

Betriebswirtschaftliche Schlaglichter auf Sozialfirmen

Europäische Sozialfirmenkonferenz

Daniela Schmitz, Daniel Zöbeli

Olten, 10. September 2015



Agenda

- Datenerhebung
- Allgemeiner betriebswirtschaftlicher Überblick
- Finanzstrukturen
- Mehrwertschöpfung und Mehrwertverteilung – Ein Modell
- Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren

Zu den Personen



Dr. Daniela Schmitz

- Dr. oec., wissenschaftliche Projektleiterin am Institut für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) in Regensdorf
- Mitglied im INSOCH-Forschungsprojekt sowie weiterer Sozialfirmen-Studien



Prof. Dr. Daniel Zöbeli

- Prof. Dr. rer. pol., Leiter des Instituts für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) in Regensdorf
- Mitglied im INSOCH-Forschungsprojekt sowie weiterer Sozialfirmen-Studien



Datenerhebung



Datenerhebung

- BREF-Projekt «Die Sozialfirma als Grundstein sozialer Innovation (INSOCH)», finanziert durch die Gebert-Rüf-Stiftung
- Grundlagen zur Beantwortung des Postulats Carobbio Guscelli «Rolle der Sozialfirmen», beauftragt durch das Bundesamt für Sozialversicherungen
- Mandat «Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI)», beauftragt durch das Bundesamt für Sozialversicherungen



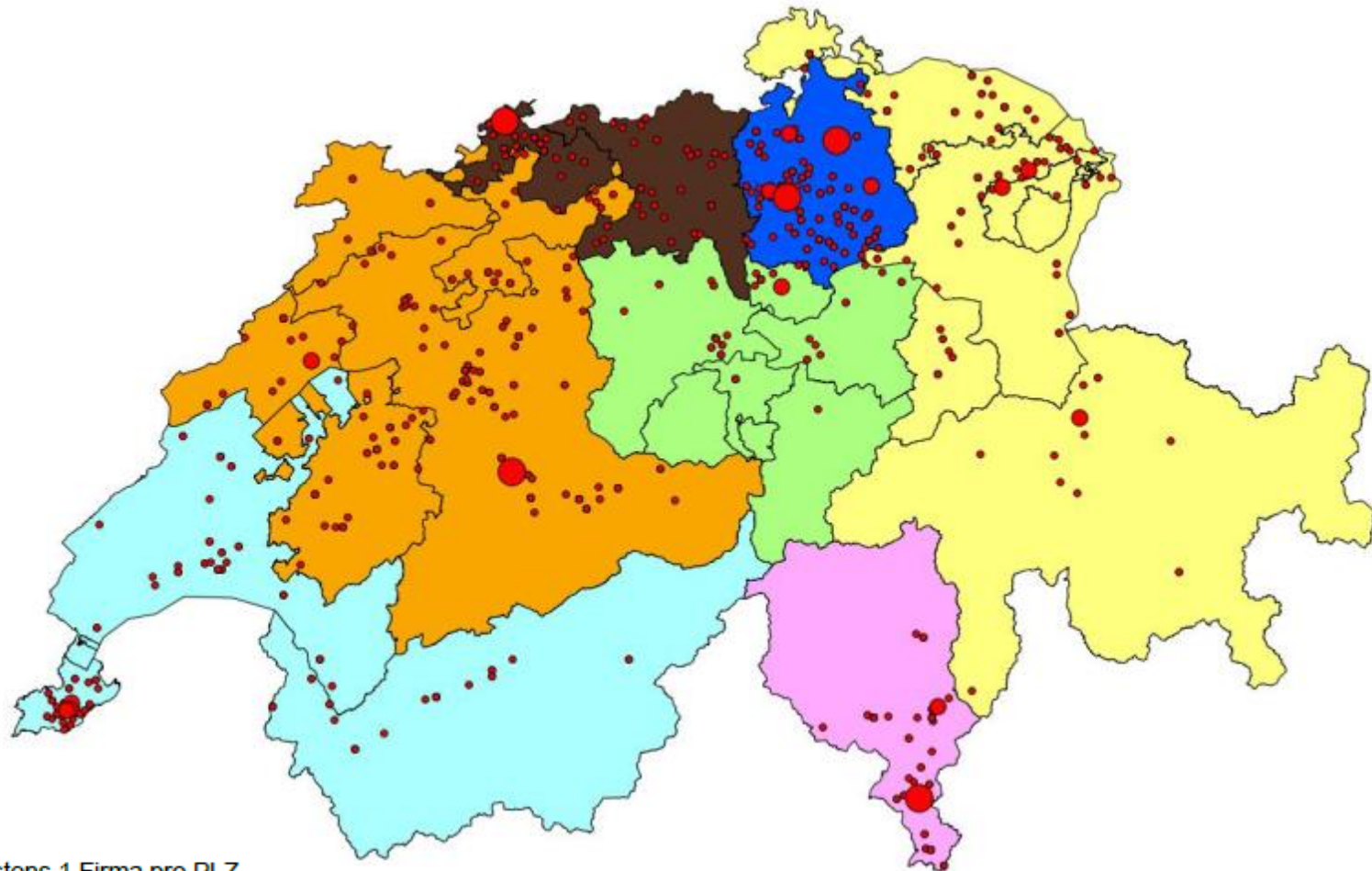
Allgemeiner betriebswirtschaftlicher Überblick

Warum eine betriebswirtschaftliche Analyse?



- Sozialfirmen sind nicht zuletzt aufgrund ihres «hybriden» Charakters auch aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive interessant
- Zudem: Das Wirtschaftsmodell von Sozialfirmen steht in der Kritik, insbesondere was deren Finanzierung angeht
- Bislang wurde dem Organisationstypus «Sozialfirma» in der Schweiz zu wenig Rechnung getragen und eine betriebswirtschaftliche Analyse ist längst überfällig

Sozialfirmen in der Schweiz



Legende

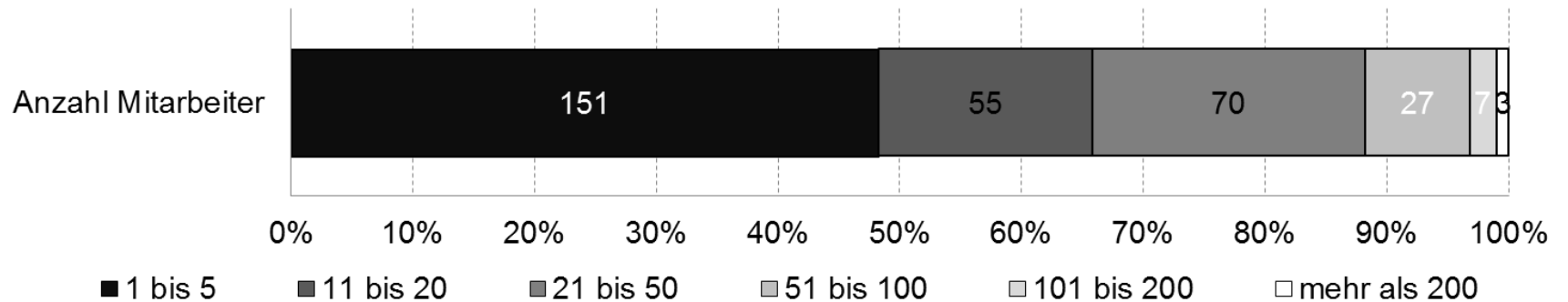
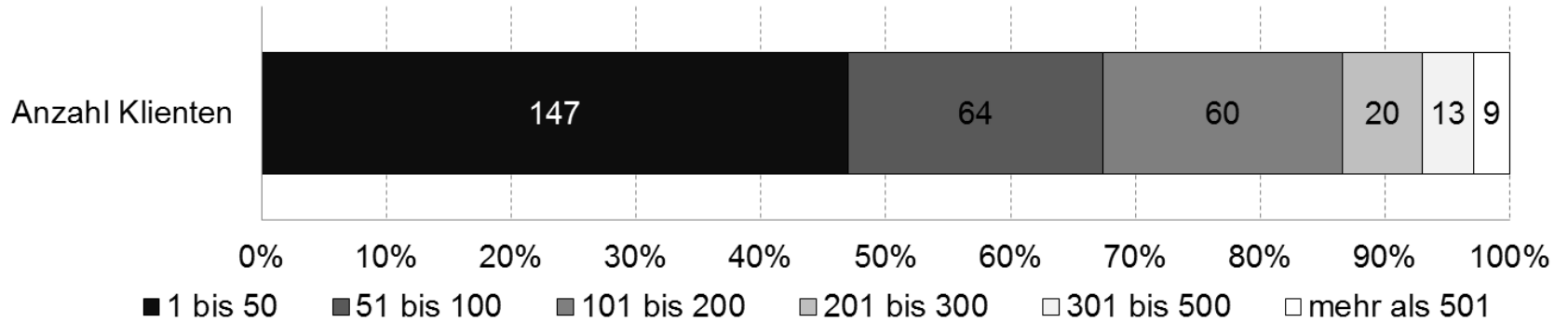
- mindestens 1 Firma pro PLZ
- 10-20 Firmen pro PLZ
- 21-30 Firmen pro PLZ

Haurberer; QGIS 2013

(n=313)

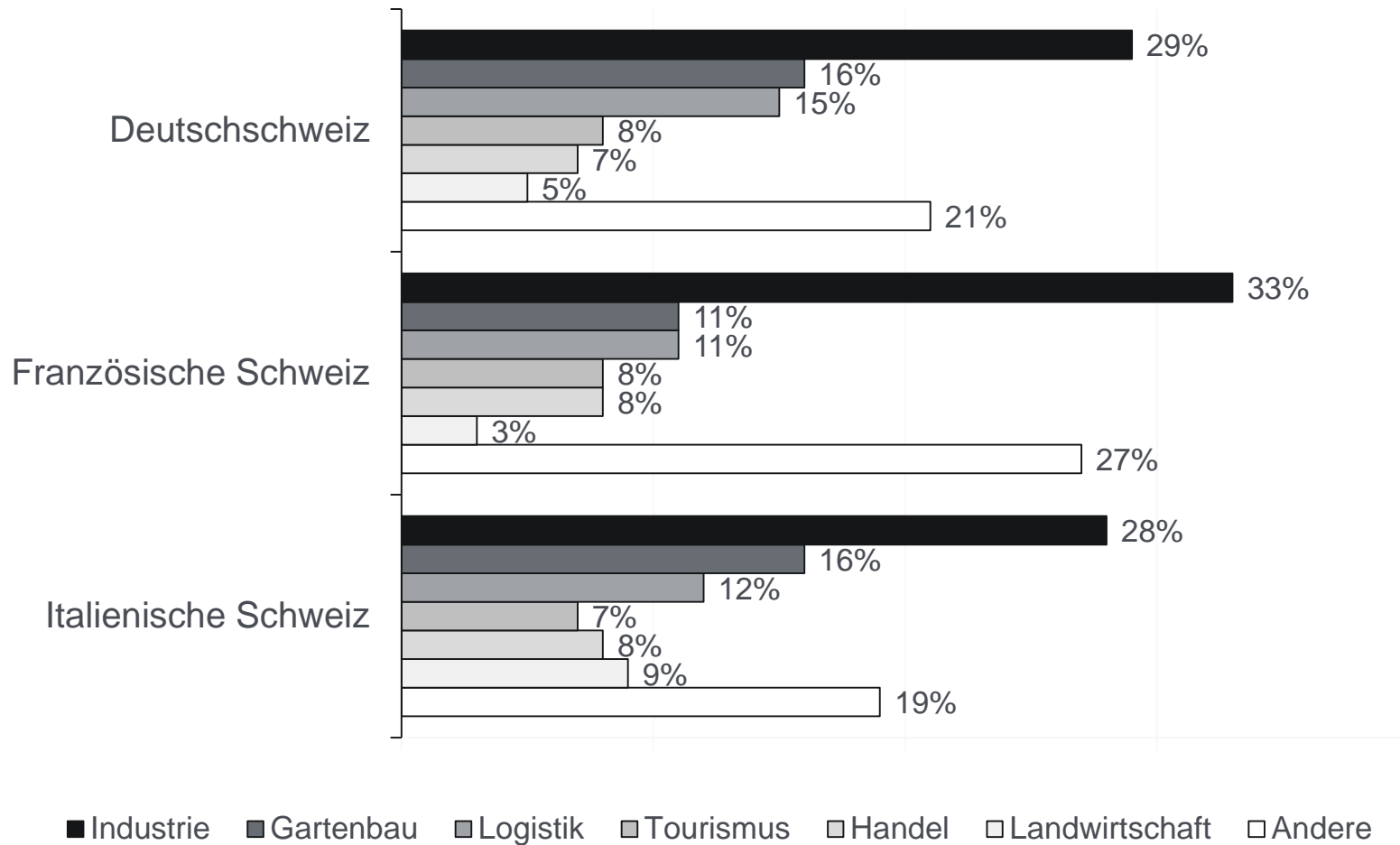


Grösse der Sozialfirmen



(n=313)

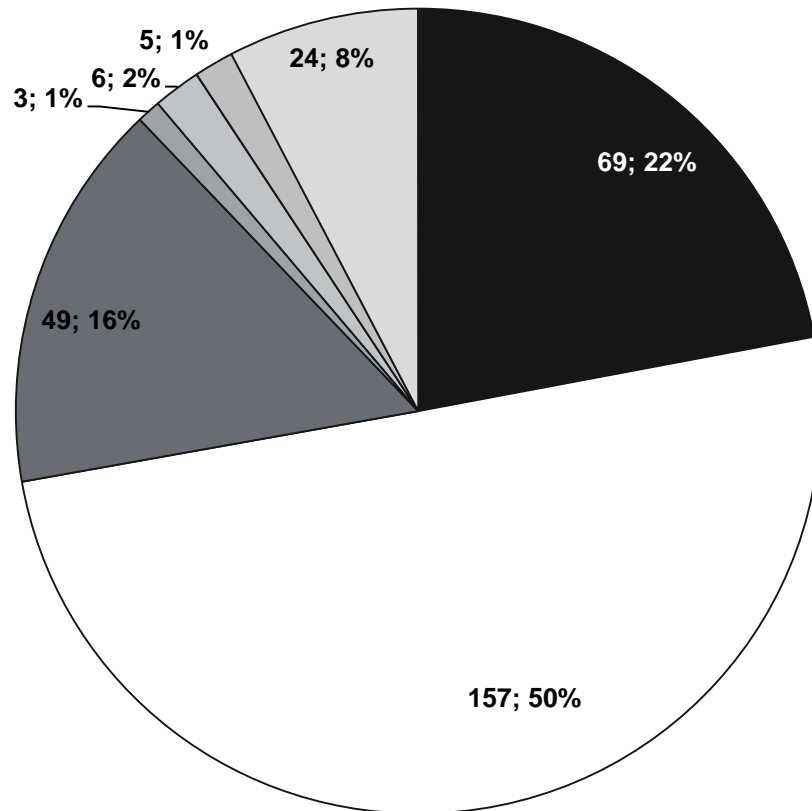
Branchen



(n=313)



Verwendung von Überschüssen



- Gewinnrückzahlung
- Keine oder teilweise Gewinnrückzahlung, interne Thesaurierungsregeln
- Keine oder teilweise Gewinnrückzahlung, keine interne Thesaurierungsregeln
- Teilweise Gewinnausschüttung, Rückzahlung des Rests
- Teilweise Gewinnausschüttung, interne Thesaurierungsregeln
- Teilweise Gewinnausschüttung, keine interne Thesaurierungsregeln
- Freie Gewinnausschüttung

(n=313)

Steuerbefreiung und Gewinnausschüttung



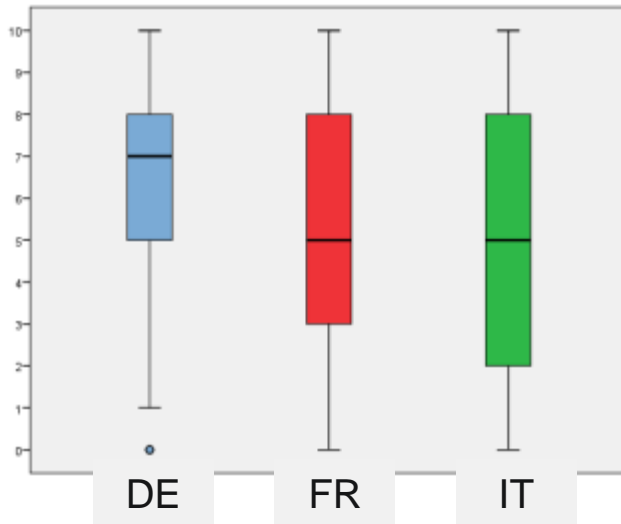
		Gewinnausschüttung				
		verboten	teilweise	erlaubt		
Steuerbefreiung	ja	254	13	20	287	92%
	nein	10	1	3	14	4%
	nur für den gemeinnützigen Teil	11	0	1	12	4%
		275	14	24	313	
		88%	4%	8%		100%

(n=313)

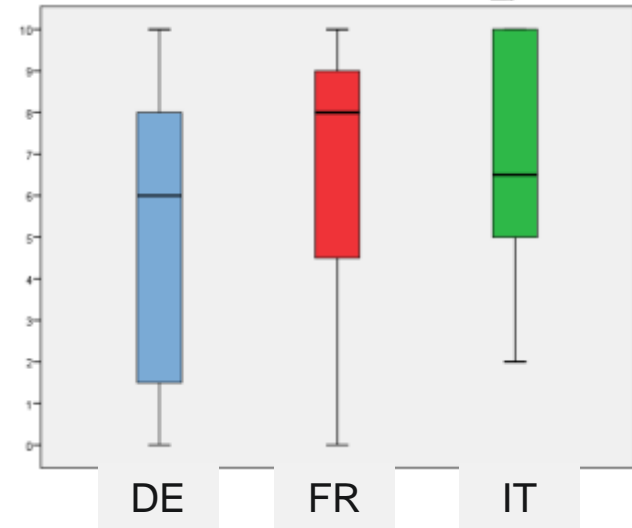
Selbstwahrnehmung



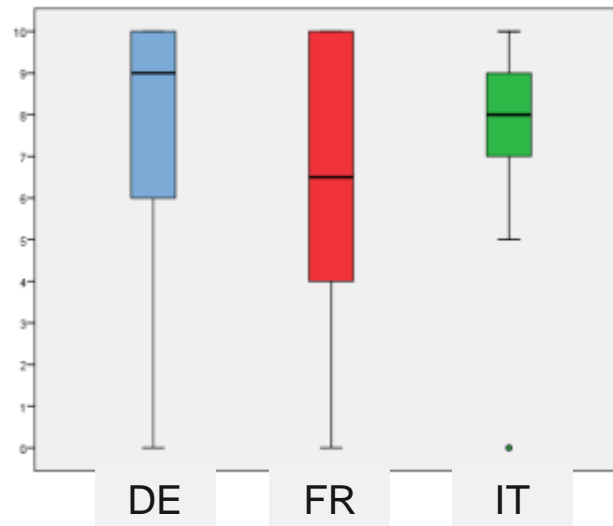
als Unternehmen



als Sozialfirma



als soziale Institution



(n=313)

- Unternehmen/Sozialfirma: sign. positive Korrelation
- Unternehmen/soziale Institution: sign. negative Korrelation
- Soziale Einrichtung/Sozialfirma: keine sign. Korrelation

Selbstwahrnehmung

Beispiele



Ökonomische und soziale Ausrichtung

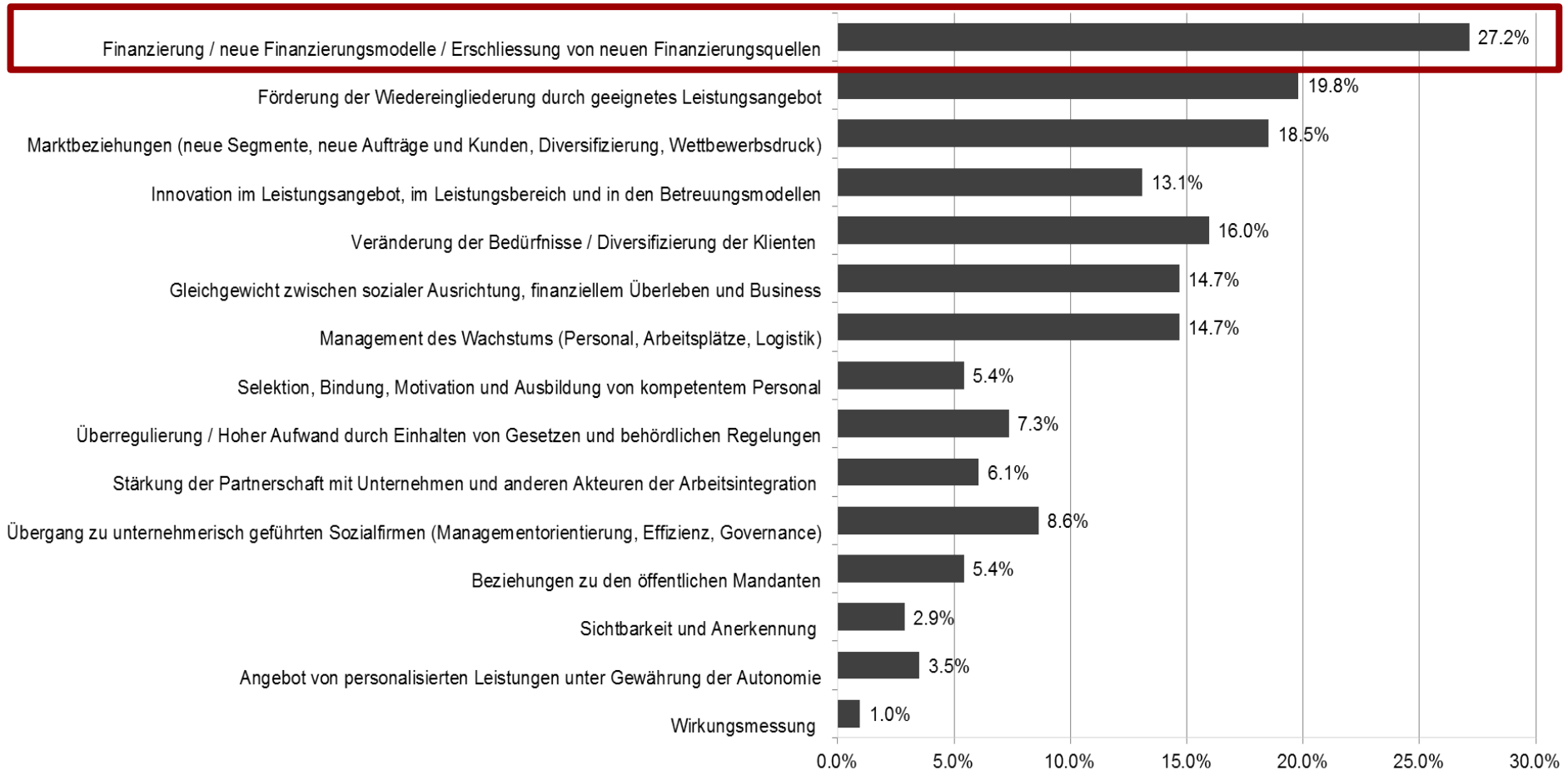
- Für die untersuchten Organisationen sind die ökonomische und die soziale Ausrichtungen gleichberechtigt
- Ausnahme: Für eine der untersuchten Sozialfirmen sind die unternehmerischen Tätigkeiten lediglich «Mittel zum Zweck», nämlich die Beschäftigung der Klienten. Für eine andere Sozialfirma steht das Unternehmerische vor dem Sozialen

Umgang mit defizitären Tätigkeitsbereichen/Betrieben

- Defizitäre Bereiche werden kritisch überprüft und für einen gewissen Zeitraum durch rentable Bereiche bzw. die Organisation finanziell ausgeglichen
- In unumgänglichen Fällen werden defizitäre Bereiche eingestellt
- Die untersuchten Organisationen betonen dabei, dass die Gewinnmaximierung nie im Vordergrund steht und aufgrund der strukturellen Anpassungen in keinem Fall Klienten entlassen, sondern Anschlusslösungen (innerhalb oder ausserhalb der Sozialfirma) gesucht werden

(n=21)

Herausforderungen



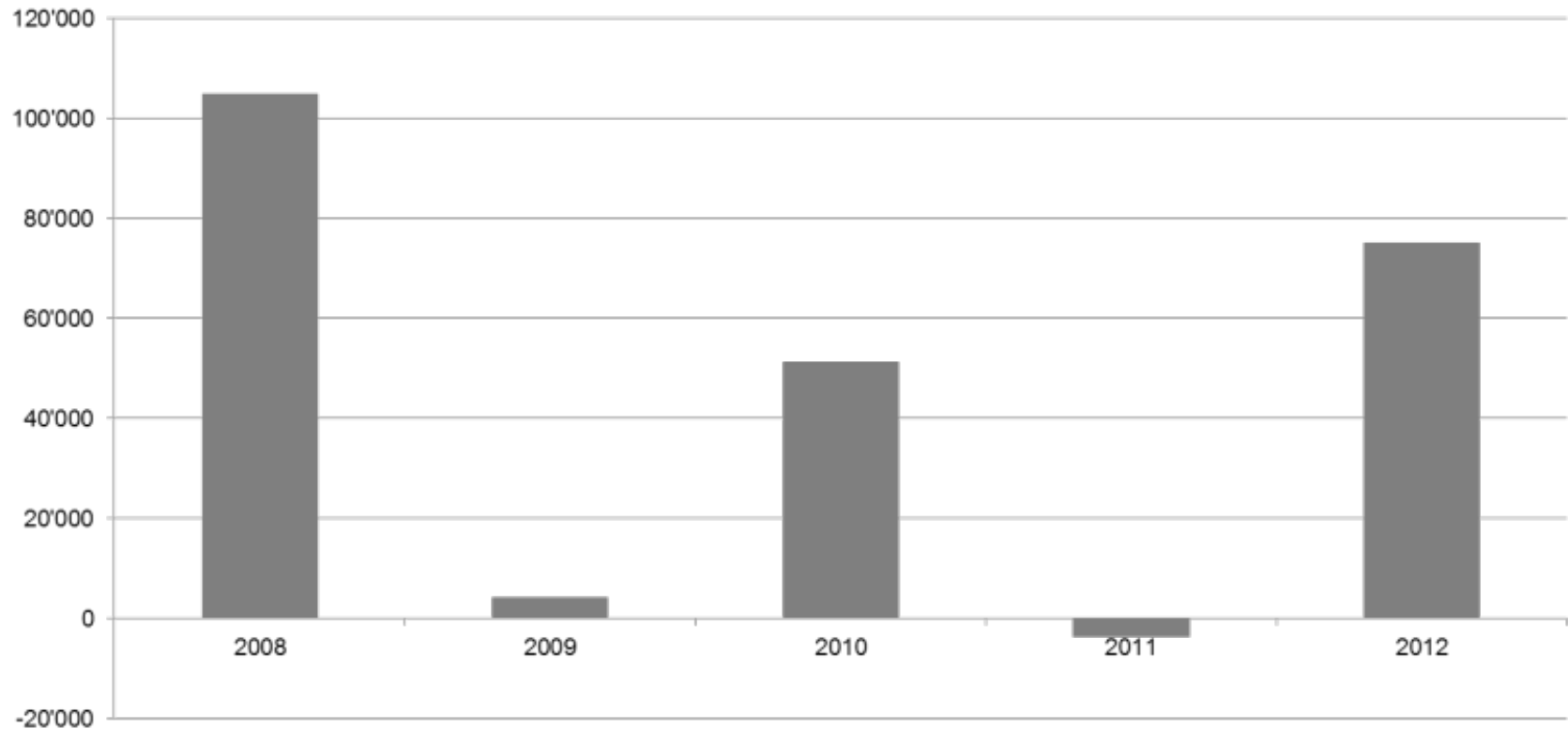
(n=313)



Finanzstrukturen



Schwankendes operatives Ergebnis

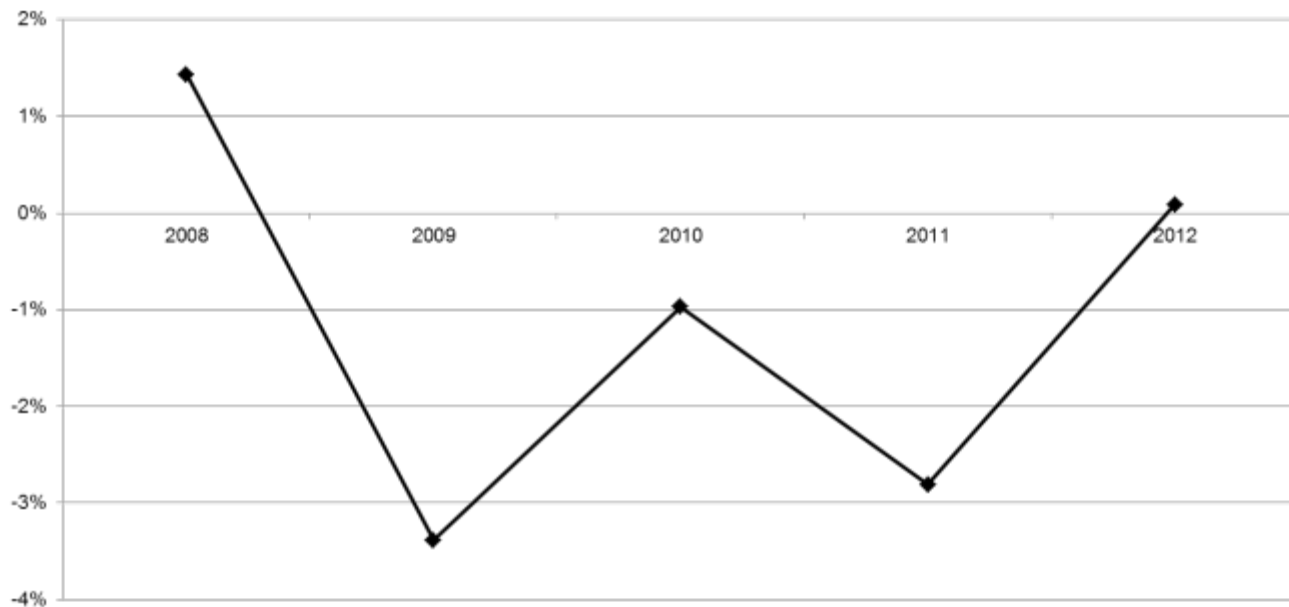


(n=21)



Schwankende Rentabilität

- Der Return on Sales (ROS) stellt Gewinn und Markterlöse gegenüber und zeigt, wieviel Gewinn vom am Markt erzielten Umsatz bleibt
- Der ROS zeigt sich insgesamt sehr volatil und wird erst zum Jahr 2012 leicht positiv. Für einzelne Organisationen zeigt sich hingegen ein ROS ähnlich einem klassischen Handelsunternehmen



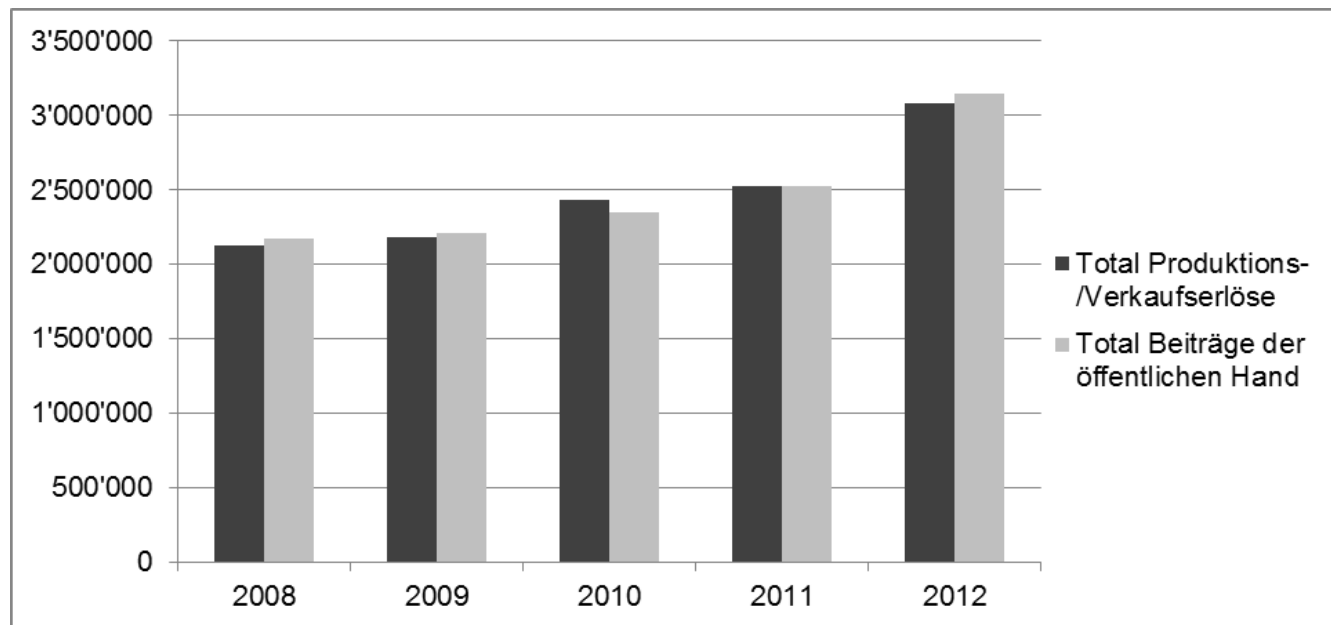
(n=21)

Eigenfinanzierung stärken

Markterlöse vs. Öffentliche Beiträge



- Die öffentliche Finanzierung der Organisationen nimmt insgesamt zu, ebenso können sie die selbsterwirtschafteten Erlöse stetig steigern
- Insgesamt betrachtet erhalten die untersuchten Sozialfirmen mehr Beiträge der öffentlichen Hand als selbsterwirtschaftete Erlöse
- Aber: Im Jahr 2012 erzielen 13 von 21 untersuchten Sozialfirmen einen Anteil Markterlöse an ihrem jeweiligen Totalerlös von $\geq 50\%$



(n=21)

Eigenfinanzierung stärken

Diversifikation in der Finanzierung



- Die Finanzierungssituation der untersuchten Sozialfirmen gestaltet sich insgesamt **volatil**. Weder die Spenden noch die öffentlichen Beiträge können als verlässliche Möglichkeit zum Finanzierungsausgleich von schwankenden Markterlösen in Betracht gezogen werden
- Nicht nur im Hinblick auf die finanzielle Unabhängigkeit, sondern auch auf Klumpenrisiken bzw. auf einen Risikoausgleich ist es sinnvoll, dass Sozialfirmen ihre Finanzierungsquellen **breit abstützen** und sich diesbezüglich **diversifizieren**
- Damit lässt sich einmal mehr die **konsequente Anlehnung an unternehmerische Grundsätze** erkennen

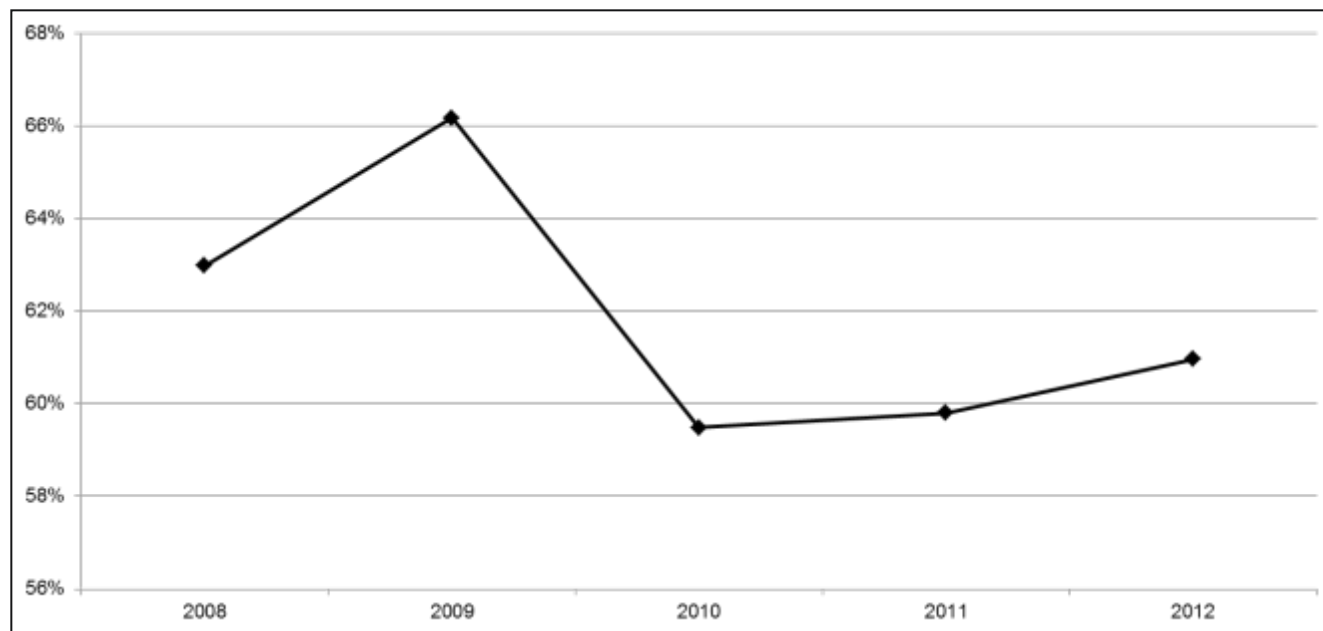
(n=21)

Eigenfinanzierung stärken

Sinkende Fremdfinanzierung



- Der Fremdfinanzierungsgrad zeigt, in welchem Umfang sich die Organisationen über Dritte finanzieren
- Der Fremdfinanzierungsgrad nimmt insgesamt stetig ab, was im Umkehrschluss der Motivation einer höheren Eigenfinanzierung entspricht



(n=21)



Mehrwertschöpfung und Mehrwertverteilung – Ein Modell



Value Added Statement (VAS)

- Ziel: Aufzeigen der Mehrwertschöpfung und Mehrwertverteilung der Sozialfirmen, Stakeholder-Perspektive
- Struktur des VAS:
 - Zwei Teile: Mehrwertschöpfung und Mehrwertverteilung
 - Beide Teile sind ausgeglichen: es kann nur soviel an Mehrwert verteilt werden, als dass Mehrwert generiert wird
- Das vorliegende VAS wurde eigens für die Anwendung bei Sozialfirmen konzipiert



Value Added Statement (VAS)

Value Added Statement (VAS)

Produktions-/Verkaufserlöse
+ Beiträge der öffentlichen Hand (Objektfinanzierung)
+ Beiträge der öffentlichen Hand (Subjektfinanzierung)
+ Spenden/Legate/Mitgliederbeiträge
- Waren-/Materialaufwand
± Veränderung Warenlager
- Abschreibungen
= **Mehrwertschöpfung**

Löhne, inkl. Sozialversicherungsaufwand
+ Zinsen
+ Dividenden
+ Anteile Dritter
+ Steuern
+ Residual: an Organisation
= **Mehrwertverteilung**



Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren

Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren



- Professionelle Trägerschaft
 - Unternehmerisch geprägte Geschäfts- und Organisationsprozesse
 - Professionalisiertes (inhouse) Finanzwesen
 - Kosten- und Leistungsrechnung sowie regelmässige Berichterstattung (internes Steuerungs- und Führungsinstrument)
- Innovative Wege in der Arbeitsintegration
- Diversifizierung
 - In den Tätigkeitsbereichen, in der Finanzierung etc.
- Unabhängige Finanzierung
- Vernetzung (z.B. mit zuweisenden Stellen, Mitbewerbern, Auftraggebern)
- Grössenvorteile
- Anwendung Swiss GAAP FER bzw. Swiss GAAP FER 21



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit