

# Wie stellen wir uns auf? Markt- und Wettbewerbsposition stärken durch soziales Unternehmertum

**Vortrag auf der ConSozial 2017 in Nürnberg**

Dr. Natascha Sasserath-Alberti, Diakonie Deutschland, Berlin  
Dr. Christopher Bangert, Deutscher Caritasverband, Freiburg

# Wirtschaftliche Bedeutung von Caritas und Diakonie

- Die beiden Verbände haben gemeinsam mehr als 826.000 Beschäftigte.
- Durchschnittlicher Umsatz je Beschäftigten = 75.000 € (lt. Benchmark Daten VdDD 2015)
- Jahresumsatz von Caritas und Diakonie = circa 62 Mrd. €
- Sozialwirtschaft hat vergleichsweise hohe Bruttowertschöpfung = Wirtschaftsfaktor
- Caritas und Diakonie sind hier gewichtige Player
  - Marktanteil **Krankenhäuser**: 29% (Basis: Platzzahl)<sup>1)</sup>
  - Marktanteil **Pflege (ambulant)**: 30% (Basis: Anzahl Pflegebedürftige)<sup>2)</sup>
  - Marktanteil **Pflege (stationär)**: 32% (Basis: Anzahl Pflegebedürftige)<sup>2)</sup>
  - Marktanteil **Kitas**: 33% (Basis: Anzahl betreute Kinder)<sup>3)</sup>
  - Marktanteil **Jugendhilfe**: 38% (Basis: Anzahl Mitarbeitende)<sup>3)</sup>
  - Bedeutende Anbieter in der **Behindertenhilfe** und **vielen anderen Bereichen** ohne Markt

Quellen: 1) Statistisches Bundesamt, Grunddaten der Krankenhäuser 2016 und BAGFW-Statistik), 2) Statistisches Bundesamt, Pflegestatistik 2013 (Sonderauswertung des DCV und Diakonie), 3) Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe zum 31.12.2014

# Herausforderungen und Anforderungen für Caritas und Diakonie auf dem Markt sozialer Dienste

<b>Herausforderung</b>	<b>Anforderung</b>
Fachkräftemangel	Als Arbeitgeber attraktiv bleiben und werden
Restriktive finanzielle Rahmenbedingungen	Offen sein für neue ergänzende Wege der Finanzierung
Bedeutungsverlust der Kirchen	Caritas und Diakonie als Chance für die Kirchen
Verschärfung des Wettbewerbs durch Digitalisierung	Kein Aussitzen, statt dessen Chancen der Digitalisierung nutzen
Insgesamt: Marktbehauptung ...	... bei Profilwahrung und -weiterentwicklung

# Sind wir soziale Unternehmen?

## Selbstverständnis von Caritas und Diakonie

### Caritas: Unternehmensleitlinien der Caritas (2008)

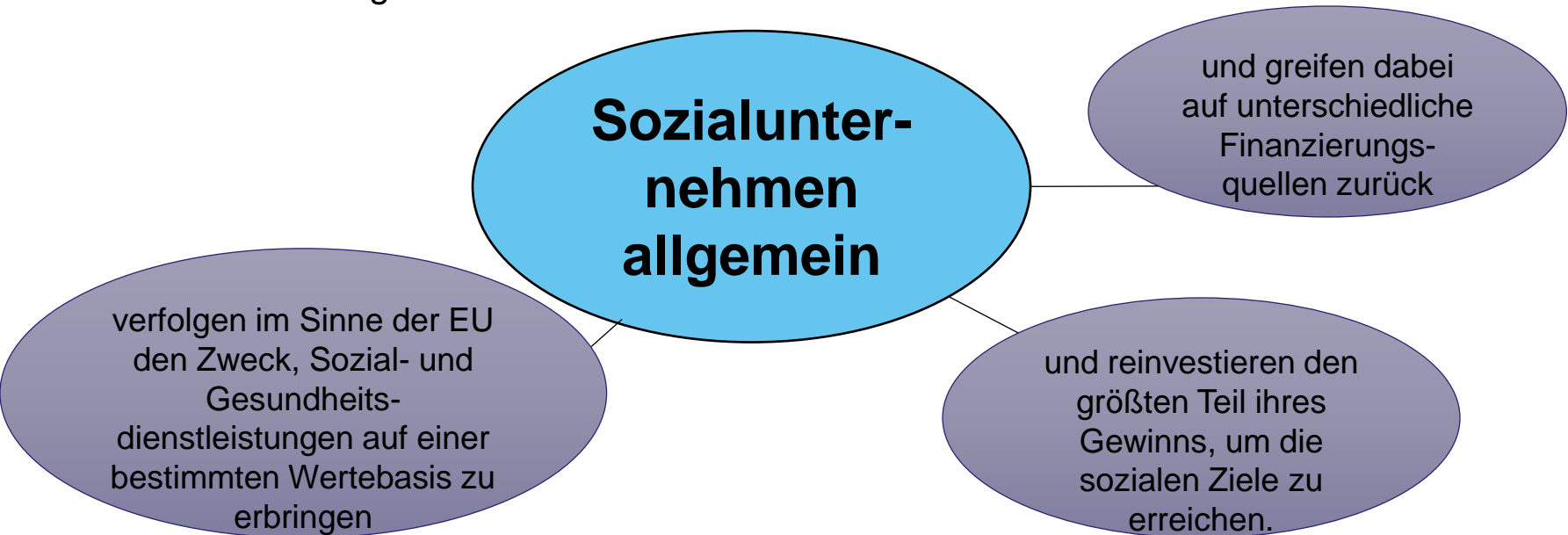
- **Profil:** Unternehmen der Caritas tragen auf Grundlage ihrer christlichen Wertorientierung zur Verwirklichung des Evangeliums in der Gesellschaft bei.
- **Markt:** Unternehmen der Caritas stellen sich den jeweiligen Bedingungen des Marktes und halten in diesem Sinne marktfähige Dienstleistungen vor.
- **Gewinn:** Unternehmen der Caritas erzielen angemessene Überschüsse und bilden angemessenes Vermögen, um ihre wirtschaftliche Handlungsfähigkeit zu erhalten, unternehmerische Risiken abzusichern und das Unternehmen strategisch weiterzuentwickeln.
- **Corporate Governance:**
  - Schaffung dem Risiko angemessene Leitungs- und Aufsichtsstrukturen
  - Unternehmen der Caritas handeln innovativ, wirtschaftlich, nachhaltig und transparent

# Sind wir soziale Unternehmen?

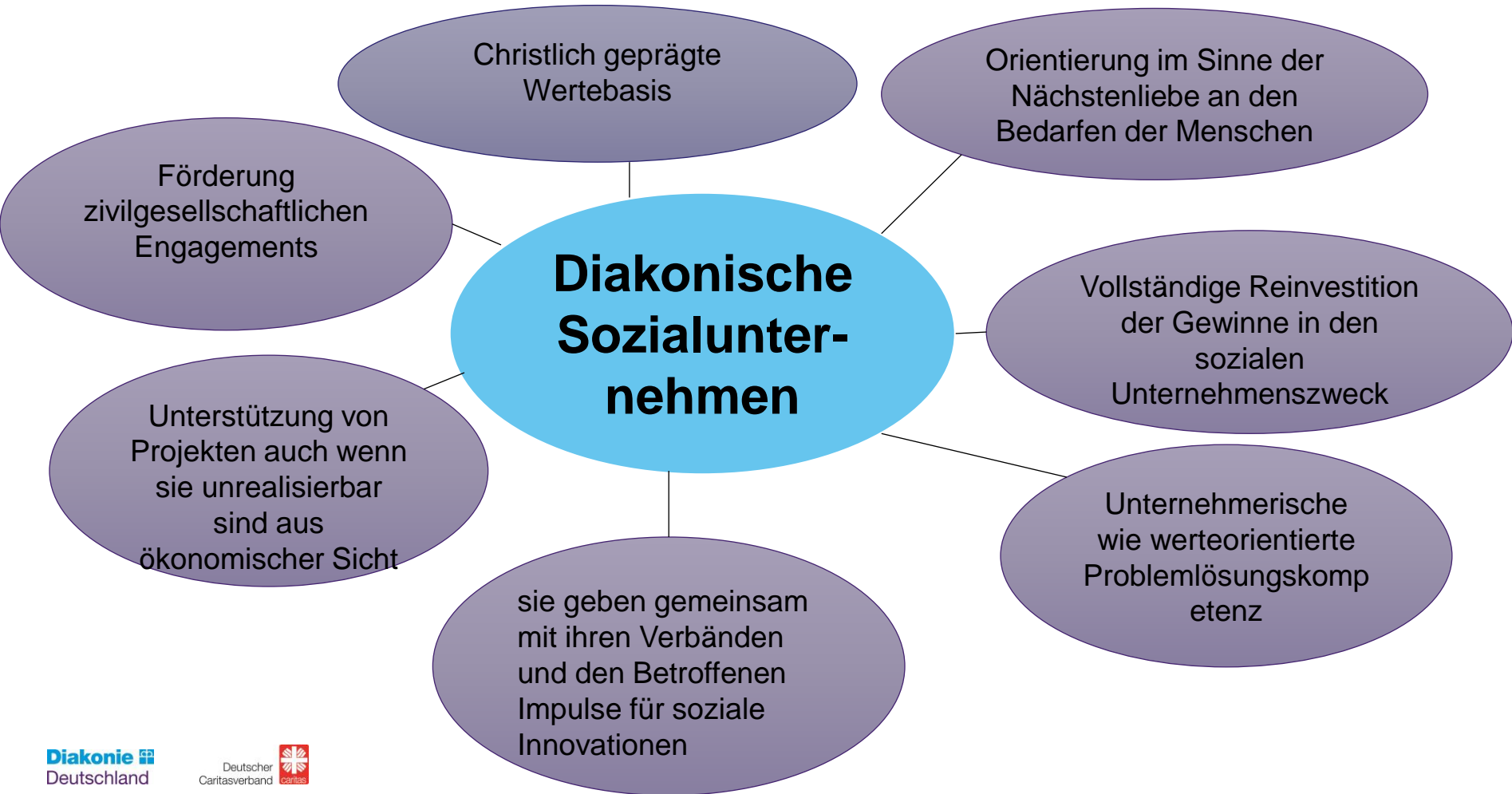
## Eigenverständnis von Caritas und Diakonie

### Diakonie:

- Ergebnis des Diskussionsprozesses in der Diakonie (2016/17): diakonische Träger und Einrichtungen sind Sozialunternehmen i.S.d. Definition von EuGH und EU-Kommission, sie haben aber eine ganze Reihe Besonderheiten = **diakonischer Mehrwert**

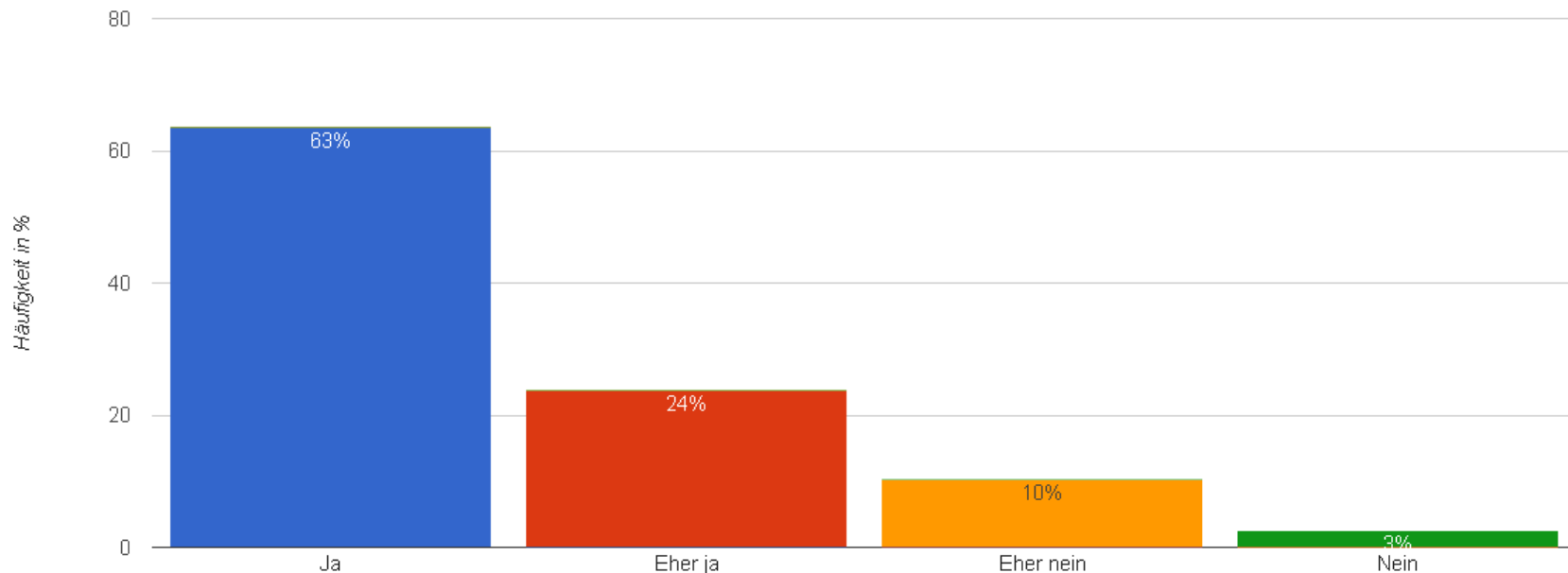


# Definition Sozialunternehmen im Selbstverständnis der Diakonie



## Ergebnisse der Onlinebefragung

Sind in Ihren Augen diakonische Träger, Einrichtungen und Dienste „Sozialunternehmen“ und fester Bestandteil des Sozialen Unternehmertums in Deutschland und Europa?\*



156 Antworten

# Sind wir soziale Unternehmen?

## Gemeinsames Selbstverständnis von Caritas und Diakonie

- Viele Gemeinsamkeiten im Selbstverständnis von Caritas und Diakonie
  - Christliche Wertorientierung
  - Jeweiligen Marktbedingungen sich stellen und marktfähige Dienstleistungen anbieten
  - Angemessene Überschüsse erwirtschaften und reinvestieren
  - Corporate Governance-Standards einhalten
- Flagge zeigen:  
Markenschutz und –pflege verbunden mit verstärktem Marketing/ Lobbying



# Fit für die Zukunft: Strategische Handlungsfelder für Verbände und Unternehmen von Caritas und Diakonie im Überblick

1. **Corporate Governance** auch als Anforderung an Unternehmen von Caritas und Diakonie
2. **Compliance und Transparenz** als wesentliche Elemente einer guten Unternehmensführung
3. **Unternehmerische Nachhaltigkeit/CSR-Strategie** als wichtiges Glaubwürdigkeitsthema (ethisch-nachhaltiges Wirtschaften = christlicher Markenkern).
4. **Innovationsfähigkeit gewährleisten** und offen sein für unterschiedliche Kooperationsformen z.B. social startups und Labs.
5. **Digitalisierung** als wesentliches Innovationsfeld erkennen und Chancen nutzen
6. **Wirkungsorientierung von Sozialleistungen** in Unternehmenssteuerung und weiterentwickeltem Qualitätsmanagement verankern
7. **Profilwahrung und -weiterentwicklung**
8. **Politische Positionierung**
9. **Neue Kooperationsformen ausloten**

# 1. Corporate Governance

## Worum geht es?

Bewährte Praxis übernehmen: Grundsätze guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung und –kontrolle gelten auch für die Unternehmen von Caritas und Diakonie:

- ❖ Übernahme des Systems der dualen Unternehmensführung als Selbstverpflichtung („balance of power“ im Unternehmen)
- ❖ Qualitätsmerkmal und Instrument der Krisenprävention

... und für den eigenen Bereich weiterentwickeln:

- ❖ Wertorientierte Unternehmensführung im Bereich Mitarbeiter- und Klientenorientierung
- ❖ Umgang mit Spenden/ treuhänderisch überlassenen Mitteln und Bedeutung des Ehrenamtes
- ❖ ...

# 1. Corporate Governance

## Schwerpunkte der Verbände und Unterstützungsangebote für die Mitglieder:

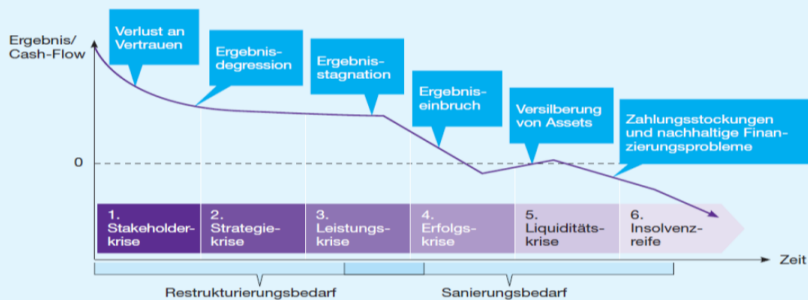
- Corporate Governance Kodex Caritas/ Diakonie entwickeln und umsetzen
- Zentraler Punkt dabei: Wirksame Aufsichtsstrukturen bei den Unternehmen schaffen, um Augenhöhe zu erzielen
- Aufsichtsräte als Zielgruppe der verbandlichen Arbeit entdecken und mit Qualifizierungs- und Infoangeboten bedienen
- Arbeitshilfe und Fachtage zum Thema „Rechtliche und wirtschaftliche Krisen“ mit Schwerpunkt Prävention und Intervention (Diakonie)
- Koordinations- und Unterstützungsfunktion der Landesverbände einfordern

# Über den Umgang mit rechtlichen und wirtschaftliche Krisen

„Die Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muß ihr nur den Beigeschmeck der Katastrophe nehmen.“  
Max Frisch

...durch Kenntnis, Erfahrung, Entscheidungsfreude und frühzeitigem Handeln.

Definition der Krisenstadien nach IDW S6  
Typischer Verlauf einer Unternehmenskrise



Grafik nach: Lutz, Friedrich (Guracon): Vortrag auf dem Fachtag „Krisen“ der Diakonie Deutschland am 13. November 2015 in Berlin

**Prävention:** personell, institutionell, finanziell, rechtlich. Risikomanagement  
**Intervention:** Schadensbegrenzung, Kommunikation (Innen und Außen), Möglichkeiten in der Insolvenz  
**Nach der Krise:** ist vor der Krise

- Arbeitshilfe „rechtliche und wirtschaftliche Krisen“
- Leitfaden Krisenkommunikation
- Diakonischer Corporate Governance Kodex
- Transparenzstandards der Diakonie und Caritas
- Fachtage und Schulungen

## 2. Compliance und Transparenz

### Worum geht es?

- Compliance und Transparenz als wesentliche Elemente einer guten Unternehmensführung
- Compliance = System zur Vermeidung von Regelverstößen, sowohl Anforderungen von außen (Gesetze) als auch von innen (Leitbild)
  - ❖ Gelebte, duale Unternehmensführung und –kontrolle als Basis
  - ❖ Umfassendes Qualitätsmanagementsystem als Steuerungs- und Kontrollinstrument
- Gute Compliance erleichtert Transparenz nach außen
- Basis: Gemeinsame Transparenzstandards von Caritas und Diakonie (2010) mit Bezug zum HGB-Standard im Bereich der Wirtschaftsdaten
- Transparenz als lohnenswerte Investition in die Reputation mit positiven Effekten für die Belegung, die Höhe des Spendeneingangs und die Gewinnung von Zuwendungen.

## 2. Compliance und Transparenz

### Schwerpunkte der Verbände und Unterstützungsangebote für die Mitglieder

- Weiterentwicklung der Transparenzstandards:
  - Wirkungstransparenz und Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgreifen
  - Schnittstelle zu anderen Transparenzstandards herstellen (z.B. Initiative Transparente Zivilgesellschaft von Transparency International Deutschland)
- Anreize setzen: Auslobung Transparenzpreis alle 2 Jahre (nächste Ausschreibung 2019)
- Erarbeitung einer spezifischen Compliance-Struktur für das Evangelische Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. (EWDE) und für diakonische Verbände und Unternehmen

# 3. Unternehmerische Nachhaltigkeit/ CSR-Strategie

## Worum geht es?

- CSR-Richtlinie der EU als Aufhänger: Nachhaltigkeitsberichterstattung als neue Anforderung mit Ausstrahlungswirkung auf alle Unternehmen, auch gemeinnützige ...
- „Wir sind doch die Guten!“ → Gemeinnützig/ Caritas / Diakonie ist nicht per se gleichbedeutend mit guter Unternehmensführung!
- Was sind die Dimensionen einer nachhaltigen Unternehmensführung?  
**Arbeitsplatz, Ökologie, Markt und Gemeinwesen**
- Warum müssen sich Unternehmen der Caritas und Diakonie hier auf den Weg machen?
  - ❖ Eigener Anspruch → siehe Leitbild → Glaubwürdig agieren
  - ❖ Fach- und Führungskräftemangel: Guter und nachhaltiger Arbeitgeber als Anforderung, die junge Menschen an uns richten (Generation Y). Frauen in Führung bringen.
  - ❖ Kostenträger/ Ausschreibende Institutionen fordern mehr Nachhaltigkeit ein.

# 3. Unternehmerische Verantwortung/CSR-Strategie

## Schwerpunkte der Verbände und Unterstützungsangebote für die Mitglieder

### Caritas und Diakonie

- Gründung eines ökumenischen CSR-Netzwerks

### Diakonie

- Ausführliches Rundschreiben an die Mitglieder zum Thema „CSR-Richtlinie, Deutscher Nachhaltigkeitsstrategie und Gemeinwohlökonomie: Gründe und Chancen für ein ‚anderes‘ Wirtschaften in der Diakonie“ (September 2016)
- Erarbeitung einer diakonischen Positionierung zum Thema „CSR“

### Caritas

- CSR-Kompetenzzentrum zur Förderung von Unternehmenskooperationen und unternehmerischer Nachhaltigkeit
- Bundesweites Projekt „Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit in der Caritas“



## 4. Innovationsfähigkeit gewährleisten

### Worum geht es?

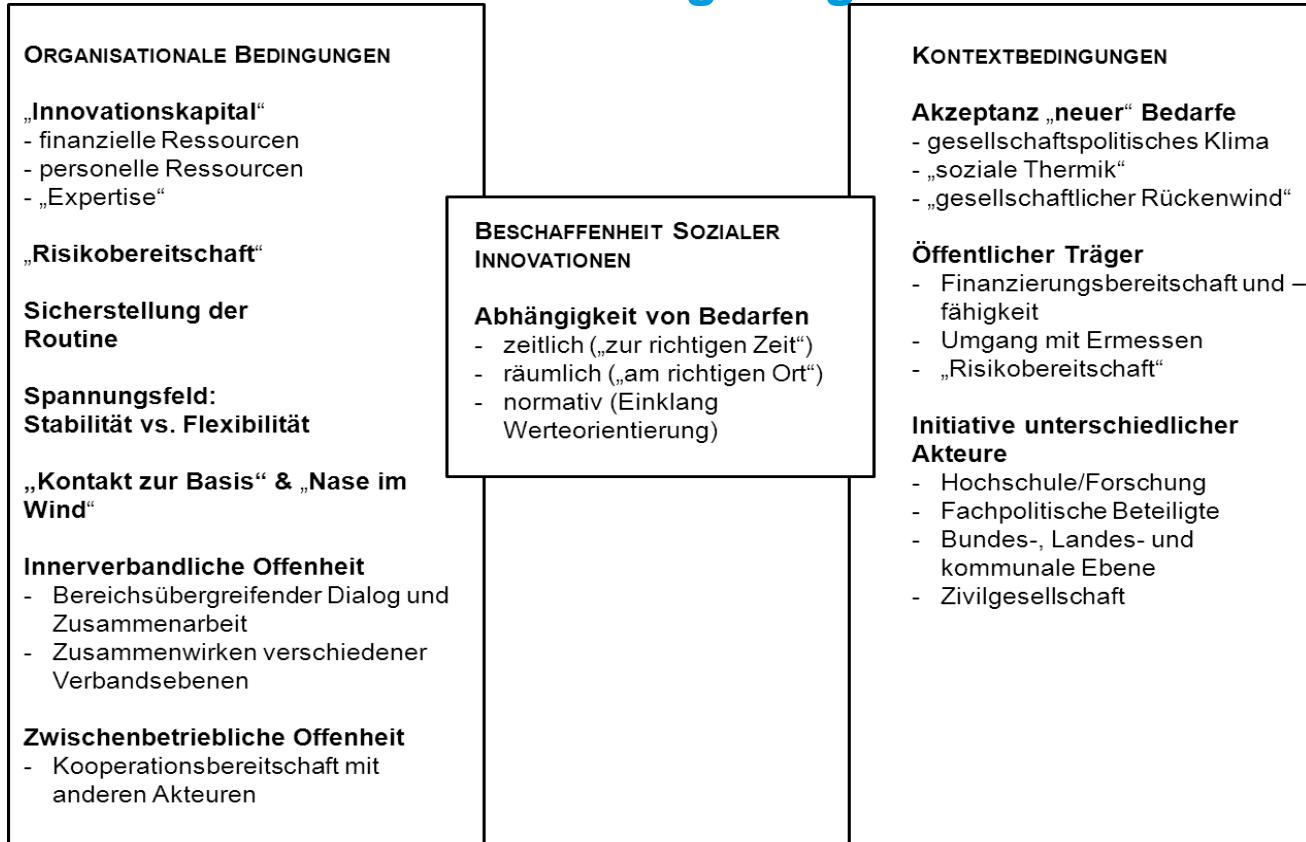
- Förderliche und hemmenden Rahmenbedingungen für Innovationen
  - Umfeldbedingungen (Wettbewerb, Verfügbarkeit Fachkräfte und Innovationskapital)
  - Verbandliche Strukturen zur Entwicklung und Verbreitung von Innovationen
  - Innovationskultur des Unternehmens
- Unzureichendes Innovationskapital als Innovationshemmnis in Caritas und Diakonie
- Mehr Innovationskooperationen, um knappe Ressourcen zu bündeln und Zugang zu neuen Ideen zu verbessern.

## 4. Innovationsfähigkeit gewährleisten

### Schwerpunkte der Verbände und Unterstützungsangebote für die Mitglieder

- Förderung der innerverbandlichen Vernetzung und Kooperationen für die Verbreitung von Innovationen
- Förderung von Vernetzung und Kooperation mit externen Kooperationspartnern
- Sichtbarmachen bestehender Inkubationszentren für Innovationen mit Bezug zur Sozialwirtschaft, Aufbau von Innovationsverteilern
- Über verbandliche Innovationsforen Bewusstsein für Innovationsmethoden und –kultur schaffen
- Kooperation mit dem Bundesverband Deutscher Startups/ Forcierung der Lobbyarbeit für innovationsfreundliche Rahmenbedingungen

## 4. Innovationsfähigkeit gewährleisten



Quelle: „Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege - Strukturen, Prozesse und Zukunftsperspektiven“; eine Studie des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg (CSI) im Auftrag der BAGFW mit Unterstützung durch das BMFSFJ

# 5. Digitalisierung

## Worum geht es?

- Digitale Marktzugänge und Geschäftsmodelle: Leistungsangebote aus einer Hand werden möglich
- Digitale Geschäfts-u. Prozessinnovationen transformieren etablierte Wertschöpfungsketten und interne Abläufe
- Soziale Dienstleistung mit Hilfe von Sensorik und Robotik
- Veränderung der Arbeitsbedingungen und Qualifizierungsbedarf im Kontext der digitalen Transformation

## 5. Digitalisierung

### Schwerpunkte der Verbände und Unterstützungsangebote für die Mitglieder:

- Suchprozess hat begonnen ...
- Bewusstseinsbildung: Digitalisierung muss als strategisches Thema auf allen Ebenen der Verbände verankert werden.
- Handeln: Strategischen Handlungsbedarf im Bereich Wettbewerb, Qualifizierung, IT-Investitionen ableiten; Erfahrungsaustausch fördern; Kooperationen eingehen.
- Lobbyarbeit:
  - ❖ Gemeinsame Erklärung BAGFW-BMFSFJ zur digitalen Transformation in der Sozialwirtschaft
  - ❖ Förderprogramm „Digitalisierung der Sozialwirtschaft“ als Ziel
  - ❖ Digitalisierung bei neuen Sozialgesetzen einbringen

# 6. Wirkungsorientierung von Sozialleistungen

## Worum geht es?

- Wirkungsnachweise werden zunehmend eingefordert
  - ❖ Wirkungsnachweis als Voraussetzung für Dritt- und Fördermittel
  - ❖ Wirkungsnachweise im SGB
- Dabei Klarheit schaffen: Wirkung als schillernder Begriff
  - ❖ Notwendigkeit des Verstehens unterschiedlicher Motive: Legitimation der Wohlfahrtsverbände, Kostensenkung durch Leistungsträger, klientenzentrierter Eigenanspruch
- Wirkungsorientierung als Bestandteil der empfängerorientierten Unternehmensstrategie

# 6. Wirkungsorientierung von Sozialleistungen

## Schwerpunkte der Verbände und Unterstützungsangebote für die Mitglieder

- Als Caritas und Diakonie verstärkt in Wirkungsorientierung investieren
- Qualität der Leistung sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit lassen sich dadurch steigern
- Wirkung/QM als strategisches Steuerungsinstrument für die Geschäftsführung etablieren  
-> von Prozess- zu Ergebnisqualität
- Dabei Chancen und Grenzen der Wirkungsanalyse beachten
- Lobbyarbeit: Sozialrechtlich kritische Begleitung des Punktes „Wirkungskontrolle“ im Kontext des neuen BTHG
- Mitglieder: Positionen/ Fachtage/ Workshops zur Bewusstseinsbildung und fachlichen Absicherung

# 7. Profilwahrung und -weiterentwicklung

## Worum geht es?

- Einerseits: Kosten- und Wettbewerbsdruck machen Einsatz des gängigen betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Instrumentariums erforderlich.
- Andererseits: Leitbild, eigenen Qualitätsansprüchen und anwaltschaftlichem Auftrag treu bleiben.
  - ❖ Professionalität in Pflege, Betreuung und Beratung
  - ❖ Gewährleistung von Befähigung, Teilhabe und Selbstbestimmung als zentrale Qualitätsansprüche
  - ❖ Ganzheitliche Leistungserbringung (Leistungen aus einer Hand)
  - ❖ Raum, Zeit und Ressourcen für eine institutionelle Barmherzigkeit
  - ❖ Einbindung von Ehrenamtlichen und Freiwilligen
- Unternehmen von Caritas und Diakonie halten dieses Spannungsfeld aus und suchen im interdisziplinären Dialog nach tragfähigen Lösungen zur Umsetzung ihres christlichen Qualitätsanspruchs.



## 7. Profilwahrung und -weiterentwicklung

### Schwerpunkte der Verbände und Unterstützungsangebote für die Mitglieder

- Rahmenbedingungen einer christlichen Unternehmenskultur in Caritas und Diakonie als Unterstützung für die Herausstellung des christlichen Identitätsprofils eines Trägers und seiner Einrichtungen
- Evangelisches Gütesiegel Familienorientierung (EKD und DD-Projekt 2018/19)
- Erfahrungsaustausch und Reflexion im Rahmen von Informationsveranstaltungen und Qualifizierungsmaßnahmen
  - ❖ Z.B. Fortbildung „Die Kunst, gut zu führen - effizient, interaktiv und wertorientiert“
  - ❖ Z.B. Reflexionstag „Barmherzigkeit, Gerechtigkeit und unternehmerisches Handeln“
- Aber auch Fortbildungen zur Professionalisierung von Entgeltverhandlungen, Lobbyarbeit und Fundraising!

# 8. Politische Positionierung

## Ausgewählte Beispiele und Schwerpunktsetzung und Unterstützungsangebote

### ➤ Vergabe

- Öffentliche Ausschreibungen sind zur Organisation sozialer Arbeit und als Wettbewerbsmodell im Grundsatz nicht geeignet.
- Wenn dennoch Ausnahmefall kraft gesetzlicher Anordnung gegeben, dann Nutzung der vorhandenen Instrumente, um sozialverträgliche Ausschreibungen sicherzustellen (Qualitätswettbewerb).
- Fachveranstaltung Vergabe von DD und VdDD im Februar 2018 zum Thema: konstruktive Unterstützung des Umsetzungsprozesses und Vorbereitung Evaluierung.

# 8. Politische Positionierung

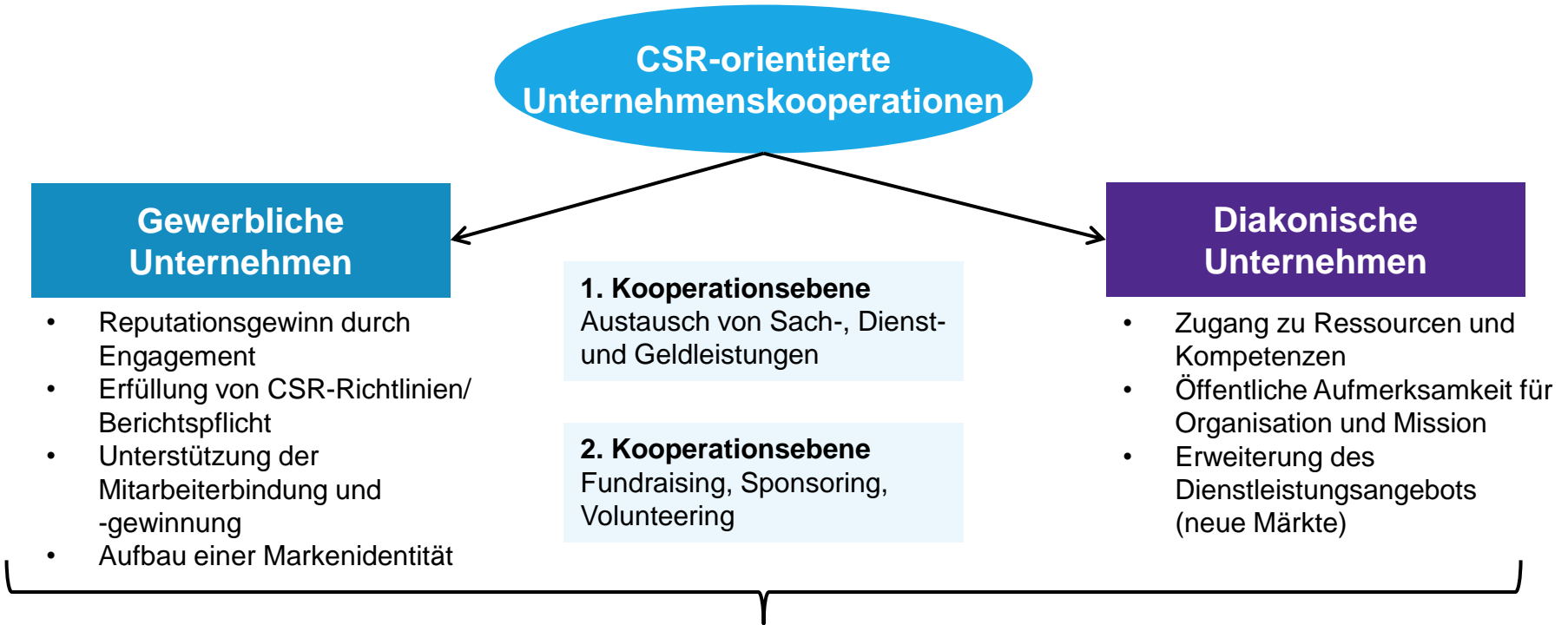
## ➤ Sozialraum als Raum der Kooperation

- Verfahren zur Koordinierung und Finanzierung aus einer Hand; vgl. Beispiel Gesamtplanverfahren in der Eingliederungshilfe (§ 121 BTHG-neu).
- Kein verkapptes Kostensparmodell: staatliche Verantwortung für Daseinsvorsorge und Sicherstellung Qualitätswettbewerb im Sozialraum
- Angemessene Finanzierung von notwendigen Koordinierungs- und Assistenzleistungen.

## 8. Politische Positionierung

- **Anwendungserlass Abgabenordnung: Folgen der Änderung von Januar 2016**
  - Einschränkung der Möglichkeit, steuerunschädlich in bestimmten Teilbereichen/Einrichtungen Gewinne zu erzielen bzw. Beschränkung der Möglichkeit mit Gewinnen aus diesen Bereichen andere Bereiche des Trägers zu unterstützen (Quersubventionierung)
  - Erhebliche Erhöhung des Aufwandes zur Nachweisführung im Rechnungswesen
  - Gemeinsame Initiativen in 2016 und 2017 von allen Spitzenverbänden der BAGFW zur Erläuterung der Auswirkungen der derzeitigen Rechtslage gegenüber dem BMF (Problembewusstsein schaffen und praxisrelevante Umsetzung Rettungsdienste-Urteil)
  - Fortlaufend intensiver Dialog und Verhandlungen mit dem Ministerium mit dem Ziel praxisingerechte Nachjustierung Anwendungserlass AO

# 9. Neue Kooperationsformen ausloten



# Schlussfolgerungen und Denkanstöße

- Wir sind Sozialunternehmen und keine „Behörden“, d.h. wir orientieren uns am Bedarf der Menschen, entwickeln dafür innovative Angebote, fordern eine leistungsgerechte Refinanzierung ein, sind aber auch offen für ergänzende Finanzierungsmöglichkeiten und neue Märkte in Bereichen, die sich dafür eignen.
- Soziale Anwaltschaft und soziales Unternehmertum sind für unsere Unternehmen zwei Seiten einer Medaille. Wir halten dieses Spannungsfeld aus und suchen im interdisziplinären inneren Dialog nach guten Lösungen zur Umsetzung unseres christlichen Qualitätsanspruchs.
- Die allgemeinen Grundsätze einer guten Unternehmensführung sind für uns selbstverständlich.
- Die eigenen Startvorteile bewusst machen bzw. stärker nutzen: Markenschutz und –pflege; Zusammenarbeit mit den Kirchengemeinden (Ehrenamt)
- Auf der Suche nach passenden Lösungen sind wir offen für die Ideen und Impulse anderer und gehen neben dem sozialpolitischen auch in den ökonomischen Dialog mit neuen Partnern.

## Weitere Informationen

- [www.diakonie.de/soziales-unternehmertum](http://www.diakonie.de/soziales-unternehmertum)
- [www.sozialpreis-innovatio.de](http://www.sozialpreis-innovatio.de)
- [www.transparenzpreis-caritas-diakonie.de](http://www.transparenzpreis-caritas-diakonie.de)
- [www.caritas.de/diecaritas/deutscher Caritasverband/verbandszentrale/arbeitsbereiche/sozialwirtschaft/](http://www.caritas.de/diecaritas/deutscher Caritasverband/verbandszentrale/arbeitsbereiche/sozialwirtschaft/)

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Christopher Bangert

Deutscher Caritasverband  
Christopher.Bangert@caritas.de



Dr. Natascha Sasserath-Alberti

Diakonie Deutschland –  
Evangelischer Bundesverband  
[n.sasserath-albert@diakonie.de](mailto:n.sasserath-albert@diakonie.de)

