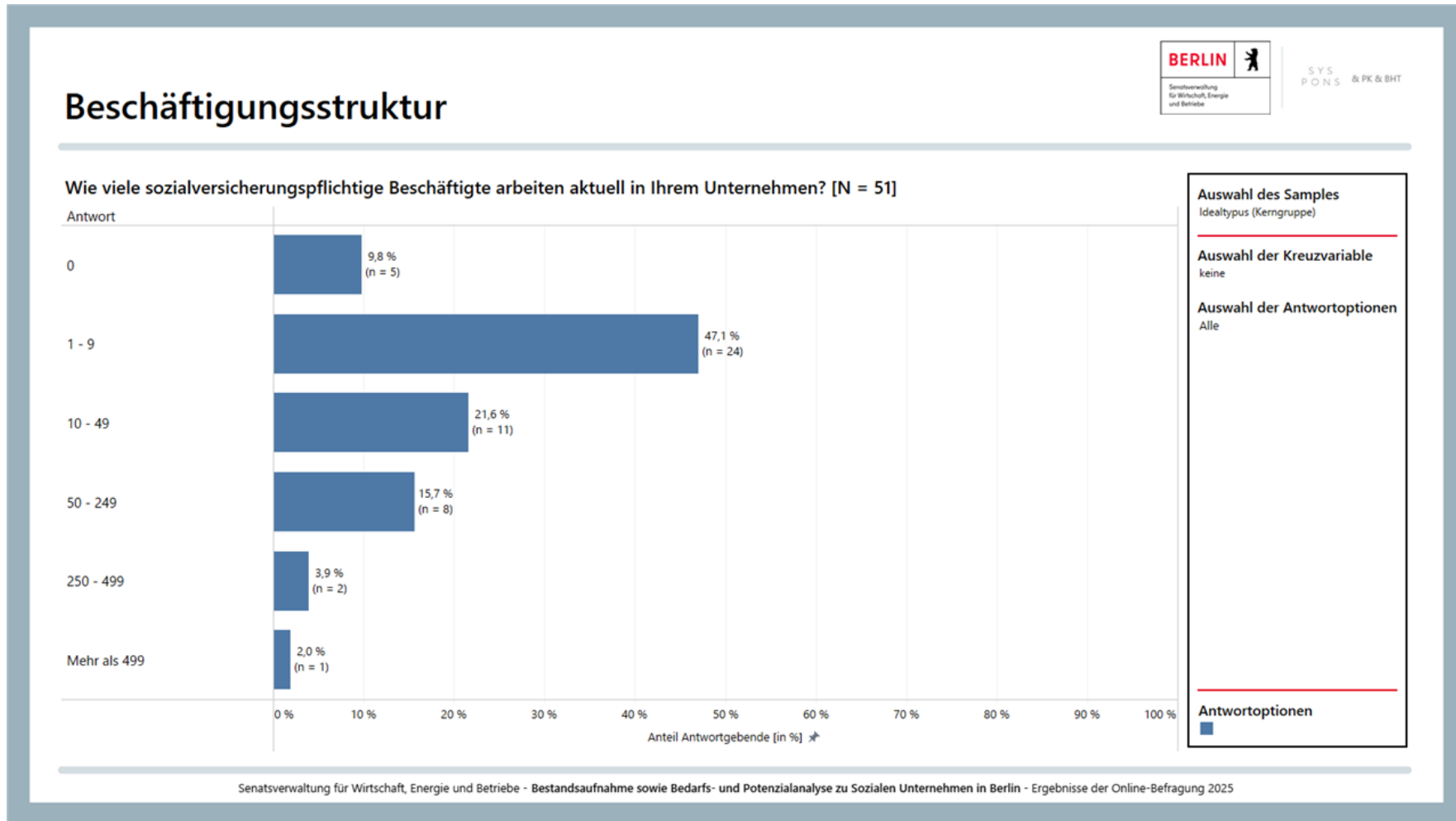
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A23: Verteilung nach Beschäftigungsstruktur (Gesamtstichprobe)



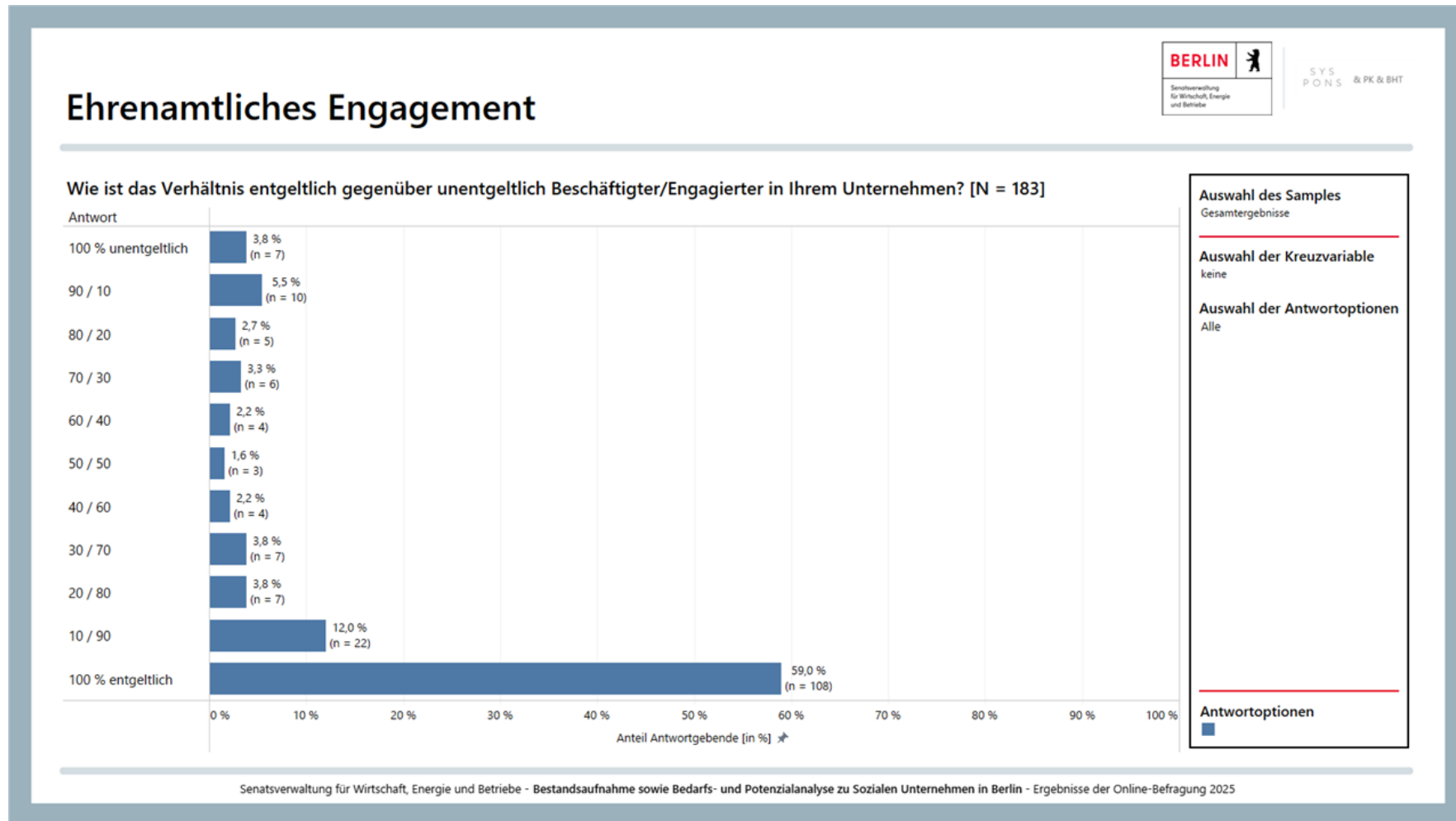
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A24: Verteilung nach Beschäftigungsstruktur (Subsample Idealtypus)



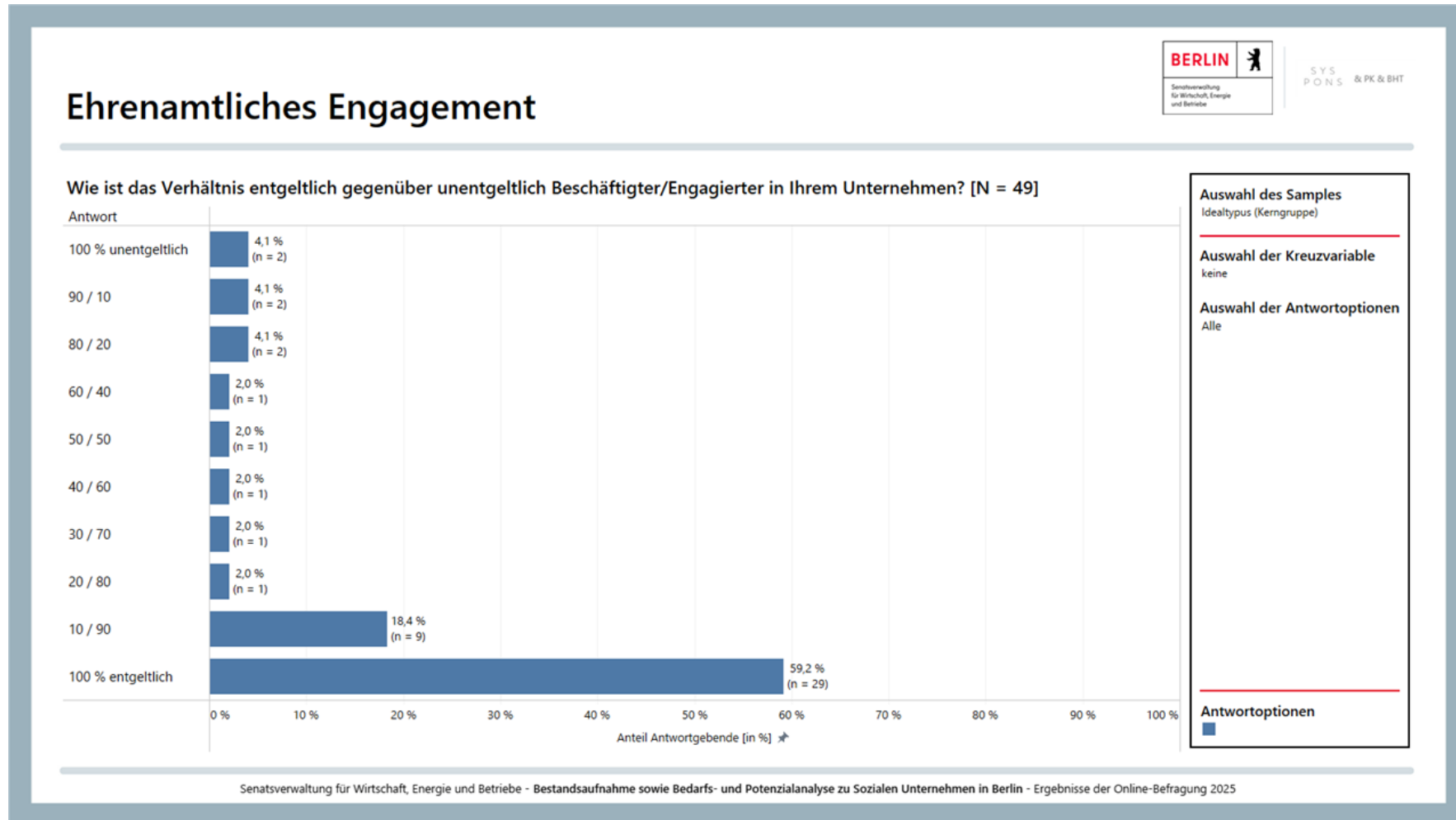
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A25: Verteilung nach ehrenamtlichen Engagement (Gesamtstichprobe)



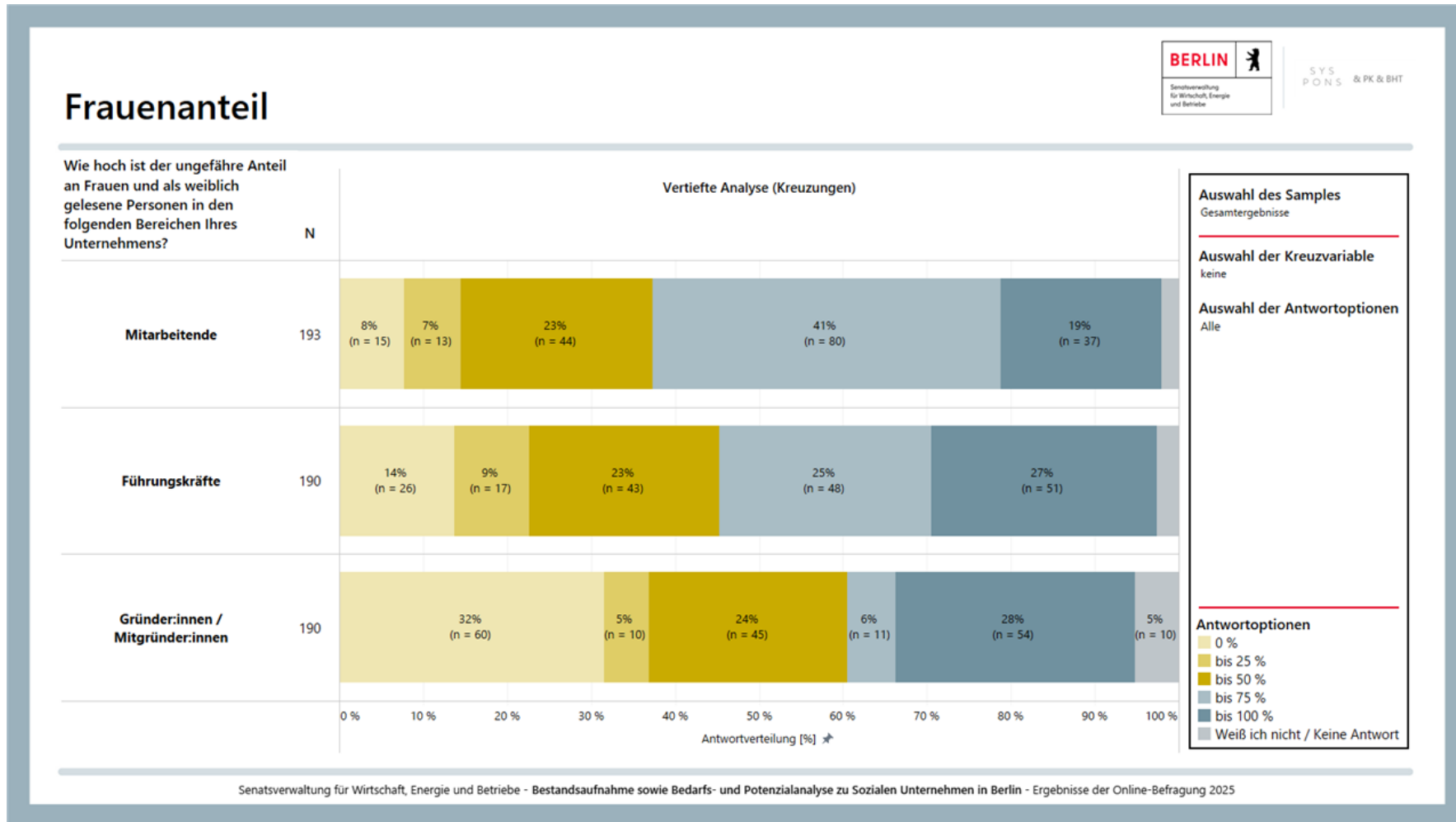
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A26: Verteilung nach ehrenamtlichen Engagement (Subsample Idealtypus)



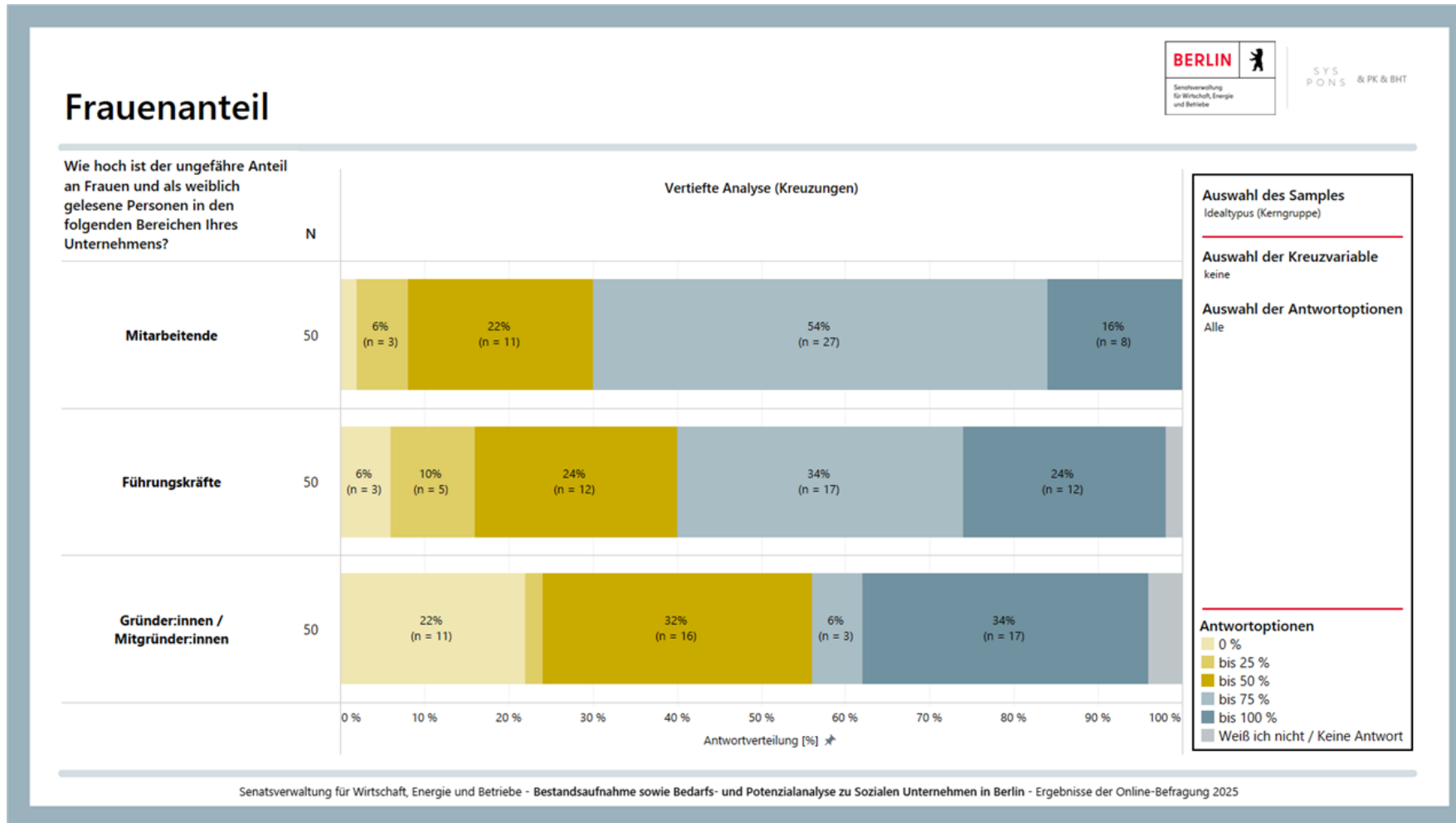
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A27: Verteilung nach Frauenanteil (Gesamtstichprobe)



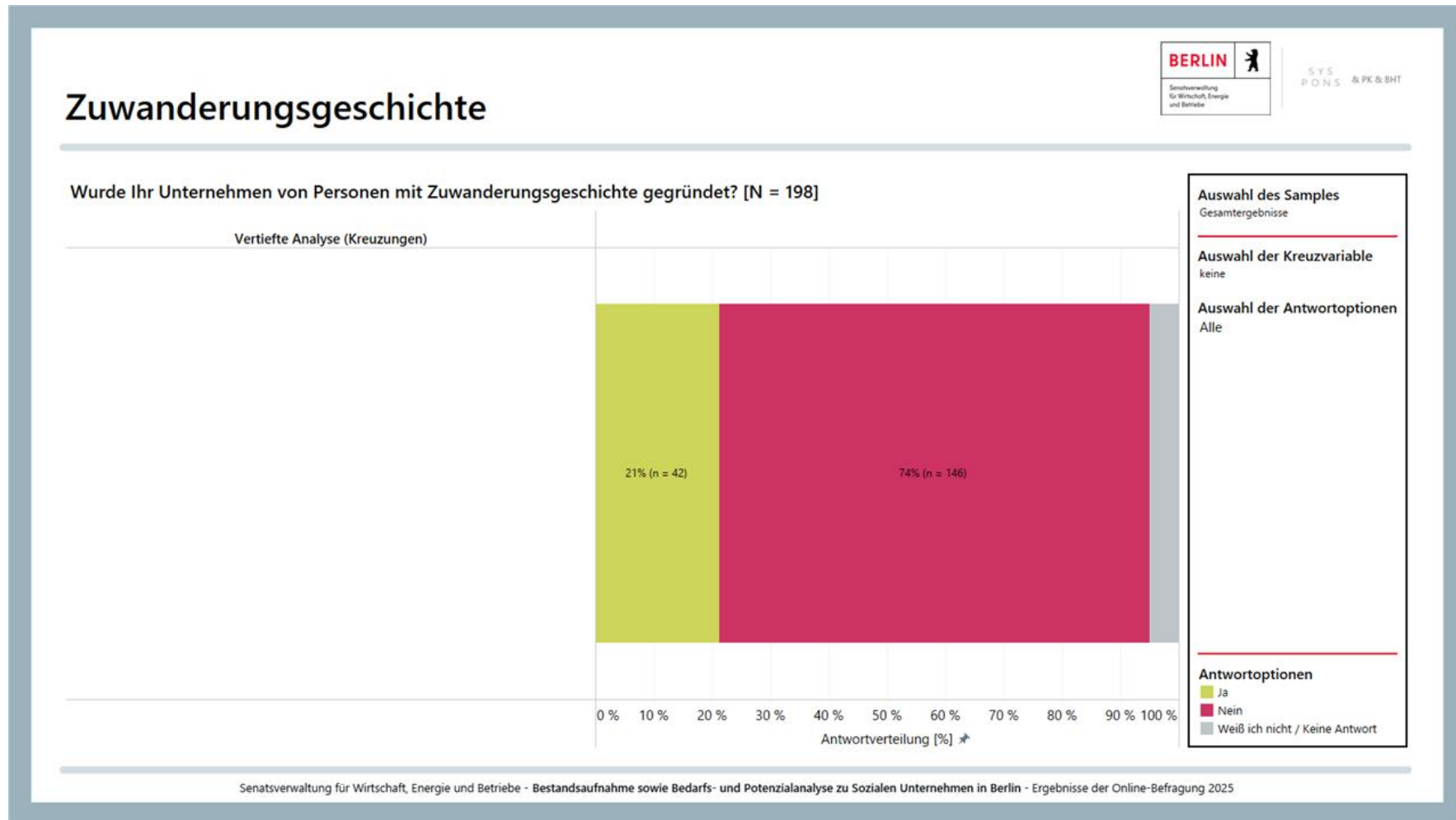
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A28: Verteilung nach Frauenanteil (Subsample Idealtypus)



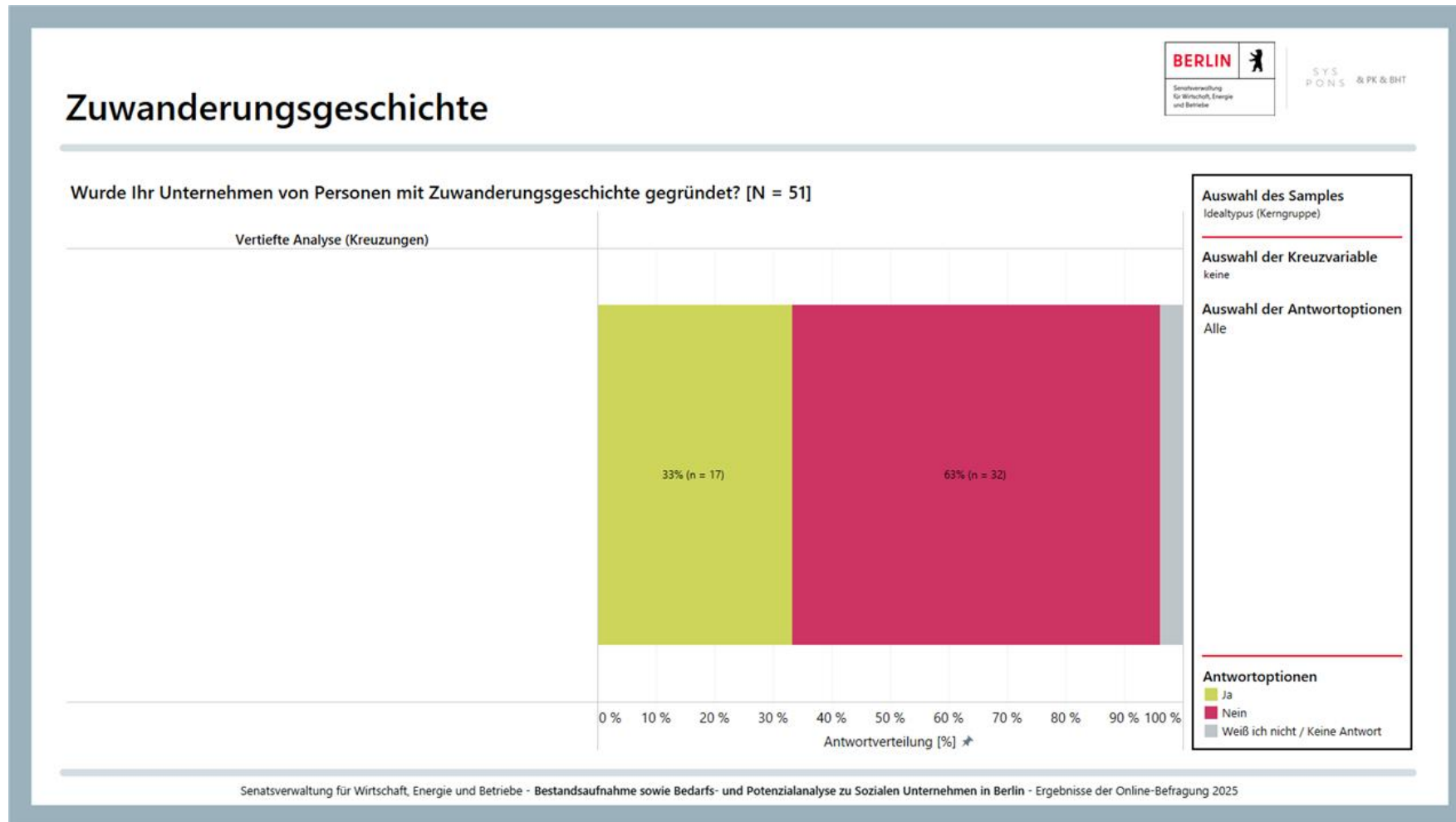
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A29: Verteilung nach Zuwanderungsgeschichte (Gesamtstichprobe)



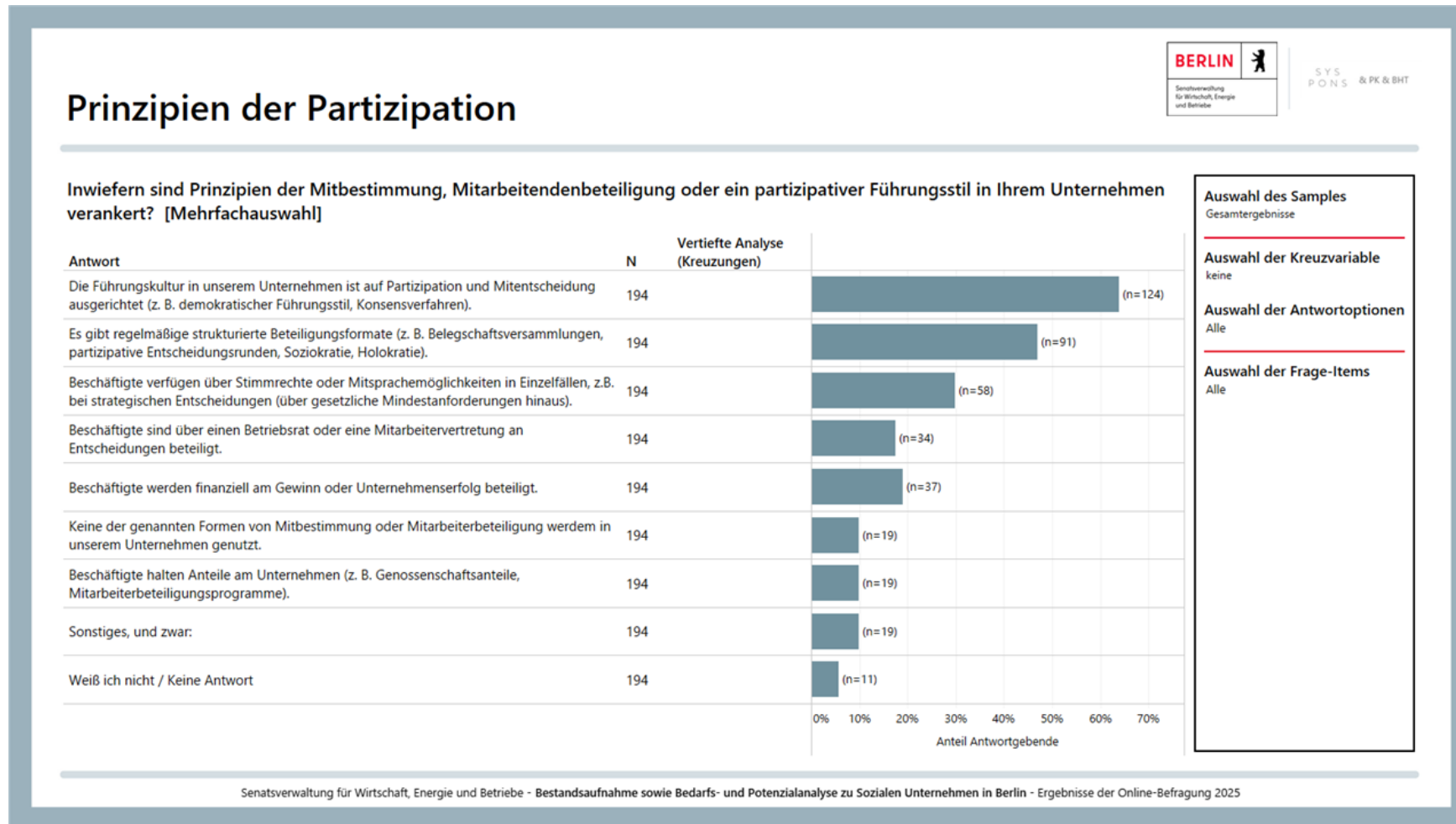
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A30: Verteilung nach Zuwanderungsgeschichte (Subsample Idealtypus)



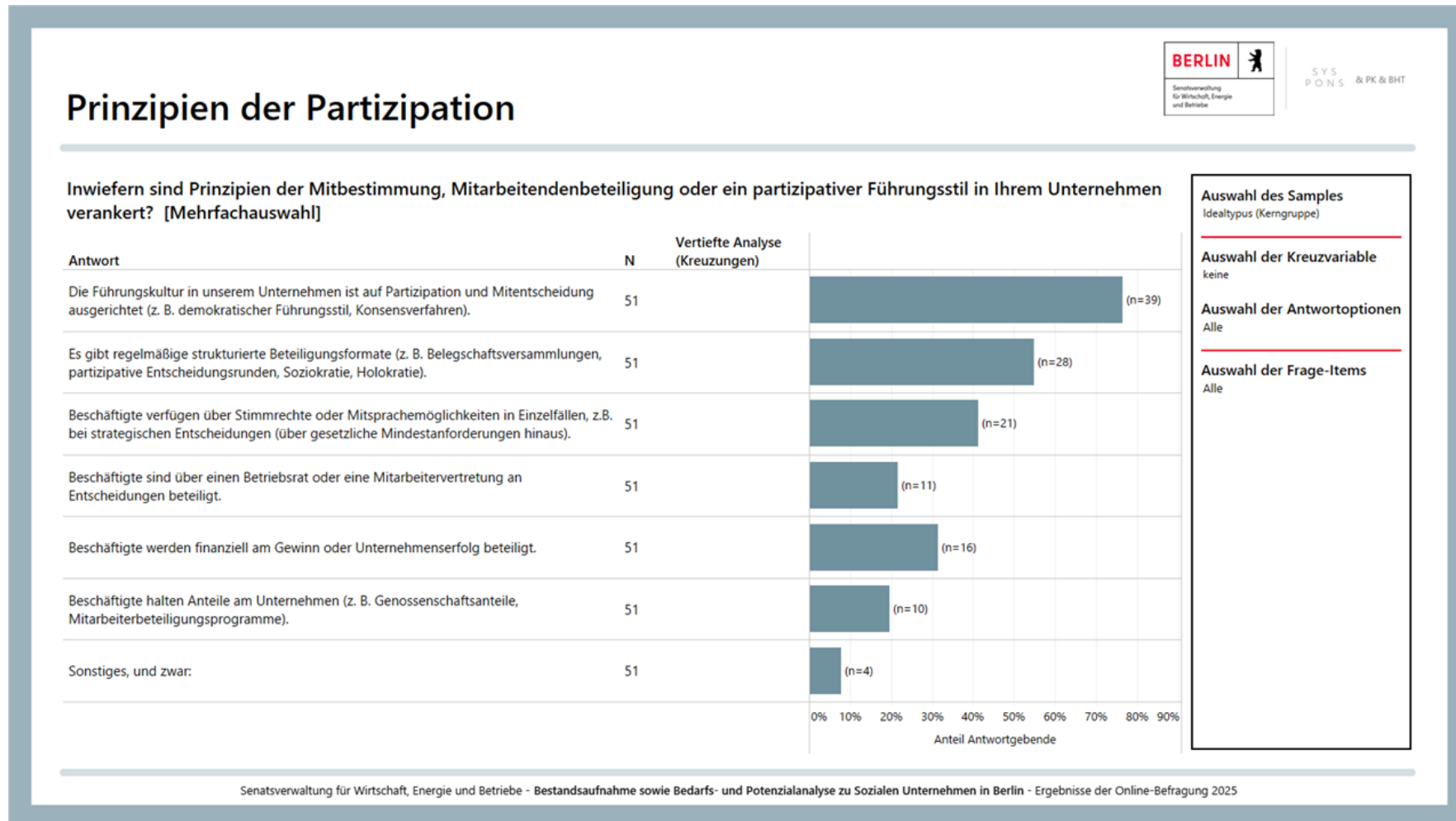
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A31: Verteilung nach Prinzipien der Partizipation (Gesamtstichprobe)



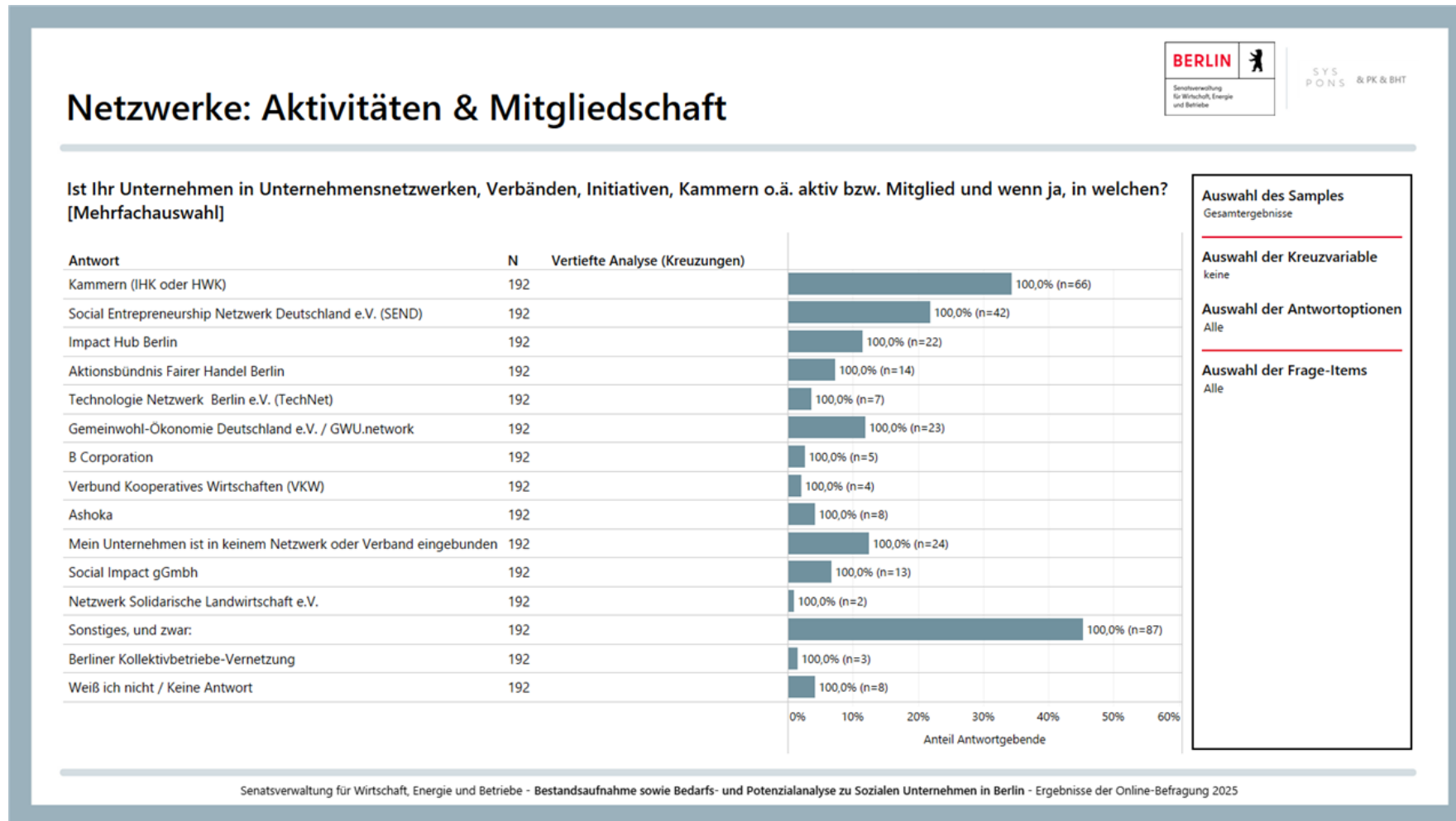
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A32: Verteilung nach Prinzipien der Partizipation (Subsample Idealtypus)



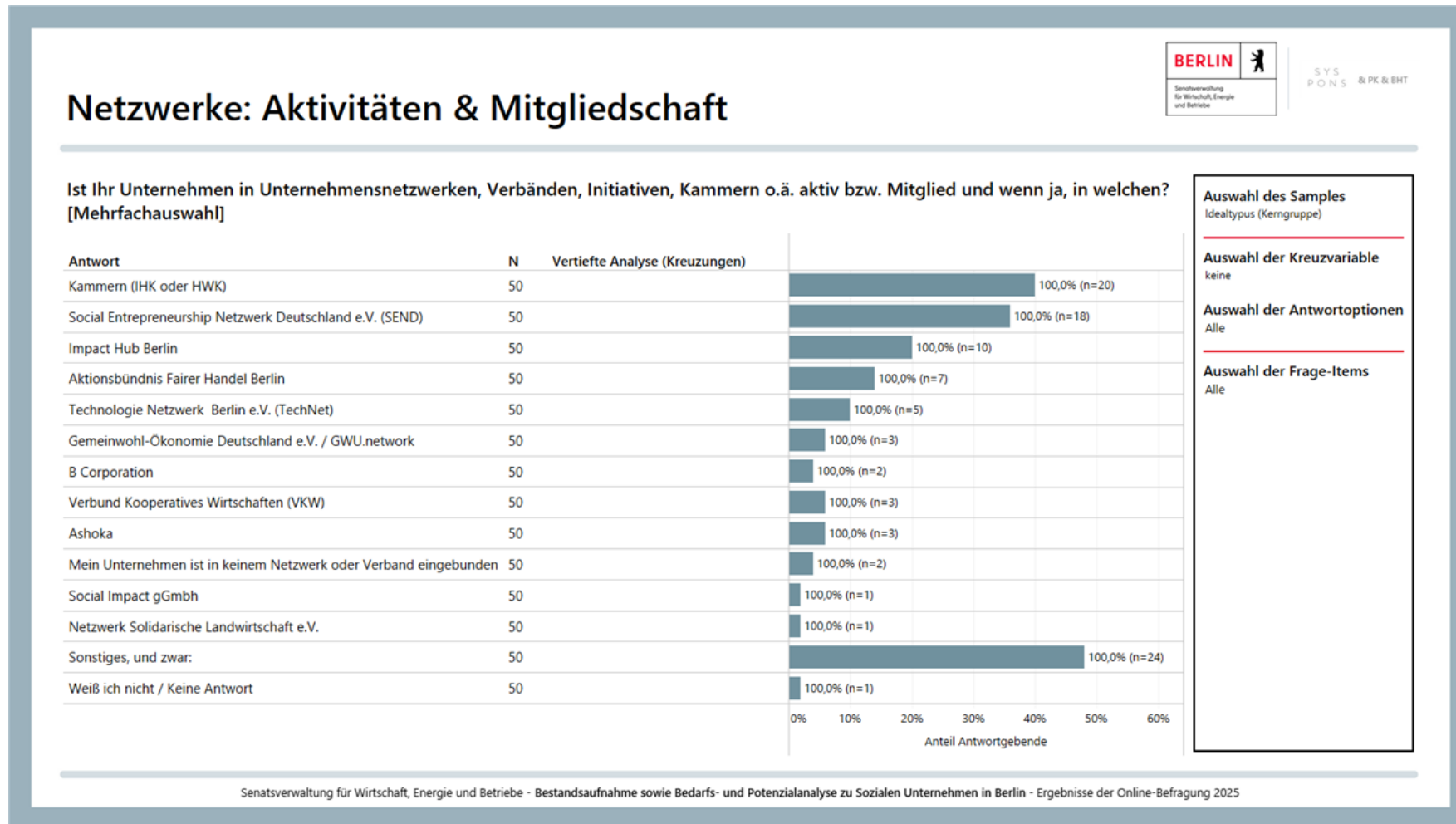
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A33: Verteilung nach Aktivitäten und Mitgliedschaften (Gesamtstichprobe)



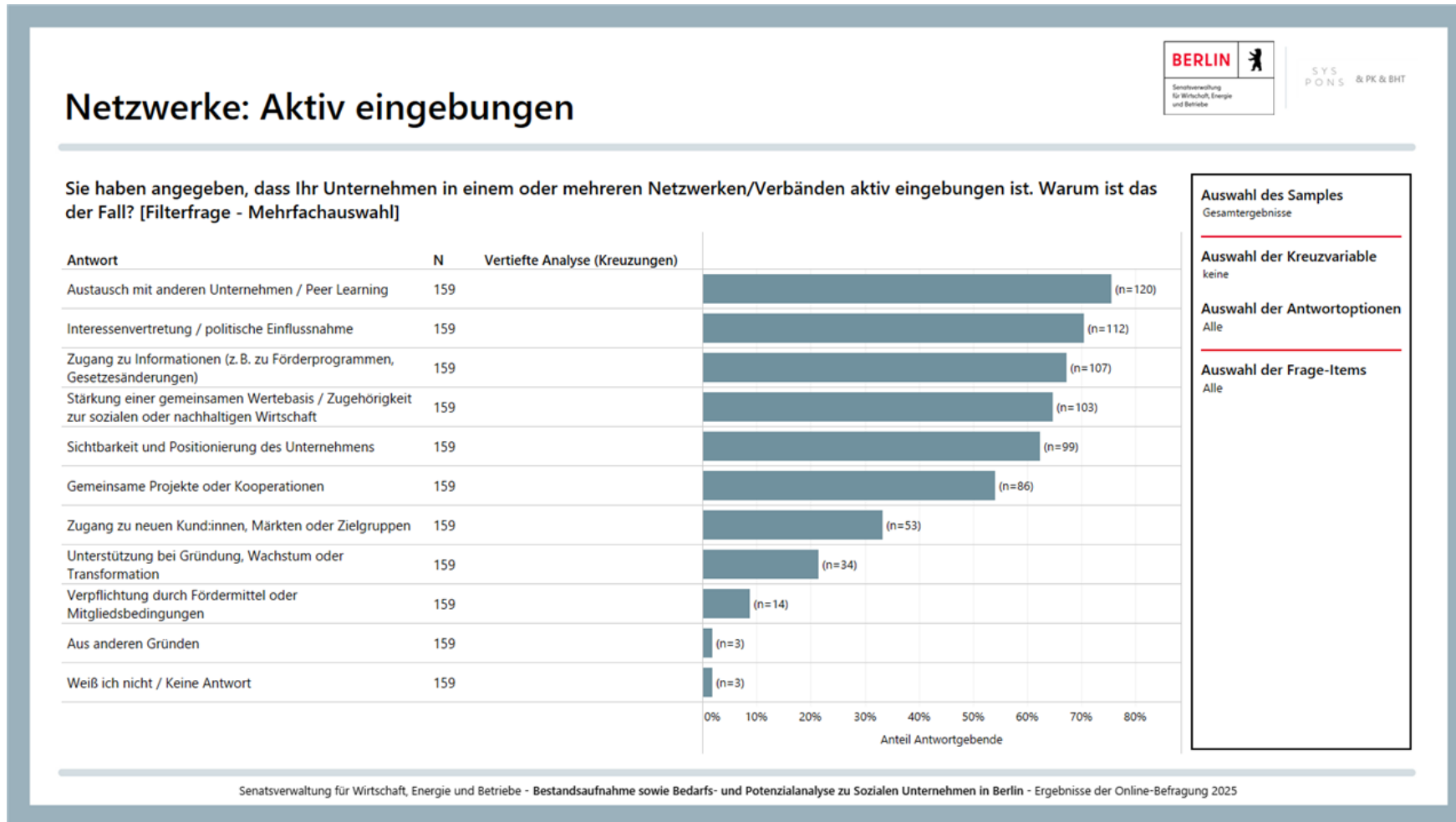
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A34: Verteilung nach Aktivitäten und Mitgliedschaften (Subsample Idealtypus)



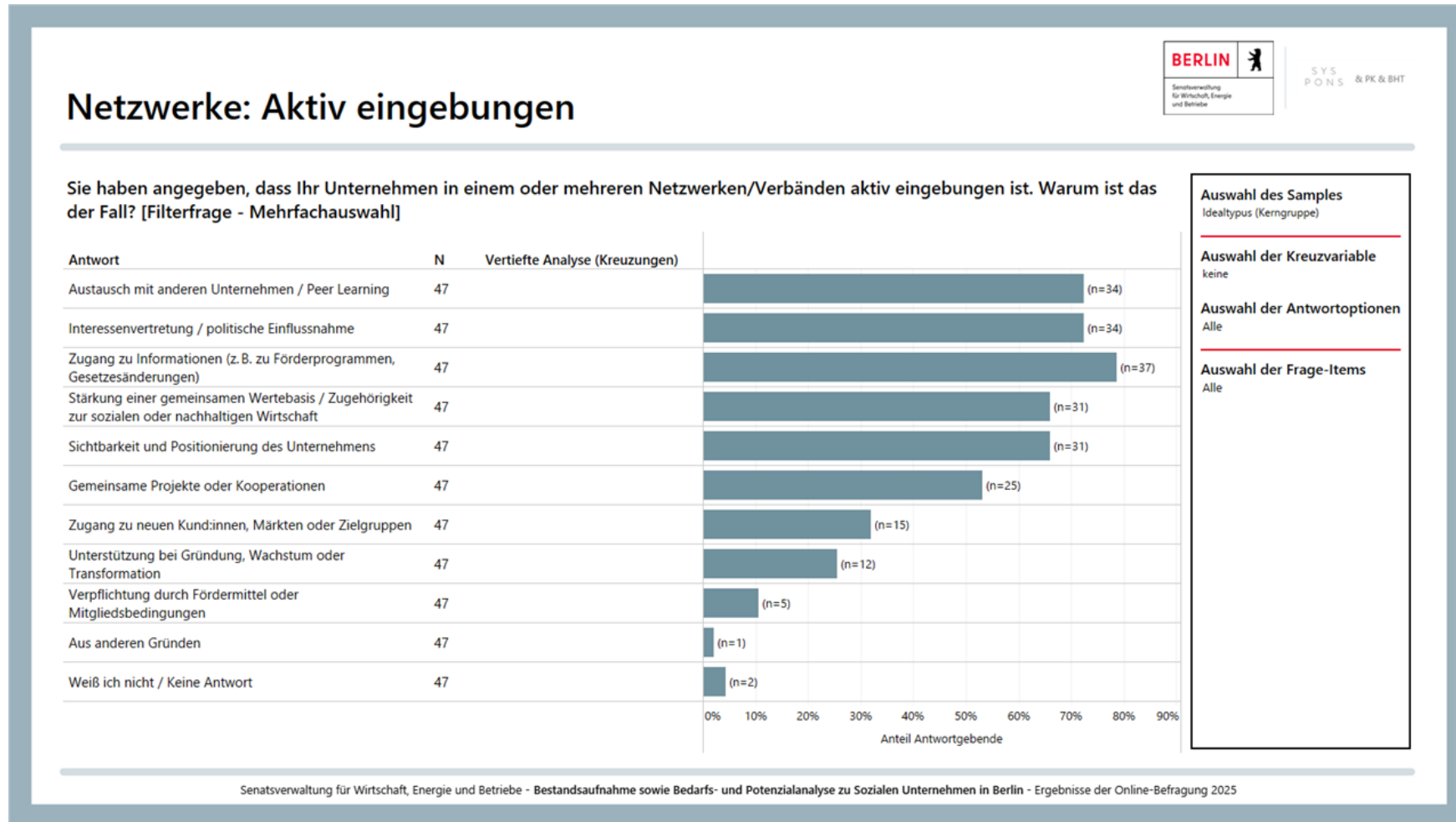
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A35: Verteilung nach aktiver Eingebung (Gesamtstichprobe)



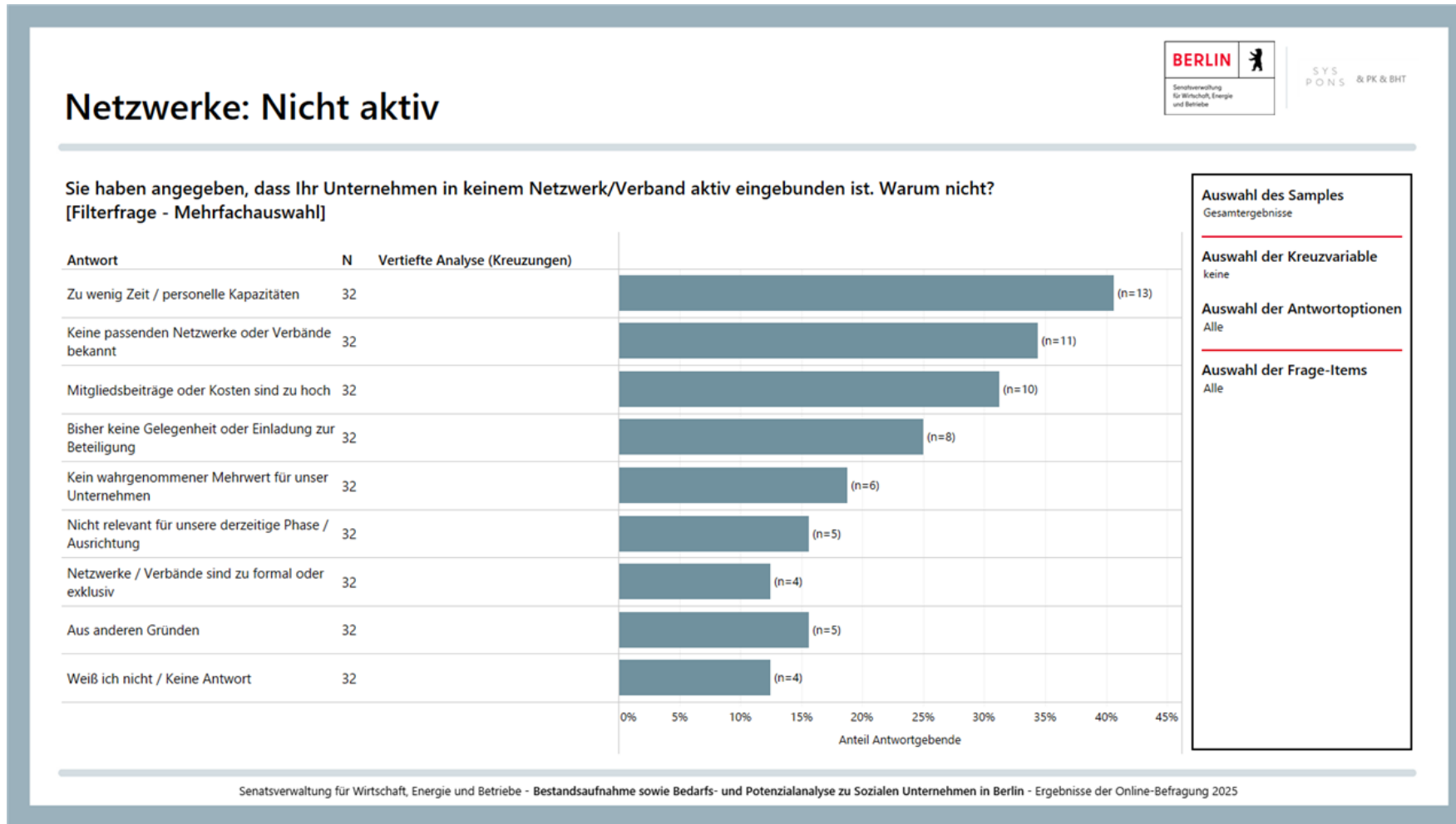
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A36: Verteilung nach aktiver Eingebung (Subsample Idealtypus)



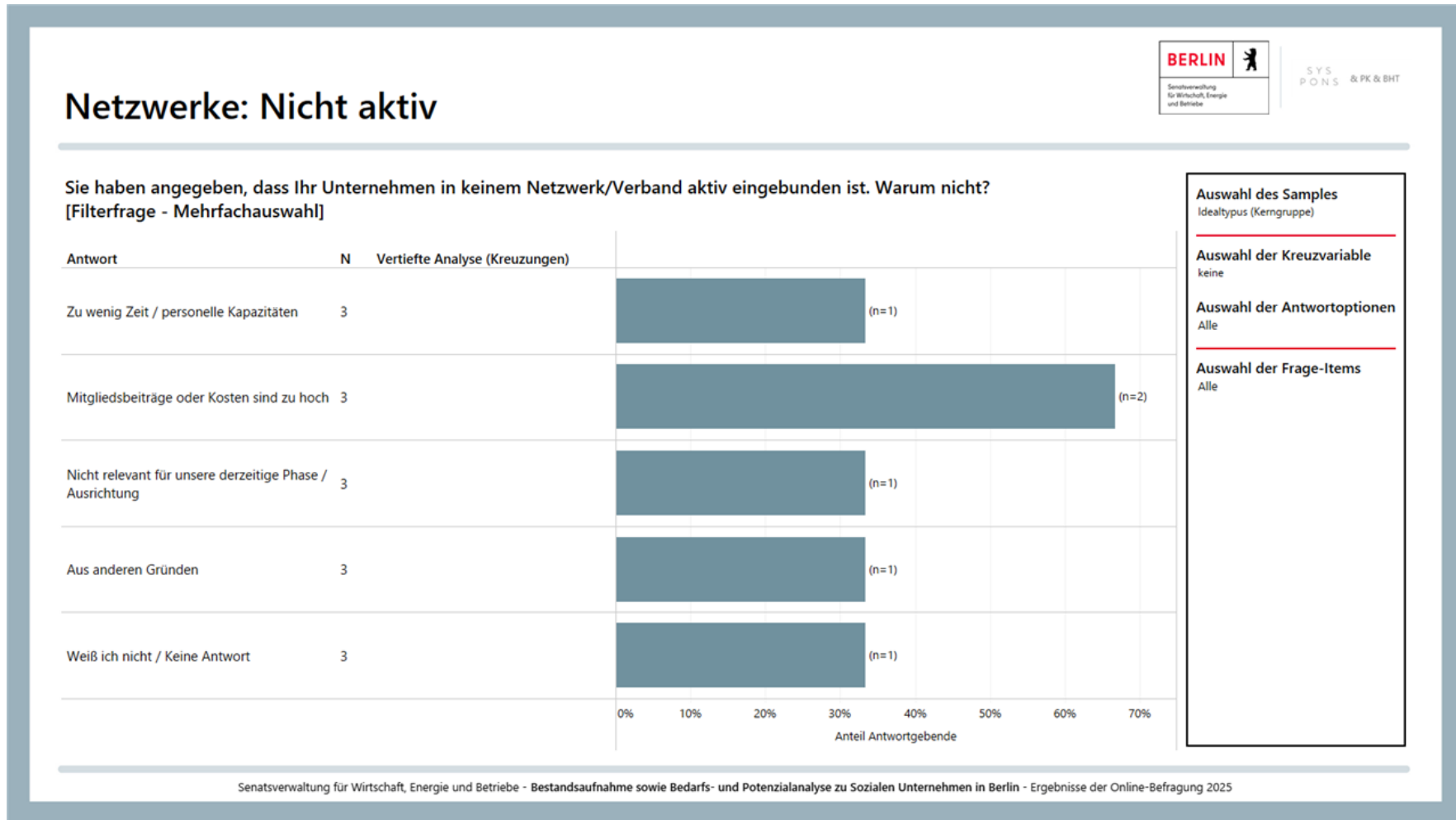
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A37: Verteilung nach Inaktivität (Gesamtstichprobe)



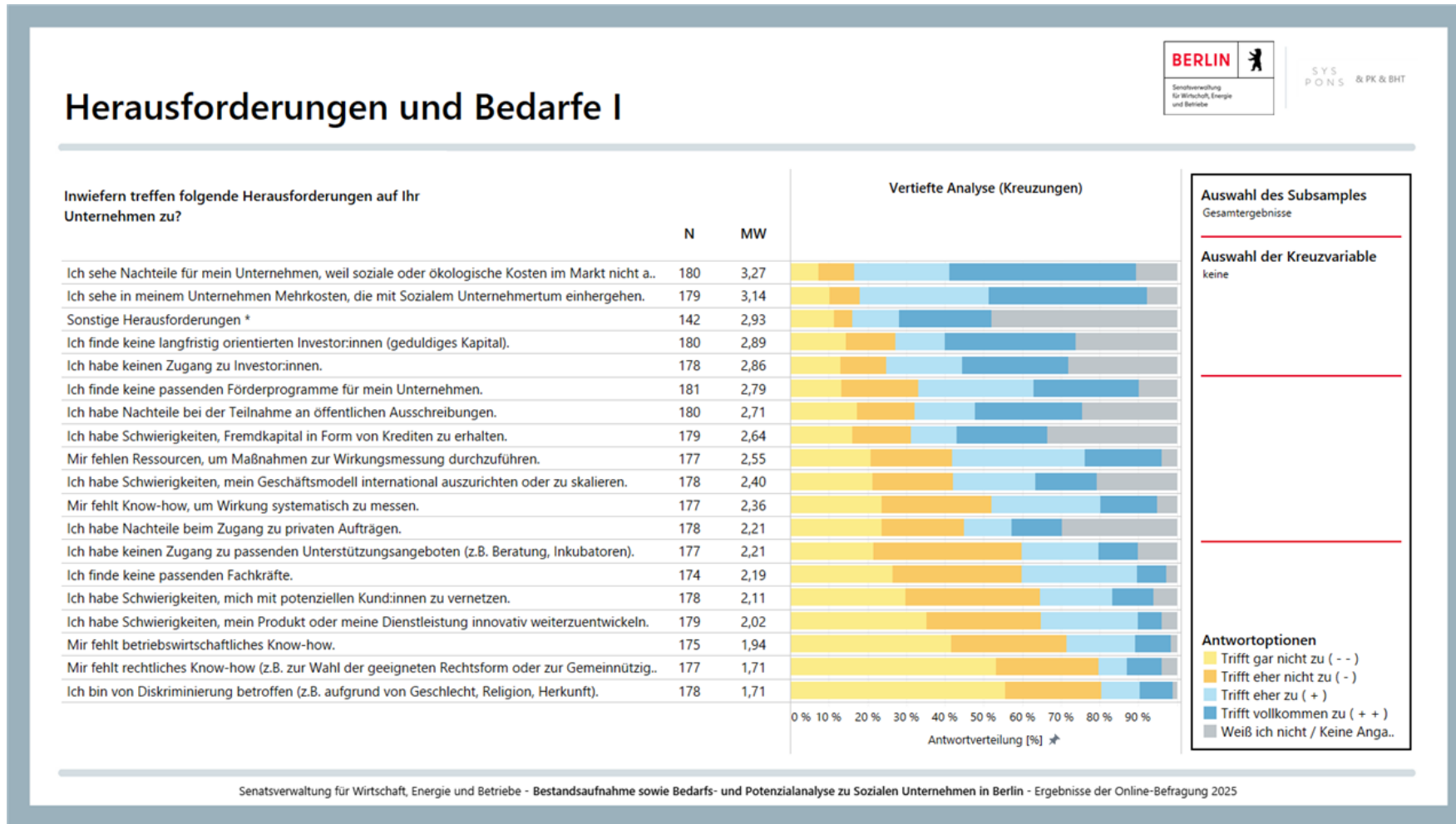
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A38: Verteilung nach Inaktivität (Subsample Idealtypus)



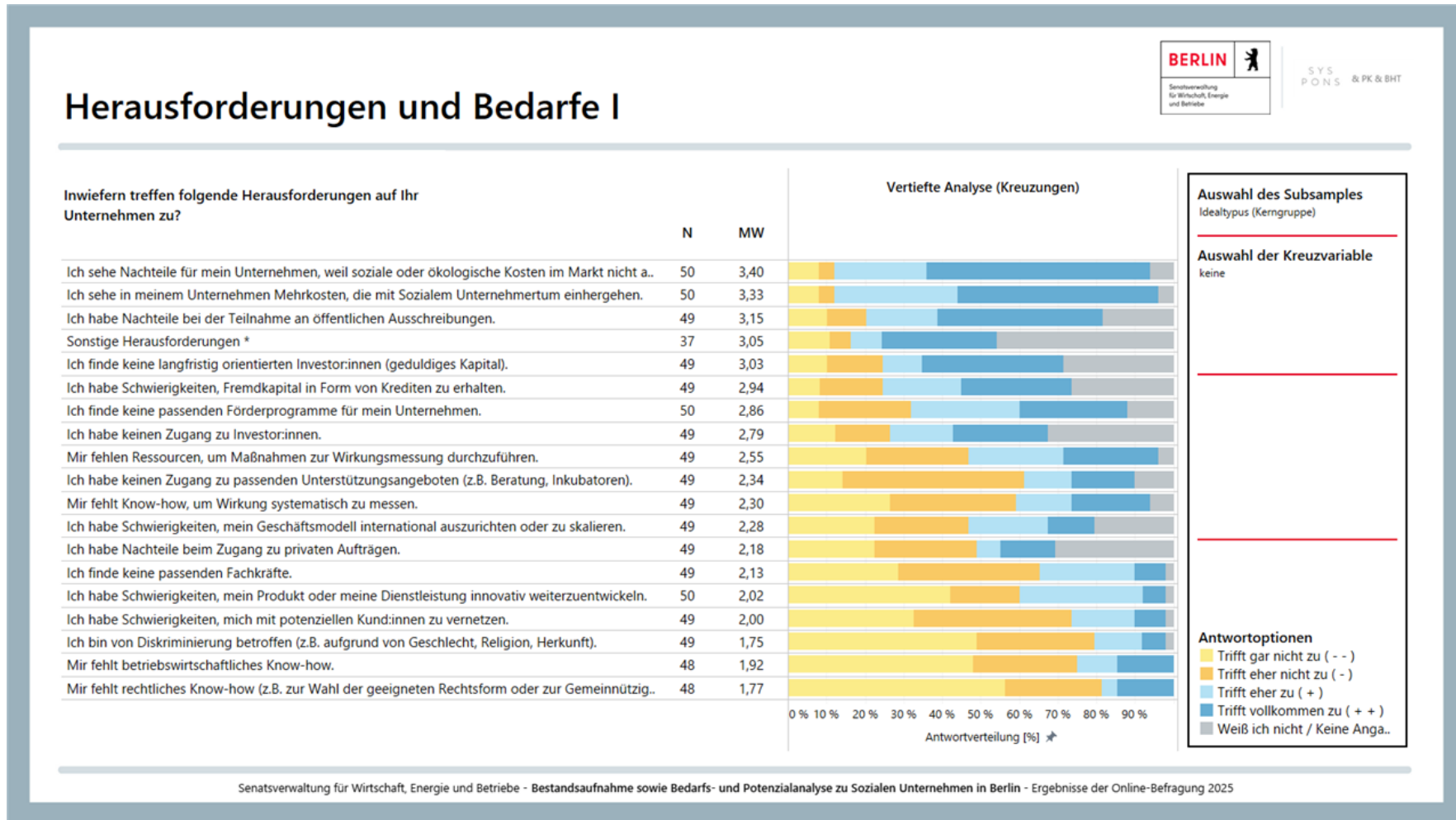
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A39: Verteilung nach Herausforderungen und Bedarfen (Gesamtstichprobe)



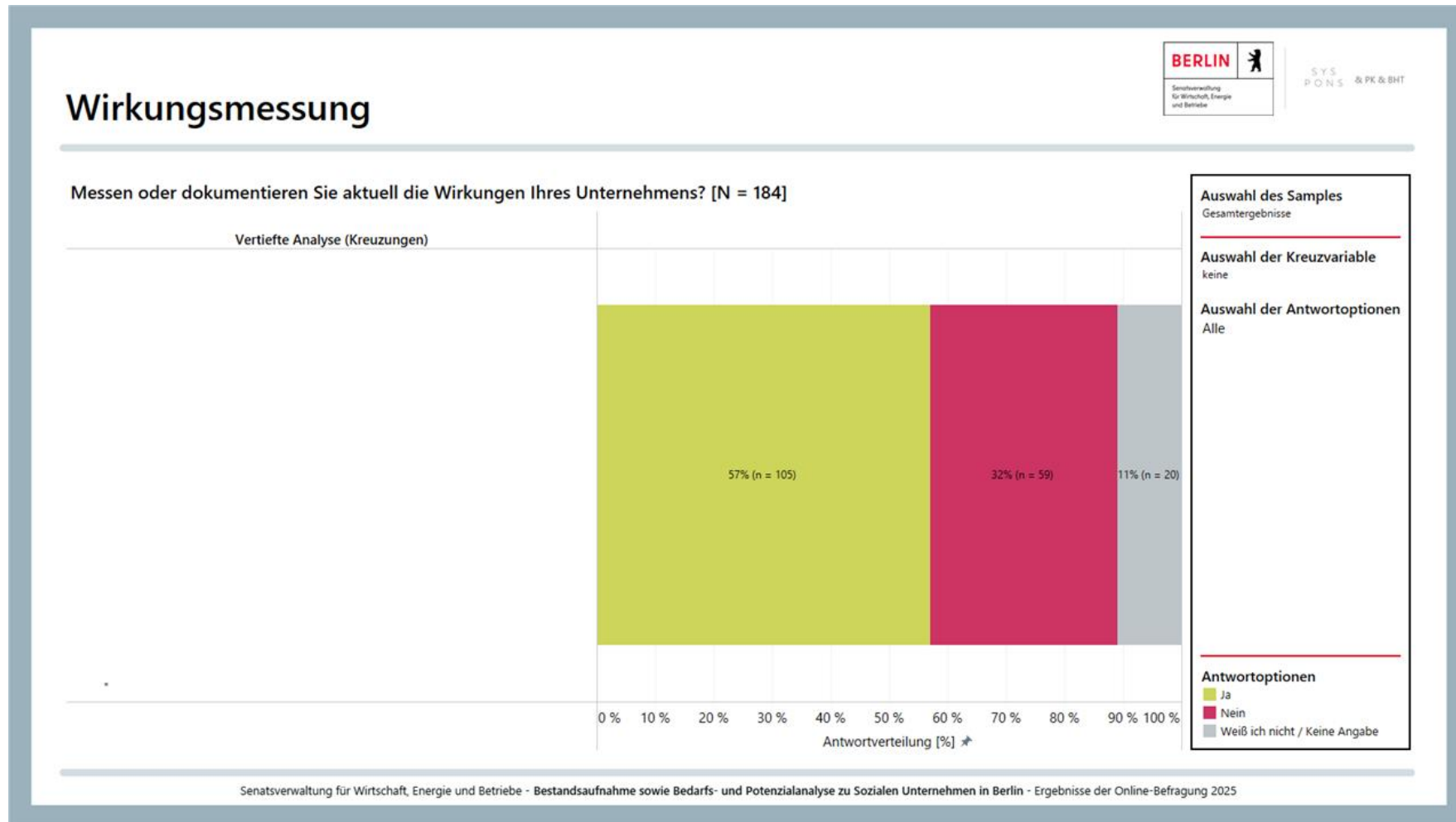
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A40: Verteilung nach Herausforderungen und Bedarfen (Subsample Idealtypus)



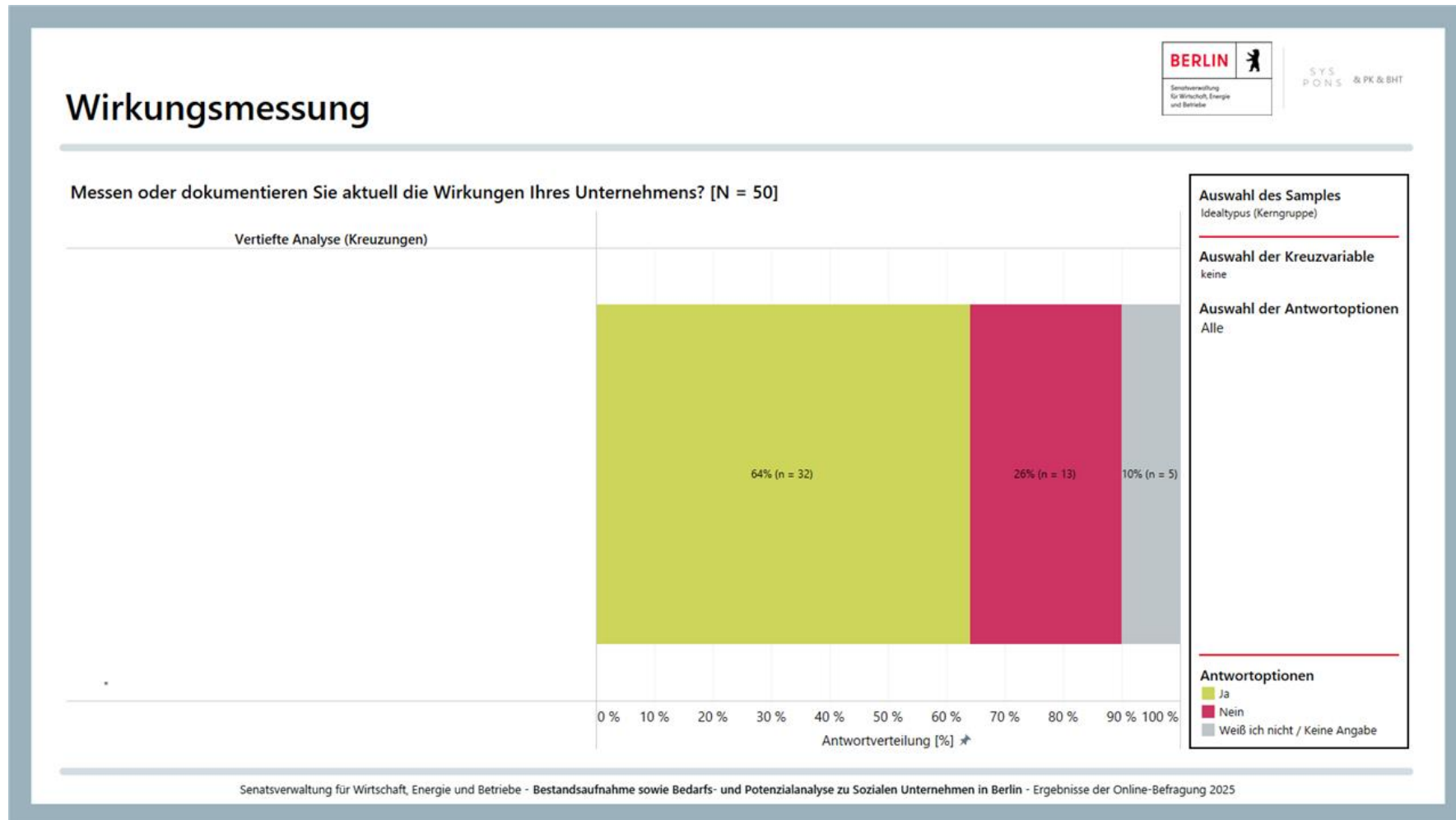
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A41: Verteilung nach Wirkungsmessungen (Gesamtstichprobe)



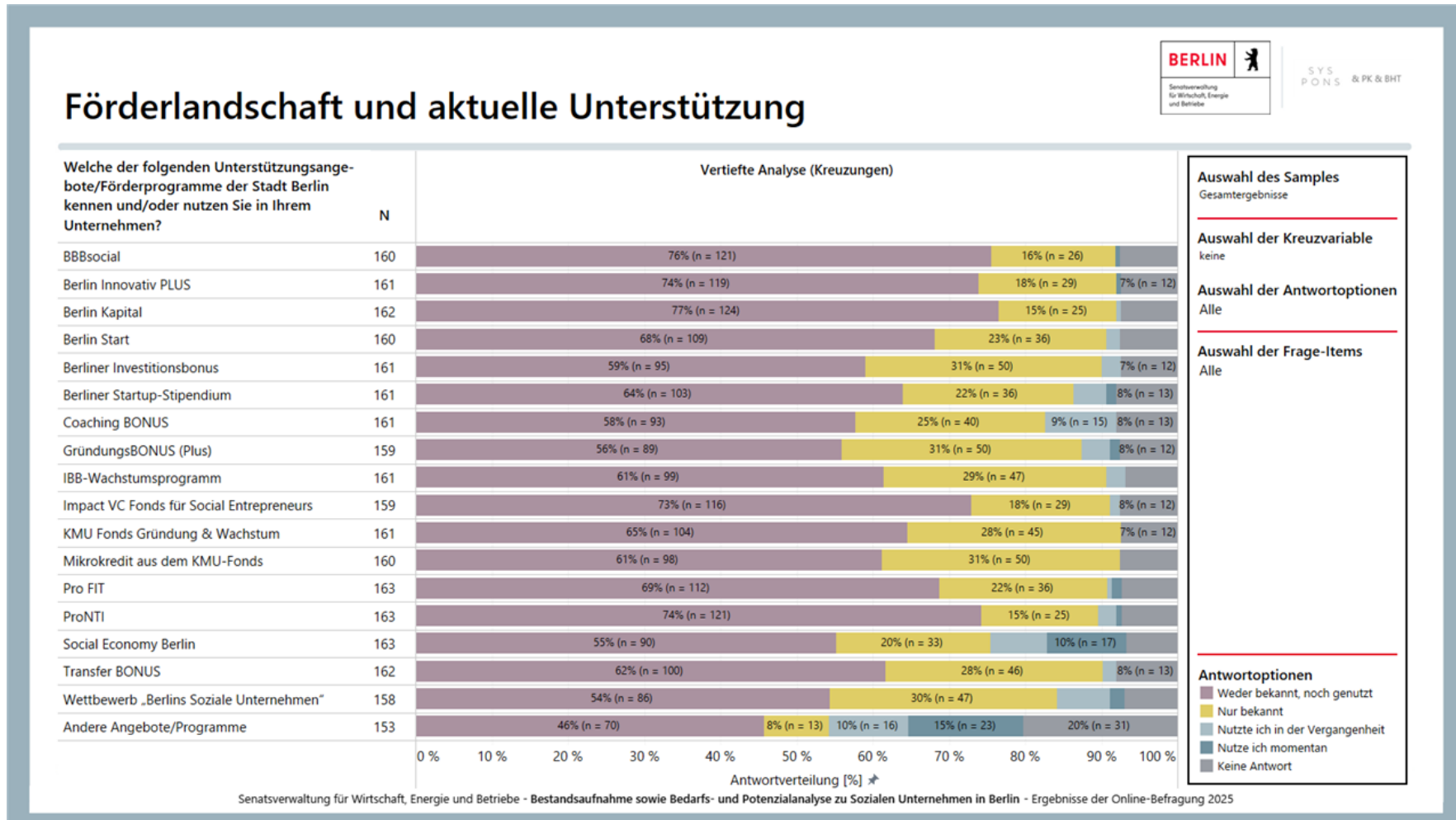
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A42: Verteilung nach Wirkungsmessungen (Subsample Idealtypus)



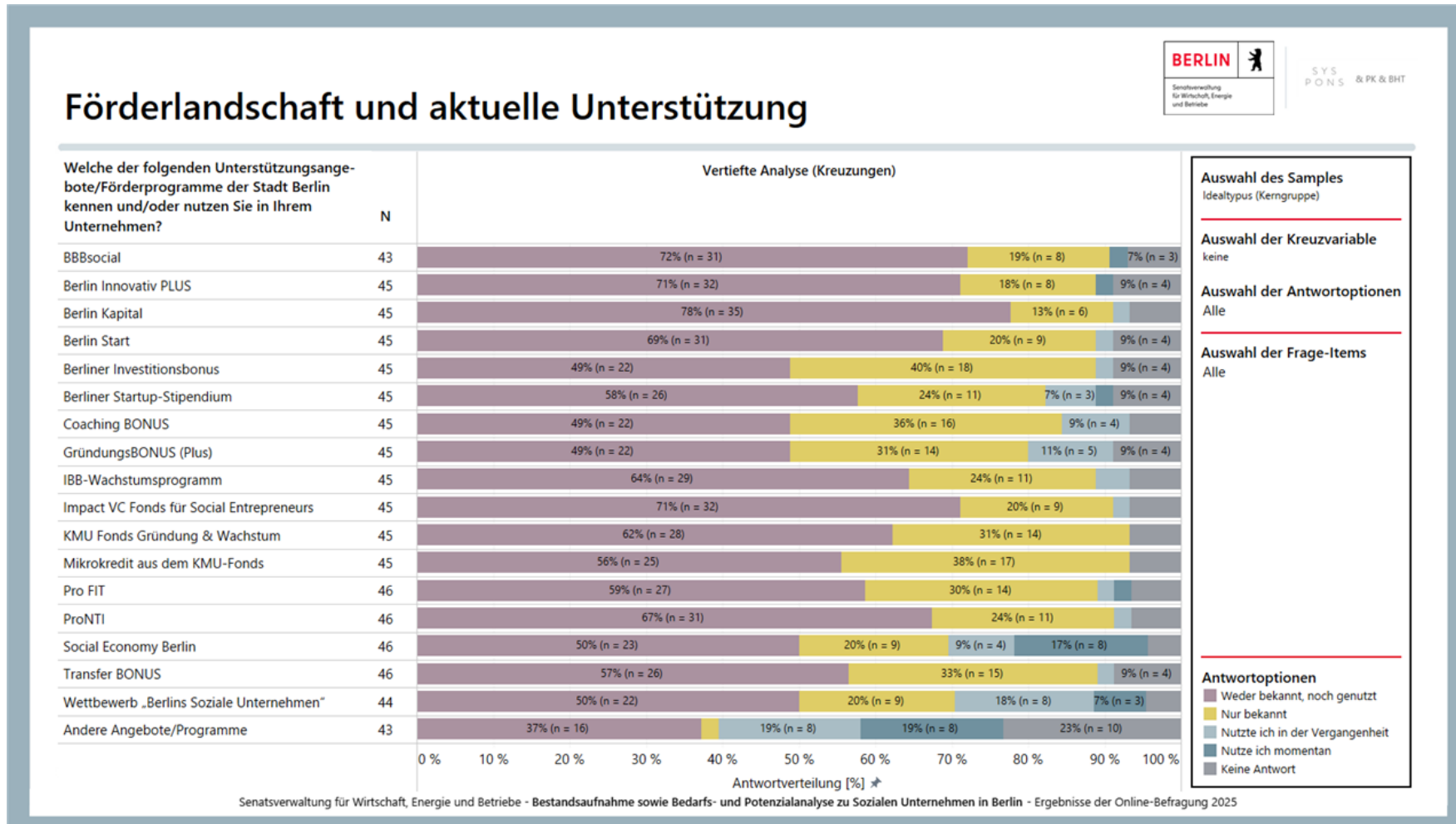
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A43: Verteilung nach Förderlandschaft und aktueller Unterstützung (Gesamtstichprobe)



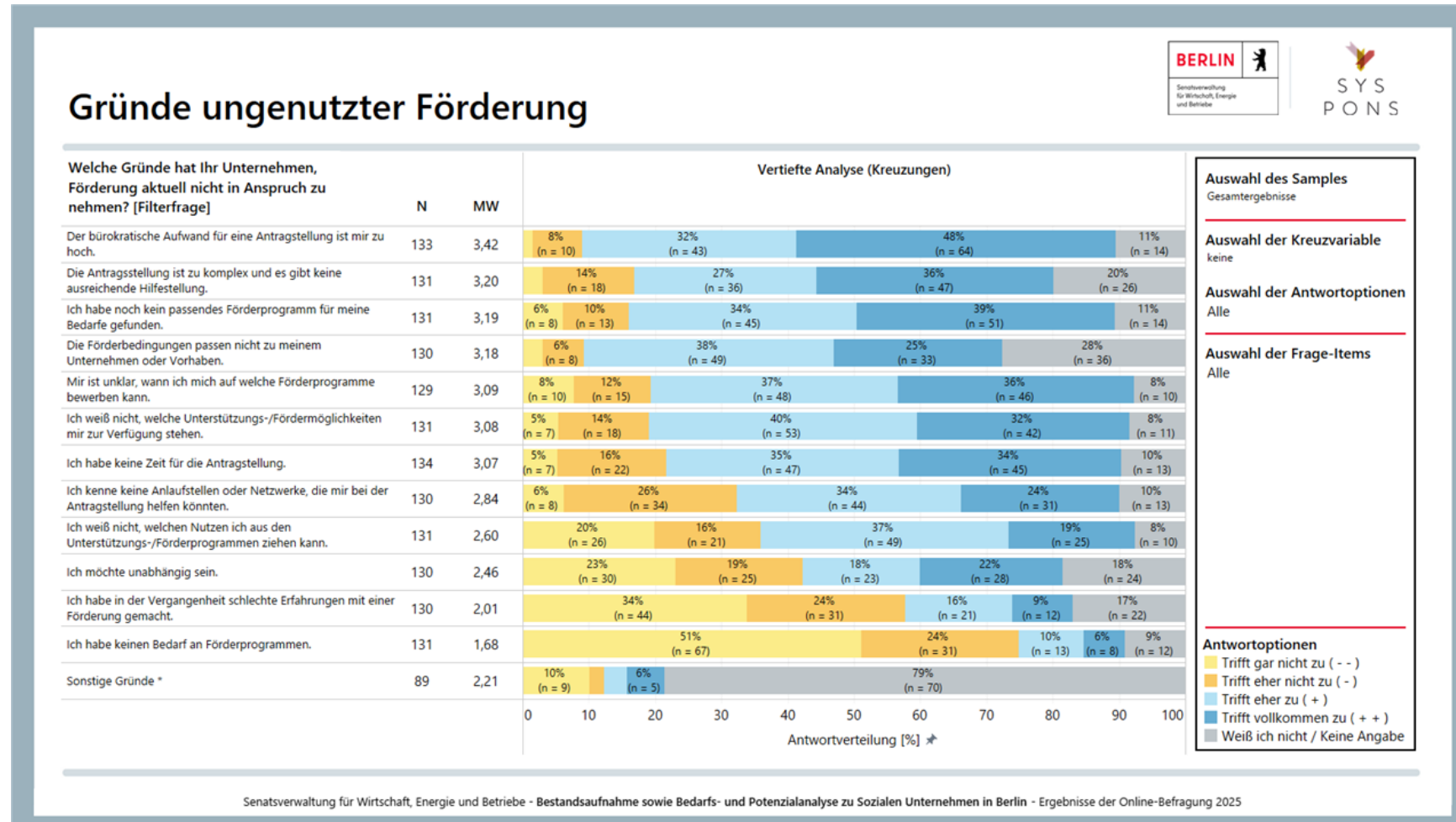
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A44: Verteilung nach Förderlandschaft und aktueller Unterstützung (Subsample Idealtypus)



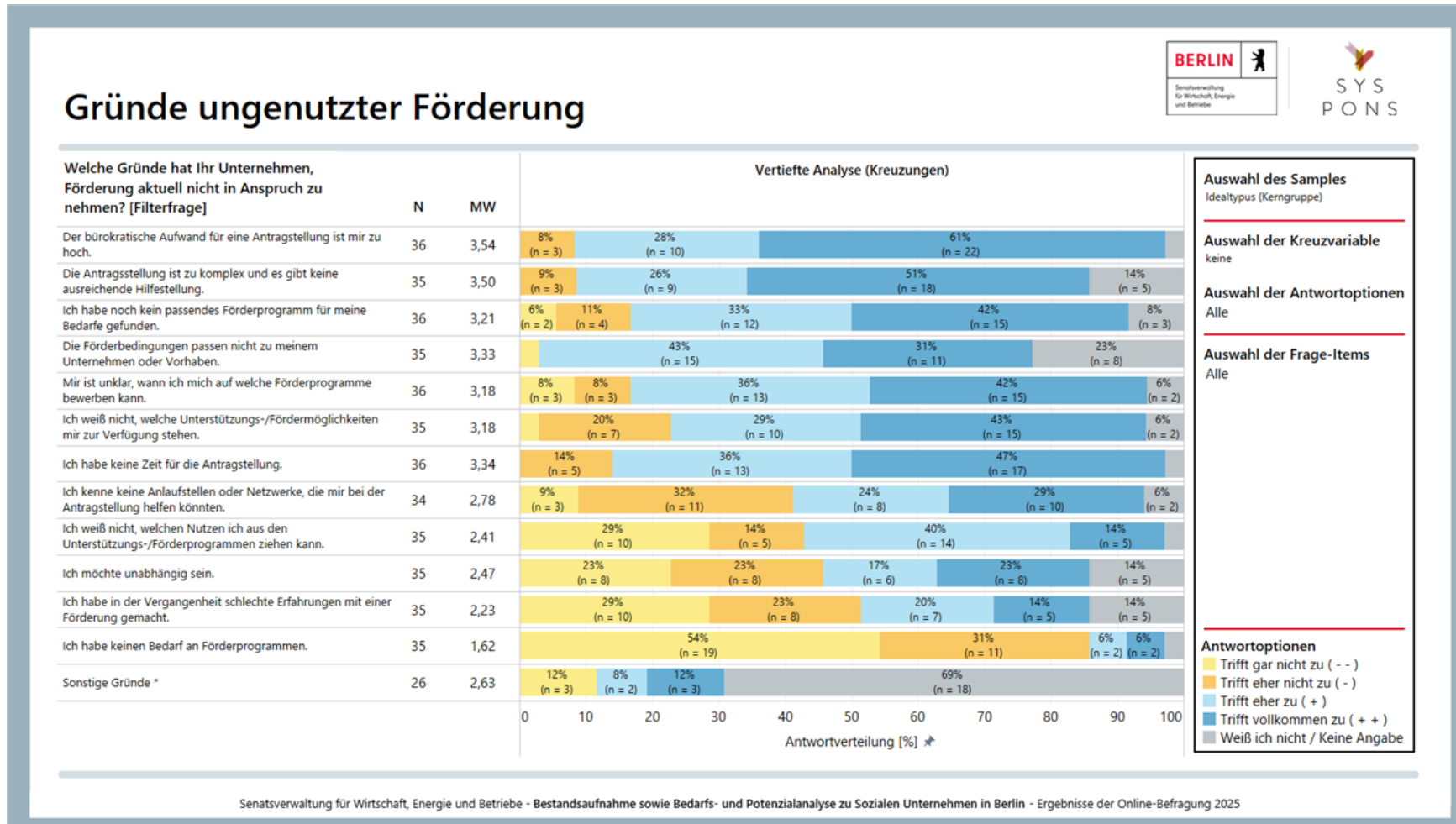
Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A45: Verteilung nach Gründen ungenutzter Förderung (Gesamtstichprobe)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.

Abbildung A46: Verteilung nach Gründen ungenutzter Förderung (Subsample Idealtypus)



Quelle: Eigene Darstellung, Online-Befragung Soziale Unternehmen in Berlin.