

# **Sozialfirmen**

Plädoyer für eine unternehmerische  
Arbeitsintegration

Lynn Blattmann

Daniela Merz

**rüffer & rub**

# Inhalt

**Vorwort: Citoyens und Entrepreneurs 8**

**Marktwirtschaftlich geführte Sozialfirmen als Chance 12**

**Arbeitsintegration – eine unternehmerische**

**Herausforderung 20**

Job, Geld, Leben – nichts ist mehr sicher 20

Die Schere: Vermehrung der arbeitsfreien Einkommensquellen  
für die einen, nichts als prekäre Arbeit für die anderen 28

Der Staat kann es sich nicht leisten, Arbeitslosigkeit nur  
zu verwalten 33

Partnerschaft zwischen Staat und Sozialunternehmern 36

**Vom Beschäftigungsprogramm zur Sozialfirma 41**

Das St. Galler Modell 42

Unterschätzte Punkte bei der Neuausrichtung 46

Unternehmerische Fähigkeiten benennen 53

Geschäftsidee formulieren 55

Das Verhältnis zur Wirtschaft klären 60

Neuausrichtung wie ein Start-up planen 63

*Art der Unternehmung 64*

*Produkte und Dienstleistungen 65*

*Der Markt 68*

*Konkurrenz 71*

*Marketing 76*

*Standort und Logistik 82*

<i>Maschinen</i>	83
<i>Organisation und Management</i>	84
<i>Risikoanalyse</i>	87

## **Führung einer Sozialfirma 89**

Das Menschenbild	92
Methoden der Integration	98
<i>Die Interkulturagenda</i>	108
<i>Schlichterinnen</i>	111
Personalführung und Rekrutierung	112
Qualitätsmanagement	117
Planung	122
<i>Auftragsplanung</i>	124
<i>Personalplanung</i>	125
<i>Strategische Planung</i>	127

## **Finanzen 129**

Sozialpolitische Ziele sozialunternehmerischen Handelns	132
Organisatorische und rechtliche Voraussetzungen	137
Sozialversicherungen für Sozialfirmen	138
Weitere Versicherungen für Sozialfirmen	139
Mehrwertsteuer	140
Kapitalisierung	141
Erfolgsrechnung	142
Bilanz	143
Kennzahlen und Controlling	144
<i>Kennzahl 1: Durch beeinträchtigte und nicht beeinträchtigte     Arbeitnehmende geleistete Arbeitsstunden</i>	146
<i>Kennzahl 2: Wertschöpfung am Markt pro geleistete Arbeits-     stunde der langzeitarbeitslosen oder beeinträchtigten     Arbeitnehmenden</i>	146

*Kennzahl 3: Wertschöpfung am Markt durch langzeitarbeitslose  
oder beeinträchtigte Arbeitnehmende 147*

*Kennzahl 4: Lohnaufwand beeinträchtigte Arbeitnehmende  
total 148*

*Kennzahl 5: Mitarbeiterkosten und Anzahl Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeiter 149*

*Kennzahl 6: Mitarbeiterlohnkosten pro geleistete Arbeit-  
nehmerstunde 149*

*Kennzahl 7: Erträge von öffentlicher Hand oder Sozialver-  
sicherung pro gearbeitete Arbeitnehmerstunde 150*

**Fragen an Daniela Merz 151**

**Fragen an Andreas Bächler, Geschäftsführer, Thomas Würz  
und Marcel Giger, Abteilungsleiter 161**

**Unternehmerische Arbeitsintegration – eine Heraus-  
forderung für die Zukunft 167**

## **Anhang**

Anmerkungen 170

Literaturverzeichnis 172

Dank 176