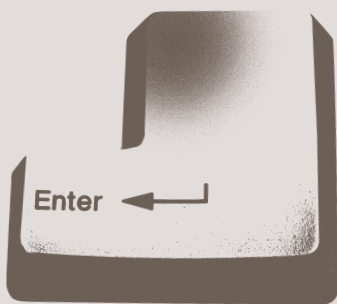


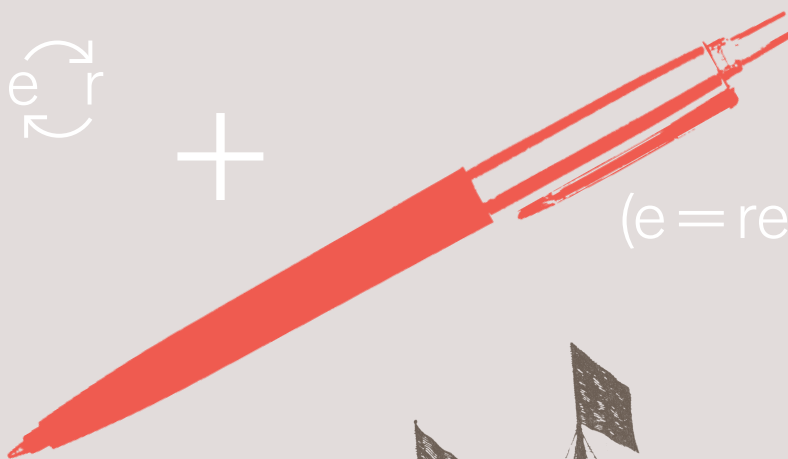
(r=i & b=l)

White Paper focus*

So +



+



(e=re)

* Social Entrepreneurship

+



+

(-o)



Kreative Wiener Geschäftsmodelle
für eine Gesellschaft im Umbruch

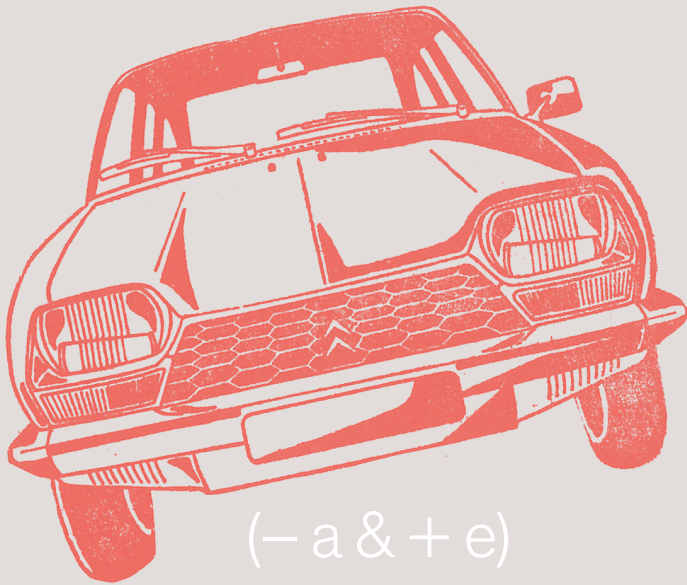
White Paper **focus Social Entrepreneurship**

**Kreative Wiener Geschäftsmodelle
für eine Gesellschaft im Umbruch**

Inhalt

| | | | |
|--|-----------|---|-----------|
| We care a lot! Social Entrepreneurship als Denkmodell | 6 | We care about organisation | 26 |
| Die Bedeutung sozialer Unternehmen steigern Gastkommentar von Marieke Huysentruyt, Brüssel | 12 | Wie lässt sich Wirtschaften im Sinne aller Beteiligten möglichst gut organisieren? | |
| Soziales Unternehmertum: Möglichkeiten und Herausforderungen Gastkommentar von Pamela Hartigan, Oxford | 16 | Einmal Huckepack und wieder zurück Best Practice »ColaLife« | 27 |
| We care about resources Wie lässt sich die Wertschöpfungskette »verbessern« oder die von Lebensmitteln verlängern? | 20 | Gutes Essen – Gutes Tun! Best Practice »Topfreisen« | 29 |
| »Es braucht viel Trial & Error« Interview mit Kathrina Dankl | 21 | »Wir fühlen uns der Gemeinwohl-ökonomie verpflichtet« Interview mit Sepp Eisenriegler | 30 |
| Telefonieren mit Mehrwert Best Practice »Fairphone« | 23 | Kollektives Sprudeln Best Practice »Premium« | 31 |
| Nachhaltigkeit als kulturelle Leistung Best Practice »Julie's Bicycle« | 25 | »Wir sollten Unternehmen so denken, dass sie sozial verträglich bleiben« Interview mit Premium-Gründer Uwe Lübbermann | 33 |
| | | »Es braucht Angebote, die zu mehr Solidarität führen« Interview mit Sabine Gretnier | 34 |

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| We care about products | 36 | Wenn das Handy sich gebärdet | 44 |
| Wie lässt sich Weltverbesserung in Produktform bringen? | | Best Practice »signtime« | |
| Ein Schal als Medium für Empowerment | 37 | Gemeinsam mehr erreichen | 45 |
| Best Practice »Younited Cultures« | | Best Practice »einszueins architektur« | |
| Richtiger Riecher für Nischen | 38 | Weil Nachbarn mehr können als Lärm machen | 47 |
| Best Practice »ekn footwear« | | Best Practices »FragNebenan« | |
| Grüner Held macht Schmutz zu Geld | 39 | »Social Entrepreneurship bricht das Schubladendenken auf« | 48 |
| Best Practice »MR. GREEN« | | Interview mit Josef Hochgerner, Matthias Reisinger, Georg Schön und Peter Vandor | |
| Die Pumpe als Problemlöser | 40 | Wider die Krise: demokratische Unternehmensstrukturen | 50 |
| Best Practice »Pumpmakers« | | Rechtsformen im Überblick | |
| »Seien Sie ehrlich!« | 41 | Perspektiven | 51 |
| Interview mit Ernst Gugler | | Autorinnen und Autoren | 52 |
| We care about your needs | 42 | Impressum | |
| Wie lässt sich das Leben von benachteiligten Bevölkerungsgruppen verbessern? | | | |
| Viel Geld im Spiel | 43 | | |
| Best Practice »THREE COINS« | | | |



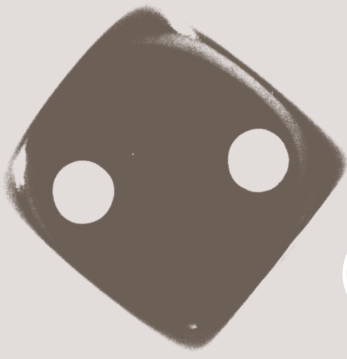
+

(- h)



»Wien übernimmt mit dem Förder-Schwerpunkt Social Entrepreneurship eine Vorreiterrolle, um kreative Geschäftsideen dieses innovativen und aufstrebenden Geschäftsfelds, das wirtschaftlichen Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung verbindet, erfolgreich voranzubringen.«

**Renate Brauner, Vizebürgermeisterin
und Wirtschaftsstadträtin der Stadt Wien**



(- d & ce = v)

+

+



(- su)

+



(- ke)

* creativity

We care a lot!

Social Entrepreneurship als Denkmodell

Die Auseinandersetzung mit den Themen Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Teilhabe wächst stetig. Soziale Unternehmungen, die sich gesellschaftspolitischen Herausforderungen stellen, schaffen neue wirtschaftliche Handlungsfelder.

Vermeehrt setzen sich Kreativschaffende in Wien mit der Zukunft unserer Gesellschaft auseinander und suchen mit innovativen Lösungsansätzen Antworten und neue Wege für uns alle. Der Schwerpunkt Social Entrepreneurship der Wirtschaftsagentur Wien greift diese wichtigen Impulse auf und unterstreicht dabei besonders das Potenzial der Kreativwirtschaft für die Lösung sozialer Probleme.

Agieren Kreative als oder in Kooperation mit Social Entrepreneurs, entsteht ein gesellschaftlicher Mehrwert, der Wien in seiner Vorreiterrolle auf diesem Gebiet weiter voranbringen kann. Das ist das Ziel einer sozialeren Unternehmenskultur: voneinander lernen, Erfahrungen teilen und so den größtmöglichen Mehrwert für unsere sich wandelnde Gesellschaft schaffen. Davon profitieren alle, die in der Stadt leben, arbeiten, aktiv und innovativ sind.

Die Stärke von Sozialunternehmen in Zeiten der Krise

Egal ob in Folge der Verwüstungen, die der Hurrikan Sandy 2012 in New York angerichtet hat, oder der Schäden, die durch Überschwemmungen der Donau verursacht wurden. In Krisenzeiten zeigt sich immer wieder dasselbe Phänomen: Menschen helfen Menschen – spontan, freiwillig, selbstlos. Damit sind nicht Spendenkampagnen oder der Einsatz von Hilfsorganisationen gemeint, sondern ganz spontane Hilfseinsätze von Menschen, seien es Nachbarn oder völlig Unbekannte. Menschen, die mit anpacken, um Schlamm wegzuschaukeln,

Menschen die Hilfstransporte organisieren, Menschen, die mit Lebensmitteln und Kleidung aushelfen.

Wenn man davon ausgeht, dass Krisenzeiten der Prüfstein für wirtschaftliche oder gesellschaftspolitische Modelle sind, dann dürfen wir darauf zählen, dass gegenseitige Hilfe, soziales Engagement und Kooperation tragfähige Konzepte sind. Dass diese Annahme nicht nur auf durch Umweltkatastrophen ausgelöste Krisen, sondern auch auf Wirtschaftskrisen zutrifft, zeigen aktuelle Analysen zur Krisenbewältigung.

Die Geschichte der europäischen Sozialwirtschaft

Die Sozialwirtschaft hat in Europa eine lange Tradition. Im 19. Jahrhundert, als sich der von keinem Sozialstaat eingebremste Industriekapitalismus ausbreitete, organisierte sich nicht nur die für mehr Rechte kämpfende Arbeiterklasse, auch Unternehmen erkannten die katastrophale soziale Lage und suchten nach Lösungen. Kooperative Unternehmens- und Organisationsformen wie etwa Genossenschaften erhielten sowohl von frühsozialistischen Theoretikern wie dem Unternehmer Robert Owen als auch von Sozialreformern wie Friedrich Wilhelm Raiffeisen neue Impulse.

In den im Bewusstsein der Katastrophe des Nationalsozialismus verfassten Gründungsverträgen der Europäischen Union ist »wirtschaftlicher und sozialer Zusammenhalt ein Leitprinzip, das sich in allen Rechtsakten wiederfindet, die seit dem Jahr 1945 den langen Prozess zur europäischen Einigung begründet haben.« (Europäische Kommission 2013, S. 11). 1957 wurde in den Römischen Verträgen dezidiert auf die Notwendigkeit des sozialen Ausgleichs zwischen

den europäischen Ländern hingewiesen und das Ziel der europäischen Integration um den sozialen Faktor erweitert (ebd.). In den Zeiten von Wirtschaftswunder und Vollbeschäftigung ließen sich solche Vereinbarungen leicht treffen, sie wurden selten infrage gestellt. Das hat sich in den letzten Jahren schlagartig geändert. Die Folgen der Finanzkrise sind in Europa deutlich zu spüren: Hohe Verschuldung der Staaten und Kommunen, steigende Arbeitslosenraten besonders unter Jugendlichen, wirtschaftliche Flaute. Kaum je zuvor hat es in aller Öffentlichkeit so intensive Debatten über ökonomische Themen wie Investitionen vs. Schuldenabbau, Wachstum vs. Degrowth, Staat vs. Privat oder zur Verfasstheit einzelner Volkswirtschaften gegeben. Unsichere Zeiten, in denen herrschende Dogmen ihren Glanz verlieren, geben alternativen Konzepten Raum, die davor entweder ignoriert oder unter »Hirngespinnst« abgelegt wurden. Dazu zählen Ideen wie Commons, Degrowth, Gemeinwohlwirtschaft, Peer-to-Peer Production und viele weitere. Teil dieser Debatte sind auch Unternehmen, denen es weniger um den höchstmöglichen Profit als um soziale und ökologische Nachhaltigkeit oder demokratische Unternehmensformen geht: Social Entrepreneurs.

Neue Strategien der EU

Die EU-Kommission reagierte auf die Finanzkrise mit der Strategie 2020, die sowohl »die Förderung einer ressourceneffizienteren, ökologischeren und wettbewerbsfähigeren« als auch »einer beschäftigungsintensiven Wirtschaft mit sozialem und territorialem Zusammenhalt« (Europäische Kommission 2013, S.14) umfasst. In Broschüren der Europäischen Kommission werden »die fehlende soziale Verantwortung bei den Marktakteuren« (ebd., S.16) im Vorfeld der Krise ebenso beklagt, wie darauf hingewiesen wird, dass zwar viel Vermögen gebildet

wurde, gleichzeitig jedoch »die soziale und wirtschaftliche Ungleichheit in vielen Ländern erheblich zugenommen« hat (ebd.). Europa sieht sich gefordert, Maßnahmen zu setzen, die zu »hohen Beschäftigungsniveaus, hoher Produktivität und einem starken sozialen Zusammenhalt führen.« (ebd.).

In diesem Zusammenhang hat die EU-Kommission erkannt, dass es nicht nur einen Trend zu mehr sozialer Verantwortung gibt, sondern auch, dass charakteristische Unternehmensformen der Sozialwirtschaft oft krisensicherer sind als rein profitorientierte Unternehmen. Bruno Roelants, Generalsekretär des Dachverbands europäischer Genossenschaften CECOP – Cicopa Europa, weist darauf hin, dass Wirtschaftsdaten »für den Zeitraum 2008–2011 zeigen, dass es Genossenschaften während der Wirtschaftskrise besser als den durchschnittlichen Unternehmen gelungen ist, Betriebsschließungen und Arbeitsplatzverluste zu beschränken.« (Europäische Kommission 2013, S. 29). Aufgrund der größeren finanziellen Stabilität verzeichnen Genossenschaften eine weit weniger stark ausgeprägte Abhängigkeit von den Schwankungen der Finanzmärkte als normale Unternehmen.

Wenig überraschend also, dass Social Entrepreneurship auch in Österreich einen Aufschwung erfährt. Im österreichischen Kontext von Wohlfahrtsstaat, großen Hilfsorganisationen und starken Top-down-Strukturen spielten unternehmerische Ansätze zur Lösung sozialer Probleme traditionell eine geringe Rolle. In Ländern, in denen sich die Rolle des (Sozial-)Staates schwächer zeigt, sind ökonomische Eigeninitiative und -verantwortung stärker ausgeprägt – auch zur Lösung anstehender gesellschaftlicher Fragen. Die Pioniere des Social Entrepreneurship sind dementsprechend in Ländern wie Bangladesh

oder den USA zu finden. Zu ihnen zählt zweifellos Muhammad Yunus aus Bangladesh, der 2006 für sein Modell der Mikrokredite den Friedens(!)-Nobelpreis erhielt. Eine weitere zentrale Figur ist Bill Drayton, der 1980 in den USA Ashoka gründete. Eine mittlerweile in zahlreichen Ländern wie auch in Österreich vertretene Organisation zur Förderung von Social Entrepreneurs. Bill Strickland ist ebenfalls einer der Pioniere. Sein Projekt, die 1968 gegründete Manchester Craftsmen's Guild, ist für die Kreativwirtschaft besonders interessant, weil sie künstlerische Aktivität und Ausbildung als Mittel für soziale Integration und Inspiration für in erster Linie ökonomisch benachteiligte Jugendliche anbietet.

Bei all dem Optimismus und der Energie, die mit dem Thema erfreulicherweise verbunden sind, darf jedoch eine kritische Debatte nicht fehlen, die in vielen Bereichen noch zu führen ist. Sie betrifft Themen wie die Grenzziehung zwischen der sozialen Verantwortung des Staates und den Geschäftsbereichen von Social Entrepreneurs. Sie betrifft die Gefahr der immer stärkeren Inwertsetzung unseres engsten Lebensumfeldes, ebenso wie die Frage der sozialen Absicherung von EPU's.

Was sind Social Entrepreneurs?

Über die Frage, wie Social Entrepreneurs genau zu definieren sind, gibt es zahlreiche Ansichten, die im Detail voneinander abweichen. Über die zentralen Aspekte herrscht jedoch weitgehende Einigkeit. Die EU-Kommission schreibt über Sozialunternehmen, dass für sie »eher die gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Arbeit als die Erwirtschaftung von Gewinnen für ihre Eigentümer oder Partner« (Europäische Kommission 2013, S. 31) zählen. »Sie sind auf dem Markt durch die Herstellung von Waren und die Erbringung von

Dienstleistungen unternehmerisch und innovativ tätig und verwenden Überschüsse in erster Linie für die Verwirklichung sozialer Ziele. Sie werden in verantwortlicher und transparenter Weise verwaltet, insbesondere durch die Einbindung von Arbeitskräften, Verbrauchern sowie Stakeholdern, die von ihrer unternehmerischen Tätigkeit betroffen sind.« (ebd.).

In Wien hat sich diesbezüglich in den letzten Jahren ein starkes Netzwerk auf unterschiedlichen Ebenen entwickelt. Es gibt Forschungs- und Bildungseinrichtungen wie die WU mit dem Institut für Entrepreneurship & Innovation, das Zentrum für Soziale Innovation, das gemeinsam mit der Donau-Universität Krems einen Lehrgang zu Entrepreneurship & Innovation Management anbietet. Es gibt den Impact Hub als Arbeitsplatz für Social Entrepreneurs und Koordinator des Social Impact Award. Nicht zuletzt haben sich auch viele kreative Unternehmen sozialen und ökologischen Themen verschrieben. Der Boden ist also bereitet.

Was tun?

Die Palette an Aufgaben und drängenden Problemen, die kreativer, innovativer Lösungen engagierter, sozialer Unternehmen bedürfen, ist breit. Sie reicht von Themen wie Mobilität oder Ressourcenverbrauch über Integration oder Gesundheit bis zu Fragen des Miteinanders und Mitgestaltens in der Stadt. Nicht nur die Inhalte des Wirtschaftens befinden sich im Umbruch, auch bei den unternehmerischen Organisationsformen verändern sich langsam bisherige Strukturen. Im vorliegenden White Paper stellt die Wirtschaftsagentur Wien mit ihrem Kreativzentrum departure etliche Best Practices vor, die diese Vielfalt widerspiegeln. Denkt man Social Entrepreneurship konsequent, ist der Anspruch, der sich daraus an kreative

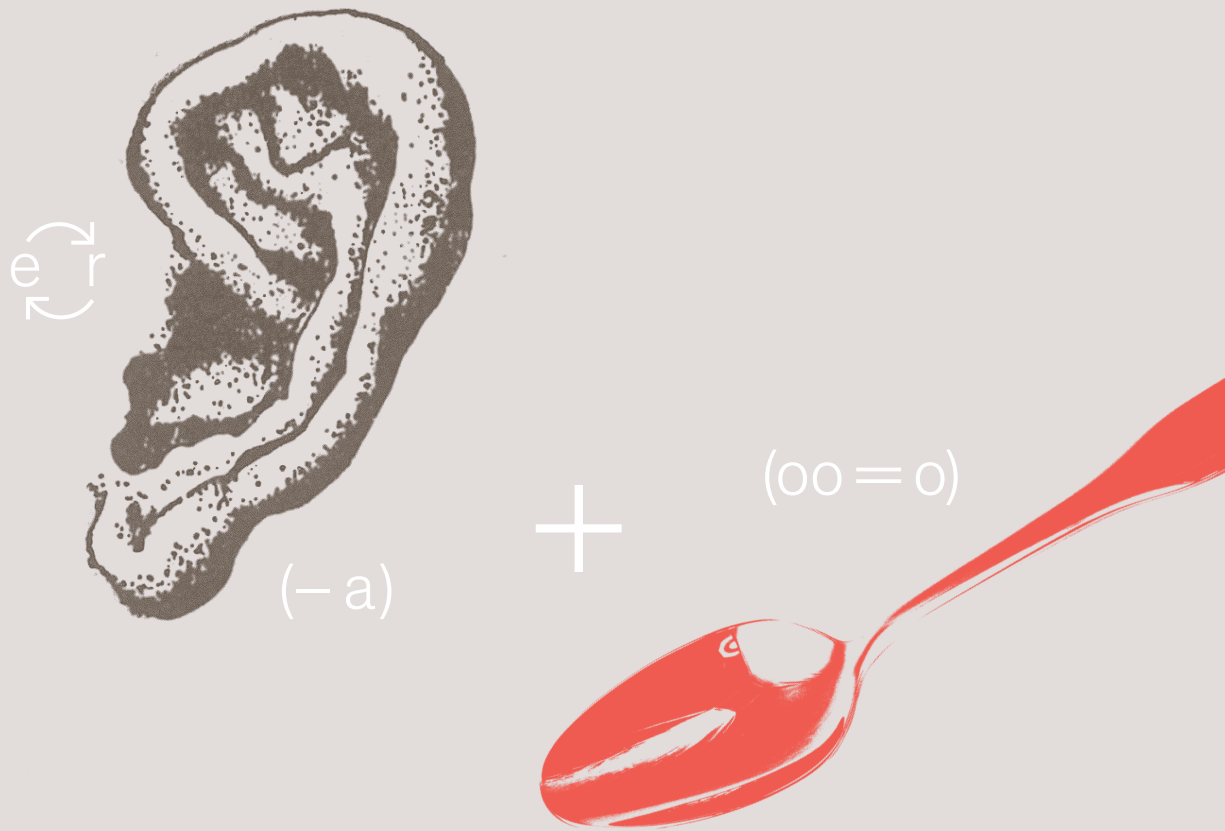
Unternehmer und Unternehmerinnen stellt, sehr umfassend – und ist wohl nur annäherungsweise zu erreichen. Dieser Umstand hat die Redaktion veranlasst, nicht diejenigen Unternehmen als Best Practices auszuwählen, die diesem Ideal insgesamt am nächsten kommen, sondern jene, die bei einzelnen Aspekten der Wertschöpfungskette Vorbildliches leisten. Aus diesem Grund konzentriert sich das White Paper und auch das Förderangebot der Wirtschaftagentur Wien nicht alleine auf das (End-)Produkt oder die Dienstleistung, sondern nimmt den ganzen Entwicklungs- und Herstellungsprozess und die Organisation des Unternehmens selbst in den Blick. Bei Fairphone beispielsweise hält sich der Grad an Innovation, der im Endprodukt steckt und sich in der Anwendung zeigt, in Grenzen. Man kann auch nicht behaupten, das Fairphone als Gebrauchsgegenstand sei umfassend sozialer als ein beliebiges anderes Smartphone. Sieht man sich jedoch an, wie groß die Bemühungen des Fairphone Teams sind, die gesamte Wertschöpfungskette nachhaltig, sozial und transparent zu gestalten, wie das eigene Handeln ständig reflektiert und nach noch besseren Lösungen gesucht wird, ist das tatsächlich beeindruckend und vorbildhaft.

Das vorliegende White Paper liefert Input zu innovativen Herangehensweisen und trägt dazu bei, neue kreative Perspektiven einzunehmen oder zu entdecken. Diesen Überlegungen folgend, werden die hier vorgestellten Best Practices in die Bereiche Ressourcen, Organisation, Produkt und Zielgruppe unterteilt. Im Fokus steht dabei, Kreative dazu zu ermutigen, sich nicht nur Marktnischen zu suchen, sondern einen umfassenden Blick auf die Möglichkeiten, das eigene unternehmerische Handeln sozial zu gestalten, zu werfen und aktiv zu werden. Dieser ganzheitliche Ansatz ist eine der Voraussetzungen

dafür, ein Wirtschaftsmodell aufzubauen, das tatsächlich die Menschen mit all ihren Bedürfnissen ins Zentrum stellt und sie nicht nur als Konsumierende oder Dienstleistende sieht. Dafür lohnt es sich, neue Wege zu gehen. Let's do it. ■

Das Autoren-Team

Literatur
Europäische Kommission (Hg.) (2013): Sozialwirtschaft und soziales Unternehmertum. Leitfadens Soziales Europa, Ausgabe 4. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.

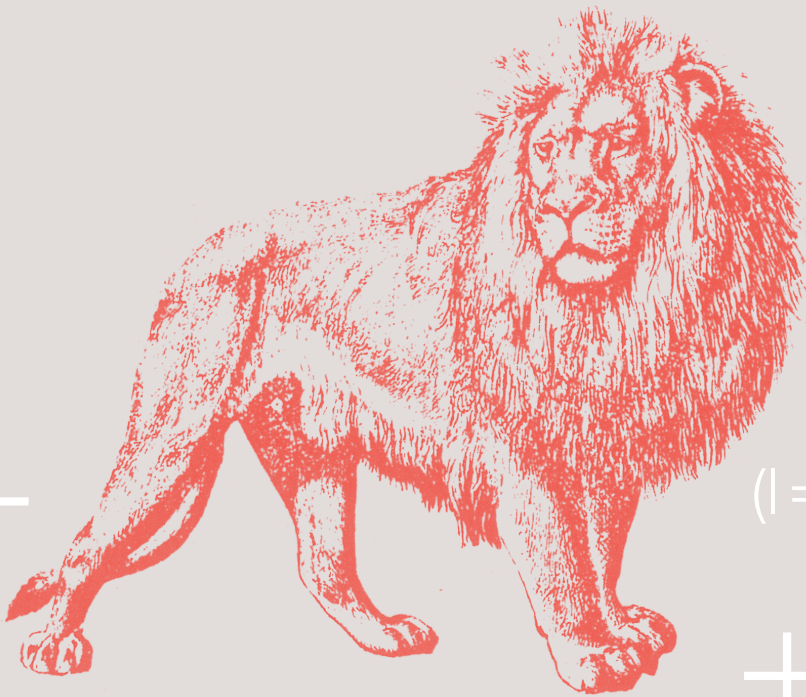


»Kreativität und Unternehmensgeist können auch soziale Fragen nachhaltig lösen. Wir wollen gemeinsam mit den Social Entrepreneurs der Stadt zeigen, dass es funktioniert, ›Gutes‹ zu tun, wirtschaftlich zu reüssieren und die Gesellschaft nachhaltig zu verändern.«

Gerhard Hirczi, Geschäftsführer der Wirtschaftsagentur Wien



+

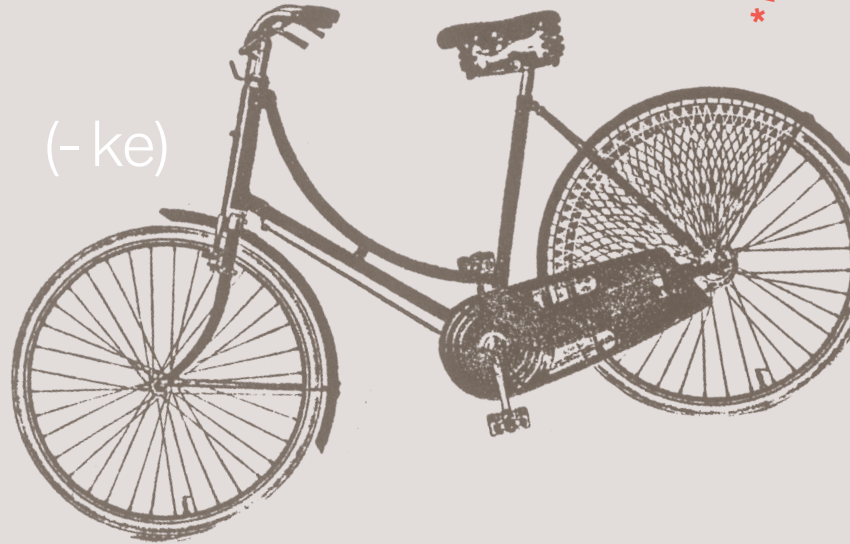


(l = s & - on)

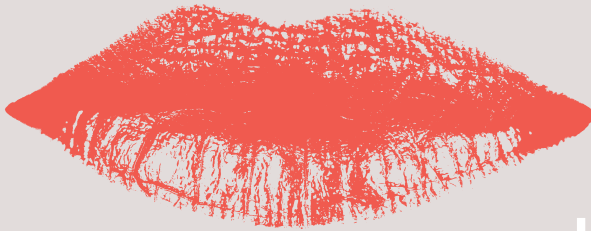
+

* responsibility

(- ke)



+



(- ps)

+



(fl = t)

Die Bedeutung sozialer Unternehmen steigern

Gastkommentar von Marieke Huysentruyt, Professorin an der Stockholm School of Economics, Dozentin am HEC Paris, Gründungspartnerin von Oksigen Lab

Soziales Unternehmertum ist ein sich ausbreitendes Phänomen in ganz Europa. Soziale Unternehmen sind hybride Organisationen, denn Sie vereinen in ihrem Innersten gemeinnützige und wirtschaftliche Aspekte. Ihr Ziel ist es, eine soziale Mission zu verwirklichen und dabei Marktmechanismen zu nutzen. Man kann anhand verschiedener Trends ablesen, dass ihre Zahl in letzter Zeit gestiegen ist: Einer davon ist der Trend zur Hybridisierung, den man sowohl in der Zivilgesellschaft als auch in der Wirtschaft erkennt. Wir sehen, dass traditionelle NGOs zusehends nach neuen unternehmerischen Ansätzen suchen und mit diesen experimentieren, um ihre Aktivitäten zu modernisieren und selbst zu finanzieren. Der Grund dafür sind oft Wettbewerbsdruck, lautstarke Rufe nach mehr Transparenz und Verantwortlichkeit sowie Budgetkürzungen. Wir beobachten auch, dass traditionelle Unternehmen besser integriert werden, da sie nachhaltiger handeln. Wir ringen großflächig mit zweistelligen Arbeitslosenraten, besonders bei jungen und älteren Menschen, und kämpfen gegen wachsende Ungleichheiten sowie zerfallende Solidaritäts- und Umverteilungssysteme. Daher ist ein wachsendes Misstrauen, ein Gefühl der Ausgeschlossenheit und der Enttäuschung über den Status Quo ein weiterer Trend. Die Menschen sehnen sich immer mehr nach einer tiefgreifenden Veränderung.

Das wird auch durch ausgedehnte Experimente mit neuen Formen des bürgerlichen Kapitalismus bestätigt. Interessanterweise kommt das soziale Unternehmensmodell in allen Bereichen des politischen Spektrums gut an. Das verleiht dem

Phänomen unter Umständen eine immer stärkere und breitere Unterstützungsbasis.

Zugegeben, soziales Unternehmertum ist statistisch gesehen auch heute noch ein typisches Nischen- oder Randphänomen.¹ Zur Veranschaulichung: Weltweit sind im Durchschnitt 2,8 Prozent der Menschen im Alter zwischen 18 und 64 Jahren als aufkommende Unternehmerinnen und Unternehmer (die daran denken, ein soziales Unternehmen zu gründen) oder als Führungskräfte eines neuen Unternehmens (soziale Unternehmen, die jünger als 3,5 Jahre sind) an Aktivitäten des sozialen Unternehmertums beteiligt.² Die Notwendigkeit eines weiteren zahlenmäßigen Wachstums sozialer Unternehmen ist daher alles andere als bedeutungslos. Wir haben im Laufe der Zeit in vielen wichtigen Bereichen große gesellschaftliche Probleme und Defizite bei sozialer Innovation angehäuft. Angesichts des Ausmaßes und der Reichweite dieser Herausforderungen müssen diese unbedingt gründlich untersucht werden.

Dieser Artikel beschränkt seinen Schwerpunkt im Folgenden jedoch auf die Aufgabe, wie man den tatsächlichen Einfluss sozialer Unternehmen ausdehnen kann. Wie können wir ein Wachstum des Einflusses sozialer Unternehmen beschleunigen? Kurz gesagt: Wie können wir sozialen Unternehmen helfen, ihren tatsächlichen Einfluss auszubauen? Ich möchte drei wirksame, praktische Strategien hervorheben. Ich glaube, diese können uns helfen, das Einflusswachstum sozialer Unternehmen anzukurbeln.

¹ Für die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse über soziale Unternehmen, die unter anderem auf der weltweit größten Panel-Datenbank über soziale Unternehmen basieren, verweise ich auf das Projekt SEFORIS: <http://www.seforis.eu>. Für eine aktuelle Mapping-Studie zu sozialen Unternehmen in allen EU-Mitgliedsstaaten, welche von der Europäischen Kommission (2014) durchgeführt wurde, besuchen Sie <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=nl&catId=89&newsId=2149>.

² Diese Zahl stammt aus der Erhebung Global Entrepreneurship Monitor (2009). 2015 wird GEM erneut Daten auf hohem Niveau zur Verbreitung von sozialer Unternehmensaktivität sammeln.

Strategie 1: Übergang von isolierter zu kollektiver Bedeutung

Ich glaube, wir müssen dazu übergehen, den Einfluss nicht aus einer isolierten, sondern kollektiven Sicht zu betrachten. So können wir in wichtigen gesellschaftlichen Bereichen, wie zum Beispiel Armut, (globale) Gesundheit, Bildung und soziale Inklusion etwas bewirken – sei es auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene.³ Für groß angelegte soziale Veränderung braucht es wohl eine weitläufige sektorenübergreifende Koordination und Bildung. Jedoch bleibt der Sozialbereich eher zersplittert und konzentriert sich auf isolierte Eingriffe einzelner Organisationen. Wahrer Fortschritt hingegen ist auf wichtige Akteurinnen und Akteure aus unterschiedlichen Bereichen angewiesen, die zusammen auf eine gemeinsame Agenda zur Lösung eines bestimmten sozialen Problems hinarbeiten – dazu gehören Konzerne, zivilgesellschaftliche Vereinigungen, Behörden und hybride Organisationen wie soziale Unternehmen.

Wenn wir den Einfluss aus kollektiver Sicht betrachten, regt uns das dazu an, in anderen Dimensionen zu denken – und nicht nur an einzelne soziale Unternehmen mit der vielversprechendsten Lösung, die wie kleine Goldnuggets (trügerisch) glänzen. Vielmehr sollten wir an »goldene Plattformen« denken. An Zusammenschlüsse unterschiedlicher Organisationen und Initiativen, die an der Lösung eines spezifischen gesellschaftlichen Problems arbeiten. Das wesentliche Bindeglied, das alle Mitglieder dieser Plattform zusammenhält, ist wohlgerneht eine starke, gemeinsame Vision. Dazu gehören das gemeinsame Verständnis des Problems und das gemeinsame, aufeinander abgestimmte Vorgehen, um das Problem zu lösen. Des Weiteren benötigen »goldene Plattformen« auch solide Organisationen, die Rückhalt geben – sogenannte Backbone-Organisationen. Diese müssen auch

das richtige problemspezifische Fachwissen sowie hohe Management-Kompetenz besitzen. Sie müssen außerdem in der Lage sein, die gesamte kollektive Einflussplattform zu leiten, indem sie die unterschiedlichen teilnehmenden Organisationen koordinieren. Die Backbone-Organisation spielt eine sehr wichtige Rolle dabei, kontinuierliches Lernen und die ungestörte und offene Kommunikation zwischen allen Mitgliedern der Plattform zu ermöglichen. Dies bedeutet natürlich, dass alle dazu bereit sind, den Fortschritt zum gemeinsamen Ziel laufend zu überprüfen und sich kritisch damit auseinanderzusetzen.

Die Impfallianz GAVI ist ein aussagekräftiges Beispiel für eine kollektive Initiative auf globaler Ebene. GAVI ist im Wesentlichen eine internationale Backbone-Organisation. Sie wurde im Jahr 2000 ins Leben gerufen, um das Beste von dem zu vereinen, was die wichtigsten UN-Agenturen, Regierungen, die Impfindustrie, die Privatwirtschaft und die Zivilgesellschaft zu bieten hatten. Das Ziel war es, die Immunisierungsrate bei Kindern zu verbessern sowie den Zugang zu neuen Impfstoffen zu beschleunigen. Gegen Ende des 20. Jahrhunderts war eine neue Herangehensweise an ein globales Problem nötig. Die Immunisierungsaktionen begannen weltweit auf der Stelle zu treten. In den vorangegangenen Jahrzehnten hatte das Expanded Program on Immunization (EPI) vielversprechende Fortschritte gemacht. Dennoch lebten noch immer 30 Millionen Kinder in armen Ländern ohne vollständigen Impfschutz. Die Immunisierungsrate stagnierte und mancherorts ging sie sogar zurück. Und obwohl zusätzlich zu den ursprünglichen sechs EPI-Impfstoffen neue lebensrettende Impfstoffe verfügbar wurden, kamen so gut wie keine davon bei den Kindern in den Entwicklungsländern an, die sie am meisten gebraucht hätten. Sie waren zu teuer.

Für viele spezifische gesellschaftliche Probleme, die auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene angepackt werden, ist ein systemischer Zugang zu sozialem Einfluss nötig. Ein Zugang, der den Schwerpunkt auf die Beziehungen

³ Ein wegweisender Artikel zu diesem Thema ist »Collective Impact«, verfasst von John Kania und Mark Kramer und veröffentlicht in der *Stanford Social Innovation Review* im Winter 2011.

zwischen verschiedenen Organisationen, wie soziale Unternehmen, sowie auf den Fortschritt in Richtung gemeinsame Ziele legt. In manchen Situationen kann sich ein soziales Unternehmen perfekt als Backbone-Organisation anbieten und eine Schlüsselrolle als Vermittlerin spielen. In anderen Situationen können sie bedeutende unabhängige Vermittlerorganisationen sein, die genügend Einfluss haben, um die anderen Plattformmitglieder zu inspirieren und zu mobilisieren. Besonders Regierungen haben echtes Interesse daran, solche Plattformen zu unterstützen, deren Ziele zu ihren eigenen strategischen Prioritäten passen. Diese könnten sie durch Kofinanzierung der Aktivitäten der Backbone-Organisation oder in Form eines Beitrags als Plattformmitglied unterstützen.

Strategie 2: Soziale Unternehmen dabei unterstützen, Verhaltensengpässe zu beseitigen

Ich glaube auch, dass es für soziale Unternehmen ein riesiges, ungenügend genutztes Potenzial gibt, einen größeren Einfluss zu erzielen, indem sie relevante Erkenntnisse der Verhaltensökonomie nutzen. Die Verhaltensökonomie vereint Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie und der Soziologie und hat in den vergangenen Jahren große Fortschritte gemacht – im Hinblick auf unser Verständnis darüber, warum wir tun, was wir tun und was unsere Entscheidungen steuert. Wir verstehen jetzt Menschen besser denn je zuvor. Manche dieser neuen Erkenntnisse sind kontraintuitiv. Die meisten davon werden in der Strategie und im Programm sozialer Unternehmen nicht berücksichtigt. Doch alle diese Erkenntnisse sind schlagkräftig.

Die Verhaltensperspektive betont den großen Einfluss, den der Kontext auf die individuelle Entscheidungen ausübt, abhängig vom angenommenen Einfluss von Überzeugungen, Vorlieben und Persönlichkeitsmerkmalen – etwas, das wir unentwegt und ungemein unterschätzen. Wenn die Auswahl zu groß ist, bevorzugen wir den Status quo. Wir neigen dazu, das Sparen genauso aufzuschieben wie den Gang zum

Fitnessstudio usw. Es gibt umfassende praktische Experimente, die Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie praktisch umsetzen. Diese zeigen, dass scheinbar kleine visuelle Signale, Änderungen in der Formulierung einer Nachricht oder Kampagne, einfachere Verfahren oder subtile Hinweise sehr oft überraschend große, positive Auswirkungen darauf haben, ob wir ein Programm annehmen oder uns daran halten.

Zahlreiche soziale Unternehmen bemühen sich, Menschen aus der Armut zu helfen oder dem vorzubeugen, dass Menschen in Armut geraten. Sie haben eingehende und differenzierte Kenntnisse darüber, wie arme und sozial ausgegrenzte Menschen entscheiden oder sich verhalten. Diese Organisationen können bedeutenden Gewinn daraus ziehen, wenn sie ihre eingehenden und differenzierten Kenntnisse wirksam nutzen. Armut und soziale Exklusion schaffen im Wesentlichen ihre eigene Psychologie. In Armut zu leben und unter chronischer Knappheit zu leiden, also nie genug Geld, Lebensmittel, Zeit oder andere lebensnotwendige Güter zur Verfügung zu haben, belasten das geistige Spektrum eines Menschen. Es beeinträchtigt die Fähigkeit der Menschen, Entscheidungen zu treffen, für die Zukunft zu planen und selbstbestimmt zu leben. In einer Studie schätzten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, dass die Auswirkung von Armut auf die kognitiven Fähigkeiten einem Verlust von 13 IQ-Punkten entspricht. Arm zu sein bedeutet nicht nur, mit Geldmangel fertig zu werden, sondern auch mit einem entsprechenden Defizit an kognitiven Ressourcen.⁴ Diese einfache, aber auch wichtige Erkenntnis stellt soziale Unternehmen vor die Herausforderung zu untersuchen, was diesen Verlust an Kapazität fördert und Wege zu finden, wie man dem

⁴ Eine hervorragende Buchpublikation zum Thema Armut und wie sie die tägliche Entscheidungsfindung beeinflusst, ist »Scarcity: on why having too little means so much« (2013), verfasst von Sendhil Mullainathan und Eldar Shafir.

entgegenwirken kann. Zusammengefasst: Wenn wir versuchen, Verhaltensengpässe abzuschaffen, können soziale Unternehmen ihren Einfluss tatsächlich steigern.

Kurz gesagt, es gibt einen unterschätzten, aber verlockenden Weg, der dazu verhelfen kann, den wahren Einfluss von sozialen Unternehmen auszudehnen. Und zwar jenen sozialen Unternehmen zu helfen, kleine Änderungen in ihren Programmentwürfen, Marketingkampagnen oder im Marktangebot durchzuführen, die eine große Auswirkung auf das Verhalten haben können. Das bedeutet in der Praxis, dass neue Märkte entstehen, wo Verhaltens-Expertinnen und -Experten mit bestimmten sozialen Unternehmen zusammenkommen. Regierungen möchten vielleicht die Entstehung eines neuen Marktes im Sinne des öffentlichen Interesse fördern, indem sie die ersten Vorbild-Experimente finanziell unterstützen.⁵ Dadurch schaffen sie Bewusstsein, was wiederum weitere Akteurinnen und Akteure anzieht und zu Nachahmung führt.

Strategie 3: Soziale Unternehmen dabei unterstützen, sich von der Tendenz der Heimatorientierung loszureißen

Als dritte Strategie möchte ich anführen, dass spezielle Bemühungen nötig sind, damit mehr soziale Unternehmen ihre Tätigkeit überregional und transnational ausdehnen. In den vergangenen zwei Jahren haben wir selbst 300 soziale Innovationen (nicht soziale Unternehmen, wobei über 80 Prozent der sozialen Innovationen in unserer Studie von sozialen Unternehmen kommen) unterstützt und deren Wachstumskurven aufgezeichnet. Dabei haben wir festgestellt, dass soziale Unternehmen dazu neigen, sich

überwiegend an ihrer Heimat zu orientieren.⁶ Sie unterschätzen den Beitrag, den sie anderswo leisten könnten, gewaltig.

Internationale Inkubatornetzwerke wie die Netzwerke BENISI und TRANSITION⁷ sind besonders gut positioniert, um diese Tendenz der Heimatorientierung vieler expandierender sozialer Unternehmen zu hinterfragen und die Bandbreite an Möglichkeiten zur Expansion über lokale Märkte hinaus zu erweitern. Das ist wichtig, wenn wir (Österreich) die Reichweite und Wirkung unserer sozialen unternehmerischen Initiativen in ganz Europa vorantreiben wollen. Ohne bewusste Bemühungen, ambitioniertes, internationales Wachstum zu fördern, ist die Gefahr groß, dass die derzeit ungleiche Verteilung sozialer Innovationen und der Unterstützung für Ökosysteme in Zukunft noch deutlicher sichtbar wird.

Diese internationalen Inkubatornetzwerke und das spezifische Fachwissen, das diese vernetzen, benötigen jedoch beträchtliche Vorab-Investitionen, bevor erste wirkliche Erträge aus gemeinsamen Aktionen und Wissensaustausch Wirkung zeigen. Anders ausgedrückt: Es handelt sich bei diesen um gewaltige Maschinen, die erst einmal konstruiert und in Gang gebracht werden müssen. Dies ist aus einer Kosten-Nutzen-Sicht nur dann gerechtfertigt, wenn eine entsprechend langfristige Orientierung beibehalten wird. Ebenso ist für viele wachstumswillige soziale Unternehmen eine der wirklichen Herausforderungen die Fähigkeit, genügend Kapazitäten freizumachen, um die vielen Möglichkeiten, wie Kontakte und Expertise, die diese internationalen Netzwerke schaffen können, erfolgreich auszunutzen und wirksam einzusetzen. Staatliche, ergebnisorientierte Finanzierungsmodelle

⁵ Interessanterweise könnte das Ausmaß der Unterstützung durch die Regierung von den Ergebnissen abhängig gemacht werden. In diesem Fall ist es notwendig, dass sich die kooperierenden Akteurinnen und Akteure (soziale Unternehmen, Verhaltens-Expertin/-Experte, Regierung) vorab auf den gewünschten Effekt und das Ausmaß der finanziellen Gegenleistung im Erfolgsfall und im Fall des Scheiterns einigen.

⁶ Diese Erkenntnis stammt aus dem BENISI-Projekt, das von der Europäischen Kommission finanziert wird. Siehe <http://benisi.eu>

⁷ Für nähere Informationen über Transition, besuchen Sie bitte deren Website: <http://transition-project.eu/about-transition/project-objectives>

wären gerechtfertigt und sehr willkommen, denn diese fördern bewusst ambitionierten Einfluss und tragen dazu bei, die Finanzierungslücke zu überbrücken, damit die guten Absichten auch umgesetzt werden können.

Abschließend sei gesagt, dass die heutige Masse an sozialen Unternehmensinitiativen wohl zu kleinformig und zu zerstückelt ist. Es ist allerhöchste Zeit, dass wir eine neue Wachstumswelle bei sozialen Unternehmen auslösen – und damit ein Wachstum an Einfluss. Ich hoffe, dass die drei vorgestellten Strategien, dazu beitragen können, Initiativen anzuregen und auf den Weg zu bringen, die auf effiziente Weise den Einfluss steigern! ■

Dr. Marieke Huysentruyt

Marieke Huysentruyt ist Mitgründerin und Partnerin von i-propeller, einer Social Business-Innovationsberatung in Brüssel. i-Propeller unterstützt Unternehmen dabei, innovative Marktlösungen basierend auf ökologischen, ethischen und demografischen Herausforderungen zu kreieren. Außerdem ist sie Teil des Lehrkörpers der Stockholm School of Economics und der London School of Economics. Ihre wichtigsten Forschungsfelder sind Armut sowie Verhaltens- und Organisationsökonomie. Marieke Huysentruyt hat angewandte Ökonomie an der Cornell Universität sowie an der London School of Economics studiert. In Harvard und am Santa Fe Institute war sie als Gastprofessorin tätig, außerdem hat sie mit mehreren Entwicklungs-NGOs, unter anderem in Kenia, Mali und den Niederlanden zusammengearbeitet.

Soziales Unternehmertum: Möglichkeiten und Herausforderungen

Gastkommentar von Pamela Hartigan, Leiterin des Skoll Centre for Social Entrepreneurship Saïd Business School, Universität Oxford

Das Interesse von Regierungen, etablierten Unternehmen, Investorinnen und Investoren sowie der Millennium-Generation an der Praxis des sozialen Unternehmertums ist im letzten Jahrzehnt deutlich gestiegen. Wissenschaftliche Einrichtungen sind oft die Letzten dabei, die Forschung und Lehre zur Untersuchung und Erprobung aufstrebender sozioökonomischer und politischer Phänomene einzusetzen. Doch sogar sie reagieren zunehmend auf die wachsende Nachfrage der Studierenden nach Lehrveranstaltungen und außeruniversitären Aktivitäten über soziales Unternehmertum in Bachelor- und Masterstudien.

Wohin führt uns das? Ist soziales Unternehmertum eine Modeerscheinung, die nach einiger Zeit wieder verschwinden wird? Oder bringt es einen alternativen Ansatz zu Wohlfahrtsstaat und marktbasierendem Kapitalismus, der sich mit komplexen sozialen und wirtschaftlichen Problemen auseinandersetzt?

Ich habe mich immer zurückgehalten, mich den unzähligen Thinktanks und Beratungsgruppen anzuschließen, die sich damit rühmen, dass sie aufzeigen können, wie die Zukunft ihrer Meinung nach aussehen wird. Auch nicht, wenn sie ein Thema behandeln, das ich sehr gut kenne: soziales Unternehmertum. Doch es ist schwierig, auf Grundlage der Vergangenheit oder auch der Gegenwart die Zukunft vorherzusagen – vor allem, weil wir in einer Zeit leben, in der Institutionen,

politische Strategien und menschlichen Beziehungen unbeständig sind. Sie verändern sich schneller denn je – und auf nicht lineare Weise.

Unter diesem Vorbehalt will ich versuchen, einige der Chancen und Risiken zu beschreiben, die ich im Zusammenhang mit sozialem Unternehmertum sehe. Wie können wir das Wachstum und den Ansatz weiter verbessern, der den »Einfallsreichtum des traditionellen Unternehmertums mit der Aufgabe, die Gesellschaft zu verändern«¹ verbindet?

Ich möchte gleich zu Beginn betonen, dass die Entwicklung des sozialen Unternehmertums von den spezifischen sozialen, politischen und wirtschaftlichen Bedingungen in einem Land abhängt. Dort, wo die Lösung sozialer Probleme als Aufgabe des Wohlfahrtsstaats gilt, werden Wählerinnen und Wähler Eingriffe des nicht-öffentlichen Sektors als Zeichen werten, dass der Einsatz des Staates für die Bevölkerung schwindet. In so einem Umfeld entwickelt sich das soziale Unternehmertum nur langsam.

Soziale Unternehmerinnen und Unternehmer gelten überall wegen ihrer seltsamen Ideen und ihrer Hartnäckigkeit als unvernünftig. Sie wollen nämlich Ihre Ideen trotz geringer Aussichten auf Erfolg verfolgen – und oftmals trotz geringer Mittel. Ein kulturelles Umfeld, in dem unkonventionelle Lösungsansätze für scheinbar unlösbare Probleme keinen Platz haben und in dem einzelne Personen davon abgehalten werden, etwas zu verändern, macht es auch weniger wahrscheinlich, dass diese pragmatischen Visionärinnen und Visionäre auftauchen und Erfolg haben.

Angenommen, es hängt vom Umfeld ab, ob soziale Unternehmerinnen und Unternehmen in Erscheinung treten: Welche aktuellen Spannungen und Tendenzen entstehen in Zusammenhang mit dieser Praxis?

Eine der auffälligsten Spannungen, die ich wahrnehme, ist die Tendenz, die Innovationskomponente aus der Praxis des sozialen Unternehmertums zu entfernen. Beim sozialen Unternehmertum geht es darum, Innovation, Möglichkeiten und Ideenreichtum zu verbinden und so einen nicht zufriedenstellenden Zustand zu hinterfragen, der Leid erzeugt oder die Umwelt schädigt. Derzeit gibt es jedoch die Tendenz, soziale Unternehmen als Einrichtungen zu betrachten, die insbesondere arme und ausgegrenzte Gruppen mit Gütern und Dienstleistungen versorgen, die der öffentliche Sektor nicht mehr anbietet. Doch die Systeme, die Armut und Ausgrenzung verursachen, bleiben bestehen und wachsen. Gleichzeitig schließen sie diejenigen Unternehmen aus, die den Ursachen des Problems auf den Grund gehen und diese Systeme und Praktiken durch unkonventionelle Herangehensweisen verändern wollen.

Aufgrund ihrer finanziellen Belastungen und der wachsenden und sich verändernden sozialen und ökologischen Probleme ist es verständlich, dass viele Regierungen soziale Unternehmen mit offenen Armen empfangen. Wir können uns also über die Anzahl der Länder freuen, die diese hybriden Institutionen rechtlich anerkennen – egal ob es sich nun um gewinnorientierte Unternehmen mit hauptsächlich sozialen Zielen oder um gemeinnützige Organisationen mit gewerblicher Tätigkeit handelt, die auf Verträge, hauptsächlich mit dem öffentlichen Sektor, angewiesen sind, um Güter und Dienstleistungen bereitzustellen.²

Dies ist ein großer Fortschritt. Aber meiner Ansicht nach entsteht hier ein Spannungsfeld, denn soziales Unternehmertum zielt nicht nur darauf ab, benachteiligten und ausgegrenzten Gruppen über halböffentliche Subunternehmen Produkte und Dienstleistungen zu bieten. So entsteht keine soziale Veränderung. Gemeinnützigkeit und Unterstützung sind selbstverständlich äußerst wichtig, um menschliches Leid

¹ Seelos, C. und Mair, J. (2005): »Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor«, Business Horizons, Band 48.

² Beispiele dafür sind die britische »Community Interest Company« (CIC), die französische »Société Coopérative d'Intérêt Collectif«, die italienische »Impresa Sociale« und die US-amerikanische »benefit corporation« bzw. »B-Corporation«.

zu lindern. Ebenso wichtig ist die wachsende Anzahl von Unternehmen, die soziale und ökologische Überlegungen in allen ihren Aktivitäten umsetzen. Aber soziale Unternehmerinnen und Unternehmer sind die »verrückten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler« in der sozialen Innovationswerkstatt. Ihre Rolle ist es, Lösungen zu entwickeln und zu testen. Sie haben die Fähigkeit, eine neue Struktur aufzubauen, durch die eine nachhaltige und friedliche Gesellschaft entsteht. Sie können das selbstverständlich nicht allein vollbringen. Deshalb benötigen sie Kapital und ein förderliches Umfeld.

Das führt zur zweiten Entwicklung, die hoffentlich weiter wachsen wird, aber auch eine wichtige Herausforderung für ein gestärktes soziales Unternehmertum darstellt. Ich spreche von der Entstehung des Impact Investing Markets, manchmal als Social Finance bezeichnet. Dieser Investmentansatz ist auf finanziellen, sozialen und/oder ökologischen Profit ausgerichtet. Die Botschaft lautet: »Sie können jetzt Gewinne erzielen und gleichzeitig etwas Gutes für die Gesellschaft tun.« Wer möchte das nicht?

Ethische und sozial verantwortungsbewusste Investitionen gibt es bereits seit Jahrzehnten. Impact Investing ist die neueste Erscheinung dieser Entwicklung und hat das Ziel, sozialen Unternehmen Kapital zur Verfügung zu stellen. Europa nimmt dabei eine Vorreiterrolle ein – unter anderem mit Instituten wie der Triodos Bank mit Hauptsitz in den Niederlanden, responsAbility mit Hauptsitz in Zürich oder Bridges Ventures in Großbritannien. EU-Staaten ebenso wie Kanada, die USA und Australien überdenken ihre politischen Strategien, die dazu beitragen sollen, eine Struktur für Impact Investing zu schaffen. Sie folgen damit dem Beispiel Großbritanniens. Dort wurde 2010 der Soziale Wirkungskredit (SWK) eingeführt, die britische Regierung gründete 2012 Big Society Capital, die Großhandelsbank für soziale Investorinnen und Investoren, und zuletzt kündigte George Osborne neue soziale Risikokapitalfonds an. Großbritannien will eindeutig die Möglichkeiten des

Impact Investing ausdehnen – und das ist eine tolle Sache! Die MBA-Studierenden, die ich an der Saïd Business School der Universität Oxford unterrichtete, wurden davon jedenfalls angezogen wie die Motten vom Licht.

Ich begrüße die Bemühungen, andere Kapitalquellen anzuziehen, um soziale und ökologische Probleme anzupacken. Doch ich nehme eine starke Trennung zwischen sozialen Unternehmensprojekten und den relativ neuen Teilnehmenden an der Welt des Impact Investment wahr. Diese sind meist Flüchtlinge aus den etablierten Kapitalmärkten, die ihr Können am Markt lobenswerterweise mit sozialem Nutzen verknüpfen wollen.

Die sozialen High-Impact-Unternehmen, mit denen ich auf der ganzen Welt zusammengearbeitet habe, haben Jahrzehnte damit verbracht, nachfrageorientierte Ansätze zu komplexen sozialen und ökologischen Problemen zu konzipieren, zu verwirklichen und weiterzuentwickeln. Sie haben neue Märkte geschaffen, wo es noch keine gab – beispielsweise im Finanzbereich, im Gesundheitswesen, im Bildungssektor sowie in den Bereichen Wohnbau, Energie und Wasser. Und sie haben sich mit nicht marktfähigen, aber dauerhaften Themen wie Menschenrechte und wenig beachtete Infektionskrankheiten beschäftigt. Die Errungenschaften dieser oft unbequemen Unternehmerinnen und Unternehmer beruhen auf einem ständigen Trial-and-Error-Prozess im jeweiligen Bereich. Impact-Investoren sowie Regierungen hätten es schwer, Wissen zu erwerben, das soziale Unternehmen sich durch Praxis-Erfahrung und langfristiges Engagement angeeignet haben.

Sogar jene, die in marktorientierteren Bereichen arbeiten, hätten nie Mittel der meist risikoscheuen Impact Investment-Fonds erhalten – insbesondere nicht in der Anfangsphase. Wie zuvor erwähnt, geht es beim sozialen Unternehmertum um den Mut, einen etablierten Modus Operandi zu hinterfragen. Es geht um Innovation und Risiko. Die heute für ihre Innovationen, Ideen und Visionen

berühmten sozialen Unternehmen waren auf finanzielle Unterstützung angewiesen – woher auch immer. Sie brauchen sich nur den Bereich der Mikrofinanzierung anzusehen: Es dauerte vier Jahrzehnte, bis dieser endlich Teil des anerkannten Finanzwesens wurde und Milliarden von Dollar aus den Kapitalmärkten anzog, zum Beispiel von Pensionskassen und Banken. Die Menschen vergessen, dass eine Menge Geld für die Entstehung des Mikrofinanzsektors nötig war – 20 Milliarden US-Dollar in 30 Jahren!

Natürlich kann man hier entgegenhalten, dass Impact Investing diesen Prozess beschleunigen soll. Dadurch müssen vielversprechende Projekte keine 30 Jahre warten, bevor sie durchstarten können. Aber selbst wenn das zutrifft, ist Wohltätigkeit natürlich nicht das Ziel der Impact-Investorinnen und -Investoren. Sie wollen Erträge, wenn auch bescheidene. Und sie wollen auch aussteigen können. Das bedeutet, dass liquide Mittel vorhanden sein müssen. Deshalb funktioniert es vielleicht für manche Projekte, den Schwerpunkt darauf zu legen, soziale Unternehmen investitionsbereit zu machen und sie durch vorab verhandelte Ergebnisse zu bezahlen. Doch soziale Projekte, die etablierte und schädliche Systeme und Praktiken hinterfragen, haben einen viel schwierigeren Weg vor sich.

Zusammenfassend betrachtet befinden wir uns an einem interessanten Punkt in der Entwicklung unternehmerischer Ansätze zu sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Kernproblemen. Wir haben die Gelegenheit, ein Umfeld zu schaffen, das unternehmerische Leitfiguren unterstützt, die sich auf unkonventionelle Weise mit schwer zu bewältigenden und ständig wachsenden Herausforderungen auseinandersetzen. Diese Gelegenheit sollten wir nicht ungenutzt lassen. Zu viel steht auf dem Spiel, wenn wir an der Vergangenheit und an unflexiblen, einfalllosen Strukturen und Praktiken festhalten. Wir sollten unternehmerisch handelnde Personen und Organisationen unterstützen, die mit großem Engagement derzeitige Weisheiten hinterfragen und die Zukunft neu erfinden. ■

Dr. Pamela Hartigan

Pamela Hartigan ist Leiterin des Skoll Centre for Social Entrepreneurship an der Saïd Business School, Universität Oxford. Sie war die erste Geschäftsführerin der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship und ist Aufsichtsratsmitglied bei Volans, ein Thinktank und Beratungsunternehmen, das sie im Jahr 2008 mitbegründet hat. Hartigan ist Absolventin der Edmund A. Walsh School of Foreign Service der Georgetown University und hat je einen MA in Internationaler Wirtschaft und in Bildungswissenschaften, sowie einen PhD in Kognitiver Psychologie. Sie ist häufig als Vortragende an Hochschulen für Wirtschaft in den USA, Europa und Asien tätig und ist Assistenzprofessorin an der Columbia Business School sowie Außerordentliche Professorin an der University of Technology, Sydney. Zu Hartigans Fachgebieten gehören die Themengebiete Unternehmertum, Corporate Citizenship und öffentliches Gesundheitswesen auf internationaler Ebene.

We care about *



Wie lässt sich die Wertschöpfungskette »verbessern« oder die von Lebensmitteln verlängern? Wir leben in einer Welt, in der trotz endlicher Ressourcen unentwegt mehr produziert und konsumiert wird – mit wenig Rücksicht auf den dabei entstehenden Müll und die ausgebeutete Natur. Oft empfinden Unternehmen ökologische Rücksicht eher als Bremse oder Hindernis, obwohl es sogar eine Chance sein kann, sich diesen Aspekt auch aus unternehmerischer Sicht näher anzusehen. Das niederländische Fairphone etwa sticht durch sein Bekenntnis zu Transparenz und Fairness in der Wertschöpfungskette heraus. Durch eine Neudefinition darüber, wie mit dem Thema Ressourcen umgegangen wird, können Unternehmen für Innovationen sorgen und Impulse für eine ganze Branche setzen.

Unternehmerisch angesetzt werden kann aber nicht nur im Großen, sondern auch im ganz Kleinen. Unter dem Namen »I love Brot« hat Industriedesignerin Kathrina Dankl gemeinsam mit der Bäckerei Felzl einen Automaten entwickelt, der auch nach Ladenschluss noch übrig gebliebenes Brot verkauft.

Wie verantwortungsvoll geht meine Branche mit Ressourcen um? Wie kann man bestehenden Ressourcen über frische Vertriebswege zu neuer Relevanz verhelfen? Kann ich mit dem, was ich tue, Abfall neu verwerten? Es sind Fragen wie diese, die als Anstoß dienen sollen, Unternehmen, Umwelt und Menschen neu zusammenzudenken.

»Es braucht viel Trial & Error«

Interview mit Kathrina Dankl

Mit ihrem StudioDankl widmet sich die Industriedesignerin Kathrina Dankl gleich in vielerlei Hinsicht dem Thema Nachhaltigkeit. Ein Gespräch über die Notwendigkeit von Trial & Error, sinnvolles Design und das kollaborative Entwickeln von Geschäftsmodellen.

Es kursieren verschiedenste Definitionen von Social Entrepreneurship. Wie lautet deine?

Ich sehe das als ein Erkennen einer sozialen Herausforderung, die durch eine Neukombination bereits existierender Ideen zu brauchbaren Lösungen kommt. Es kursieren ja diverse Begriffe, etwa soziale Innovation oder Design Thinking. Für keinen davon gibt es eine klare Definition, trotzdem hängen alle zusammen. Ich werde oft als Social Designerin vorgestellt, weiß aber gar nicht so genau, was das ist.

Was steht denn auf deiner Visitenkarte? Design Consultancy.

Du unterrichtest in Dänemark an der Design School Kolding »Welfare Design«. Was kann man sich darunter vorstellen? Das ist ein Begriff, den die Design School Kolding gewählt hat. Mir war der auch neu. Welfare Design bezeichnet den Bereich Gesundheit und Vorsorge, in dem die Design School Kolding mit einem dänischen Krankenhausverbund kooperiert. Es gibt also direkten Zugang zu Patientinnen und

Patienten sowie zum Krankenhauspersonal in den Bereichen Medizin, Pflege und Verwaltung. Der Gesundheitsbereich wiederum holt sich dadurch Designexpertise. Grob gesagt, geht es in dieser Kooperation um Themen wie »Patient Safety«, »Patient Democracy« oder Leitsysteme. Social Entrepreneurship könnte da auch eine Rolle spielen.

Wie denn zum Beispiel? Durch ein Neudenken von Ressourcen und Abläufen. Institutionen wie die Cancer Society oder Selbsthilfegruppen könnten ihre Aktivitäten neu aufziehen. In Dänemark gibt es z. B. eine recht rigide Ressourcenverteilung, wenn jemand an Krebs erkrankt. Konkret ist ein bestimmter Betrag für die Anpassung einer Perücke nach Chemotherapien vorhanden. Beim Designprojekt zum Thema Patient Democracy entscheiden Betroffene selbst, worauf sie Wert legen: Für manche Erkrankte ist eine Kinderbetreuung oder eine Haushaltshilfe vielleicht nützlicher als eine perfekt angepasste Perücke.

Bleiben wir beim Gesundheitssystem: Wenn ich überzeugt bin, dass manche Abläufe nicht mehr zeitgemäß sind – wie kann ich auf Basis meiner Beobachtungen ein Geschäftsmodell entwickeln? Jede Herausforderung birgt ökonomische Möglichkeiten. Diese gilt es zu finden. Nehmen wir aus einem ganz anderen Bereich unser Wiener Projekt »I love Brot«: Lebensmittelverschwendung ist ein Riesenthema.

Bäckereien entstehen Kosten allein dadurch, dass sie altes Brot entsorgen müssen. Mit dem Brotautomaten, der auch nach

Problem? Gegessen!

Noch nach Ladenschluss vertreibt die Bäckerei Felzl übrig gebliebenes Brot – im »I love Brot«-Automaten. Spätestens seit dem Erfolg von Erwin Wagenhofers Filmdoku *We feed the world* ist das Problembewusstsein für Lebensmittelabfall auch im Mainstream vorhanden. Nur: Wie lässt sich ändern, dass viel zu viele Lebensmittel im Müll landen, obwohl diese noch einwandfrei wären und gegessen werden könnten? Die einfachste Antwort: Mach daraus ein Geschäft! Genau das hat Designerin Kathrina Dankl getan und ist dazu Partnerschaften eingegangen – das Projekt wurde von der Wirtschaftagentur Wien gefördert. Der Impuls für die Arbeit war bereits 2012 vom Institute of Design Research Vienna (IDRV) ausgegangen. Für dessen Ausstellung *Werkzeuge für die Designrevolution* hatte Dankl mit einer Installation anschaulich gezeigt, welche Menge an Lebensmittelabfällen in sechs Haushalten im Laufe einer Woche anfallen. Aus Dankls erster Idee – ein Gefäß für länger haltbare Lebensmittel – war der Wunsch entstanden, zu diesem Thema weiter zu arbeiten. Er reifte schließlich zum Plan, Wiens ersten Brotautomaten aufzustellen, der auch nach Geschäftsschluss nicht verkaufte Backwaren bereithält. »Ich war die treibende Kraft, die Bäckerei Felzl war spontan genug und ich wollte ein Team, das möglichst viele Bereiche abdeckt«, erinnert sich Dankl. Mit 60 Entnahmen pro Nacht ist das Projekt »I love Brot« klar als Erfolg zu werten. Ein zweiter Brotautomat ist in Planung. Und auch die gemeinsam entwickelten Felzolinis, aus altem Brot hergestellte Chips, kommen bei der Kundschaft gut an. Das Kreativteam hat sich deshalb zur Gruppe formiert, die bereits mit neuen Kundinnen und Kunden an neuen Projekten arbeitet.

Ladenschluss noch übrig gebliebenes Brot anbietet, haben wir daraus ein Geschäftsmodell entwickelt.

Eine methodische Frage: Wie viel Trial & Error ist notwendig?

Sehr viel. Genau das zeichnet Design aus: dieses Ausprobieren in verschiedenen Materialien und Maßstäben. Ich habe die vergangenen zwei Jahre mit dem Austrian Institute of Technology und anderen Partnern zum Thema Elektrookulogramm gearbeitet. Dabei geht es darum, Computer mit den Augen zu steuern. Das schien uns für Profi-Gamer interessant, für Menschen mit Behinderung und für die Erforschung des Sekundenschlafs. Tests mit 20 Prototypen haben gezeigt: Für die Zielgruppe, die am meisten von diesen Devices profitiert hätte, nämlich Menschen mit Behinderung, haben sie sich leider als nicht passend erwiesen. Viele haben auch Spasmen, dadurch ist ihr Kopf zu sehr in Bewegung.

Wie wichtig ist Kooperation?

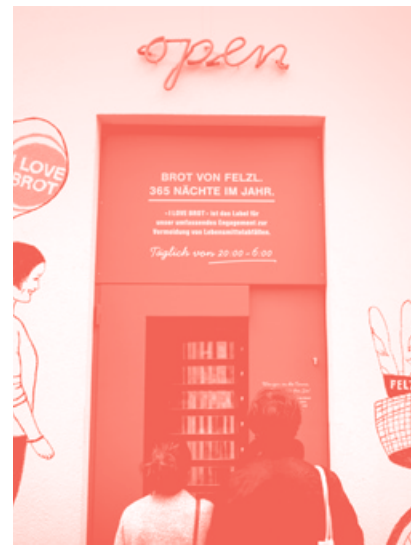
Enorm wichtig. Design kann ja in jedem Bereich ansetzen, ich kann mich aber nicht überall auskennen. Es gibt diese Daumenmal-Pi-Regel: Ein Designer soll 20 Prozent wissen, mehr Wissen würde ihn gedanklich einschränken. Weniger zu wissen wiederum wäre schlicht ignorant.

Womit verdient dein Studio Dank Geld?

Ich verdiene die Hälfte meines Geldes mit Forschung und Lehre. Die andere Hälfte mache ich durch Designprojekte, die entweder von Firmen oder öffentlichen Stellen bezahlt werden. Wenn es um Grundlagen geht, dann beantrage ich auch Forschungsgelder.

Durch viele Projekte, an denen du beteiligt bist, entstehen am Ende aber neue Produkte. Bist du daran auch finanziell beteiligt?

Ich bin definitiv nicht daran interessiert, selbst zu produzieren. Ich arbeite für ein Leistungshonorar und im Idealfall auch für ein Erfolgshonorar und bin bei verkauften Produkten am Erlös beteiligt – das reicht von 0,9 Prozent bis 10 Prozent des Erlöses. Aber ganz ehrlich: Solche Beteiligungen in Verträge zu reklamieren, das gelingt nicht immer. ■



1



2

1 Im Felzl-Brotautomaten gibt es auch nach Ladenschluss noch günstig Brot und Gebäck. Foto: Gianmaria Gava

2 Kathrina Dankl arbeitet in Wien als Industriedesignerin und unterrichtet an der dänischen Design School Kolding. Ihrem Projekt »I love Brot« gelang es, den Produktlebenszyklus von Brot zu verlängern. Foto: Martin Stöbich

Telefonieren mit Mehrwert

Best Practice »Fairphone«

Die Social Entrepreneurs von Fairphone wollen von Amsterdam aus eine ganze Branche verändern. Das Ziel: ethische Standards für die Produktionsketten der Elektronikindustrie.

Seit Apple 2007 mit dem Launch des iPhone einen ganzen Markt neu aufgerollt hat, befinden sich Smartphones auf einem steilen Erfolgskurs: Über eine Milliarde der mobilen Pocketcomputer zum Telefonieren wurden 2014 weltweit ausgeliefert, Tendenz steigend. So leicht die handlichen Alleskönner das Leben ihrer Benutzerinnen und Benutzer machen, so schwer machen sie es für die unsichtbare Masse jener Menschen, deren Arbeit in den einzelnen Produktkomponenten verborgen ist: Die Palette reicht vom ausbeuterischen Abbau seltener Erden in afrikanischen Kriegsgebieten über skandalöse Arbeitsbedingungen bei asiatischen Elektronikherstellern bis zum giftstoffbelastenden Recycling durch Kinderarbeit auf den Elektronikschrotthalden im globalen Süden.

Das alles will das Team von Fairphone mit ihrem 2013 in Amsterdam gegründeten Social Business ändern. Durch gelebte unternehmerische Praxis sollen allgemein gültige ethische Standards für die Herstellung von Unterhaltungselektronik Schritt für Schritt verankert werden. Das Mobiltelefon, so Fairphone, dient dabei nur als symbolisches Hilfsmittel, um den Markt für fair produzierte Produkte zu vergrößern und dem Wunsch nach bewusstem Konsum auch innerhalb der IT-Branche eine Stimme zu verleihen. Smartphone-Herstellung als Mittel zum Zweck auf dem Weg zu einer sozialeren und ökologischeren Weltwirtschaft also? »Die Konzerne sagen immer, sie können die Lieferketten nicht kontrollieren – und da haben sie auch recht«, meint Fairphone CEO Bas van Abel. »Aber die Frage ist doch: Wie kann ich das ändern?«

Eine ganze Branche zu verändern ist tatsächlich kein leichtes Unterfangen, speziell wenn es sich um die IT-Industrie handelt, in der Fair Trade bisher ein unbeachtetes Konzept darstellt. Rund 40 verschiedene Metalle enthält ein Smartphone, nur vier davon sind laut internationalen Menschenrechtsvereinigungen als konfliktfrei klassifiziert. »Auch das Fairphone ist von einer wirklich fairen Produktion weit entfernt, aber es markiert einen Anfang auf dem Weg zu sozialen und ökologischen Standards für die Branche«, argumentiert Fairphone ganz offen, ohne die Dinge zu beschönigen. Ganz im Gegenteil: Auf seiner Website publiziert das Unternehmen das Informationsblatt *Häufige Missverständnisse über Fairphone*, das mit allen Schönmalereien deutlich aufräumt.

Transparenz ist überhaupt eines der Erfolgsrezepte des Social Startup. Fairphone macht alles öffentlich. Dadurch begibt es sich gemeinsam mit seinen Kundinnen und Kunden auf den langen, beschwerlichen Weg der Veränderung. Die Userinnen und User kommen begeistert mit: Jeder einzelne Schritt des Social Business kann via Roadmap verfolgt werden und wird im Fairphone Online-Forum diskutiert. Zu den Themen gehören die intensiven Bemühungen um konfliktfreie Mineralien und die Ausarbeitung eines Handbuchs zu deren Abbau. Außerdem wird über die Schwierigkeiten bei der Etablierung von besseren Arbeitsbedingungen beim chinesischen Produktionspartner inklusive Einrichtung eines Sozialfonds berichtet. Diskutiert wird auch über ein groß angelegtes Handy-Recycling-Projekt in Ghana, um die wertvollen Metalle weiter zu verwenden und gleichzeitig einen Beitrag zur Verbesserung der Situation rund um das Elektroschrott-Recycling in Afrika zu leisten. »Als Konsumenten haben wir jegliche Verbindung zu unseren Produkten verloren«, meinen die Social Entrepreneurs dazu. »Wir möchten das verändern und offenlegen, wie die Dinge des täglichen Gebrauchs erzeugt werden.«

Die hohe Verbundenheit mit den Kundinnen und Kunden und die Verwurzelung des Unternehmens in der DIY- und Open Source-Bewegung zeigt sich auch in anderen Bereichen: Um Langlebigkeit und Nutzungsdauer der erzeugten Smartphones zu erhöhen, wurde gemeinsam mit der DIY-Plattform iFixit ein Reparatur-Manual erstellt. Zusätzlich sind zahlreiche Ersatzteile für das Fairphone erhältlich. Für die Smartphone-Schutzhüllen lancierte Fairphone einen Community-Call für open source 3D-Print-Designs und arbeitet seitdem mit Fablabs zusammen. So soll nur produziert werden, was tatsächlich gebraucht wird.

Belohnt wird diese Unternehmensphilosophie durch eine enthusiastische Fangemeinde, die sich nicht nur an der Weiterentwicklung beteiligt, sondern auch die Unabhängigkeit und den Erfolg des Unternehmens sichert. 60.000 Stück wurden vom ersten Modell verkauft; das Fairphone 2 soll im Herbst 2015 erscheinen. Mehr als 35.000 angemeldete Interessierte gibt es bereits jetzt. »Es ist nicht nur ein Telefon, es ist eine Bewegung«, meint CEO Bas van Abel dazu. Dass Fairphone im März 2015 zum schnellstwachsenden Tech-Start-up der Niederlande gewählt wurde, ist dabei nur eine Randnotiz. Schließlich geht es hier um weit Wichtigeres als Profit. ■

Geschäftsmodell

Fairphone ist ein Social Business mit Sitz in Amsterdam, entstanden aus einer Bewusstseins-Kampagne zum Abbau von Konfliktmineralien in Kongo. Das vom Unternehmen auf den Markt gebrachte Smartphone soll auf den vorhandenen Absatzmarkt für soziale und ökologische Unterhaltungselektronik hinweisen, die Machbarkeit von Fair Trade innerhalb der globalisierten ITK-Industrie demonstrieren und langfristig faire Standards in der gesamten Branche fördern. Fairphone agiert zu 100 Prozent unabhängig von Investorenkapital: Der Start für die Entwicklung des Smartphones wurde durch private Mittel und Förderungen finanziert – die erste Produktion mittels Prepaid-Bestellungen. Seit Mai 2013 arbeitet das Unternehmen mit 31 Angestellten mit den Erlösen des mit 60.000 Stück ausverkauften Fairphone 1. Auch bei den Finanzen herrscht absolute Transparenz: Vom Großhandelspreis von 257 Euro (Endverkaufspreis: 325 Euro) gehen 185 Euro in Produktion und Design, 45 Euro sind Betriebskosten, 5 Euro werden als Investitionsreserve zurückgelegt und 22 Euro dienen dazu, Maßnahmen auszubauen, durch die faire Standards erlangt werden.



Nachhaltigkeit als kulturelle Leistung

Best Practice »Julie's Bicycle«

Soll, muss und können Kreativ- und Kulturindustrie nachhaltig sein? Ganz klar, meint man bei Julie's Bicycle in London. Die Organisation berät die Branche in Nachhaltigkeitsbelangen. In Großbritannien sind Kulturförderungen mittlerweile klar an Sustainability Reports geknüpft.

In kulturellen Einrichtungen wähnt man sich oft per se nachhaltig. Was gibt es schließlich nachhaltigeres als Kultur? Doch Festivals, Veranstaltungen, ja das ganze weite Feld der Kultur hat sich künftig auch über die eigenen inhaltlichen und programmatischen Zugänge hinaus zu fragen, wie es einem verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und Ansprüchen genügen kann. Diese sind nicht nur ökonomischer und sozialer, sondern vor allem auch ökologischer Natur. Auch wenn es in Wien bereits erste Aktivitäten gibt – das Sound:Frame Festival etwa fragte sich bereits vor drei Jahren selbstkritisch, was der Beitrag eines urbanen Festivals der visuellen Clubkultur, die ja gewissermaßen per definitionem verschwenderisch den Hedonismus zelebriert, sein könne; den Eurovision Song Contest haben ORF und Stadt Wien gemeinsam gleich ganz als zertifiziertes »ÖkoEvent« angelegt; und seitens des Bundes wird gezielt das »Greening« von Events gefördert. Doch nicht überall gibt es dafür schon ausreichend Bewusstsein.

In London – als kulturelle Metropole durchaus mit Wien vergleichbar – widmet sich die 2007 gegründete Organisation Julie's Bicycle der zentralen Frage, wie auch Kultureinrichtungen langfristig nachhaltig agieren können; und zwar in ihrem gesamten Portfolio. Der Impuls kam aus der in der Pop-Nation Großbritannien bedeutsamen Musikindustrie. »Einige Entscheidungsträger befanden, dass das Engagement der Branche über ›Live Earth‹ und seinen für das Event um den Globus fliegenden Künstlern hinausgehen müsse«, erinnert sich Sholeh Johnston, Arts Manager und Programmchefin bei Julie's Bicycle. »Die Musikindustrie hat insofern eine Sonderstellung, als dass sie auf überaus breitenwirksame Art und Weise mit der Öffentlichkeit kommuniziert.« Die Erkenntnisse aus dem Musikbusiness versucht Julie's Bicycle für die gesamte Kreativwirtschaft anwendbar zu machen. »Unser Ansatz ist ein analytischer: Julie's Bicycle kooperiert mit einer Reihe an Forschungsinstituten, macht detaillierte Analysen zum ökologischen Impact der Kreativ- und Kulturindustrie und stellt kostenlose Leitfäden sowie einen Emissionsrechner zur Verfügung.«

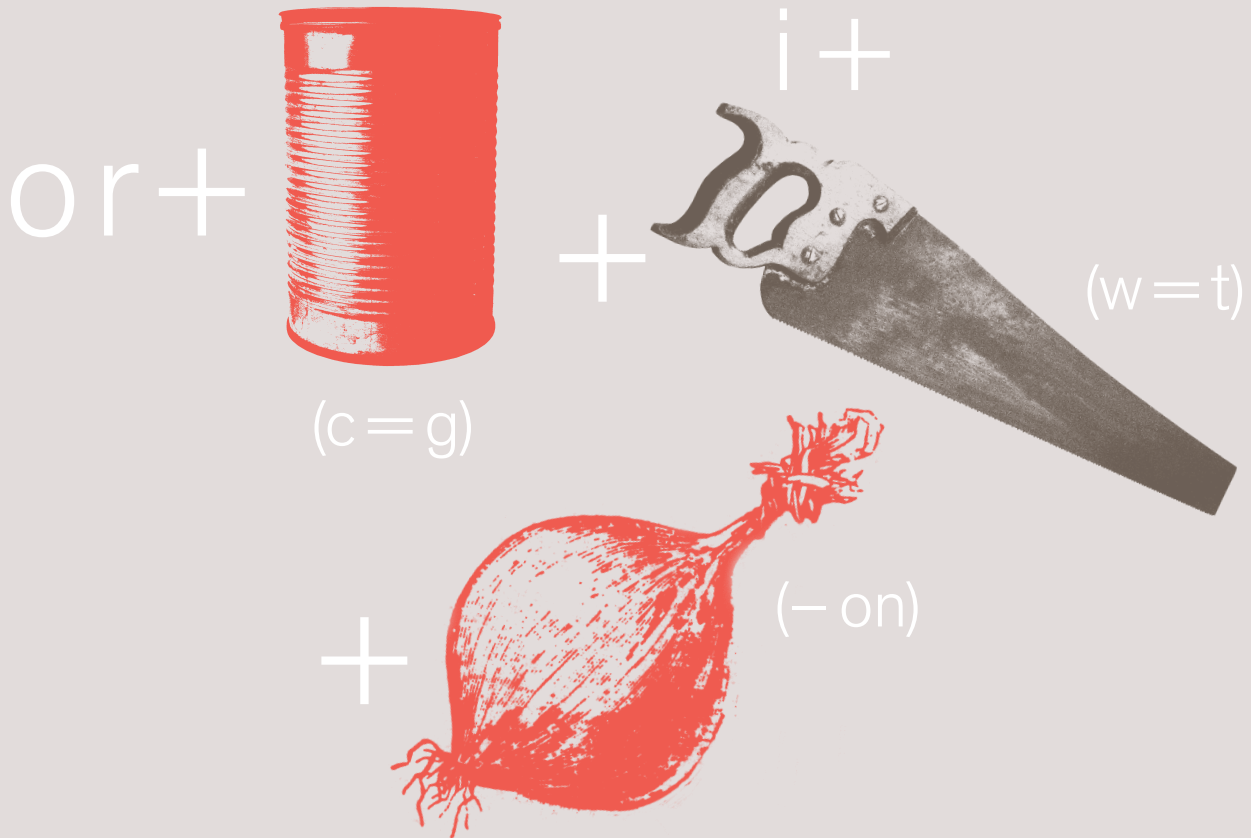
Zwar wäre es ein Trugschluss zu glauben, dass ökologische Nachhaltigkeit immer mit einer Kostenersparnis einhergeht.

Doch mittlerweile zwingen auch ökonomische Überlegungen zu mehr Nachhaltigkeit und Veranstaltungsorganisationen von Kultur-Events wird schmerzlich bewusst, dass sie von globalen Themen wie dem Klimawandel mitunter genauso unmittelbar betroffen sind wie etwa die Landwirtschaft. Sholeh Johnston nennt ein konkretes Beispiel: »Bis vor kurzem wurde kein Konnex zwischen sich häufenden Wetterextremen im Zuge des Klimawandels und der Festivalindustrie gemacht. Mittlerweile werden sich immer mehr Festivalbetreiber, vor allem aber deren Versicherungen, der Auswirkungen auf ihre Kosten aufgrund von Absagen oder Schäden bewusst.« Entsprechend ist eigenes nachhaltiges Handeln und das Aufmerksammachen auf solch globale oder gesamtgesellschaftliche Probleme gefragt.

Eine große Herausforderung sieht Johnston auch durch die Energiepreise auf die Branche zukommen: »Viele KMU in der Kreativindustrie haben einen steigenden Bedarf an Energie, sind aber sehr sensibel gegenüber Preisentwicklungen und steigenden Kosten. Wir haben schon vor Jahren zu diesen Themen geforscht und helfen Unternehmen, Vorsichtsmaßnahmen zu treffen bzw. ihren Teil zu einer nachhaltigeren Entwicklung beizutragen.«

Anfangs wäre für diese analytische Arbeit innerhalb der Kultur- und Kreativindustrie viel Überzeugungsarbeit notwendig gewesen. Heute sehen viele Initiativen und Unternehmen auch klar die Vorteile – etwa Energieeinsparungen oder die Möglichkeit, die eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten auch zu bewerben. Rückendeckung brachten aber vor allem die Vorgaben der Regierung: »Großen Aufschwung gab das Arts Council England«, erzählt Johnston. »Seit 2012 verlangt es von allen geförderten Organisationen eine verpflichtende Berichterstattung in Sachen Nachhaltigkeit.« Auch diesbezüglich könnte man sich von London inspirieren lassen. ■

We care about *



Wie lässt sich Wirtschaften im Sinne aller Beteiligten möglichst gut organisieren? Ressourcenausbeutung, soziale Ungerechtigkeit, zunehmende Wetterextreme – an vielen der Herausforderungen, vor denen wir heute stehen, ist das bestehende System nicht unbeteiligt. Die Dogmen des Wachstums und der Gewinnmaximierung lassen oft nicht viel Raum; Platz, der aber gebraucht würde – für die Vielfältigkeit menschlicher Bedürfnisse und unterschiedlicher Arbeitsformen. Aus unternehmerischer Sicht lohnt sich daher der Gedanke: Kann ich die Welt nur verändern, indem ich ein neues Produkt lanciere, auf eine neue Zielgruppe eingehe oder schonender mit Ressourcen eingehe? Oder kann ich ein bestehendes System auch verändern, indem ich neu denke, wie man Arbeit organisiert? Sozialunternehmen, die darüber nachdenken, wie sie sich organisieren, zeigen, was möglich ist, und geben einen Impuls, Wirtschaft neu zu definieren. Wie ein verantwortungsvolles Morgen aussehen kann, probiert zum Beispiel das basisdemokratische Kollektiv Premium aus. Auch eine ganz andere Idee hat mit der weltberühmten Brause zu tun: ColaLife nutzt das Vertriebssystem von Coca-Cola um entlegene Gebiete in Sambia mit lebensrettenden Medikamenten zu versorgen. Die preisgekrönte Idee schließt als selbsttragendes Unternehmensmodell eine Versorgungslücke. Ein neuer Blick auf Organisationsstrukturen eröffnet auch neue Perspektiven – für das Unternehmen und die Gesellschaft.

Einmal Huckepack und wieder zurück

Best Practice »ColaLife«

Die Omnipräsenz von Coca-Cola brachte Simon Berry auf eine zündende Idee. Diese sollte die Medizinversorgung in Entwicklungsländern grundlegend verändern.

In ländlichen Gebieten von Entwicklungsländern ist die medizinische Versorgung mehr als unzulänglich. In Sambia etwa stirbt eines von acht Kindern vor seinem fünften Geburtstag. Die zweithäufigste Todesursache ist Durchfall – eine Krankheit, die mit einer einfachen Trinklösung und einer mehrtägigen Zinkkur zum Aufpäppeln einfach behandelbar wäre. Allerdings müssen Eltern im ländlichen Sambia durchschnittlich 7,3 km gehen, um zu einer medizinischen Einrichtung zu gelangen. Dort besteht jedoch nur eine 25-prozentige Chance, überhaupt medizinisch versorgt zu werden. Zugleich gilt: An jedem noch so entlegenen Ort ist Coca-Cola verfügbar.

Diese Diskrepanz brachte Simon Berry auf eine zündende Idee. Wenn es möglich ist, Coca-Cola überall hinzubringen, müsste es doch auch möglich sein, Medizin für die ländliche Bevölkerung leichter verfügbar zu machen. Ein wenig Recherche brachte Aufschluss über die Lieferkette solcher Konsumgüter: Die »letzte Meile« hin zu ländlichen Gemeinden wird von Mini-Händlern auf Eseln und Lastenrädern überwunden. Jedes Glied in der Lieferkette verdient am Transport.

Das Huckepack-Prinzip

Um sich dieser Lieferkette zu bedienen, designte Berry den Aidpod: ein kraterförmiger Behälter, der sich in Getränkeboxen genau zwischen die Flaschenhälse von Colaflaschen einfügt. Darin sollten die von der WHO empfohlenen Medikamente zur Behandlung von Durchfall transportiert und an Eltern in ländlichen Gebieten verkauft werden. Der Aidpod fungiert außerdem als Messbecher für die mitgelieferte Trinklösung. Dazu kommen Zink und Seife.

Lokales Knowhow

Gemeinsam mit lokalen Organisationen und NGOs wurde das Projekt unter dem Namen ColaLife ausgefeilt, das für Idee und Produktdesign zahlreiche Preise gewann. Mit einer Förderung der britischen Entwicklungsagentur war es ColaLife 2011 endlich möglich, eine zweijährige Versuchsperiode zu starten. Als wegweisend stellte sich außerdem die Begleitstudie heraus, für die UNICEF Sambia verantwortlich zeichnete.



1



2

1 Auf seinem Lastenrad bringt ein Händler Medikamente gemeinsam mit Konsumgütern in entlegene Gebiete Sambias.

2 Im Aidpod passten die Behältnisse genau zwischen die Hälse von Cola-Flaschen. Aber: Nur 4 % der Händlerinnen und Händler transportierten die Behälter tatsächlich darin.

Fotos: Simon Berry

Ein gefragtes Produkt

Nach Ablauf der zwei Jahre war die wichtigste Erkenntnis zugleich die positivste Nachricht: Die Nachfrage besteht. 26.000 Aidpods wurden während der Versuchsperiode verkauft. 45 Prozent der an Durchfall erkrankten Kinder erhielten eine Behandlung; zuvor lag die Zahl bei unter einem Prozent. Aber noch war ein Großteil des Unternehmens durch Entwicklungshilfegelder finanziert und kein selbsttragendes Sozialunternehmen.

Um diesem Ziel näher zu kommen, sollten Großhandelsunternehmen nicht mehr den Umweg über die Wohltätigkeitsorganisation ColaLife gehen müssen, sondern direkt beim Produzenten Pharmanova bestellen können. Nun sollten die wichtigsten Erkenntnisse aus der Versuchsperiode umgesetzt werden, die einige wegweisende Veränderungen beinhalteten.

Es geht um die Nische auf dem Markt, nicht die in den Kisten

Es stellte sich heraus, dass nur 4 Prozent der Händlerinnen und Händler den Aidpod in Getränkekisten transportierten. »Die Idee, Medizin in Colakisten zu transportieren war cool, aber nicht relevant. Worauf es ankommt, ist die Nische auf dem Markt und nicht der Raum in den Kisten.« Dies eröffnete ganz neue Möglichkeiten bei der Optimierung des Produkts, denn die Produktion ist noch zu teuer, um ein selbsttragendes Geschäftsmodell zu sein.

Der Aidpod wurde vollkommen überdacht: Unter dem neuen Namen Kit Yamoyo wurde die Verpackung handlicher und kostengünstiger, das Etikettendesign wurde optimiert und leichter verständlich. Für die Medizinpräparate wurden lokale Produktionsunternehmen gefunden, um den Preis weiter zu senken. Schon sechs Monate nach der Auslagerung des Bestellwesens an die Produktionsfirma Pharmanova wurde das 52.000ste Kit Yamoyo verkauft.

Unternehmen müssen zuhören

Heute steht das ColaLife-Team vor einer Aufnahme des Vertriebs in ganz Sambia. Noch konnte das notwendige Budget für die Expansion nicht aufgetrieben werden. Doch schon jetzt kann man von ColaLife lernen, dass konsequentes »Zuhören« und Monitoring zeigen, was ein Geschäftsmodell eigentlich relevant macht. ■

Geschäftsmodell

ColaLife schließt eine Lücke des öffentlichen Gesundheitssystems in Sambia, und bringt mit Hilfe der Lieferkette von privaten Konsumgütern einfach anwendbare Durchfallmedizin in ländliche Gemeinden. Durch die nun einfache Verfügbarkeit von zu Hause anwendbarer Medizin, konnte der Prozentsatz der gegen Durchfall behandelten Kinder von 1 Prozent auf 45 Prozent gesteigert werden. Das Produkt und die Distribution als selbsttragendes Geschäftsmodell sind im Medizinbereich einzigartig.

Gutes Essen – Gutes Tun!

Best Practice »Topfreisen«

Das Social Startup Topfreisen aus Mödling ermöglicht Asylwerbenden Gerichte ihrer Heimat zu kochen und finanziert mit dem Verkauf der Speisen z. B. Freizeitaktivitäten.

Österreich war einmal stolz, ein Asylland zu sein. Dem ehemaligen Bundeskanzler Bruno Kreisky wird das Zitat zugeschrieben: »Was für die Schweiz das Rote Kreuz ist, ist für Österreich das Asylrecht.« Seither sind viele Jahre vergangen und Asylpolitik fungiert leider oft als Spielball populistischer Politik. Zahlreiche zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure treten seit vielen Jahren sowohl gegen die negative Berichterstattung als auch gegen die unzähligen Missstände auf. Eine relativ junge Initiative, die es sich zum Ziel gesetzt hat, Asylwerbende eine sinnvolle Tätigkeit zu ermöglichen, ist das von Cornelia Mayer gegründete Social Startup Topfreisen in Mödling. Asylwerbende müssen oft jahrelang auf eine Entscheidung über ihren Antrag warten. Der Umstand, dass sie in dieser Zeit nicht arbeiten dürfen, ist eine enorme Einschränkung und psychische Belastung. Ein selbstbestimmtes Leben zu führen, ist damit unmöglich. Ganz zu schweigen von den finanziellen Schwierigkeiten, die dadurch verursacht werden.

Asylwerbende, die im von der Caritas geleiteten Haus St. Gabriel in Mödling untergebracht sind, kochen für Topfreisen Speisen nach Rezepten aus ihrer Heimat. Topfreisen verkauft das frisch gekochte Essen aus regionalen Zutaten an Menschen, die in der Umgebung arbeiten oder wohnen, und bietet einen Cateringservice an. Ziel ist es, alle Aspekte des Projekts nachhaltig zu gestalten – von der Anlieferung bis zu den Zutaten. Da Asylwerbende keine Arbeitserlaubnis haben, ist eine Bezahlung ihrer Tätigkeit rechtlich nicht möglich. Die Verkaufserlöse und Spenden kommen ihnen jedoch indirekt zugute. Aus ihnen werden Deutschkurse, Hortplätze, Ausflüge, Sport- und Freizeitaktivitäten für die Bewohnerinnen und Bewohner von St. Gabriel finanziert. ■

Geschäftsmodell

Topfreisen ist als Verein organisiert. Die Aufmerksamkeit, die durch gewonnene Preise, Medienberichterstattung und Fernsehauftritte erreicht wurde, will Cornelia Mayer künftig auch wirtschaftlich nutzen. Entsprechende Erweiterungspläne – wie z. B. das Publizieren von Kochbüchern oder das Anbieten von Kochkursen – werden derzeit evaluiert.



1

1 Der Koch Michael Voitl koordiniert für Topfreisen den Kücheneinsatz der Asylwerbenden. Foto: Lorin Canaj

»Wir fühlen uns der Gemeinwohl-ökonomie verpflichtet«

Interview mit Sepp Eisenriegler

Das Wiener Reparatur- und Service-Zentrum, kurz: R.U.S.Z., agiert seit ein paar Jahren sowohl als Verein wie auch als GmbH. Mit großem Erfolg werden dort langzeitarbeitslose Menschen zu technischen Fachkräften ausgebildet.

Das R.U.S.Z. gibt es als Verein seit 1998. Im Jahr 2011 haben Sie auch eine GmbH gegründet. Warum? 2007, nach 10 Jahren als sozialökonomischer Betrieb, hat uns das Arbeitsmarktservice als Auftraggeber mitgeteilt, dass wir nicht mehr mit der Übernahme von Arbeitslosen beauftragt werden – weil wir zu selektiv waren. Wir hätten jeden nehmen müssen, ein Drittel einsparen und die Leute nicht mehr zwölf, sondern nur noch sechs Monate behalten. Obwohl wir konstant mehr als 70 Prozent aller Arbeitslosen in Dienstverhältnisse vermittelt hatten. In sechs Monaten kann ich aber niemanden entschulden, ich kann niemandem Deutsch beibringen und ich kann ohne Selektion unmöglich Leute ohne Vorqualifikation in sechs Monaten beibringen, wie man Waschmaschinen repariert. Also haben wir uns vom Arbeitsmarktservice verabschiedet und das R.U.S.Z. privatisiert.

Was sind denn die Vorteile eines Vereins, welche die des Unternehmertums? Da auch beim Verein die Haftungsfrage an meine Person

geknüpft ist, bietet ein Verein wenige Vorteile. Sowohl beim Verein wie auch in der GmbH fühlen wir uns der Gemeinwohl-ökonomie verpflichtet. Das heißt, dass uns der ökologische und der soziale Zweck wichtiger ist als der Profit. Wir wirtschaften zwar positiv, haben aber sicher noch ein paar Jahre Kredite zurückzuzahlen. Ein Verein zu sein, ist in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Körperschaften kein Nachteil. Dafür werden in der Geschäftswelt Unternehmen viel ernster genommen. Das ist aber eher eine emotionale Sache und hat weniger mit Tatsachen zu tun.

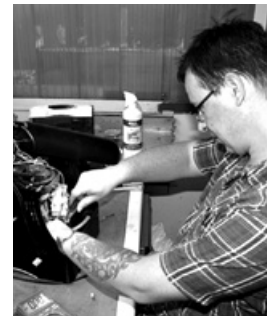
Laut Website wickelt die GmbH das Reparatur- und Servicegeschäft ab. Ist bei jedem Projekt klar, welche Aktivitäten wo landen? Ja, es gibt R.U.S.Z. als Dachmarke und darunter den Verein und die GmbH. Die GmbH wickelt das operative Geschäft ab. Der Verein ist für die Entwicklung des Programms zuständig. Über ihn laufen auch alle geförderten Projekte, zum Beispiel mit der EU und dem Lebensministerium. Die Aufteilung hat sich bewährt. ■

Geschäftsmodell

R.U.S.Z. beschäftigt 21 Personen bei einem Jahresumsatz von ca. 1 Million Euro. Als sozialwirtschaftlicher Betrieb bildet das R.U.S.Z. Arbeitslose zu technischen Fachkräften aus, die Produkte reparieren und upcyclen. Die GmbH finanziert sich ausschließlich durch Dienstleistungen und Produkte, der Verein auch durch Förderungen. Vereinsziel ist es, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die in das Portfolio der GmbH übernommen werden können.



1



2

1-2 Beim Reparieren von Haushaltsgeräten und Unterhaltungselektronik werden langzeitarbeitslose Menschen zu technischen Fachkräften ausgebildet. Fotos: R.U.S.Z.

Kollektives Sprudeln

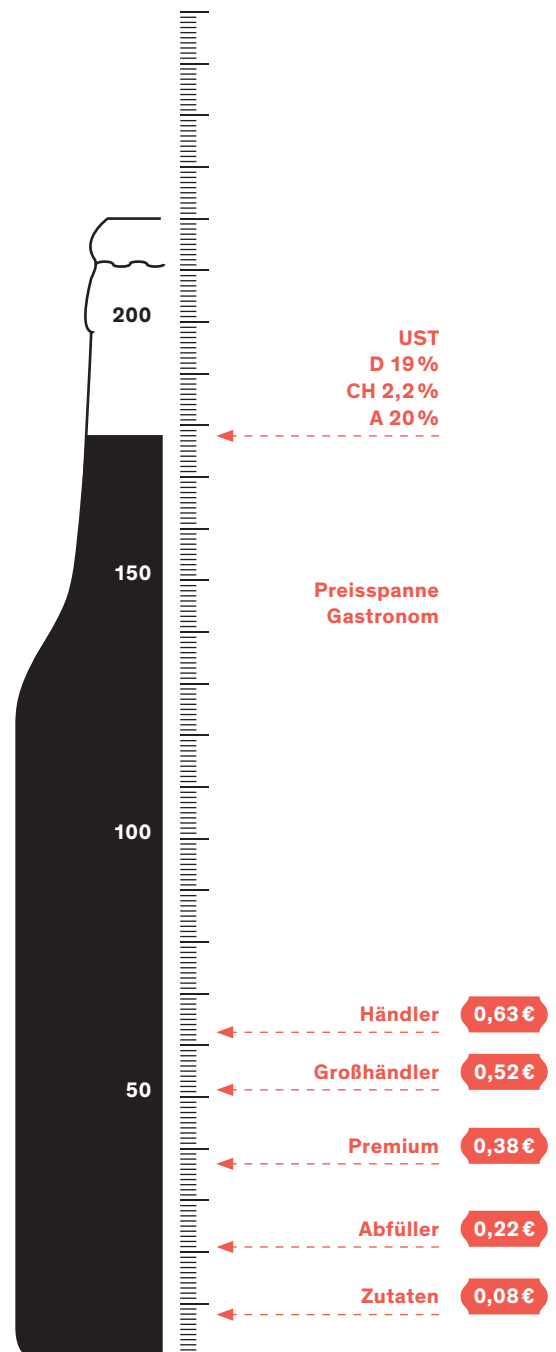
Best Practice »Premium«

Der Getränke-Produzent Premium lebt vor, was laut vorherrschender Lehre nicht geht: Erfolgreiches Wirtschaften – ohne Gewinn, dafür mit radikal demokratischen Strukturen.

Gäbe es nicht ein handfestes Produkt in Form einer ziemlich guten Limonade, könnte man glauben, dass es hier um ein IT-Unternehmen geht. Wenn Premium seine Firmenphilosophie erklärt, ist von Betriebssystem, Hardware, Software und Modulen die Rede. Denn bei Premium ist so ziemlich alles anders als bei herkömmlichen Unternehmen: Der Markeninhaber Uwe Lübbermann nennt sich »zentraler Organisator«, alle Entscheidungen fallen im Kollektiv und die Firmenstrategie zielt darauf ab, keinen Gewinn zu machen.

Entstanden ist das Hamburger Unternehmen aus Liebe – und Enttäuschung: Die stark koffeinhaltige afri-cola, »langjährige Begleiterin durch lange Tage und harte Nächte«, wird 1999 verkauft, schwupps verändern sich Wirkung und Geschmack. Empörte afri-Fans gründen die Interessensgruppe Premium und fordern die Rückkehr zur alten Rezeptur – erfolglos. Schließlich spielt der Zufall den Limo-Jüngern den Kontakt zu einem ehemaligen Abfüller in die Hände, der exklusiv 1000 Flaschen Original-afri für die Fans produziert. Kaum sind die weg, weitere 1000, dann 2000. Plötzlich stellt man Getränke her – ohne zu wissen, wie die Branche tickt. Im Hamburger Szene-Lokal Golden Pudel Club wird ein Stammtisch ins Leben gerufen, um sich auszutauschen: Mit Herstellerinnen, Händlern, Gastronominnen und Endkunden. Man wird schlauer und will alles besser machen. Premium will den Beweis führen, dass Moral und Wirtschaft zusammengehen und definiert drei Haupthandlungsfelder: Ökologie, Soziales und Ökonomie. Das firmeneigene »Betriebssystem« wird laufend anhand der in der Praxis auftauchenden Fragestellungen verbessert.

»Maximales Out- und Insourcing« nennt Markeninhaber Uwe Lübbermann die Strategie der »virtuellen Firma«. Es gibt keine Angestellten und keinen Firmensitz, trotzdem fallen alle Entscheidungen gleichberechtigt. Gesteuert wird das Unternehmen durch das Premium-Kollektiv, das alle Stakeholder umfasst – von der Herstellerin über die Spediteure, Händlerinnen und Gastro-Betriebe bis hin zu den Konsumenten. Via Mailingliste wird konsensual nach Lösungen gesucht. Konkret heißt das: Diskutieren, bis alle einverstanden sind. »Oft wird gedacht, dass konsensuale Prozesse sehr langsam sind«, erläutert Lübbermann, »und das mag anfangs auch der Fall sein. Hat sich so eine Struktur jedoch etabliert, funktioniert sie sehr effizient. Bei uns dauern selbst schwierige Entscheidungen



1 Einheit entspricht 0,01 €

Anteile pro Flasche

Premium erprobt seit rund 15 Jahren ein etwas anderes Unternehmensmodell. Grundlage der Finanzierung ist eine cent-genaue Preiskalkulation pro Flasche. Sie enthält alle notwendigen Anteile, um faire Zusammenarbeit zu ermöglichen und Rücklagen für Investitionen zu bilden. Profit darüber hinaus lehnt Premium ab.

kaum länger als eine Woche, halten aber langfristig.« Die Konsensdemokratie verbindet für Lübbermann zwei Innovations-Management-Bereiche auf ideale Weise: Das Wissen der internen Experten und jenes der Kunden. »Das schafft weit mehr Innovation als ein einzelner Chef je leisten kann.«

Und tatsächlich: Die Beteiligung aller Betroffenen bringt erstaunliche Ideen fürs faire Wirtschaften zutage: So gewährt Premium kleinen Abnehmerinnen und Abnehmern einen »Anti-Mengenrabatt«. Nicht wer viel bestellt, bekommt den besseren Preis, sondern wer sich noch wenig Lagerware leisten kann. Der Preis wird cent-genau auf die Flasche gerechnet und setzt sich aus den realen, für alle transparenten Kosten zusammen – ohne Gewinnmargen; zwischendurch werden Preise auch gesenkt, wenn die Möglichkeit dazu besteht. Von der Herstellung bis zum Handel herrschen Fixpreise, die allen Planungssicherheit bringen und Schnäppchen-Wettbewerb verhindern. Gezahlt wird sofort nach Erhalt der Rechnung ohne Skonto. Sollte umgekehrt eine Abnehmerin oder ein Abnehmer einmal in Zahlungsschwierigkeiten geraten, werden keine Zinsen verrechnet: »Das belastet einen Partner im Engpass nur zusätzlich und hilft ihm sicher nicht weiter.«

Statt professionellem Außendienst und klassischer Werbung setzt Premium auf Open-Source-Marketing und Vertrieb durch überzeugte Konsumentinnen und Konsumenten und Mundpropaganda: »Tippgeberinnen« schlagen neue Lokale vor, »Starter« überzeugen Gastronominnen und »Sprecher« kümmern sich langfristig um die Schnittstellenkommunikation und erhalten dafür einen fixen Anteil pro verkaufter Flasche. Der gesammelte Erfahrungsschatz des Unternehmens steht frei zur Verfügung, um andere Gründerinnen und Gründer beim Aufbau fairer Strukturen zu unterstützen – es herrscht Kooperation statt Konkurrenz. Premium hat mit seinem Cola, einem Bier und den zwei Kooperations-Getränken Holunder und Mate mittlerweile vier Produkte im Sortiment und rund 1600 gewerbliche Beteiligte. Trotzdem gibt es keinen einzigen schriftlichen Vertrag. Das sei auch nicht nötig, meint Lübbermann: »So muss jeder Partner darauf schauen, dass er sich fair verhält – sonst kann ja jeder sofort die Zusammenarbeit beenden.«

Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems Premium wird wissenschaftlich begleitet. Schließlich gibt es noch einige Nüsse zu knacken auf dem Weg zu einer solidarischen und Post-Wachstums-Ökonomie. Denn bei aller Liebe zur Limo verfolgt Premium ein weit größeres Ziel: Die Veränderung des Gesamtsystems Wirtschaft. ■

Geschäftsmodell

Premium hat sich 1999 aus einer Konsumenten-Initiative entwickelt, 2001 meldete Uwe Lübbermann die Markenrechte an. Seitdem steuert ein Stakeholder-Kollektiv das Hamburger Unternehmen in Konsensdemokratie. Alle Beteiligten diskutieren und entscheiden via Mailingliste mit. Es gibt keinen Firmensitz, alle Partner arbeiten selbstständig im »virtuellen Unternehmen«. Für intern Beteiligte gilt ein Einheitslohn von 16 Euro pro Stunde, für externe Partner fixe Umsatz-Anteile. Angestrebt wird Kostendeckung bei fairer Entlohnung ohne Gewinnabsicht. Das Unternehmen hat vier Getränke im Sortiment. Premium bekennt sich zu einer solidarischen und Post-Wachstums-Ökonomie und entwickelt seine Standards ständig mit wissenschaftlicher Begleitforschung weiter.

»Wir sollten Unternehmen so denken, dass sie sozial verträglich bleiben«

Interview mit Premium-Gründer
Uwe Lübbermann

Premium ist als Kollektiv und in Konsensdemokratie organisiert.

Wie kam es dazu? Die Grundlage des Ganzen ist der Wunsch, das Unternehmen möglichst hierarchiefrei zu betreiben. Dahinter steckt so eine Art Grundhaltung von mir, dass ich von einer Gleichwertigkeit der Menschen ausgehen möchte. Daraus ergibt sich, dass wir eine möglichst weitreichende Gleichberechtigung bei der Entscheidungsfindung haben sollten.

Premium an sich ist nur eine Getränkemarke, die offiziell zwar mir gehört, aber keine weiteren Produktionsmittel hat, wie LKWs, Lagerhalle, Büro und so weiter. Alle an Premium Beteiligten sind frei in dem, was sie beitragen oder auch nicht beitragen wollen. Das heißt, ich kann rein operativ niemandem irgendwas vorschreiben, sondern muss alle Beteiligten fragen, wie wir die Dinge gemeinsam organisieren und entscheiden. Das Kollektiv betrachten wir als die Summe derjenigen, die von Premium und dem, was wir tun, betroffen sind – also Abfüller, Spediteure, Händler, Gastronomen, Endkunden usw. Und alle können über alle Bereiche des Unternehmens mitentscheiden. In der Praxis sind meist um die 100 Personen aktiv dabei. Die

Umsetzung der Entscheidungen liegt dann in den Händen des Organisations-Teams.

Wie lassen sich Wachstum und Ablehnung von Profit vereinen?

Ich denke, wir sollten Unternehmen generell so denken, dass sie sozial verträglich bleiben – von der Größe her und für die Beteiligten. Wie groß genau, hängt stark vom Einzelfall und der Branche ab. Aber kleiner geht immer, und langsamer wachsen geht auch immer.

Man muss natürlich Geld verdienen, aber hier würde ich Kosten unterscheiden, die einfach reinkommen müssen – wie Löhne, Zutate, Maschinen und Ähnliches. Eine kleine Rücklage für Krisenzeiten sollte auch drin sein. Aber Gewinne über das hinaus, was man für alle Beteiligten braucht, sind meiner Meinung nach gar nicht erforderlich. Denn wenn man das ausschließt, schließt man nicht nur Wachstumstreiber wie Gewinne und Zinsbelastung aus, sondern auch Problemtreiber. Wenn das Unternehmen keinen Gewinn erzielen muss, dann kann es auch langsamer vorgehen.

Premium versteht sich als Teil der Gemeinwohlökonomie. Wie wird man ein Slow Entrepreneur wie ihr das bezeichnet?

Zuerst braucht man eine Idee. Einen Bedarf, den man als notwendig oder ein Problem, das man als ungelöst betrachtet. Wenn man sich innerhalb dessen eine Aufgabe sucht, die man gut kann und gerne macht, ergibt die Schnittmenge auf Dauer fast automatisch Zufriedenheit und Erfolg. Der Rest ist Sturheit und einige Jahre Aufbauarbeit. Meine Erfahrung ist, dass Kunden und Geschäftspartner es sehr schätzen, wenn sie eingeladen werden, wirklich mitzugestalten. Wenn man

Einstiegspunkte zu den Unternehmensinhalten bietet, zum Beispiel über die eigene Website oder über Presseberichte, ohne mit Werbung zu belästigen, dann kommen die Menschen von alleine. Grundsätzlich würde ich allen, die ein Unternehmen gründen, dazu raten, sich alles anzuschauen – Standardlehrbücher und alternative Methoden – und selbst herauszufinden, was zu einem passt. Es gibt mittlerweile auch viele Workshops zur Konsensdemokratie, was ja der Kern unseres Unternehmens ist. Und es gibt natürlich die Premium Website, auf der man nachlesen kann, wie wir das aktuell betreiben. ■

Quelle
»20 Minuten für die alternative Wirtschaft«, Nils Seesing im Gespräch mit Uwe Lübbermann. Abrufbar in voller Länge als Creative Commons unter www.premium-cola.de.

»Es braucht Angebote, die zu mehr Solidarität führen«

Interview mit Sabine Gretner

Sabine Gretner, Bereichsleiterin der Gemeinwesenarbeit der Caritas, über neue Initiativen, Social Business und Strategien der großen katholischen NGO.

Vor ein paar Jahren wäre mir beim Stichwort Caritas außer Spendenaktionen und der Gruft wahrscheinlich nicht viel mehr eingefallen. Heute denke ich an ein Schulprojekt, die Brunnenpassage, das magdas Hotel oder die Stadtteilarbeit in Aspern. Reagiert die Caritas mit öffentlich stärker wahrnehmbarer Gemeinwesenarbeit auf einen gefährdeten sozialen Zusammenhalt? Die Caritas hat vor einigen Jahren begonnen, vermehrt auch gesellschaftspolitische Fragen zu thematisieren und anhand von Pilotprojekten Antworten zu suchen. Dieser eingeschlagene Weg mündete 2012 in die Gründung des Bereichs Gemeinwesenarbeit, der die Aufgabe hat, neue Wege im Zusammenleben aufzuzeigen. Es sollen Angebote entwickelt werden, die zu mehr Solidarität in der Gesellschaft führen. Dabei sind alle eingeladen teilzunehmen und den eigenen Horizont zu erweitern.

Füllt die Caritas mit ihrer Arbeit hier eine Lücke, die der Sozialstaat nicht mehr füllen kann oder will? Die Frage ist, ob der Sozialstaat diese Lücke jemals allein gefüllt hat. Meiner Meinung

nach nicht. Wenn, dann nur im Zusammenspiel mit Vereinen, Glaubensgemeinschaften, nachbarschaftlichen Strukturen oder größeren Familienverbänden. Im Roten Wien wurde hier sicher einiges angeboten; derzeit beobachten wir andere gesellschaftliche Entwicklungen, wie Leistungsdruck, Individualisierung, Vereinsamung, Entsolidarisierung, usw.

Verfolgt die Caritas, neben den bekannten Tätigkeiten, eine Strategie, aktiver als gesellschaftlicher Akteur aufzutreten, indem mehr selbstständige Initiativen und Unternehmen gegründet werden? Welche ähnlich gelagerten Projekte der Caritas werden wir in Zukunft noch sehen? Die Caritas der Erzdiözese Wien ist mit etwa 4500 Mitarbeitenden ein großer, sehr professioneller Arbeitgeber, der trotz dieser Größe sehr beweglich geblieben ist. Diese Größe ist vergleichbar einem großen Schiff und ermöglicht auch kleinen, wendigen, innovativen Projekten sehr gute Startbedingungen. Wenn ich an die Caritas denke, habe ich immer das Bild einer Flotte im Kopf, denn es werden immer mehr Boote, die von einer eigenen Innovationsabteilung begleitet werden. In meinem Bereich startet gerade ein Community Cooking-Projekt in der ehemaligen Ankerbrotfabrik, mit dem wir über das gemeinsame Kochen Menschen zusammenbringen wollen. Im Bereich Hilfe in Not wird gerade »Wellcome« ein Freiwilligenprojekt für »Frühe Hilfen« umgesetzt, das wir bei einer Studienreise nach Hamburg kennengelernt haben. Es gibt Segelreisen für Kinder mit und ohne Behinderung und, und, und. Es passiert aber so viel mehr, dass ich gar nicht alles aufzählen kann.

Seit geraumer Zeit betreibt die Caritas ja auch Social Business-Projekte unter der Dachmarke magdas. Jüngst erst wurde das Hotel magdas eröffnet. Was waren die Beweggründe für die Gründung eines Social Business und was verspricht sich die Caritas davon? Welche Geschäftsfelder umfasst magdas? magdas ist in den Bereichen Hotellerie, Gastronomie, Recycling, Handel und Facility Management tätig. Das Ziel des Social Business ist es, neue Lösungswege am Arbeitsmarkt für Menschen mit geringeren Jobchancen aufzuzeigen und dabei ohne öffentliche Förderungen wirtschaftlich selbsterhaltend zu sein. Das geht nur mit neuen Ideen, Mut und einer starken Organisation im Rücken. magdas erbringt Dienstleistungen mit sozialem Mehrwert, die auf gesellschaftlicher, ökologischer und ökonomischer Verantwortung basieren. Dabei verbindet magdas Menschen mit unterschiedlicher kultureller oder sozialer Herkunft – und mit verschiedenen beruflichen Fähigkeiten. Für die Caritas ist Social Business ein Unternehmen, dessen oberstes Unternehmensziel die Lösung eines sozialen Problems ist und das sich aus den eigenen wirtschaftlichen Erfolgen finanziert.

Wie sind die bisherigen Erfahrungen mit den magdas-Einrichtungen, die schon länger existieren? Geht das Konzept auf? Wir sind bisher sehr zufrieden, obwohl der ökonomische Druck und gleichzeitig unser hoher Qualitätsanspruch natürlich große Herausforderungen sind. Wenn es so einfach wäre, ein Social Business auf den Boden zu bekommen, gäbe es wahrscheinlich schon mehr erfolgreiche Social Business-Projekte. Wir lernen derzeit wirklich viel – und das ist nicht nur fordernd, sondern macht auch sehr viel Freude. ■



1



2



3

Geschäftsmodell

2013 hat die Caritas der Erzdiözese Wien rund 246 Millionen Euro für ihre Aktivitäten eingesetzt. Der Großteil davon (knapp 80 %) sind Entgelte für Dienstleistungen, gut 10 % stammen aus Spenden, der Rest sind u. a. Subventionen der öffentlichen Hand und aus Kirchenbeiträgen. Verwendet werden die Mittel u. a. für stationäre und mobile Pflege (44 %), Menschen mit Behinderung (19 %), Asyl, Migration und Integration (13 %), Menschen in Not (8 %), des weiteren für Beschäftigungsprojekte und Hilfsbetriebe (5 %) sowie Auslandshilfe (4 %). 2157 Menschen haben sich in der Caritas der Erzdiözese Wien freiwillig engagiert.

In den Social Business-Projekten der Caritas arbeiten 115 Personen, 45 davon haben geringe Chancen am Arbeitsmarkt. Die wichtigsten sind das Handy-Recycling-Projekt; in Kooperation mit Ö3 wurden 2014 470.000 Handys gesammelt und recycelt; die magdas Kantine in der ehemaligen Ankerbrotfabrik, das magdas Hotel und der Spar-Markt in Bad Pirawarth. (Alle Zahlen aus 2013).

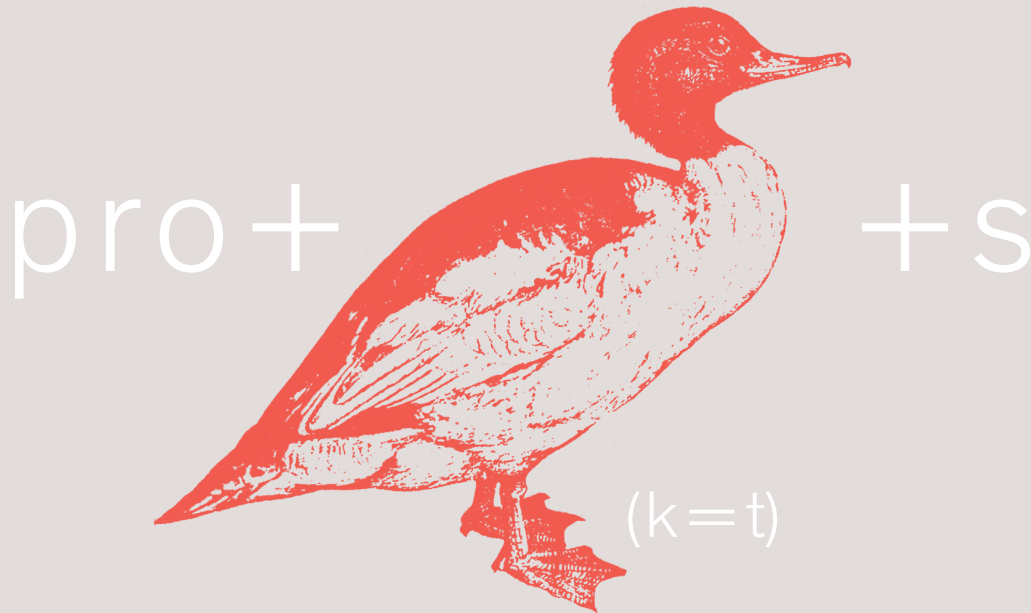
1 Das direkt beim Wiener Prater gelegene magdas Hotel ist das jüngste Projekt der Caritas Social Business Abteilung.

2 Gestaltung und Kreativität spielen eine wichtige Rolle. magdas bietet ein Artist-in-Residence Programm und kooperiert mit Studierenden der Akademie der bildenden Künste.

3 Das Hotel hat 78 im Upcycling-Design individuell gestaltete Zimmer.

Fotos: Paul Kranzler

We care about *



Wie lässt sich Weltverbesserung in Produktform bringen? Was zeichnet ein gutes Produkt aus? Also eines, das sich nicht nur gut verkauft, sondern – ganz unpathetisch, im sozialen oder ökologischen Sinn – hilft, die Welt zu verbessern. Wenn man an Social Business denkt, ist es wohl der erste Impuls, an irgendeine Art von neuwertigem Produkt mit gesellschaftlichem Mehrwert zu denken. Der Gedanke liegt vielleicht näher, als Innovationen, die auf Ressourcen-, Organisations- oder Zielgruppenebene passieren. Dennoch könnten die Beispiele, die auf den folgenden Seiten vorgestellt werden, kaum vielseitiger sein. ekn footwear zum Beispiel verkauft nachhaltige Sneakers und setzt dadurch neue Branchenstandards. Mr. GREEN hingegen ist ein Abo-Service, welches Großstädtern die Sondermüllentsorgung vereinfacht. Pumpmakers bringt durch eine einfach bedienbare Solarpumpe sauberes Trinkwasser in ländliche Gebiete Afrikas. Technisch versierte Unternehmerinnen und Unternehmer arbeiten an Lösungen, die die hygienischen Bedingungen in Entwicklungsländern verbessern. Wo inspiriert und engagiert gearbeitet wird, findet sich oft ein überraschender Weg. Das Zusammenspiel von Kreativität und sozialem Anliegen kann in vielen Bereichen der Antrieb für neue Produkte und Lösungen sein.

Ein Schal als Medium für Empowerment

Best Practice »Younited Cultures«

Younited Cultures produziert Schals, um individuelle Geschichten von in Wien lebenden Migrantinnen und Migranten zu erzählen und kulturelle Vielfalt zu unterstützen.

Jede Stadt mit überregionaler Bedeutung ist mittlerweile ohne Migration undenkbar – alles andere ist Provinz. Trotz dieser unumstößlichen Tatsache wird Menschen mit Migrationshintergrund oft mit Misstrauen begegnet, speziell dann, wenn sie aus armen Weltgegenden stammen. Neben den Integrationshürden, die sich allein aufgrund von Sprachschwierigkeiten und kulturellen Eigenheiten auftun, herrscht am Arbeitsmarkt Benachteiligung, werden Ausbildungen oft nicht anerkannt und Potenziale ignoriert. Andra Slaats und Iulia Mugescu, zwei in Wien lebende Rumäninnen, können davon ein Lied singen. Die Neo-Unternehmerinnen ließen sich jedoch nicht einschüchtern. Im Gegenteil: Sie machten es sich zur Aufgabe, dem Thema ein positiveres Image zu verschaffen. Mit ihrer Mission feiern sie die kulturelle Vielfalt und wollen zeigen, welche wichtige Rolle Migration in allen Bereichen der Gesellschaft spielt.

Die Medien der Vermittlung: Feiner Stoff, hochwertige Designs und Geschichten, die das Leben schreibt. Seit Anfang 2015 verkaufen Andra Slaats und Iulia Mugescu ansprechende Schal-Kreationen unter dem Label Younited Cultures, entworfen in Kooperation mit Geschichtenerzählerinnen und lokalen Designern. Die außergewöhnlichen Designstücke werden in Österreich in limitierter Auflage aus Seide oder Baumwolle hergestellt.

Inspiriert sind die Kreationen von individuellen Integrationsgeschichten. Ihr Verkauf setzt einen weiteren Kreislauf in Gang: Mit den Gewinnen werden Workshops finanziert, welche Migrantinnen und Migranten helfen sollen, sich schneller in der Arbeitswelt zurecht zu finden oder sich selbstständig zu machen. Die Persönlichkeiten hinter den ersten Schal-Geschichten sind Adela Kuliga, Gründerin von Networking Youth Career, und Vlad Gozmann, Gründer von TedX Vienna. ■

Geschäftsmodell

Younited Cultures ist als GmbH organisiert und produziert in Kooperation mit lokalen Designteams und Unternehmen Schals, die über den eigenen Shop und ausgewählte Designshops vertrieben werden. Die Schals kosten zwischen 65 und 139 Euro. Younited Cultures soll sich langfristig als Label für Vielfalt und Integration etablieren.



1 Der Schal mit der Geschichte von Vlad Gozmann, Gründer von TedX Vienna. Foto: Younited Cultures

Richtiger Riecher für Nischen

Best Practice »ekn footwear«

ekn footwear aus Frankfurt verkauft Damen- und Herrenschuhe, die von einem Schuhmacherbetrieb in Porto mit höchsten sozialen und ökologischen Ansprüchen in Handarbeit hergestellt werden.

Es gibt wohl wenige Märkte, die so umkämpft sind, wie derjenige für Sneakers. Zahlreiche internationale Unternehmen mit ebenso hohen PR-Budgets wie niedrigen Produktionsstandards kämpfen um Marktanteile. In diesen Markt einzusteigen und sich zu bewähren, bedarf eines überzeugenden Konzepts. Ebenso setzt es großes Engagement und den richtigen Riecher für Nischen voraus. Noel Klein-Reesink ist das mit ekn footwear gelungen. Sein zentraler Ansatz: Ökologisch und sozial nachhaltige Schuhe produzieren, ohne sich an eine Öko-Szene und ihre ästhetischen Codes anzubiedern. Die Entwürfe für ekn footwear stammen vom britischen Designer Daniel Bailey. Bei Material und Produktion orientiert sich das Unternehmen an den ökologischen und sozialen Standards des Naturtextilienversandhauses Hess-Natur. »Wir wollen nicht für die Öko-Nische produzieren, sondern wir machen Öko-Produkte für den Schuhmarkt«, bringt es Klein-Reesink in einem Interview für die deutsche Wirtschaftswoche auf den Punkt.

Dabei ist die Schuhindustrie kein einfaches Pflaster in Sachen ökologischer Nachhaltigkeit: Die Schadstoffbilanz bei der Herstellung von Leder ist äußerst schlecht, denn üblicherweise wird ein Chromgerbverfahren angewandt. Alternative Methoden sind noch wenig verbreitet. Klein-Reesink kooperiert daher mit Unternehmen in Portugal, die Pioniere in der Produktion von chromfreiem, pflanzlich gegerbtem Leder sind. Dieser Prozess dauert länger und ist teurer, aber das Endprodukt ist ökologisch und die Arbeitsbedingungen sind gesünder. Auch die Rohstoffe für die Schuhe, die in einer Manufaktur in Porto hergestellt werden, stammen aus der Region und sind im Falle von Baumwolle und Kork biologisch. Als nächsten Schritt arbeitet ekn footwear an der Ausweitung des Angebots an veganen Schuhen und der Entwicklung neuer, nachhaltiger Materialien. ■

Geschäftsmodell

Das Angebot von ekn footwear umfasst in Handarbeit in Europa produzierte Damen- und Herrenschuhe sowie Zubehör und Accessoires. Das Unternehmen setzt auf ein ganzheitlich nachhaltiges und soziales Konzept, das von der Produktion über die Verpackung bis zur Zusammenarbeit mit einer ethischen Bank reicht. Vertrieben werden die Produkte vorrangig über den eigenen Webshop und teilweise über den Zwischenhandel.



1



2

1 Eine Manufaktur in Porto produziert die Schuhe für ekn sozial und ökologisch nachhaltig.

2 Sie sind vegan oder aus chromfreiem, pflanzlich gegerbtem Leder.

Fotos: ekn footwear

Grüner Held macht Schmutz zu Geld

Best Practice »MR. GREEN«

Die Bevölkerung Zürichs muss heute kaum noch einen Gedanken an Sondermüllentsorgung verschwenden. Das erledigt MR. GREEN für sie.

Die Entsorgung von Sondermüll ist für viele Haushalte ein unangenehmes Thema. Man hebt die verschiedenen Abfallarten zu Hause auf, weiß nicht so recht, wo man sie hinzubringen hat, und am Ende fahren tausende Haushalte getrennt von einander zu Sondermüllstätten. 2010 wollten vier Schweizer Studenten nicht länger zusehen, wie ihr eigener Balkon zur lieblosen Deponie für alte Flaschen, Korken und mehr wurde. Valentin Fisler, Keiran Smith, Leo Steiner und Florian Blattmann hatten beträchtliches ökologisches Bewusstsein, dennoch fiel der Weg zur Sammelstelle schwer. Die Lösung war ein selbstgegründetes Recycling-Abo.

Heute erleichtert MR. GREEN 1000 Privatpersonen und Unternehmen die Entsorgung ihres Mülls. Das Konzept ist einfach: Im MR. GREEN-Bag wird der gesamte Abfall unsortiert vor die Tür gestellt. Je nach Abo-Modell wird dieser ein bis zwei Mal im Monat abgeholt, zentral sortiert und zu spezialisierten Recycling-Unternehmen gebracht. Das ist ökologischer, da nicht alle selbst zu den Sondermüllstellen fahren müssen und korrekte Trennung gewährleistet wird.

Ein Großteil des Knowhow basiert auf dem Suchen und Finden von Unternehmen, die darauf spezialisiert sind, aus Abfall Neues zu produzieren. MR. GREEN arbeitet mit mehreren Partnerunternehmen zusammen, um möglichst viele Abfallarten abzudecken. Die Firma Immark z.B. recycelt Rohstoffe aus Elektroschrott und Batterien. Neben Alu-Dosen, Nespresso-Kapseln, Altglas, PET-Flaschen, Tetra Paks und Plastiksäcken werden außerdem Tonermodule, Korkzapfen und Plastikflaschen für Kosmetika recycelt.

Das Projekt schlug ein: Innerhalb weniger Monate verbreitete sich die Idee per Mundpropaganda. Neben Zürich und Umgebung befinden sich heute vier weitere Regionen im Einzugsgebiet. ■



Geschäftsmodell

Das Recycling-Abo MR. GREEN wurde 2010 gegründet. Ab 2015 wurde die Logistik an die Recycling-Partner des Unternehmens ausgelagert, zwei Vollzeitkräfte sind bei MR. GREEN angestellt. »Der grüne Held« hat mittlerweile 1000 Kundinnen und Kunden und macht 200.000 Euro Umsatz im Jahr. Das billigste Abo für Single-Haushalte kostet ca. 17 Euro, das teuerste für Unternehmen mit bis zu 40 Mitarbeitenden kostet ca. 48 Euro.



Die Pumpe als Problemlöser

Best Practice »Pumpmakers«

Diese Solarpumpe versorgt bis zu 1000 Menschen mit sauberem Trinkwasser. Außerdem verhilft sie Leuten, die gerade in abgelegenen Weltgegenden ein Unternehmen gründen, zu gutem Geld und finanzieller Unabhängigkeit. Das Credo des Entwicklungsteams: so einfach wie möglich.

Der Bedarf ist offensichtlich, die Idee bestechend einfach: Noch immer haben fast 800 Millionen Menschen keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser. Bis 2025 werden laut UN-Hochrechnungen knapp zwei Milliarden Menschen unter akutem Wassermangel leiden. Schon jetzt sterben täglich 10.000 Menschen an wasserbedingten Krankheiten. Die Idee des Kärntner Brunnenbauers Dietmar Stuck setzt auf Hilfe zur Selbsthilfe und bietet Menschen in den betroffenen Regionen nicht nur eine Problemlösung, sondern auch eine ökonomische Perspektive. Seine Pumpmakers GmbH hat eine Solar-Brunnenpumpe entwickelt, welche die Nachteile bisheriger Lösungsansätze überwinden soll. Das heißt, keine Abhängigkeit von teuren Stromaggregaten oder Windstärke. Anders als komplexe Hand- oder Unterwasserpumpen, die kaum von ihren Nutzerinnen und Nutzern selbst gewartet werden können, erfüllt die »DIY Solar-Brunnenpumpe« die wichtigsten Anforderungen nachhaltigen Designs: Es ist nicht nur jede Komponente vor Ort reparierbar, sie kann auch vor Ort gebaut werden. Außerdem wird lokal Wissen aufgebaut, Wertschöpfung generiert – und eine mobile Plattform bietet freien Zugang zu Do-it-Yourself-Anleitungen und Video-Tutorials sowie Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch untereinander. ■

Geschäftsmodell

Pumpmakers wendet sich einerseits an Gründerinnen und Gründer, die lokal Wasser und Wert schöpfen wollen, andererseits aber auch an NGOs, die im Rahmen von Entwicklungszusammenarbeit oder Katastrophenhilfe Pumpen oder Geldmittel für Solar-Bausätze zur Verfügung stellen. Ein Bausatz (bestehend aus einem österreichischen Motor, Steuerung und Getriebe) kostet knapp 4000 Euro. Installation und Turmbau passieren vor Ort – mit variierenden Kosten. Bislang sind fünf Pumpen in Betrieb: in Mozambique, Tschechien und eine in Österreich.



1



2



3

1 Dietmar Stuck hat mit Pumpmakers ein Brunnensystem entwickelt, das ohne weitere laufende Kosten gewartet, ergänzt und repariert werden kann.

2 Mit Solarenergie wird das Wasser aus bis zu 100m Tiefe gepumpt.

3 Selbst an abgelegenen Orten ist die Pumpe vor Ort reparierbar.

Fotos: Pumpmakers

»Seien Sie ehrlich!«

Interview mit Ernst Gugler

Ernst Gugler ist seit Jahrzehnten im Geschäft und ein Pionier der nachhaltigen Wirtschaft. Früher nur als erster echter Öko-Drucker des Landes, heute auch als ganzheitlich versierter Kommunikations-Dienstleister. Anders als früher würde er heute »weniger gute« Kunden nicht mehr herablassend zurückweisen. Seine Empfehlung: Seien Sie ehrlich!

In Gesprächen über Social Entrepreneurship fällt als Name recht rasch das Unternehmen Gugler. Würden Sie sagen, dass Gugler besonders sozial agiert? Sagen wir so: Wenn es die Ökonomie zulässt, bin ich einer, der den Gewinn gerne in Maßnahmen investiert, die man als sozial bezeichnen könnte. Wenn's wirtschaftlich eng wird – vor zwei Jahren war das der Fall, da war die Bilanz negativ – gibt es maximal symbolische Lohnerhöhungen. Sozial bedeutet für mich im Besonderen, wie ich anderen Menschen begegne. Wobei sich insgesamt viel verändert hat. Ich bin 55, bis vor zwei Jahren war ich mit den allermeisten Menschen per Sie. Jetzt bin ich auch mit allen Lehrlingen per Du. Das ist auch insgesamt ein kultureller Wandel, wobei es mir vor allem darum geht, allen authentisch achtsam zu begegnen.

Geht man als deklariert nachhaltiger Entrepreneur anders damit um, wenn man Mitarbeiter kündigen muss? Wenn ich bloß wüsste, wie es anderen dabei geht! Jede Kündigung ist mit schmerzlichem Gefühl, als ich sie ausgesprochen habe. Es gibt ja immer einen Grund und

meistens haben Mitarbeiter ihren Anteil daran. Man trennt sich ja eher von denen, die weniger qualifiziert oder weniger engagiert sind. In der Nachhaltigkeits-Szene wird es mitunter als unethisch angeprangert, jemanden zu kündigen. Das ist ein großes Missverständnis. Eine Kündigung kann ökonomisch nachhaltig sein, wenn ich die Arbeitsplätze aller anderen sichere.

Seit 2011 bietet Gugler als erste Druckerei weltweit Cradle to Cradle an, also grob verkürzt komplett abfallfreien Druck. Welche Kunden schätzen und nutzen denn dieses Angebot?

Das ist schwierig zu sagen – von Greenpeace bis Spar oder Rewe bis zur klassischen Industrie. Derzeit entstammen 20 Prozent unseres Druckerei-Umsatzes dem Bereich Cradle to Cradle.

Gugler ist ein klassischer Dienstleister. Täuscht der Eindruck oder sind die Kunden von Gugler tatsächlich oftmals solche, die auch offensiv kommunizieren, dass sie mit Ihnen zusammenarbeiten? Ich denke, der Eindruck stimmt. Manche kommunizieren wahrscheinlich überproportional, dass sie bei uns drucken und nach Cradle to Cradle-Kriterien.

Gibt es Auftraggeber, die Gugler explizit ablehnt? Früher gab's das. Vor zehn, fünfzehn Jahren wollte einmal ein Pestizidhersteller bei uns drucken. Das haben wir damals abgelehnt. Mittlerweile ist das nicht mehr notwendig: Wer nicht zu unseren Werten passt, kommt gar nicht erst zu uns. Aber ich wäre mittlerweile auch nicht mehr so arrogant, jemanden zurückzuweisen. Früher habe ich mich besser als andere gefühlt. Das sehe ich heute differenzierter.

Wie geht man denn damit um, wenn man vermutet, dass manch Unternehmen letztlich bei einem Druck, um Greenwashing zu betreiben? Der Marketing-Geschäftsbereich Gugler Brand geht in Beratungssituationen ganz anders damit um als Gugler Print, unsere Drucksparte. Wer Cradle to Cradle druckt, zertifiziert ein Produkt – mehr nicht. Beim Kommunizieren geht es letztlich um Authentizität und Ehrlichkeit, und es fällt heute ohnehin schwerer, sich besser darzustellen, als man eigentlich ist. Aber manchmal muss man auch dazu stehen, dass man in manchen Bereichen noch nicht so weit ist, wie man das gerne hätte. Das muss man auch allen anderen zugestehen. Wir haben bei uns in Melk eine aufwändige Fahrradstation wieder abmontiert, weil das meine Mitarbeiter einfach nicht angenommen haben. Das muss ich akzeptieren. Ich bin da mittlerweile demütig. ■

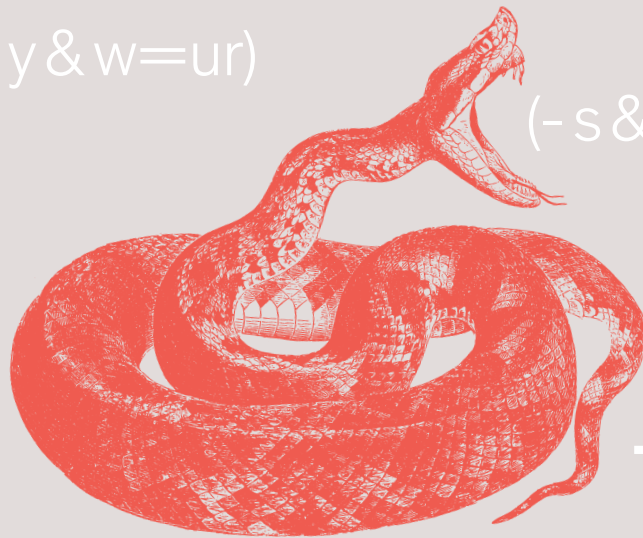
Geschäftsmodell

Das Familienunternehmen Gugler mit Sitz in Melk und St. Pölten versteht sich seit 1989 als »Schritt- und Mutmacher für eine authentische Kommunikation«. Weltweit einzigartige Innovationen im Bereich Ökodruck und bedeutsame Pionierleistungen im Bereich nachhaltiger Unternehmensentwicklung beweisen, dass der CSR-Gedanke hier zentral im Markenkern verankert ist. Neben der Drucksparte (Gugler Print) ist Gugler als Agentur und Dienstleistungsunternehmen (Gugler Brand & Digital) aktiv. Das Angebotsspektrum reicht von der strategischen Beratung bei wertorientierter Kommunikation bis zur maßgeschneiderten Strategie oder ökologischen Cradle to Cradle-Druckprodukten. Derzeit beschäftigt Gugler 100 Mitarbeitende.

We care about *



(c = y & w = ur)



(-s & ak = e)

+ ds

Wie lässt sich das Leben von benachteiligten Bevölkerungsgruppen verbessern?

Die Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen ist auch hierzulande nicht für alle Bürgerinnen und Bürger selbstverständlich. Doch Unternehmen können dies durchaus als Chance sehen. Viele Social Businesses finden Innovation, indem sie sich überlegen, für welche Zielgruppe ihre Idee oder ihr Produkt relevant sein kann. Etwa SiMAX, die selbstlernende App des Wiener Unternehmens signtime, die öffentliche Alltagskommunikation – Zugdurchsagen beispielsweise – für Gehörlose über einen Avatar in Gebärdensprache übersetzt. Oder FragNebenan, ein digitales Netzwerk, quasi ein Facebook auf Nachbarschaftsebene, wurde durch die Vermarktung an Hausverwaltungen zum Produkt. Von vornherein partizipative Stadtplanungsprojekte setzt das Architekturbüro einzueins um. Ihre Kompetenz in sozialer Architektur und Stadtplanung stellen sie Gemeinden in Beratungsprojekten zur Verfügung. Auch durch die öffentliche Hand als Auftraggeber können Unternehmen gesellschaftlichen Mehrwert zu Geschäftsmodellen machen. Um langfristig innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, wird es nicht reichen, neue Produkte zu kreieren. Innovation besteht auch darin, Bestehendes für eine neue Zielgruppe relevant zu machen.

Viel Geld im Spiel

Best Practice »THREE COINS«

Was manche Erwachsene nie gelernt haben, versucht das Handy-Game CURE Runners Jugendlichen spielerisch zu vermitteln: den richtigen Umgang mit Geld. Dahinter steckt das von der Wirtschaftsagentur Wien geförderte Startup THREE COINS und die Idee von »financial literacy«, also bildenden Maßnahmen im Bereich finanziellen Handelns.

»Unsere Top-Priorität ist Produktentwicklung mit echtem gesellschaftlichem Veränderungspotenzial«. Katharina Nordens Anspruch an ihr Unternehmen ist eindeutig mehr, als nur Geld damit zu verdienen. Die Grundidee – Jugendlichen und jungen Erwachsenen die Basics in Sachen Finanz-Knowhow und den verantwortungsvollen Umgang mit dem eigenen Geld beizubringen, ohne dabei langweilig zu belehren – ist dabei gleich aufgegangen. Der Schlüssel zum Erfolg: Gameification. Vor ein paar Jahren hätte man vermutlich noch von »interaktivem Edutainment« gesprochen. Doch derlei Begriffe kümmern die Zielgruppe ohnehin kaum.

Das von Norden und ihrem Team (gemeinsam mit den Entwicklungsteam von ovos) gelaunchte Game CURE Runners hat vor allem deshalb eingeschlagen, weil es schlicht Spaß macht, sich in einem Parkour auf einer mysteriösen Pazifikinsel nichts Geringerem als der Weltrettung zu widmen. »Cure« heißt das ultimative Heilmittel, das an ökonomischen Realitäten gemessen durch unwegsames Gelände gebracht werden muss. Und woran lernt man besser, als am spielerischen Scheitern und den eigenen Versuchen, beim nächsten Mal zu bestehen.

18.000 Spielerinnen und Spieler verzeichnet das Spiel bislang; mehr als 800 haben es sogar komplett durch alle Levels geschafft – was locker einen vollen Tag beansprucht. Nebenbei haben dadurch alle »CURE Runners« den Umgang mit Geld geübt. Wobei es Katharina Norden nicht um Detailwissen geht, sondern »ums Antrainieren von Alarmglocken«. Diese sollen künftig auch dann läuten, wenn außerhalb der Spielwelt die Werbung verführt und unser rationales Verhalten auszutricksen versucht. Wer hat online noch nie unnützen Krempel gekauft? Wer ist von Shopping-Touren mit mehr heimgekommen als eigentlich auf der Einkaufsliste stand? Auch die katastrophalen Folgen dieser Verführbarkeit sind deshalb weit verbreitet: Innerhalb der vergangenen zehn Jahre haben sich die Privatkonkurse verdreifacht. 20 Prozent aller Menschen, die in Österreich den Weg zur Schuldnerberatung suchen, sind jünger als 25 Jahre – und stehen mit durchschnittlich 30.000 Euro in der Kreide. »Wobei«, so

Katharina Norden, »ein Großteil der Privatschulden durch mangelhaftes Wissen über den Umgang mit Geld entsteht. Dieser ist mittlerweile der am zweithäufigsten genannte Grund für Überschuldung in Österreich.«

Das angesprochene Veränderungspotenzial ist deshalb groß und der potenzielle Nutzen für den einzelnen ebenso. Deshalb wertet das Startup derzeit die Nutzungsdaten der Spielenden aus: Was wissen sie wirklich? Wo besteht Erklärungsbedarf? An welchen Hürden mussten sie sich mehrmals versuchen? Woran scheiterten sie am häufigsten? Genau daran dürfen sich dann künftige »CURE Runners« messen. Denn genau dort wird auch die neue Version des Games ansetzen. ■

Geschäftsmodell

Das Unternehmen THREE COINS baut auf verschiedenen Standbeinen auf. Einerseits auf der Produkt- und Konzeptentwicklung für Kundinnen und Kunden, aber auch auf dem eigenen Game CURE Runners. Die aktuelle Version wurde in Schul-Workshops verbessert und als Lizenz an die Südtiroler Volksbank verkauft. Andererseits finanziert sich der wissenschaftliche Teil der Arbeit des mittlerweile siebenköpfigen Teams über Projektförderungen. Aktuell arbeitet man an einem einschlägigen Paper für die Arbeiterkammer, steckt in Projekten mit einem Schweizer Finanzdienstleister und versucht künftig auch Mobilfunkanbieter als Kunden zu gewinnen.

Wenn das Handy sich gebärdet

Best Practice »signtime«

signtime widmet sich als weltweit erstes Unternehmen der schnellen und einfachen Übersetzung von Inhalten in Gebärdensprache.

Gehörlosigkeit betrifft im deutschsprachigen Raum knapp 100.000 Menschen, rund 8000 davon leben in Österreich. Ihr primäres Kommunikationsmittel ist die Gebärdensprache, wobei Gehörlose nach wie vor nur schwer Zugang zu Informationen erhalten. Gehörlosenvideos werden im Moment einzeln von muttersprachlichen Darstellern im Studio aufgenommen – ein hoher finanzieller Aufwand, mit dem keinesfalls der gesamte Bedarf an Übersetzungen gedeckt werden kann. Aber ist das wirklich ein Bereich, der von der zunehmenden Automatisierung nicht profitieren kann? Genau hier setzt SiMAX an. SiMAX ist ein selbstlernendes System, das Gebärdensprache rasch übersetzt und durch einen animierten Avatar ausgibt. Die einfache Übersetzung öffentlicher Kommunikation soll den Alltag gehörloser Menschen erheblich vereinfachen. Allein schon, wenn Gehörlose – nur eines von vielen Beispielen – in öffentlichen Verkehrsmitteln die Informationsdurchsagen mitbekommen, erleichtert das ihren Alltag enorm.

Obwohl das Wiener Unternehmen signtime als Produzent von Gehörlosenvideos das Projekt initiierte, waren IBM, das IT-Unternehmen Matrixx und WITAF, das Wiener Kompetenzzentrum für Gehörlose, maßgeblich an dem Projekt beteiligt. Dieses ist bis dato weltweit einzigartig und vielfach preisgekrönt.

Vorerst wird die kommerzielle Verwendung des Avatars noch auf sich warten lassen, doch seit Januar 2015 ist er zumindest in Form der App SiGame auf dem Markt. Mit dem Avatar SiMAX lehrt die App spielerisch Hörenden und Gehörlosen die Gebärdensprache. Umsätze werden durch In-App-Käufe für verschiedene Vokabel-Kategorien und zusätzliche Schwierigkeitsstufen generiert. Darüber hinaus arbeitet signtime ständig an der Erweiterung seines Portfolios. ■

Geschäftsmodell

SiGame ist die weltweit erste Lernspiel-App für Gebärdensprache. 20 Personen waren über 2,5 Jahre im interdisziplinären Entwicklungsteam beteiligt, im Januar 2015 kam das Spiel auf den Markt. Um die globale Zielgruppe wird auf internationalen Konferenzen und über Social Media geworben. Bis April 2015 wurde die App schon 2000 Mal heruntergeladen, Umsätze werden über In-App-Käufe generiert.



1 Der Avatar SiMAX stellt Texte in Gebärdensprache dar, die er zuvor automatisch übersetzt hat. Foto © signtime

Gemeinsam mehr erreichen

Best Practice »einszueins architektur«

Einszueins architektur ist ein 2006 gegründetes Architekturbüro, das sich auf kooperative Planungsverfahren und Wohnbau als sozial- und stadtprägende Aufgabe spezialisiert hat.

Wohnen ist eine höchst private Angelegenheit. Gleichzeitig ist es auch ein gesellschaftlich äußerst wichtiges Thema. Das fängt bei der Leistbarkeit an, die für den sozialen Zusammenhalt unabdingbar ist, und reicht bis zu Fragen der Integration und Urbanität. Das Phänomen der »Gated Communities«, also in sich geschlossener, von der Umwelt abgetrennter, homogener Siedlungen, hat sich in den letzten Jahren weltweit ausgebreitet; Bevölkerungszuwachs und eine wachsende Kluft zwischen Arm und Reich treiben die Segregation und Gentrifizierung in Städten voran. Auf individueller Ebene verspürt eine zunehmende Anzahl von Menschen den Wunsch, mehr Mitsprache bei der Gestaltung des persönlichen Lebensumfeldes zu haben. Zeitgleich gewinnt das Leben in der Stadt enorm an Attraktivität, während das kleinbürgerliche Idyll eines Einfamilienhauses im Speckgürtel als ultimativer Wunschtraum zunehmend verblasst. Bei aller Liebe zum urbanen Lebensumfeld zeigt sich aber auch eine verstärkte Sehnsucht nach weniger Anonymität und mehr Gemeinschaft in Form von engeren nachbarschaftlichen Beziehungen. Dieser Gemengelage entspringt der Trend zu Baugruppen, also Zusammenschlüssen von Menschen, die gemeinsam und selbstbestimmt Wohnraum schaffen wollen. Diese Entwicklung verspürt aktuell auch in Wien starken Aufwind.

Für Architekturbüros hat sich entlang dieses Trends ein interessantes Betätigungsfeld ergeben, das auch zu einer Veränderung des beruflichen Selbstverständnisses führt. Eines, das hier bemerkenswerte Arbeit leistet, ist das von der Wirtschaftsagentur Wien geförderte Büro einszueins architektur – sein Motto lautet »Stadt und Wohnen Mit: Bestimmung«. Einszueins architektur wurde 2006 von Markus Zilker und Katharina Bayer gegründet. Das Kernteam besteht aus diesen beiden und weiteren sieben Mitarbeitenden und wird projektbezogen durch Kooperationspartner aus unterschiedlichen Feldern verstärkt. Als Vision verfolgt einszueins »die Gestaltung lebendiger Orte für Begegnung und Austausch; gemeinschaftlicher Räume, die das Miteinander und die Vielfalt fördern, genauso wie Räume für Ruhe, Rückzug und Begegnung mit sich selbst«. Diese Räume entwerfen sie vorzugsweise in einem kooperativen Verfahren, in dem alle Beteiligten möglichst von Beginn an in intensivem Austausch stehen. Diese Herangehensweise bildet die Grundlage

für die Entwicklung ganzheitlicher Konzepte und einer nachhaltigen, integrativen Architektur.

Genauso wichtig wie die klassische Kompetenz des Entwerfens sind für die Zusammenarbeit mit Baugruppen oder partizipativen Stadtplanungsprojekten die Fähigkeit, Projektabläufe zu steuern sowie Prozesse aufzusetzen und zu begleiten. Hohe kommunikative Kompetenz ist unerlässlich. Bei Baugruppen »ist es eine Herausforderung, auf jede Gruppe und jedes Projekt wieder neu einzugehen und die eigenen Erfahrungen und Meinungen auch wieder ein Stück weit loszulassen«, meint Markus Zilker. Bei kooperativen Stadtplanungsverfahren sieht er den wichtigsten Schritt darin, »wirkliche Handlungsfähigkeit zu erlangen«.

Eines der bekanntesten Projekte von einszueins architektur ist ein Wohnbau im Wiener Nordbahnhofviertel, für welches das Architekturbüro 2014 mit dem österreichischen Staatspreis für Architektur und Nachhaltigkeit ausgezeichnet worden ist. Das »Wohnprojekt Wien« hat sich durch ein kleines Café und einen Veranstaltungsraum in kurzer Zeit zu einem lebendigen Platz im neuen Stadtentwicklungsgebiet unweit der Donau entwickelt. Es besitzt 39 Wohneinheiten, 700 Quadratmeter Gemeinschaftsräume und 350 Quadratmeter Gewerbeeinheiten und bringt verschiedene Generationen, Sprachen, Kulturen und Berufe unter einem Dach zusammen – ein Ansatz gegen die Homogenisierung des Zusammenlebens in Neubaugebieten. Das Büro von einszueins befindet sich im Erdgeschoß des Wohnprojekts. Das selbstverwaltete Projekt wurde vom Start weg von allen Beteiligten gemeinsam unter Zuhilfenahme von innovativen Coaching- und Entscheidungsmethoden geschaffen. Seine soziokratische Organisationsstruktur verbindet ein hohes Maß an Mitbestimmung bei großer Handlungsfähigkeit und Effizienz.

Die Beantwortung der Frage, welche architektonisch-städtebauliche Aufgabe einszueins in Wien besonders reizen würde, fällt

Gesellschafter Zilker leicht: »Ein großes partizipatives Projekt im Quartiersmaßstab wirklich kooperativ zu entwickeln. Vom Städtebau bis zum Wohnbau über die Ressortgrenzen hinweg; von der Einbindung der Nachbarschaft bis zur Einbindung der Bewohnerinnen und Bewohner; sich der komplexen Konstellation stellen und mit ihr arbeiten.« ■

Geschäftsmodell

Der Fokus der Arbeit von einszueins architektur liegt im Wohnbau mit partizipativem Ansatz. 70 Prozent des Umsatzes macht das Büro mit klassischen Planungsleistungen, 20 Prozent mit darüber hinausgehenden Planungsbeteiligungen und je ca. 5 Prozent mit Beratung und Workshops sowie mit kooperativen Stadtplanungsprozessen.



1



2



3

1 Die gemeinschaftliche Dachterrasse mit Blick über den Rudolf Bednar Park.

2 Das mit dem Staatspreis für Architektur und Nachhaltigkeit ausgezeichnete Wohnprojekt Wien.

3 Das Herz des Projekts sind vielfältige Gemeinschaftsräume für Groß und Klein.

Fotos: Hertha Hurnaus

Weil Nachbarn mehr können als Lärm machen

Best Practice »FragNebenan«

Die Online-Plattform FragNebenan vernetzt Menschen und haucht so der urbanen Nachbarschaft neues Leben ein.

Blumen gießen, Werkzeug borgen, Empfehlungen für Ärztinnen und Handwerker: FragNebenan, die Community-Plattform mit Liebe zur Stadt und Faible fürs Gemeinsame, will Türen öffnen und aus Menschen, die nebeneinander wohnen, Nachbarinnen und Nachbarn machen. »Wir werden immer mehr und haben immer weniger miteinander zu tun.« So beschreibt das Social Startup die Motivation hinter dem »Netzwerk für urbane Nachbarschaften«. Denn auch in der digitalen Stadt bleiben persönliche Kontakte wertvoll und wer soziales Netz nur virtuell denkt, hat wohl den Trend zur Gemeinschaft verschlafen.

Seit Mai 2014 ist FragNebenan online. Gestartet wurde die Vernetzung im hippen Wiener Bezirk Neubau, auf den der Slogan »Weil Nachbarn mehr können als Lärm machen« fast maßgeschneidert scheint. Nach der schrittweisen Ausweitung und einer Test-Kooperation mit der Wohnbaugenossenschaft Gesiba stehen die Zeichen mittlerweile in ganz Wien auf Nachbarschaft: Haus für Haus erobert die Plattform die Stadt. Ist erst eine Wohnung dabei, geht es via Mundpropaganda und Social Media meist schnell mit den restlichen Nachbarinnen und Nachbarn. 7500 Menschen haben sich auf diese Weise in Wien bereits gefunden und täglich kommen 70 weitere dazu.

Eine Erfolgsgeschichte also. Nun gilt es, die Frage der Finanzierung zu lösen. FragNebenan ist für Bewohnerinnen und Bewohner gratis. Mittelfristig finanziert werden soll die Plattform über spezielle Service-Schnittstellen für Hausverwaltungen und über die Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen. Denn der Handel mit Nutzerdaten als Finanzierungsmodell ist für FragNebenan tabu: Privatsphäre besitzt trotz aller Liebe zur Nachbarschaft höchste Priorität. ■

Geschäftsmodell

FragNebenan ist ein Social Business, gegründet mit Eigenmitteln und Förderungen. Rechnen soll sich die Plattform über Service-Schnittstellen für Hausverwaltungen und Kooperationen mit lokalen Unternehmen. Auch die Gründung einer GmbH steht ins Haus, um die Expansion über Investoren und Förderungen zu finanzieren. Für die inhaltliche Weiterentwicklung greift das Team oft auf Nutzer-Feedback zurück – offline bei Nachbarschaftstreffen genauso wie online. Die nächsten Schritte: Ausweitung auf Städte in ganz Österreich und Deutschland.

»Social Entrepreneurship bricht das Schubladendenken auf«

Interview mit Josef Hochgerner, Matthias Reisinger, Georg Schön und Peter Vandor

Erst seit kurzem ist der Begriff »Social Entrepreneurship« in aller Munde. Doch in den letzten Jahren wurden nicht nur viele Unternehmen gegründet, auch an Infrastruktur und Andockstellen hat sich viel entwickelt. Vier Vertreter aus der Szene haben über den hiesigen Status Quo gesprochen.

Seit wann werden die Begriffe Social Entrepreneurship oder Social Business für unternehmerisches Handeln mit gesellschaftlichem Mehrwert verwendet?

Georg Schön: Ich erkläre mir die Geschichte der Bewegung immer anhand von drei Strömungen: Solidarwirtschaft, klassische Sozialwirtschaft als aktive Arbeitsmarktmaßnahme und Social Entrepreneurship als drittes, neueres Phänomen, das versucht, Menschen aufzubauen, die unternehmerisch an soziale Problemstellungen herangehen.

Matthias Reisinger: In anderen Regionen ist der Begriff aus historischen Gründen gebräuchlicher. In Österreich gab es die letzten fünf, sechs Jahre einen Aufschwung, auch aufgrund des Engagements der Akteure.

Josef Hochgerner: In Ländern, in denen der Sozialstaat traditionell nicht so eine große Rolle einnimmt

wie in Österreich, hat sich das schon früher entwickelt. Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass soziale Vereine grundsätzlich eher eine Abwehrhaltung gegenüber dem Thema einnehmen, da sie den Gedanken an Wirtschaft als abschreckend empfinden. Mit dem englischen Begriff Social Entrepreneurship tun sich die Leute leichter. **Peter Vandor:** Die englischsprachigen Begriffe bieten eine Brücke, um Soziales und Unternehmertum gemeinsam zu denken und nicht als voneinander getrennte Bereiche.

Gibt es weitere Erfahrungen in der Runde, dass der klassische dritte Sektor Probleme damit hat, an soziales Unternehmertum anzudocken?

Vandor: Wir führen an der WU gerade eine Befragung durch mit Vertretern aus dem dritten Sektor, also dem Nonprofit-Bereich. Da gibt es vereinzelt tatsächlich eine Abwehrhaltung. Manche befürchten, dass die neuen Begriffe Markteinkommen in Bereichen propagieren, in denen es schwer möglich oder für die Zielgruppen wenig sinnvoll ist. Auf der anderen Seite gibt es bereits viele etablierte Nonprofits, die als Social Entrepreneurs und Social Businesses arbeiten – man denke nur an das magdas Hotel der Caritas in Wien. Insgesamt schätzen wir die Zahl der neuen und etablierten Social Businesses in Österreich auf mindestens 1200 Organisationen.

Reisinger: Ich glaube, dass Social Entrepreneurship das Schubladendenken aufbricht, das in Österreich stark etabliert ist – auf der einen Seite die Wirtschaft, auf der anderen Seite das Soziale. Sozialunternehmer möchten sich in keine Schublade stecken lassen, sondern das Beste aus Beidem vereinen. Leider straft die momentane Förderlandschaft nachhaltigere Finanzierungsmodelle bei

NPOs ab, weil jeder Cent, der selbst verdient wird, sofort an Förderungen gekürzt wird.

Wie sehen Sie die Entwicklung, dass sich nun auch große, etablierte Organisationen wie die Caritas als Sozialunternehmer betätigen?

Reisinger: Das ist eine großartige Entwicklung. Nicht nur, weil etablierte Wohlfahrtsorganisationen selbst Initiativen starten, sondern auch Brücken zu den Innovatoren schlagen. Dasselbe passiert in der Wirtschaft. Das bietet Vorteile für beide Seiten: Social Entrepreneurie haben lange nicht das Netzwerk, die Erfahrung und die Lobbying Power etablierter Organisationen. Denen wiederum fehlt oftmals die Kreativität, die Ideen und die nötigen Umsetzer.

Die Diskussion um Social Entrepreneurship sollte sich nicht länger darum drehen, ob es den dritten Sektor ersetzt oder die bessere Marktwirtschaft ist, sondern darum, dass wir kooperativ mehr erreichen können als im Alleingang.

Schön: Die zweite große Diskussion, die gerade geführt wird, ist die, Social Entrepreneurship nicht als Organisationsform zu sehen, sondern als Methodik. Dann ist es viel flexibler einsetzbar, ob in Wohlfahrtsorganisationen, Unternehmen oder als Instrumentarium der öffentlichen Hand. Die andere Frage ist natürlich, wie man es schafft, neue sozialunternehmerische Initiativen mit den bestehenden großen Tankern strategisch zu verbinden.

Vandor: Ein ausschlaggebender Punkt dahingehend ist, dass Förderausschreibungen sich nicht auf Rechtsformen versteifen sollten, damit Projekte nicht in bestehende Strukturen hineingepresst werden.

Was sind die größten Mankos in Österreich bezüglich Social Entrepreneurship?

Reisinger: Der Bottom-up Support mit Impact Hub und Ashoka ist sehr gut. Was fehlt, ist das politische Commitment. Einen Schritt weiter, auf EU-Ebene, gibt es eine ganz klare Agenda mit konkreten Ansprechpersonen, ähnlich in Großbritannien und Frankreich.

Hochgerner: Auch eine Änderung des Stiftungsrechts würde Millionen frei machen.

Schön: Um die Rahmenbedingungen langfristig zu verbessern braucht es als nächsten Schritt eine strukturiertere Interessensvertretung von und für Social Entrepreneurs. Solche Plattformen entstehen gerade in etlichen europäischen Ländern. Die aktuellen Organisationen haben nicht die Ressourcen, um so etwas zu stemmen. Man muss Kräfte bündeln und herausfinden: Wo kann und muss man das Thema einimpfen?

Vandor: Nicht zuletzt fehlt es an Finanzierungs- und Bildungsangeboten für Social Entrepreneurs und einen klaren gesellschaftsrechtlichen Rahmen. Wenn Fähigkeiten, Startkapital und klare rechtliche Rahmenbedingungen fehlen, besteht die Gefahr, dass der »social«-Anteil bei größeren Herausforderungen wieder aus den Organisationen verschwindet. ■

»Ich habe die Erfahrung gemacht, dass soziale Vereine den Gedanken an Wirtschaft grundsätzlich abschreckend empfinden. Mit dem Begriff Social Entrepreneurship tun sie sich leichter.«

Josef Hochgerner, Gründer des Zentrum für Soziale Innovation (ZSI)

»Insgesamt schätzen wir die Zahl der neuen und etablierten Social Businesses in Österreich auf mindestens 1200 Organisationen.«

Peter Vandor, Gründer des Social Impact Award, Senior Researcher am Social Entrepreneurship Center, WU Wien

»Die Diskussion sollte sich nicht darum drehen, ob Social Entrepreneurship den dritten Sektor ersetzt oder die bessere Marktwirtschaft ist, sondern darum, dass wir kooperativ mehr erreichen können als im Alleingang.«

Matthias Reisinger, Mitgründer des Impact Hub Vienna, einem von mehr als 60 Impact Hubs weltweit

»Um die Rahmenbedingungen langfristig zu verbessern braucht es als nächsten Schritt eine strukturiertere Interessensvertretung von und für Social Entrepreneurs.«

Georg Schön, Co-Country Director bei Ashoka Österreich

Wider die Krise: demokratische Unter- nehmensstrukturen

Rechtsformen im Überblick

Die Unternehmen der Sozialwirtschaft stützen sich in Europa historisch auf vier Rechtsformen: Genossenschaften, Gegenseitigkeitsgesellschaften, Stiftungen und Verbände. Bei Social Entrepreneurs trifft man auf eine breite Palette, die von gemeinnützigen Vereinen oder Genossenschaften bis zu GmbHs und KGs reicht. Welche Rechtsform sich für welches Vorhaben individuell am besten eignet, hängt von zahlreichen Parametern ab und kann an dieser Stelle nicht ausreichend beantwortet werden. Ganz grundsätzlich gilt aber: Verfolgt man die Idee, ein ganzheitlich soziales und ökologisch nachhaltiges Unternehmen aufzubauen, erscheint es nur logisch, auch die eigenen Strukturen möglichst demokratisch zu gestalten. Flache Hierarchien, transparente Entscheidungswege, gesunde, möglichst selbstbestimmte Arbeitsbedingungen und eine gerechte Bezahlung sind nicht nur fair, sondern auch Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit den Unternehmenszielen identifizieren, ihre Ideen einbringen und sich als Teil des Projekts fühlen.

Das führt meist zu mehr unternehmerischem Erfolg und macht Unternehmen auch in Krisenzeiten stabiler, denn es existiert mehr Solidarität – unter den Mitarbeitenden und zum Unternehmen. Gerade in Krisensituationen zeigt sich häufig, dass streng hierarchisch strukturierte Unternehmen nicht überlebensfähig sind und schließen müssen, obwohl es Bedarf an den produzierten Gütern gibt. Interessantes offenbart ein Blick auf die Entwicklungen in Argentinien nach dem ökonomischen Kollaps von 2001: Eine Vielzahl geschlossener Betriebe wurde von den Arbeiterinnen und Arbeitern übernommen und in Eigenregie selbstverwaltet erfolgreich weitergeführt.

Trotz des steigenden Interesses an demokratischen Unternehmensformen und der nachgereihten Bedeutung von Profit in Sozialunternehmen herrscht in weiten Teilen der Öffentlichkeit immer noch das Bild vor, dass ein richtiges Unternehmen nur eines ist, das auf Gewinn ausgerichtet und risikobereit ist. Hier besteht deutlicher Informations- wie Innovationsbedarf: Nicht nur die Inhalte des Wirtschaftens befinden sich im Umbruch, auch bei den unternehmerischen Organisationsformen und in der Führung von Betrieben geraten die Dinge langsam ins Rollen.

»Als Unternehmen gilt jede Einheit, unabhängig von ihrer Rechtsform, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt.«

Amtsblatt der Europäischen Union L 124/39, Anhang, Artikel 1

Auf der Suche nach demokratischen Rechtsformen greifen Unternehmen immer öfter auf traditionelle Modelle wie die Genossenschaft zurück, die in Europa weit verbreitet ist. Der Dachverband europäischer Genossenschaftlichen Unternehmen spricht von 160.000 genossenschaftlichen Unternehmen mit 5,4 Millionen Arbeitsplätzen. Bei einer Genossenschaft handelt es sich um eine »eigenständige Vereinigung von Personen, die sich freiwillig zusammengeschlossen haben, um durch ein in Gemeinschaftseigentum befindliches und demokratisch geleitetes Unternehmen ihre gemeinsamen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Bestrebungen zu erfüllen.« (International Co-operative Alliance, 1995). Ausführliche Informationen über die Rechtsform Genossenschaft, ihre Vorteile, Einsatzmöglichkeiten und Unterschiede zu Kapitalgesellschaften finden sich zum Beispiel auf der Website www.kooperieren.at.

Wer sich für demokratische Unternehmensstrukturen interessiert, fängt am besten damit an, sich bei Unternehmern schlau zu machen, die in diesem Bereich schon Erfahrung gesammelt haben – einige davon finden sich in dieser Publikation. Auch das ist Ziel einer sozialeren Unternehmenskultur: voneinander lernen, Erfahrungen teilen und im besten Fall gemeinsam den größtmöglichen Mehrwert für unsere sich wandelnde Gesellschaft schaffen. ■

Perspektiven

Mit dem Call Social Entrepreneurship fördert die Wirtschaftsagentur Wien Projekte an der Schnittstelle zwischen kreativem Schaffen und sozialem Unternehmertum. Der Fokus liegt auf der nachhaltigen Lösung von sozialen Herausforderungen durch Impulsgeberinnen und Impulsgeber der Kreativwirtschaft. Diese Lösungen können – wie das vorliegende White Paper zeigt – an verschiedenen Punkten der Wertschöpfungskette ansetzen: resources, organisation, products und needs. Folgende Fragestellungen können als Gedankenreize und Impulsgrundlage dienen, um die sozialen Aspekte innerhalb der Wertschöpfungskette von Unternehmen zu identifizieren und positive Entwicklungen anzuregen:

We care about resources

- Unter welchen Arbeitsbedingungen und wo werden die Ressourcen für mein Produkt erzeugt, abgebaut etc.?
- Wer profitiert vom Geld, das für die Ressourcen bezahlt wird?
- Ist die Ressourcenquelle nachhaltig?

We care about organisation

- Welche Hierarchien gibt es im Unternehmen? Können sie abgebaut werden?
- Wie demokratisch sind die Entscheidungsstrukturen? Wer kann sich wie in die Unternehmungsentwicklung einbringen?
- Wie hoch sind die Einkommensunterschiede? Wird für gleichwertige Arbeit unabhängig von Geschlecht und Herkunft der gleiche Lohn bezahlt?

We care about products

- Hilft mein Produkt, soziale und/oder ökologische Probleme zu lösen?
- Fördert mein Produkt bei Kundinnen und Kunden die Auseinandersetzung mit gesellschaftspolitischen Themen wie sozialer Gerechtigkeit, Ökologie, Demokratie?
- Sind die Produktionsbedingungen und Bestandteile bzw. Inhaltsstoffe meines Produkts transparent?
- Zeigt mein Produkt innerhalb meiner Branche neue Wege auf, nachhaltiger zu produzieren?
- Können Menschen durch meine Dienstleistung selbstbestimmter leben?

We care about your needs

- Ermöglichte ich durch mein Angebot ökonomisch benachteiligten Zielgruppen stärker am sozialen und kulturellen Leben der Gesellschaft und /oder demokratischen Willensbildungs- oder Entscheidungsprozessen teilzuhaben?
- Ermöglicht es mein Angebot vom Markt vernachlässigten oder ausgeschlossenen Menschen, ihre Lebensqualität zu erhöhen?
- Stärke ich durch mein Angebot soziale Kontakte und Kommunikation innerhalb von Nachbarschaften?

Die Einbindung des Themas in die Angebote der Wirtschaftsagentur Wien im Jahr 2015 geht über die gezielte Förderausschreibung für die Kreativwirtschaft hinaus. Monetäre Boni, Bewertungsboni der Jury, Netzwerkveranstaltungen und Preisgelder unterstützen Social Entrepreneurs über alle Branchen und Bereiche hinweg. Des Weiteren zeigt die Wirtschaftsagentur Wien mit dieser Schwerpunktsetzung, dass Social Entrepreneurs als nachhaltige Wirtschaftsunternehmen verstanden werden und auch langfristig von den Angeboten der Wirtschaftsagentur Wien profitieren können. ■

Autorinnen und Autoren

Teresa Havlicek

*1989, lebt und arbeitet in Wien. Studium der Internationalen Betriebswirtschaft in Wien und Peru, Gründerin des Vereins oikos – students for sustainable economics and management in Wien. Arbeitet als Redakteurin zu Themen aus Kunst, Kultur und Nachhaltigkeit für die Magazine *The Gap* und *Biorama*.

Christoph Laimer

*1967, lebt und arbeitet in Wien. Vorstand *dérive* – Verein für Stadtforschung, Gründer und Chefredakteur *dérive – Zeitschrift für Stadtforschung*. Co-Kurator *urbanize! Int. Festival für urbane Erkundungen* und Co-Initiator von ACUTE – Academy of Collaborative Urbanism, Transformation and Empowerment. Mitglied von INURA – Int. Network for Urban Research and Action. Studium der Politikwissenschaft und Philosophie in Wien.

Elke Rauth

*1968, lebt und arbeitet in Wien. Leiterin und Co-Kuratorin *urbanize! Int. Festival für urbane Erkundungen*, Obfrau *dérive* – Verein für Stadtforschung, Redakteurin *dérive – Zeitschrift für Stadtforschung* und Radio *dérive*. Editorial Board Mitglied von Eurozine – Plattform europäischer Kulturzeitschriften, Beiratsmitglied von ORTE Architekturnetzwerk NÖ. Studium Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Postgraduate Kulturmanagement.

Thomas Weber

*1977, lebt und arbeitet in Wien und Umgebung. Journalist und Herausgeber von *The Gap* und von *Biorama*, Autor von *Ein guter Tag hat 100 Punkte. Und andere alltagstaugliche Ideen für eine bessere Welt* (Residenz Verlag, 2014). Publiziert und kommentiert im Spannungsfeld der Themen Kultur und Kreativwirtschaft, Pop und Politik, Ökologie und Nachhaltigkeit. Gesellschafter von Monopol Medien und Mountain Mill (Reklame für die Guten). Mitglied im Kulturinitiativen-Beirat des BKA. Abgebrochenes Studium der Germanistik und Anglistik.

Wirtschaftsagentur Wien, Kreativzentrum departure:

Die Wirtschaftsagentur Wien bietet mit ihrem Kreativzentrum *departure* für Unternehmen der Wiener Kreativwirtschaft in den Bereichen Architektur, Design, Kunstmarkt, Mode, Multimedia, Verlagswesen, Musikwirtschaft und Filmwirtschaft ein umfangreiches Service- und Vernetzungsangebot.

Als Netzwerk und Netzwerker zugleich ist das Kreativzentrum zentraler Ansprech- und Projektpartner für die Kreativwirtschaft. *departure* hat sich zum Ziel gesetzt, die Leistungen der Kreativen in der Stadt sichtbar zu machen und als Themensetzer und Ideeninkubator Raum für Wissensaustausch und Knowhow-Transfer zu schaffen.

Impressum

Herausgeber: Wirtschaftsagentur Wien.
Ein Fonds der Stadt Wien.

Konzeption: Elisabeth Noever-Ginthör,
Anne Zimmermann

Projektleitung: Anne Zimmermann

Autorinnen und Autoren: Teresa Havlicek,
Christoph Laimer, Elke Rauth, Thomas Weber

Redaktion: Teresa Havlicek, Evelyn Hemmer,
Marten Kaffke, Christoph Laimer, Elisabeth
Noever-Ginthör, Thomas Weber, Anne Zimmermann

Gastkommentare: Marieke Huysentruyt,
Pamela Hartigan

Art Direktion: Rosebud Inc.

Druck: AV+ Astoria

Lektorat / Korrektur: Robert Gisshammer,
der the das Sprachservice

Übersetzung: Interlingua Language Services
(ILS) GmbH

Auflage: 1000

Veröffentlichung: Juni 2015

Dank an:

Alexandra Adler, Michael Bauer-Leeb,
Kathrina Dankl, Sabine Gretner, Ernst Gugler,
Pamela Hartigan, Josef Hochgerner,
Marieke Huysentruyt, Sholeh Johnston,
Martin Lengauer, Uwe Lübbermann,
Martin Mühl, Matthias Reisinger, Martin Schenk,
Hanna Schneider, Georg Schön,
Johanna Stögmüller, Peter Vandor

Wirtschaftsagentur Wien. Ein Fonds der Stadt Wien.
Ebendorferstraße 2, 1010 Wien
+43 1 4000 8670
wirtschaftsagentur.at

Die Wirtschaftsagentur Wien bietet mit ihrem Kreativzentrum departure ein umfangreiches Service- und Vernetzungsangebot für Unternehmen der Wiener Kreativwirtschaft in den Bereichen Architektur, Design, Kunstmarkt, Mode, Multimedia, Verlagswesen, Musikwirtschaft und Filmwirtschaft.
Alle Details zu den Förderprogrammen und Netzwerkaktivitäten finden Sie unter www.wirtschaftsagentur.at