

SENATSVERWALTUNG FÜR WIRTSCHAFT, ENERGIE UND BETRIEBE

SOZIALE UNTERNEHMEN BERLIN. BESTANDSAUFNAHME, BEDARFS- UND POTENZIALANALYSE



Titelbild: KI-generiert



EXECUTIVE SUMMARY

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



SOZIALE UNTERNEHMEN IN BERLIN: Bestand, Bedarfe und Empfehlungen für ein zukunftsfähiges Ökosystem

Soziale Unternehmen sind fest in Berlin verankert. Sie verbinden wirtschaftliche Aktivität mit sozialer und ökologischer Wirkung und tragen damit auf vielfältige Weise zur Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen bei.

Zugleich sind viele dieser Unternehmen einer doppelten Benachteiligung ausgesetzt: Sie tragen soziale und ökologische Mehrkosten (etwa für faire Löhne und nachhaltige Produktion), die im Markt kaum berücksichtigt werden. Gleichzeitig sind bestehende Förder- und Finanzierungslogiken für ihre spezifischen Voraussetzungen oft nicht passend. Berlin hat in den vergangenen Jahren wichtige Grundlagen gelegt, etwa durch *Social Economy Berlin* und die Öffnung von Finanzierungsinstrumenten der Investitionsbank Berlin. Um das vorhandene Potenzial jedoch vollständig zu erschließen und die Rolle Berlins als führenden Standort für Soziale Unternehmen zu stärken, braucht es eine konsequente Weiterentwicklung dieser Ansätze und eine langfristig angelegte, strategische Unterstützung des Sektors.

Die Studie liefert erstmals eine empirisch robuste Grundlage, um die Bedeutung und das Potenzial Sozialer Unternehmen im Berliner Kontext sichtbar zu machen. Sie zeigt auf, wo strukturelle Unterstützung notwendig ist, um dieses Potenzial künftig noch besser zu fördern.

Unser Fazit: Soziale Unternehmen in Berlin sind relevant, vielfältig und resilient!

Basis der Studie sind Daten aus einer Online-Befragung von knapp 300 Unternehmen, Einzelfallanalysen, einer Metastudienanalyse, Fokusgruppen und zahlreichen Sektorgesprächen.

Soziale Unternehmen in Berlin sind relevant

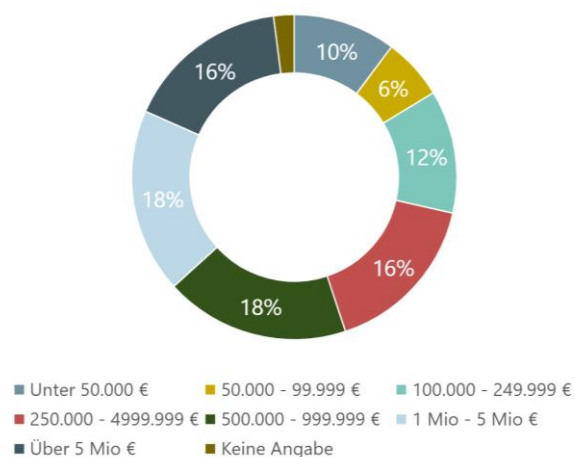
Es wurden **3.000 Soziale Unternehmen** identifiziert, die vier Kriterien erfüllen: Sie verfolgen einen sozialen Zweck, reinvestieren mindestens 50 % ihrer Gewinne, beziehen Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse ein und erwirtschaften mehr als

50 % ihrer Einnahmen am Markt. Sie werden in der Studie als *Idealtypen* oder auch *Zebbras* bezeichnet, weil sie ökonomische Tragfähigkeit mit gesellschaftlichem Nutzen verbinden.

Die 3.000 Zebbras machen etwa 2 % aller Berliner Unternehmen aus und erzielen gemeinsam einen geschätzten Jahresumsatz von 5,2 – 6 Mrd. Euro.

Indem sie zahlreiche und attraktive Arbeitsplätze schaffen, ihre Umsätze reinvestieren und dabei insbesondere lokale Dienstleistungen und Lieferketten stärken, leisten sie einen zentralen Beitrag für den Wirtschaftsstandort Berlin.

Umsätze Sozialer Unternehmen (2024), N = 49



Quelle: Eigene Darstellung. Online-Befragung (2025)

Lockert man die zugrunde gelegten Kriterien – etwa im Hinblick auf den Anteil der Markteinkommen oder die Reinvestitionsquote – erhöht sich die Zahl Sozialer Unternehmen in Berlin. *Zebbras* und *Okapis* machen etwa 8.000 Unternehmen aus.

Auch jenseits ökonomischer Kennzahlen entfalten Soziale Unternehmen eine substantielle gesellschaftliche Wirkung: Sie leisten z.B. Beiträge zur Armutsbekämpfung, Bildung, Demokratie und Teilhabe sowie zu Ressourcenschonung, Kreislaufwirtschaft und Klimaschutz.

Das Potenzial ist groß – in wirtschaftlicher wie gesellschaftlicher Hinsicht.

Soziale Unternehmen in Berlin sind vielfältig

Die Unternehmen decken ein breites Spektrum an Branchen ab. Sie erzeugen Produkte und Dienstleistungen sowohl für Endverbraucher:innen (B2C), als auch für andere Unternehmen und Organisationen (B2B) und öffentliche Einrichtungen (B2G).

Top 2 Branchen Sozialer Unternehmen, N = 49



Quelle: Eigene Darstellung. Online-Befragung (2025)

Soziale Unternehmen in Berlin werden überdurchschnittlich oft von **Frauen (40 %) und Menschen mit Zuwanderungsgeschichte (33 %)** gegründet.

Soziale Unternehmen in Berlin sind resilient

Die in der Studie untersuchten Unternehmen erzielten nicht nur nennenswerte, sondern selbst in Krisenzeiten **steigende Umsätze** – stärker als die Vergleichsgruppe. Gründe für ihre Resilienz sind u.a. diversifizierte Geschäftsmodelle, eine hohe Reinvestitionsquote sowie ihr soziales Kapital: Viele Unternehmen arbeiten kooperativ, partizipativ und netzwerkbasierend. Die Motivation der Mitarbeiter:innen wird durch geteilte Verantwortung oder Unternehmens- und Gewinnbeteiligung gestärkt.

Bedarfe Sozialer Unternehmen

Soziale Unternehmen sehen sich besonders **herausfordernden Marktbedingungen ausgesetzt** und **brauchen gezielte Unterstützung, um der doppelten Benachteiligung zu begegnen.**

Finanzierung | Klassische, auf Rendite ausgelegte Investitionslogiken passen nicht zu den hybriden und reinvestiven Geschäftsmodellen. Jedem zweiten Unternehmen fehlt der Zugang zu Fremdkapital sowie geduldigem und langfristigem Kapital, besonders in Wachstums- und Skalierungsphasen.

Öffentliche Vergabe | Vor allem der Fokus auf den niedrigsten Preis und die unzureichende Berücksichtigung sozialer und ökologischer Kriterien führe zu Wettbewerbsnachteilen. Bürokratische Hürden und fehlende Erfahrung der Verwaltung mit sozialen Geschäftsmodellen verstärken laut Aussagen diese Benachteiligung.

Professionalisierung | Im Sektor besteht weiterhin Bedarf an Beratung, Mentoring und Qualifizierung in den Bereichen Wirkungsmessung, Recht, Finanzierung, Digitalisierung und Skalierung.

Potenziale und Kernempfehlungen

Sichtbarkeit und Marktzugang stärken | Um Soziale Unternehmen sichtbarer zu machen und beim Marktzugang zu unterstützen, ist es wichtig, Vertrauen zu schaffen. Erfolgreiche Geschäftsmodelle sollten verstärkt kommuniziert und damit ihre Skalierung unterstützt werden. Zentrale Akteur:innen und marktorientierte Vernetzungsformate sollten dauerhaft verankert werden, beispielweise durch *Social Economy Berlin* als koordinierende Struktur.

Passgenaue Finanzierungsbedingungen | Die Resilienz sozialer Geschäftsmodelle kann stärker in Finanzierungsbedingungen berücksichtigt werden. Soziale Unternehmen brauchen eigenkapitalstärkende Instrumente, Impact-Matching-Formate und gute Bedingungen bei geduldigem Kapital.

Anschlussfähige öffentliche Vergabe | Um in Vergabeprozessen Soziale Unternehmen gezielt berücksichtigen zu können, bedarf es Wissen über deren Geschäftsmodelle, soziale und ökologische Vergabekriterien und Bietergespräche.

Sollen die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Potenziale langfristig und systematisch erschlossen und gestärkt werden, braucht es wirtschafts- und innovationspolitische Strategien, die ein **klares Bekenntnis zu Sozialen Unternehmen** sind.

Wenn es gelingt, die bisherige Dynamik weiter zu stärken, kann die Stadt ihr Potenzial als führender Standort für eine sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltige Zukunft voll entfalten.