



Titelbild: KI-generiert

Bestandsaufnahme, Bedarfs- und Potenzialanalyse Sozialer Unternehmen Berlin

KURZBERICHT

Dr. Philipp Kenel, Marion Rädler
und Prof. Dr. Yasmin Olteanu

Gefördert von:



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Im Auftrag von:



INHALT

01

Bestand & Potenzial

Definition | Anzahl | Umsatz | Beschäftigte | Branchen | Milieus |
Gründungen | Geschäftsmodelle | SDGs | **Zwischenfazit**

02

Herausforderungen & Bedarf

Herausforderungen | Unterstützungsbedarfe | Förderinstrumente

03

Empfehlungen & Fazit

04

Methodik

BESTAND & POTENZIAL



Was versteht die Studie unter Sozialen Unternehmen?

VIER KRITERIEN

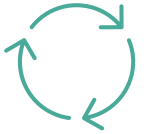


K1 | Soziales oder gemeinnütziges Ziel

stellt Sinn und Zweck ihrer Geschäftstätigkeit dar, was sich oft in einem hohen Maße an sozialer Innovation äußert.



K2 | Reinvestition der Gewinne
zu mindestens 50%, um dieses soziale Ziel zu erreichen.



K3 | Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse

spiegeln dieses Ziel wider, da sie auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Beteiligung basieren.

K4 | Einnahmen am Markt
zu mindestens 50% durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen.

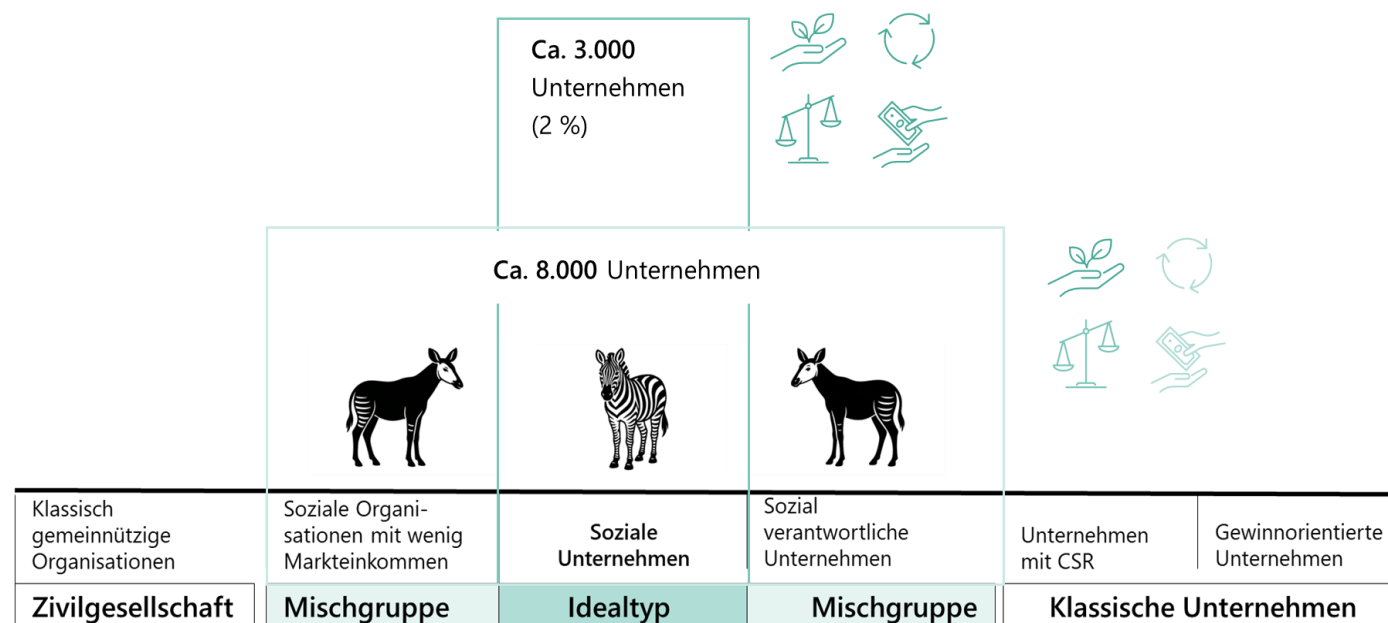


Die Kriterien basieren auf der **EU-Definition Sozialer Unternehmen**.

- Unternehmen, die alle vier strengen Kriterien erfüllen, werden in der Studie *Idealtyp* oder *Zebra* genannt.
- Unternehmen, die Teile der Definition erfüllen, aber nicht alle Kriterien, werden als *Mischgruppe* oder *Okapis* bezeichnet.

Anzahl Sozialer Unternehmen

2 % DER BERLINER UNTERNEHMEN VERBINDEN UNTERNEHMERISCHES HANDELN MIT GESELLSCHAFTLICHER VERANTWORTUNG



- Die Schätzung basiert auf der **Online-Befragung (N = 287)**: 23,4% der expliziten und 13,2% der impliziten Organisationen erfüllen alle vier Kriterien Sozialer Unternehmen vollständig.
- Diese Anteile wurden auf die Berliner **Grundgesamtheit von 187.947 Unternehmen** hochgerechnet.
- Die **Idealtypen ('Zebras')** machen zwischen **2.900 und 3.350** Unternehmen aus.
- Werden auch Unternehmen aus der **Mischgruppe ('Okapis')** berücksichtigt, die weniger als 50 % ihrer Gewinne reinvestieren, die Mitbestimmungskriterien nur teilweise erfüllen oder unter 50% Markteinnahmen aufweisen, kommen zwischen **4.500 bis 5.000 Unternehmen** hinzu.

Davon ausgehend, dass Zebras und Okapis einen wesentlichen Beitrag für Berlin leisten, sind das bereits heute rund **8.000 Unternehmen (4,2%)**.

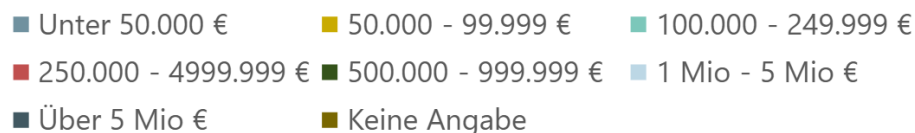
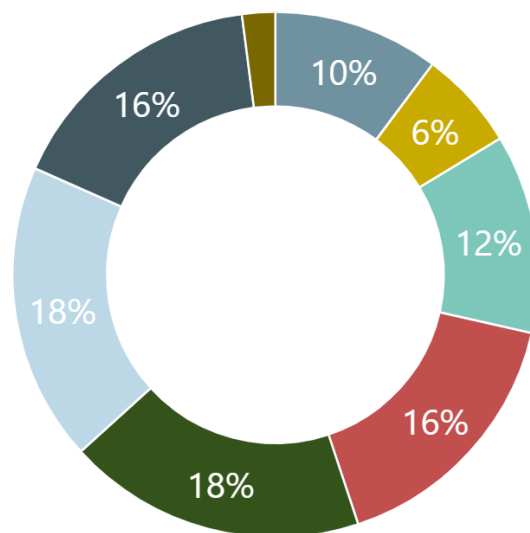
Der Abgleich mit bundesweiten Studien legt den Schluss nahe, dass in Berlin **überproportional viele Soziale Unternehmen** ansässig sind.

Quellen: Eigene Berechnungen auf Grundlage von Handelsregisterdaten (10/2025), Studien und der online-Befragung (2025), Göler von Ravensburg et al. 2018 und Biermann et al. 2025

Soziale Unternehmen sind wirtschaftlich relevant

UMSATZ UND BESCHÄFTIGTE

Verteilung nach Umsatzgruppen (N = 49)



Soziale Unternehmen in Berlin...

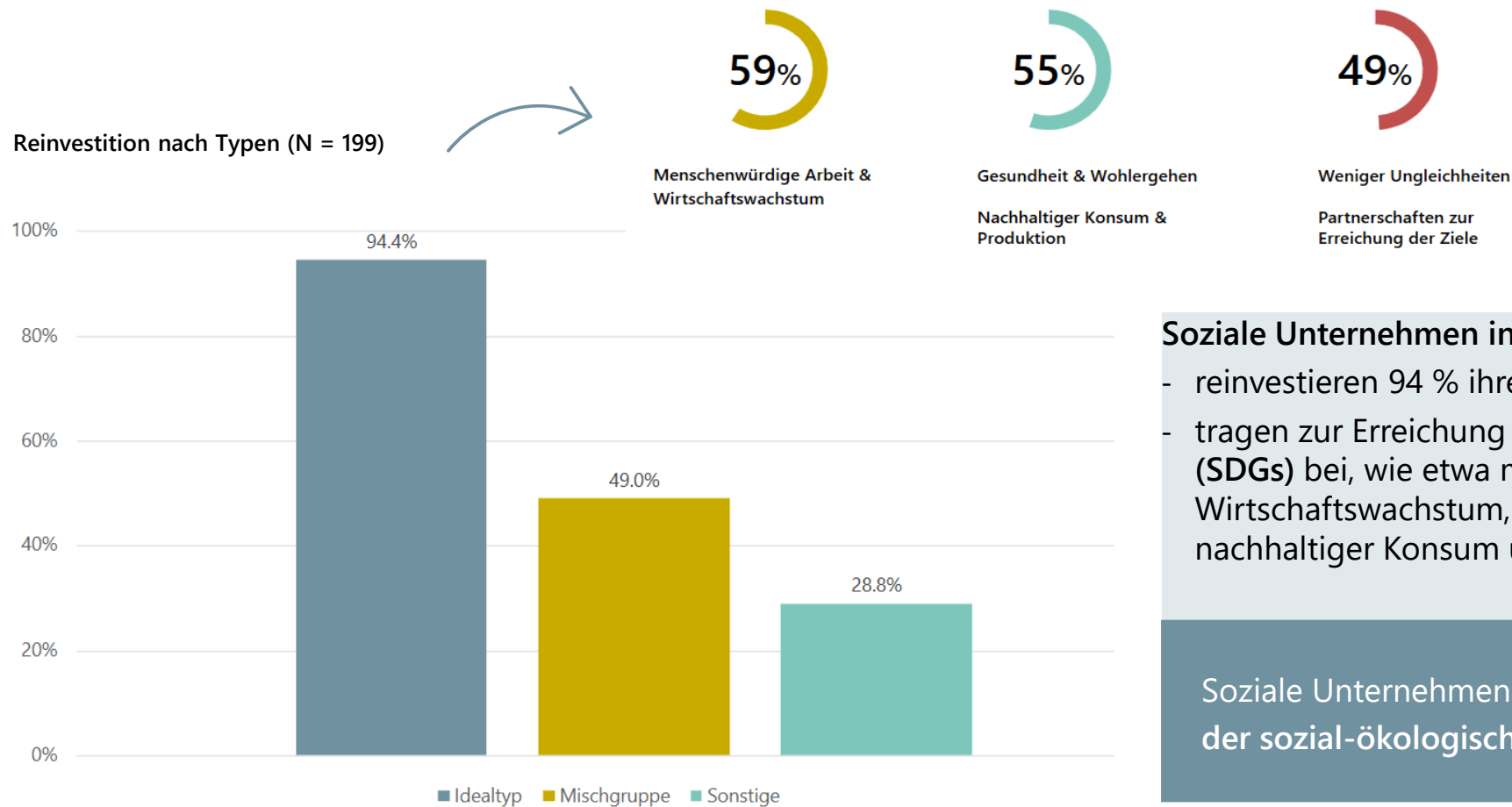
- setzten 2024 zu 44 % weniger als 500.000 € jährlich um, 34 % setzen mehr als 1 Mio. € um.
- beschäftigen mehrheitlich weniger als 10 Personen. 6 % der Unternehmen beschäftigen mehr als 250 Personen.
- Es ist von einer hohen Teilzeitquote unter den Beschäftigten auszugehen, da Soziale Unternehmen einen überdurchschnittlich hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten aufweisen und oftmals für Vereinbarkeit stehen.

Hochgerechnet bedeutet das:

Soziale Unternehmen in Berlin setzen 2024 zusammen 5,2 bis 6 Mrd. Euro um und schufen dadurch rund 170.000 Arbeitsplätze in Berlin und darüber hinaus.

Soziale Unternehmen sind auch gesellschaftlich relevant

REINVESTITION UND BEITRAG ZU DEN SDGS



Soziale Unternehmen in Berlin...

- reinvestieren 94 % ihrer Gewinne in den sozialen Zweck.
- tragen zur Erreichung zentraler **UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs)** bei, wie etwa menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, Gesundheit und Wohlergehen oder nachhaltiger Konsum und Produktion.

Soziale Unternehmen sind damit **Motor & Mitgestalter** der sozial-ökologischen Transformation in Berlin.

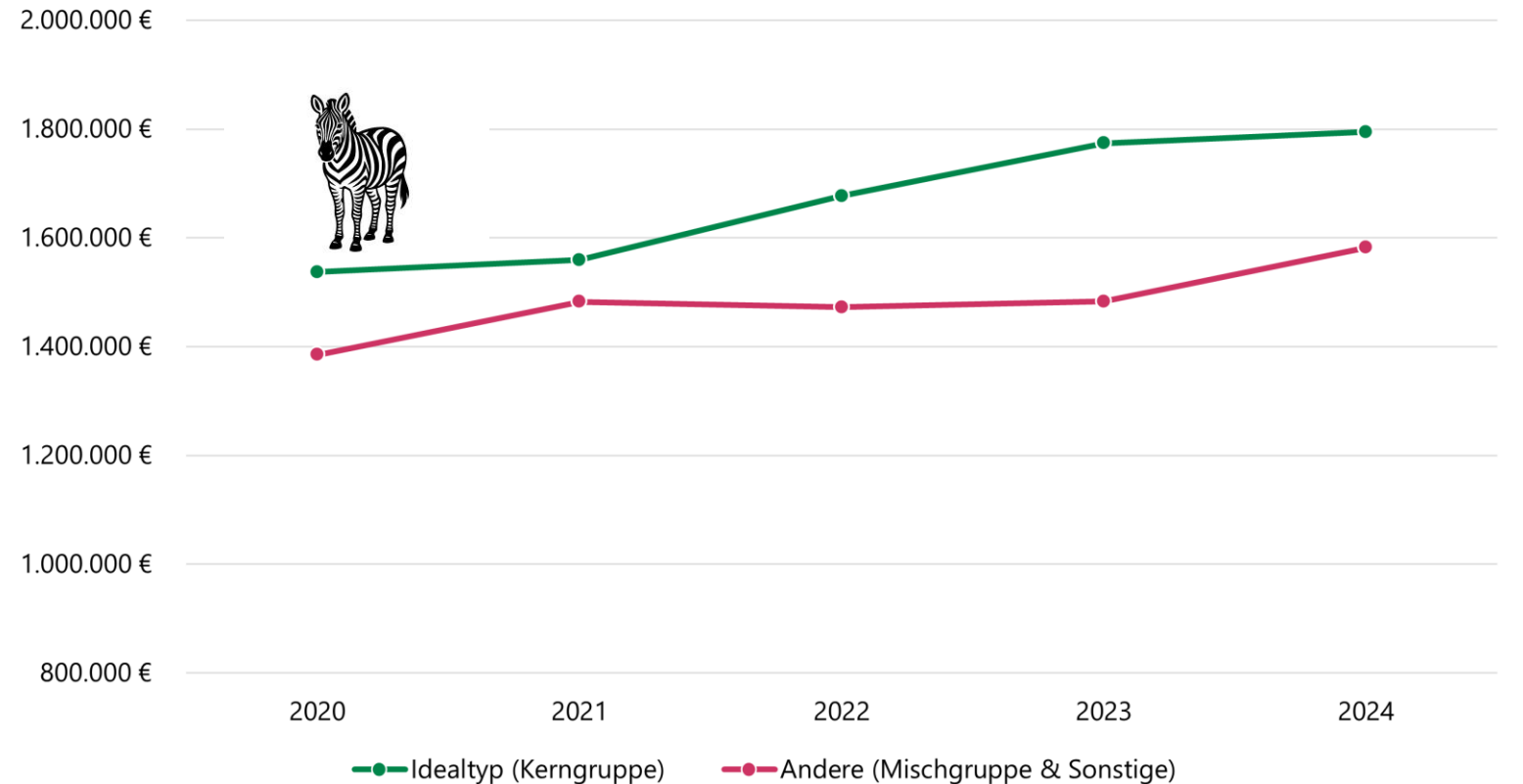
Soziale Unternehmen sind krisenresilient

UMSATZSTEIGERUNG SOZIALER UNTERNEHMEN

Zebras

konnten ihre Umsätze über die Jahre 2020–2024 trotz Pandemie und Energiekrise steigern.

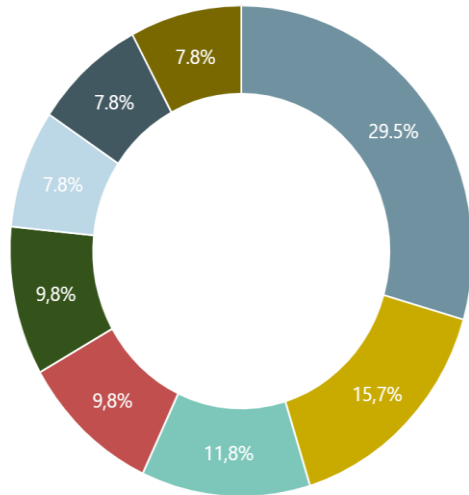
Ein Hinweis auf eine erhöhte Krisenfestigkeit.



Vielfalt Sozialer Unternehmen

BRANCHENVERTEILUNG UND RECHTSFORMEN

Verteilung nach ausgewählten Branchen (N = 51)



■ Andere Branchen

■ Handel

■ Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für Privatpersonen

■ Erziehung und Unterricht

■ Gesundheits- und Sozialwesen

■ Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für Unternehmen

■ Information und Kommunikation

■ Verarbeitendes Gewerbe

Soziale Unternehmen in Berlin...

- sind in zahlreichen Branchen verortet. Sie wirken am stärksten in den Bereichen
 - Gesundheits- und Sozialwesen (15,7%)
 - Handel (11,8%)
 - Dienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen (je 9,8%)
- Sie sind über das gesamte Spektrum der Rechtsformen vertreten:
 - Am häufigsten finden sich GmbHs (33 %), gGmbHs (18 %) und eingetragene Vereine (14 %) im Sample.

Soziale Unternehmen sind vielfältig und weisen dadurch großes Potenzial auf.

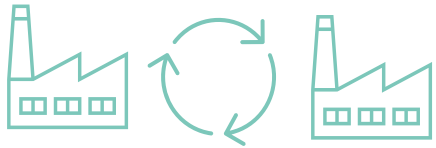
Quelle: Online-Befragung (2025)

Studie Soziale Unternehmen in Berlin | Kurzbericht

Geschäftsmodelle Sozialer Unternehmen

VERSCHIEDENE EINNAHMEQUELLEN

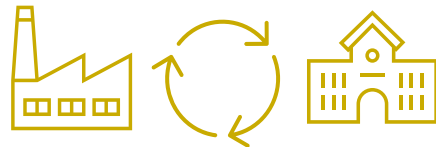
Einnahmequellen Sozialer Unternehmen (N = 51)



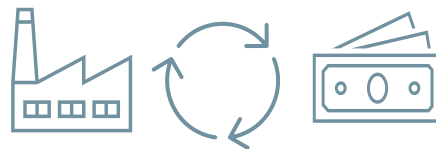
41,7% Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen an Unternehmen (B2B)



33,5% Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen an Privatpersonen (B2C)



32,8% Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen an öffentliche Stellen (B2G)



14% öffentliche Zuwendungen (z.B. Investitionszuschüsse, Förderdarlehen)

Soziale Unternehmen in Berlin...

- erzielen zu 50 % ihr Markteinkommen aus unterschiedlichen Quellen.
- Öffentliche Zuwendungen spielen für Zebras eine ergänzende Rolle. Im Unterschied zu den Okapis, die deutlich stärker auf Fördermittel angewiesen ist (48,5 %).

Die Geschäftsmodelle Sozialer Unternehmen sind **stärker diversifiziert** als bei der Vergleichsgruppe. Sie können dadurch Konjunkturschwankungen besser abfangen.



Eigenschaften Sozialer Unternehmen in Berlin

PARTIZIPATION

20% der Unternehmen setzen auf **partnerschaftliche Ansätze**, indem die Beschäftigten Anteile am Unternehmen halten.

31% der Unternehmen **beteiligen die Beschäftigten finanziell** am Erfolg des Unternehmens.

54% der Unternehmen führen regelmäßig **Beteiligungsformate** durch.

76% der Unternehmen haben Partizipation und Mitentscheidung fest in der **Führungskultur** verankert.

Soziale Unternehmen in Berlin setzen **systematisch auf Partizipation**.

- ✓ als Führungsprinzip
- ✓ als Beteiligungspraxis und
- ✓ als **Grundlage für Innovation, Zusammenhalt und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg**.

Eigenschaften Sozialer Unternehmen in Berlin

DIVERSITÄT

33%

der Unternehmen wurden von Menschen mit Einwanderungsgeschichte gegründet.

40%

der Unternehmen wurden mindestens paritätisch von Frauen (mit)gegründet.

78%

der Unternehmen wurden von Frauen (mit)gegründet.

Soziale Unternehmen in Berlin sind **diverser als die Gesamtwirtschaft:**

- ✓ Sie werden häufiger von Menschen mit Einwanderungsgeschichte gegründet.
- ✓ Sie weisen höhere Frauenanteile (auch) in der Führung und Gründung auf.

Und setzen nicht selten **Maßstäbe für eine inklusive(re) Wirtschaft.**



Erfolg Sozialer Unternehmen

WAS MACHT SOZIALE UNTERNEHMEN RESILIENT?



Diversifiziert

Die Kombination aus ideellen Zielen und wirtschaftlicher Aktivität ermöglicht tragfähige, langfristige Modelle.

Diversifizierte Einnahmenquellen erhöhen wirtschaftliche Stabilität.

Die gGmbH erweist sich für viele als funktionale Rechtsform.

Wirkungsorientierte Geschäftsmodelle haben ein hohes Skalierungspotenzial, weil sie reale Bedarfe adressieren.



Impactorientiert

Angebote sind auf gesellschaftliche Herausforderungen zugeschnitten und dadurch von hohem Nutzen.

Angebote greifen relevante gesellschaftliche Trends auf und erzeugen emotionale Resonanz.

Die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen stärkt Vertrauen und Nachfrage.

Wirkungsmessung erhöht Professionalität und Sichtbarkeit.



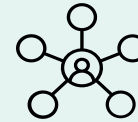
Partizipativ

Partizipation stärkt Haltung, Zusammenhalt und gemeinsame Verantwortung.

New Work, Fehlerkultur und Lernbereitschaft erhöhen Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft.

Starke Bindungen zu Mitgliedern und Kund:innen fördern Loyalität und Stabilität.

Eine wertebasierte Kultur fördert intrinsische Motivation.



Vernetzt

Erfolgreiche Unternehmen verfügen über ein hohes soziales Kapital und nutzen ihr Beziehungsnetz zu Investor:innen, Partner:innen und Kund:innen.

Sie schaffen transparente interne Strukturen und nutzen externe Netzwerke, die ihnen den Zugang zu Wissen, Kooperationen und neuen Marktchancen erleichtern.



Sichtbar

Medienpräsenz und persönliche Kontakte stärken Bekanntheit und Anschlussfähigkeit

Durch Storytelling vermitteln sie ihre Mission und Wirkung überzeugend.

Vertrauensvolle Kommunikation fördert Stabilität und Kooperation.



Sind relevant! Soziale Unternehmen sind mit rund 3.000 Akteuren und ca. 2 % Anteil kein Nischensektor, sondern ein klar identifizierbarer Teil der Berliner Ökonomie. Berücksichtigt man jene Unternehmen, die nicht der engen Definition entsprechen („Okapis“), wächst das relevante Feld auf rund 8.000 Unternehmen und Organisationen.

Sind resilient! Die Unternehmen verbinden Marktorientierung mit gesellschaftlichem Mehrwert. Die Studie zeigt: wirtschaftlicher Erfolg und Gemeinwohl stehen nicht im Widerspruch.

Sind vielfältig! Unterschiedliche Milieus, Organisationsformen und Geschäftsmodelle erhöhen die Anpassungsfähigkeit und das Innovationspotenzial des Sektors.


Die Studie liefert erstmals eine belastbare Grundlage für gezielte Förderung und strategische Steuerung.

HERAUSFORDERUNGEN & BEDARFE



Doppelte Benachteiligung

HERAUSFORDERUNGEN SOZIALER UNTERNEHMEN

An iceberg graphic is positioned on the left side of the slide. The top part of the iceberg, which is above the waterline, is white and represents the visible challenges. The bottom part, which is below the waterline, is a light blue color and represents the hidden or less obvious challenges. A horizontal line separates the two parts. To the right of the iceberg, there are two checkmarks: an upward-pointing one above the waterline and a downward-pointing one below the waterline.

82 % der befragten Sozialen Unternehmen geben an, dass soziale und ökologische Kosten in **Marktmechanismen** nicht ausreichend berücksichtigt werden.

61 % fühlen sich **bei öffentlichen Vergabeverfahren** durch einen starken Preisfokus, wenig soziale Kriterien und geringes Wissen über den Sektor **benachteiligt**.

56 % der Unternehmen finden **keine passenden Förderprogramme**. Exit- und renditeorientierte Finanzierungsinstrumente passen nur bedingt zu Unternehmen, die auf langfristige Wirkung und Beteiligung setzen.

Soziale Unternehmen **internalisieren Kosten**, die andere Akteure häufig externalisieren, beispielsweise faire Löhne, inklusive Strukturen, nachhaltige Produktion.

Gerade in **Gründungs- und Wachstumsphasen** fehlt „patient capital“ – langfristig orientiertes, wirkungsbezogenes Kapital – um nachhaltig wachsen zu können.

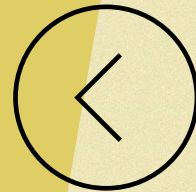
49 % der Unternehmen kämpfen mit komplexen **bürokratischen Antragsverfahren**, insbesondere angesichts geringer Personalressourcen.

Sichtbarkeit, Vernetzung & Marktzugang

BEDARFE SOZIALER UNTERNEHMEN

Sichtbarkeit, Vernetzung & Marktzugang

Es fehlen systematische Strukturen und Plattformen, die Soziale Unternehmen mit Verwaltung, Wirtschaft, potenziellen Partner:innen und Kund:innen verbinden.



Fragmentierung erschwert systematische Ansprache

Viele Soziale Unternehmen bewegen sich in Milieus und Nischen, die mit klassischer Wirtschaftsförderung wenig verbunden sind. Diese Fragmentierung erschwert gemeinsame Sichtbarkeit und systematische Ansprache.

Lücken in der Anbindung des Sektors

Bestehende Angebote wie Social Economy Berlin erhöhen die Sichtbarkeit, erreichen jedoch noch nicht den gesamten Sektor – insbesondere nicht die vielen Unternehmen, die sozialunternehmerisch arbeiten, sich selbst aber nicht als Soziales Unternehmen einordnen.

Marktzugang bleibt eine zentrale Herausforderung

Viele Soziale Unternehmen benötigen mehr Unterstützung beim Zugang zu Märkten, da Verbindungen zu öffentlichen Vergaben, potenziellen Kund:innen und relevanten Partner:innen bislang nur teilweise bestehen.

Instrumente der Wirtschaftsförderung

WIE BEDARFSGERECHT IST DAS BESTEHENDE UNTERSTÜTZUNGSSYSTEM?

Berlin hat in den vergangenen Jahren **wichtige Grundlagen für das Unterstützungssystem** gelegt, etwa durch *Social Economy Berlin* und die Öffnung einzelner Finanzierungsinstrumente der IBB.

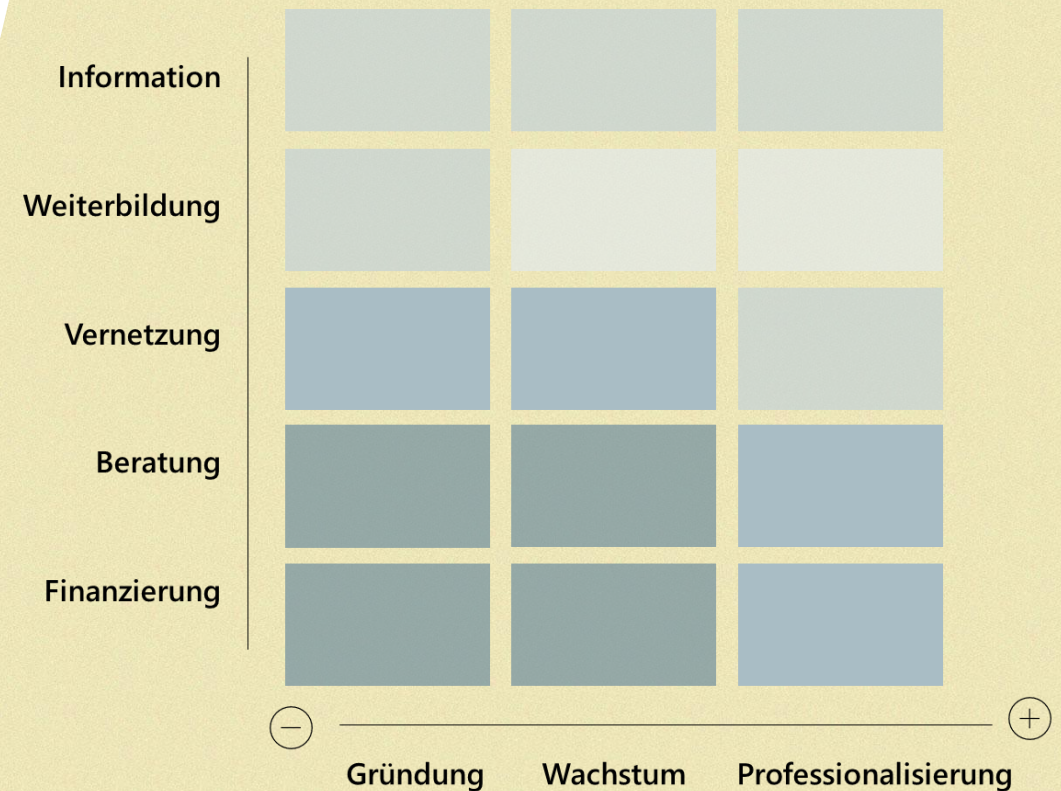
Gleichzeitig zeigt sich:

- Es gibt zahlreiche Förderprogramme – **meist jedoch allgemeine Instrumente**, die für Soziale Unternehmen lediglich geöffnet wurden, sie aber **nicht gezielt adressieren**.
- **Ausnahmen** sind: Social Economy Berlin, BBBsocial der Bürgschaftsbank Berlin, der VC Impact Fonds der IBB Ventures und der Wettbewerb "Soziale Unternehmen".

Die Befragung macht deutlich: Mehr als **jedes zweite Soziale Unternehmen** kennt die Förderinstrumente des Landes Berlin nicht.

Die Studie zeigt weiter:

- Die **spezifischen Bedarfe** Sozialer Unternehmen werden mit den vorhandenen Instrumenten **nur unzureichend adressiert**,
- insbesondere in den **späteren Unternehmensphasen**.



EMPFEHLUNGEN & FAZIT



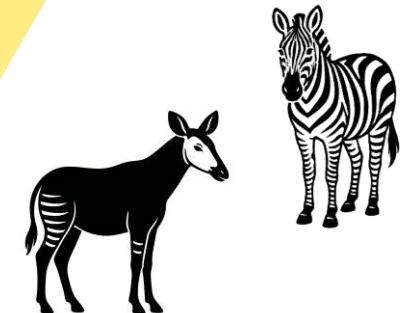
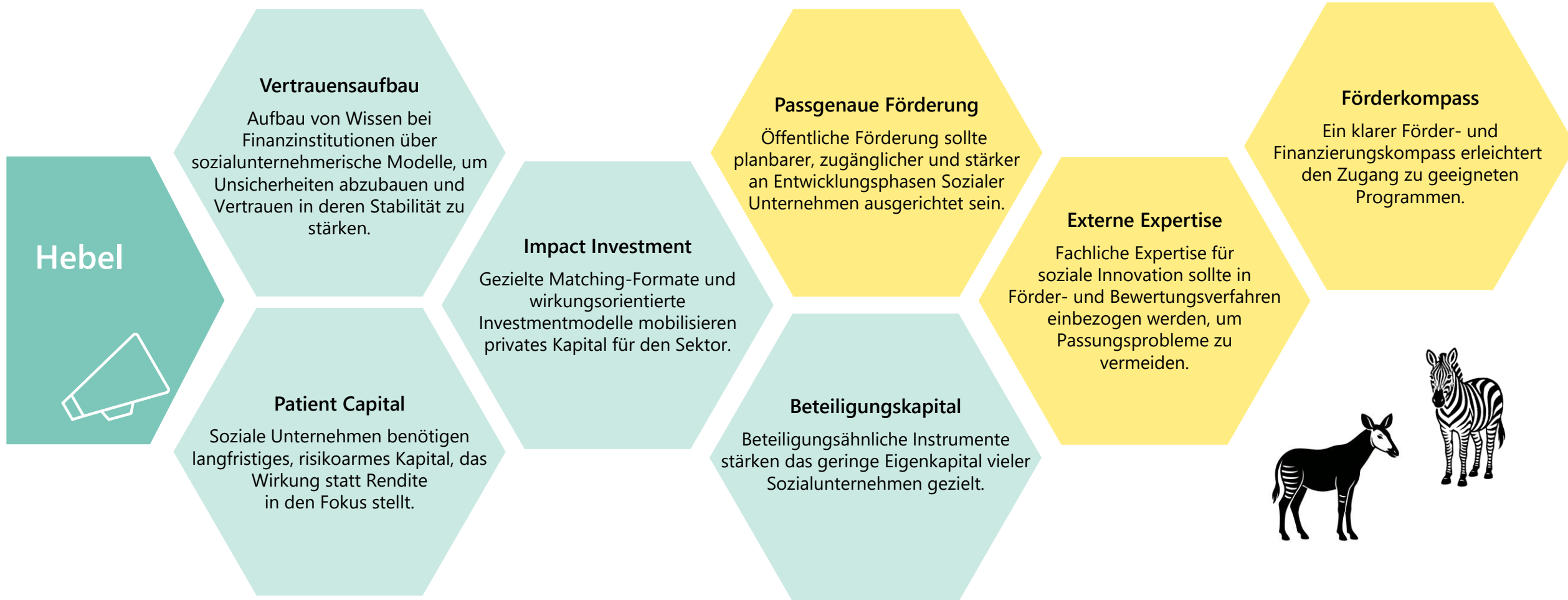
Empfehlungen

SICHTBARKEIT, KOMPETENZAUFBAU, MARKTZUGANG & POLITISCHE VERANKERUNG



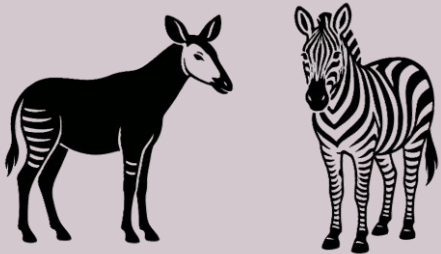
Empfehlungen

VERLÄSSLICHE, ZUGÄNGLICHE UND SEKTORSPEZIFISCHE UNTERSTÜTZUNG



SOZIALE UNTERNEHMEN SIND EIN VIELFÄLTIGER,
RESILIENTER UND WIRTSCHAFTLICH RELEVANTER TEIL
DES BERLINER ÖKOSYSTEMS.

SIE BENÖTIGEN JETZT EINE KLARE POLITISCHE
RAHMENSETZUNG, GEZIELTE FÖRDERUNG & BESSERE
MARKT- UND FINANZIERUNGSZUGÄNGE, UM IHR
GESAMTES POTENZIAL FÜR DIE STADT ZU ENTFALTEN.

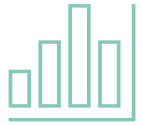


METHODIK

Herangehensweise der Studie

WIE WURDE VORGEHANGEN, UM SOZIALE UNTERNEHMEN IN BERLIN SICHTBAR ZU MACHEN?

Was eine Bestandsaufnahme (bisher) erschwert:



Heterogener Sektor

Soziale Unternehmen sind nicht alleine an Rechtsform oder Gemeinnützigkeitsstatus erkennbar. Diese Vielfalt erschwert die **statistische Erfassung**.



Unterschiedliche Selbstbezeichnungen

Einige Unternehmen handeln sozialunternehmerisch, **bezeichnen sich selbst jedoch nicht als Soziale Unternehmen**.



Fragmentierte Netzwerkstrukturen

Zu den Herausforderungen bei der Zuordnung kommt hinzu, dass ein Teil des Sektors **nicht in einschlägigen ("expliziten") Netzwerken organisiert** ist.

Wie die Studie diesen Herausforderungen begegnete:

Kombination unterschiedlicher Datenquellen

Im Rahmen der Studie wurden quantitative und qualitative Datenquellen kombiniert, darunter Register- & Statistikdaten, Online-Befragung (N=287), Fokusgruppen und Einzelfallanalysen.

- Dieser Mix ermöglicht robuste Schätzungen zu Anzahl, Umsatz, Beschäftigung und Strukturen des Sektors.

Milieu-basierter Bottom-up-Ansatz

Der Zugang zum Feld erfolgte über 6 explizite und 7 implizite Milieus. Mit über 100 Netzwerken sollte die Vielfalt des Ökosystems erreicht und abgebildet werden.

- Über den Milieuzugang konnten auch Unternehmen erreicht werden, die sonst durch klassische Zugänge nicht sichtbar wären. Etwa Genossenschaften, impactorientierte Startups oder Unternehmen der Design- und Modewirtschaft.

Kontinuierlicher Abgleich mit Praxis & Verwaltung

Das Studienteam stand im ständigen Austausch mit der Senatsverwaltung, Intermediären und Branchennetzwerken.

- Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass Erkenntnisse praxisrelevant, anschlussfähig und handlungsorientiert sind.

Unser Ansatz: Bottom-up

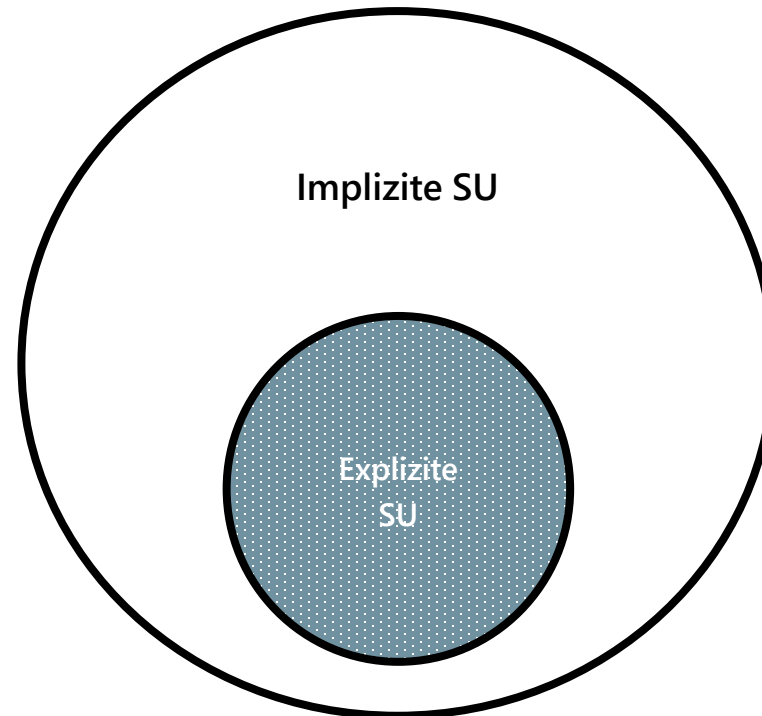
SOZIALUNTERNEHMERISCHE MILIEUS

Der Bottom-Up-Ansatz der Studie...

- macht die unterschiedlichen Szenen, Netzwerke und Selbstverständnisse im Feld sichtbar und ermöglicht so ein realitätsnahes Bild des Sektors.
- macht auch jene "impliziten" Sozialen Unternehmen sichtbar, die sozialunternehmerisch handeln, aber in klassischen Statistiken oder Förderstrukturen nicht auftauchen und sich selbst nicht zwingend als Soziale Unternehmen bezeichnen.

Explizite Soziale Unternehmen (SU)

1. Sozial-solidarische Unternehmen
2. Social Businesses
3. Gemeinwohl-Unternehmen
4. Inklusionsunternehmen
5. Fair Trade-Unternehmen
6. Circular Businesses



Implizite Soziale Unternehmen (SU)

1. Impact-orientierte Startups
2. Engagierter Mittelstand
3. Engagierte Kreative (Designwirtschaft)
4. Genossenschaften
5. Ökologisch-nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen
6. Unternehmerische Vereine
7. Von Frauen gegründete Unternehmen



Marion Rädler
Managerin
Syspons GmbH
E: marion.raedler@syspons.com

Philipp Kenel
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Alice Salomon Hochschule
E: kenel.philipp@gmail.com

Yasmin Olteanu
Professorin für BWL und
Entrepreneurship
Berliner Hochschule für Technik
E: yasmin.olteanu@bht-berlin.de