

SWR2 Wissen

## **Soziales Unternehmertum - Profit ist nicht alles**

Von Christine Sievers und Nikolaus Schröder

Sendung: Freitag, 30. April 2021, 8:30 Uhr

Redaktion: Gábor Páal

Regie: Felicitas Ott

Produktion: SWR 2021

**Ein Unternehmen gründen, um etwas gegen Armut oder Klimawandel zu tun – ein noch junger Trend. Beispiele sind die Suchmaschine Ecosia oder die Veja Sneaker. Worauf kommt es den „Social Entrepreneurs“ an?**

---

### **Bitte beachten Sie:**

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

---

SWR2 Wissen können Sie auch im **SWR2 Webradio** unter [www.SWR2.de](http://www.SWR2.de) und auf Mobilgeräten in der **SWR2 App** hören – oder als **Podcast** nachhören:  
<https://www.swr.de/~podcast/swr2/programm/podcast-sw2-wissen-100.xml>

---

### **Kennen Sie schon das Serviceangebot des Kulturradios SWR2?**

Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen. Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert. Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder [swr2.de](http://swr2.de)

### **Die SWR2 App für Android und iOS**

Hören Sie das SWR2 Programm, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR2 App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...

Kostenlos herunterladen: [www.swr2.de/app](http://www.swr2.de/app)

## MANUSKRIFT

### **Erzählerin:**

Das große V auf den Sneakern steht für Veja. Die Sneaker sind ökologisch nachhaltig produziert. Aber nicht nur das. Sébastien Kopp nimmt auch für sich in Anspruch, dass sein Unternehmen als solches nachhaltig und sozial ist.

### **O-Ton Sébastien Kopp, darüber Übersetzung:**

What we love to wear is ... And that's how Veja was born.

Wir lieben es, Sneaker zu tragen. Wir sind die Generation „Sneaker“. Durch uns sind sie zu einem demokratischen Kleidungsstück geworden. Und gleichzeitig würde ich sagen, symbolisieren sie die Ungleichheit zwischen dem Globalen Süden und den reichsten Ländern der Welt. Sie werden in China, in Vietnam, in Indien und in Bangladesch hergestellt. Unter schlechten Arbeitsbedingungen, unter schlechten Umweltbedingungen, so sagten wir: "Was wäre, wenn wir versuchten, Sneaker anders herzustellen, solche, die von Anfang an gut gemacht sind?". Und so wurde Veja geboren.

*Musikakzent*

### **Ansage:**

Soziales Unternehmertum – Profit ist nicht alles. Von Christine Sievers und Nicolaus Schröder.

### **Erzählerin:**

Sébastien Kopp war 25, als er Veja 2004 zusammen mit seinem Partner François-Ghislain Morillion gründete. Beide hatten Wirtschaft studiert – von Modedesign oder der Herstellung von Sneakern hatten sie keine Ahnung. Dafür besaßen sie Überzeugungen und den festen Glauben, die Welt verbessern zu können. Veja Sneaker werden aus recycelten Plastikflaschen, Bananenöl, Rizinusöl, Rohrzucker, Reisabfall, Jute, Bio-Baumwolle und Latex aus Naturkautschuk gemacht. Fast 60% der so hergestellten Schuhe ist biologisch abbaubar.

### **O-Ton Melina Garnier:**

Und wenn ich weiß, dass meine Schuh jetzt nicht von kleinen Kinderhänden zusammengenäht wurden, macht mich das jetzt als Konsumenten natürlich auch glücklich.

### **Erzählerin:**

Melina Garnier leitet bei dem französischen Mode-Label die Kommunikation.

### **O-Ton Melina Garnier:**

Und teurer ist es auch nicht als die andern.

*Musikakzent*

**O-Ton Rainer Höll:**

Es gibt den Social Entrepreneur oder Sozialunternehmer oder Sozialunternehmerin, also wenn man über die Person spricht. Und das sind Frauen und Männer, die mit großer Hingabe und Risikobereitschaft an einer neuartigen und tiefgreifenden Lösung sozialer Probleme arbeiten. Und dafür Organisationen gründen, um die Lösung großflächig zu verbreiten – das ist ein Social Entrepreneur.

**Erzählerin:**

Rainer Höll ist Business Coach und gehört in Deutschland zu den Pionieren des sozialen Unternehmertums. Er baute den deutschen Ableger von Ashoka auf, einem internationalen Netzwerk für soziales Unternehmertum. Dieses Social Entrepreneurship fordert ein radikales Umdenken, um den gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit zu begegnen. „Hochwertige Bildung“, „Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion“, „Gesundheit und Wohlergehen“ und „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ – dies sind die wichtigsten Bereiche, in denen soziale Unternehmerinnen oder Unternehmer sich engagieren und eine positive Wirkung erzielen wollen.

**O-Ton Rainer Höll:**

Wenn man über den Social Entrepreneur spricht, spricht man erstmal über die Person. Und was für eine Art Organisation diese Leute dann gründen, das ist erstmal total egal, das kann ein gewerbliches Start-up sein, das kann ein Verein sein, das kann eine Stiftung sein, das kann eine soziale Bewegung sein oder sogar eine Partei. Wirklich entscheidender Unterschied ist, dass die Grundmotivation und die DNA des Kernprodukts oder der Kerndienstleistung ist, ein soziales Problem zu lösen. Und daran wird der Erfolg des Unternehmens gemessen.

**Erzählerin:**

Sébastien Kopp und François-Ghislain Morillion wollten Sneaker produzieren, ohne die Aspekte der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit der Ökonomie opfern zu müssen. Also recherchierten die beiden zuallererst, woraus ihre Sneaker denn überhaupt hergestellt werden können. So kamen sie auf Naturkautschuk. Wo wächst der? Am Amazonas in Brasilien. Das führte zu einer mehrwöchigen Reise, deren Erkenntnisse bis heute die Basis für die Produktion bilden.

**O-Ton Sébastien Kopp, darüber Übersetzung:**

We work with seven ... they are direct partners.

Wir arbeiten mit sieben Kooperativen vor Ort, im Regenwald. Sébastien, der die gesamte Ernte organisiert, ist im Regenwald geboren, dort aufgewachsen. Er steht mit allen Kooperativen in Kontakt und kennt alle, die dort arbeiten. Jeder erntet im Jahr von 100 Kilo bis zu einer Tonne Wildkautschuk, dann verarbeiten sie den Kautschuk, pressen ihn und schicken ihn direkt an die Fabrik in Südbrasilien. Es ist also ganz einfach, mit ihnen zu arbeiten. Und mein Partner reist zwei-, dreimal im Jahr dorthin, ich einmal im Jahr.

**Erzählerin:**

Alle Veja-Sneaker werden in Brasilien produziert. Melina Garnier war auch schon dort und schwärmt von den Produktionsbedingungen.

**O-Ton Melina Garnier:**

Es gibt eine Gewerkschaft dort, es gibt keine Kinderarbeit, es sind Frauen und Männer am Fließband, also ich habe mich davon selbst überzeugt, und es war eine Freude, dass zu sehen. In Südbrasilien, Porto Alegre.

**Erzählerin:**

Veja-Schuhe sind kein Beispiel für De-Globalisierung, für ein Zurück zur heimischen Produktion. Naturkautschuk wächst nun mal nicht im französischen Wald. Aber es ist ein Beispiel für Entflechtung, faire Produktion und Verantwortungsethik. Die Firma zahlt für den Rohstoff weit mehr als das Weltmarktübliche; der Lohn der Beschäftigten in der Fabrik in Porto Alegre liegt deutlich über dem brasilianischen Durchschnittseinkommen. Es gibt vier Wochen bezahlten Urlaub und eine Rentenversicherung. Veja unterstützt lokale Initiativen und Gemeinschaften. Dass die Container für den Transport nach Europa von Menschen mit körperlicher Beeinträchtigung gemanagt werden, gehört auch zum Konzept. Die Produktionstiefe ist hoch, die Zuliefererkette kurz.

**O-Ton Sébastien Kopp, darüber Übersetzung:**

So what we want is to know... it's a fantastic journey.

Wir wollen wissen, wo der recycelte Kunststoff herkommt und wie er hergestellt wird. Wir wollen wissen, wo die Bio-Baumwolle herkommt, wie sie geerntet wird, wie sie bezahlt wird, wer die Leute sind, die das tun. Das ist die Realität von Veja. Es geht uns um die gesamte Produktionskette von Anfang bis Ende. Und ich würde sagen, das 15 Jahre lang zu erleben, das ist eine fantastische Reise.

**Erzählerin:**

Doch wieso kann Veja soviel mehr für die Produktion ausgeben? Um trotz höherer Kosten konkurrenzfähig zu sein, gibt Veja kein Geld für Marketing aus. Bei Adidas macht allein dieser Posten 10 bis 15 Prozent vom Umsatz aus – 2019 lag das Marketing-Budget bei 3 Milliarden Euro.

**O-Ton Sébastien Kopp, darüber Übersetzung:**

Our strategy is the opposite... can buy something else.

Unsere Strategie ist das Gegenteil. Wir geben alles für die Realität aus. Für die Produktionskosten. Für die Löhne der Seringueiro-Kooperativen im Regenwald, für die Bio-Baumwollbauern oder die Arbeiter\*innen der Produktion. Veja-Sneaker kosten also fünf- bis siebenmal mehr als solche, die in China oder Vietnam hergestellt werden, unter schlechten Arbeitsbedingungen. Aber am Ende des Tages ist der Schuh im Laden zum gleichen Preis erhältlich, weil wir keine Werbung machen. Weder auf Facebook, noch auf Instagram, noch im Fernsehen, kein Sponsoring.

Neulich bekam ich eine E-Mail von einem Schauspieler "Hey, Sébastien, kannst Du mir Vejas zur Verfügung stellen, ich spiele in einem neuen Film mit", und ich sage: "Tut mir leid, mein Freund, du musst sie kaufen. Du bist sehr reich, die

Produktionsfirma deines Films ist sehr reich, ich gebe sehr reichen Leuten keine Vejas. Wir machen eine Arbeit, die wertvoll ist, und wenn Dir diese Arbeit gefällt, kannst Du das kaufen, wenn es Dir nicht gefällt, kauf etwas anderes.

**Erzählerin:**

Doch Soziales Unternehmertum braucht nicht nur Innovation und Radikalität – es braucht auch Kapital. Gerade Start-ups stecken häufig in einer Kapital-Klemme. Sparkassen und traditionelle Banken verlangen kaum leistbare Sicherheiten und Businesspläne bis weit in die Zukunft. Risiko-Investoren spekulieren oft auf kurzfristige Gewinnmaximierung und sorgen so schon in der Gründungsphase dafür, dass Pläne für nachhaltige Produktion oder Mitbestimmung der Belegschaft gleich begraben werden. Allgegenwärtig ist das Schreckgespenst vom Investor, der das Start-up mit den gemeinwohlorientierten Ideen kauft, es maximal kommerzialisiert, auf Gewinnausschüttung bürstet und am Ende als nutzlos gewordene Hülle wieder auf den Markt wirft. So geht Raubtierkapitalismus.

Die Alternative ist, ein Unternehmen in Verantwortungseigentum zu gründen, wie es so schön heißt. Doch was ist das?

**O-Ton Adrian Hensen:**

Da geht es vor allen Dingen um zwei Prinzipien, das eine ist, dass diese Unternehmen Gewinne als Mittel zum Zweck sehen – also Geld verdienen ist wichtig. Aber die Frage ist, wofür und ist es der Endzweck. Die sagen alle, ihre Gewinne sind Mittel zum Zweck, sie werden reinvestiert in die eigene Unternehmensidee oder sie werden gespendet.

**Erzählerin:**

Adrian Hensen ist einer der Gründer von Purpose Ventures – einer Genossenschaft, die andere Unternehmen dabei unterstützt, Verantwortungseigentum zu entwickeln.

**O-Ton Adrian Hensen:**

Das zweite ist, dass diese Unternehmen in Verantwortungseigentum die Frage ein bisschen anders beantworten, wem es gehört, in dem Sinne wer die Kontrolle hat. Die sagen nämlich, das Steuerrad des Unternehmens sollte immer bei Menschen liegen, die in dem Unternehmen aktiv sind oder dem Unternehmen verbunden sind.

**Erzählerin:**

Die Unternehmen, die Purpose Ventures berät, sind neben ganz traditionell inhabergeführten oft auch Start-ups und Sozialunternehmen, die Eigentum neu denken und passende Formen der Finanzierung, Organisation und Zusammenarbeit finden wollen. Es gilt, den Sinn eines Unternehmens zu wahren und zum Beispiel ein Aufkaufen oder eine „feindliche Übernahme“ auszuschließen. Voraussetzung für so einen Schutz ist ein Gesellschaftervertrag, der ein Vetorecht für einzelne Gesellschafter vorsieht. So wird ermöglicht, dass Stimm- und Gewinnrecht getrennt werden, sagt Achim Hensen. Er hat mit seinem Bruder Adrian nicht nur Purpose Ventures gegründet, sondern auch die Purpose Stiftung, die inzwischen an zahlreichen Unternehmen beteiligt ist – aber nicht, um Geld zu verdienen, sondern, um im kritischen Fall ihr Vetorecht auszuüben.

**O-Ton Achim Hensen:**

Es funktioniert so, dass auf die Prinzipien im Gesellschaftervertrag, um die zu ändern, gibt es eine 100%-Zustimmungsklausel. Die lässt sich also nur ändern, wenn alle zustimmen. Und die Purpose Stiftung, die genau für diesen Zweck unter anderem gegründet wurde, übernimmt 1% des Stimmrechts des Unternehmens, das ist ein sogenannter Golden Share, ein goldener Anteil. Und die Purpose Stiftung hat eigentlich den Auftrag, immer nein zu sagen. Also immer dann, wenn diese zwei Prinzipien im Gesellschaftervertrag geändert werden sollen, sagt die Purpose Stiftung „Nein“. Darauf hat sie sich wiederum in ihrer eigenen Satzung verpflichtet.

**Erzählerin:**

Jetzt ist ein Verkauf oder eine feindliche Übernahme nicht mehr möglich, denn die Purpose Stiftung hat die Sperrminorität. Armin Steuernagel, der dritte Kopf an der Spitze von Purpose.

**O-Ton Armin Steuernagel:**

Das Vermögen ist gebunden an den Unternehmenszweck. Und das ist eine krasse Geste, das ist ein krasser Vertrauensbeweis, das ändert natürlich den ganzen Charakter des Unternehmens: Ich will die besten Voraussetzungen schaffen, dass dieses Unternehmen langfristig sich selbst treu bleiben kann.

**Erzählerin:**

Viele von Purpose unterstützte Unternehmen dienen einem gemeinwohlorientierten Zweck: Ecosia, die Suchmaschine, die mit ihren Einnahmen Bäume pflanzt; Arche, ein Anbieter für bio-zertifizierte Lebensmittel aus Asien; oder Einhorn, der Hersteller nachhaltiger Kondome und Periodenprodukte. Und Sharetribe aus Helsinki, das vor zehn Jahren begonnen hat, Software für die Sharing Economy zu entwickeln.

**O-Ton Juho Makkonen, darüber Übersetzung**

The so called 'sharing economy'... versions of the sharing economy.

Wir bewegen uns in der so genannten "Sharing Economy". Das bedeutet: Nutzer, die nicht genutzte Dinge teilen oder vermieten wollen, brauchen eine Onlinepräsenz. Die sind im Augenblick in der Hand einiger globaler Giganten, wie die Silicon Valley-Akteure Airbnb oder Uber. Diese Unternehmen haben großartige Innovationen durchgeführt, aber sie haben auch eine ganze Reihe Probleme verursacht, mit denen sich jetzt Gesetzgeber herumschlagen müssen. Die Menschen, die auf solche Anbieter angewiesen sind, sind mit den Bedingungen, unter denen sie mit ihnen zusammenarbeiten müssen, keineswegs glücklich, denn sie werden ihnen diktiert. Was wir also brauchen, sind demokratische Alternativen solcher Plattformen.

**Erzählerin:**

Die Idee für Sharetribe entstand aus einem Studentenprojekt. Mit einem Kommilitonen entwickelte Juho Makkonen eine Plattform, um gelesene Lehrbücher weiter zu verkaufen. Ihrer Gründungsidee sind sie bis heute treu: Sie wollen unabhängig sein. Weil Sharetribe kein Eigenkapital hatte, mussten sich die beiden Gründer für eine Unternehmensform entscheiden, die ihrem auf Gemeinnützigkeit und Teilhabe ausgerichteten Start-up diametral entgegenstand.

### **O-Ton Juho Makkonen, darüber Übersetzung**

So we used to have a traditional ... decided to restructure our company.

Früher hatten wir eine Struktur wie eine Kapitalgesellschaft, also im Grunde so, wie es heutzutage die meisten Start-ups tun. Im Jahr 2018 änderten wir das jedoch, als wir die Möglichkeit des Verantwortungseigentums kennenlernten, und wir beschlossen, unser Unternehmen umzustrukturieren.

#### **Erzählerin:**

Der Wechsel kam gerade noch rechtzeitig. Sharetribe hatte sich in wenigen Jahren zu einem erfolgreichen Unternehmen entwickelt mit mehr als 700 Nutzern in 50 Ländern weltweit. Damit waren Konflikte vorprogrammiert. Denn Firmen, deren Eigenkapital von Risikokapitalgebern vorgeschossen wird, sind schon von der Rechtsform her zu schnellem Wachstum und Gewinn verpflichtet – und sie müssen zwangsläufig den Profit über den eigenen sozialen Anspruch des Unternehmens stellen.

### **O-Ton Juho Makkonen, darüber Übersetzung**

And then also we decided ... only up to a certain threshold.

Und dann haben wir auch gleichzeitig beschlossen, unsere Gewinnbeteiligung zu begrenzen. Jetzt kann jeder Anteilseigner eine Gewinnbeteiligung nur bis zu einer bestimmten Schwelle erhalten.

#### **Erzählerin:**

Kapitalgeber können ihr Geld nur in dem Maß zurückbekommen, in dem das Start-up nicht in seiner Existenz gefährdet ist.

*Musikakzent*

#### **Erzählerin:**

Die meisten Social Entrepreneurs der Gründerszene haben eine sehr gute Ausbildung, sind technisch, gesellschaftlich und international vernetzt – und nutzen ihr Privileg. Viele wissen schon früh, was sie wollen, erzählt Rainer Höll aus seiner Erfahrung.

#### **O-Ton Rainer Höll:**

Da gibt es die Immer-schon-Engagierten, die also schon zu Schulzeiten angefangen haben, entweder irgendwelche Initiativen zu gründen oder auch schon Firmen zu gründen oder Vereine zu gründen oder so. Einfach Leute, die so ein bisschen getrieben davon sind, sich nicht mit dem abzufinden, was sie um sich herum vorfinden, sondern was zu tun, um es zu verbessern. Also das ist ein ganz klares Persönlichkeitsmerkmal, das immer wieder aufscheint.

#### **Erzählerin:**

Auf das Persönlichkeitsmerkmal, das Rainer Höll beschreibt, trifft man nicht nur in der Gründerszene. Bei Elobau in Leutkirch im Allgäu wird schon länger Geld verdient. Hier wird berührungslose Sensortechnik entwickelt und auch gleich

produziert. Bedienelemente für Fahrzeuge, Joysticks, aber auch Notabschalter für Maschinen. Ein Hidden Champion aus der süddeutschen Provinz, der in einem nicht von Corona belasteten Jahr schon mal einen Umsatz von 115 Millionen Euro ausweist und seine Produkte in die ganze Welt exportiert.

2016 wandelte Michael Hetzer das erfolgreiche Familienunternehmen in eine Stiftung um. Da war er noch keine 50 Jahre alt, ein Richtungswechsel auf freier Strecke. Jetzt ist er nicht mehr Boss, sondern Manager, genauer, Beiratsvorsitzender der Geschäftsleitung. Das empfindet er keineswegs als Verlust.

**O-Ton Michael Hetzer:**

Ich meine, das ist ja auch der einzige Unterschied. Es gehört einer Person nicht mehr. Und vorher hat's einer Person gehört. Aber der Erfolg des Unternehmens ist ja nicht abhängig von einer Person in der Regel. Also es ist einfach wichtig, dass alle richtig zusammenarbeiten, und deswegen ist es jetzt für mich auch nicht notwendig, dass jetzt eine Person irgendwie der Eigentümer sein muss, weil ja eigentlich auch die Gemeinschaft das generiert hat.

**Erzählerin:**

Auch beim Stiftungsmodell sind Eigentum und Entscheidungsmacht getrennt. Das Unternehmen Elobau gehört zu 99%, doch der Vorstand der Stiftung hat keinen Einfluss auf das Unternehmen. Und andersherum: Die Entscheider des Unternehmens sind nicht diejenigen, denen es formal gehört. Geteilte Führung ist nur eine der vielen Neuerungen, die Michael Hetzer in den letzten Jahren eingeführt hat.

Damit kratzt er ganz gewaltig am Fundament seines Erbes. Sein Vater hatte in den 1970er-Jahren mit Elobau einen typischen unternehmergeführten Betrieb aufgebaut, hierarchisch organisiert und dem Ziel verpflichtet, Gewinn zu maximieren und wirtschaftliches Wachstum zu sichern. Gesellschaftliche Probleme lösen zu wollen oder sie überhaupt lösen zu können, stand damals nicht auf der Agenda.

Hetzer ist so etwas wie ein Social-Entrepreneur-Quereinsteiger. Er muss diese Art der Unternehmensführung erst Schritt für Schritt erkunden. Und das Produkt von Elobau – eben Hightech-Sensoren – ist ja auch keines, das man spontan mit Nachhaltigkeit oder einer besseren und gerechteren Welt in Verbindung bringt. Doch ähnlich wie bei den Veja-Sneakern stellt man sich auch in Leutkirch immer wieder die Frage: Wie kann ich mein Produkt am besten herstellen?

**O-Ton Michael Hetzer:**

Braucht jemand einen Joystick, den wir produzieren, oder sollten wir den nicht produzieren? Aber ich meine, solange es irgendwelche Fahrzeuge gibt, wo ich das einsetzen muss, wird man sie brauchen und dann ist es vielleicht auch gut, wenn dieser Joystick zum einen klimaneutral ist und zum andern maximal reparaturfähig, und vielleicht auch aus Materialien, die nicht so viele Ressourcen verbrauchen. Das sind ja alles die Themen, die wir betrachten, wenn wir ein neues Produkt entwickeln. Es muss eigentlich wieder der Trend zurück zu wertigeren Produkten. Die einen Wert haben, den ich jetzt nicht einfach wegschmeiße.

**Erzählerin:**

Für die Klimaneutralität bei Produktion und Lieferkette hat Elobau schon viele Auszeichnungen bekommen. Beim Forschungsinstitut Great-Place-to-Work rangiert das Unternehmen immer wieder auf den höheren Plätzen. Alle zwei Jahre lässt man sich von der Organisation auch beraten. Alle Beschäftigten werden dann befragt – am Ende bekommt die Geschäftsführung Hausaufgaben.

**O-Ton Michael Hetzer:**

Wir haben mehrfach die Hausaufgabe bekommen, dass wir im Entlohnungsmodell in der Produktion nicht mehr, dass es nicht mehr passt. Wir hatten da so ein Prämienlohnsystem, das war ausgerichtet eigentlich auf Einzelarbeitsplätze, das hat nicht mehr dazu gepasst, weil wir schon lange in der Gruppe arbeiten.

**O-Ton Rainer Höll:**

Das gemeinsame Festlegen von Gehältern. Das sind alles so Sachen, die ganz natürlicherweise in diesem Biotop der Social Entrepreneurs entstehen, weil die eben mit diesem Ethos unterwegs sind, dass sie den Menschen ernstnehmen wollen und Bedürfnisse des Menschen ernstnehmen wollen. Und das ist natürlich fantastisch, das zu sehen, weil die Social Entrepreneurs eigentlich dadurch so eine Art Pioniergruppe sind, die konservativen Unternehmen zeigen kann, wie man mit sehr hochkomplexen und unberechenbaren Umfeldern umgeht. Social Entrepreneurs müssen ja schon immer das Komplexeste navigieren, was man sich vorstellen kann. Die können ja nicht immer nur sagen „Hauptsache ich verkaufe viel, dann stimmen meine Zahlen“, sondern die müssen immer mehrere Variablen mitdenken.

**Erzählerin:**

Rainer Höll spricht einen Prozess an, dem sich auch Michael Hetzer als einer der Geschäftsführer stellt. Es war ihm nicht klar, dass die Organisationskultur in der Produktion immer noch darauf basiert, dass jeder einzelne einen gewissen Leistungsdruck spürt. Das Stiftungsmodell dagegen hat schon längst eine offene Teamkultur in die Geschäftsführung gebracht. Ein externes Beraterteam gab der Geschäftsführung den entscheidenden Hinweis, wie sie das Thema Gehälter angehen könnten.

**O-Ton Michael Hetzer:**

Dann kamen die, haben sich vorgestellt: „Wir sagen es mal gleich, wir haben noch nie ein Entlohnungsmodell begleitet, also die Entwicklung eines Entlohnungsmodells. Wir wissen auch gar nicht, wie das geht, wir wissen auch gar nicht, wie ein gutes Entlohnungsmodell wäre, wir wissen nur eins: Wenn wir es schaffen, dass wir alle Mitarbeiter, die es betrifft, maximal einbinden in den Prozess, wird etwas Gutes entstehen.“

**O-Ton Iris Strobel:**

Natürlich war es für uns in der Produktion schwierig, mit drei Chefs an einem Tisch zu sitzen. Wir haben es lernen müssen, das muss wirklich in Augenhöhe gemacht werden, dass wir genauso viel Mitspracherecht haben wie die Chefs auch. Und dass das nicht einfach nur eine Aussage ist, sondern dass das auch wirklich so stimmt.

**Erzählerin:**

Iris Strobel arbeitet seit über zehn Jahren in der Produktion von Elobau. Sie montiert Shuttle Lever, die Steuerknüppel oder Joysticks für Traktoren. Früher, erzählt sie, war das Anreizsystem so angelegt, dass die Belohnung unmittelbar an den Output gekoppelt war, deshalb galt es, täglich mehr zu produzieren als die vereinbarte Norm: mehr Joysticks, mehr Prozente, mehr Lohn. Doch damit waren viele in der Belegschaft nicht mehr zufrieden. Zusammen mit einer Gruppe von 56 Kolleginnen und Kollegen engagierte sie sich für das neue Modell.

**O-Ton Iris Strobel:**

Wir haben halt am Anfang erstmal überlegt, was ist jetzt gut, was ist schlecht, was wollen wir verbessern, was ist uns wichtig. Und so sind wir dann draufgekommen, dass wir gesagt haben: Erstens wollen wir von den Prozenten weg, dass mir nicht mehr nach Prozenten bezahlt werden. Das war ein Meilenstein für uns aus der Produktion, weil das war wirklich schwierig mit diesen Prozenten, dass wir nicht diesen Druck haben, oh ich möchte mehr wie 100% auf meinem Konto haben, dass ich diese „schnell, schnell, schnell“ machen muss, dass ich wesentlich besser auf die Qualität gucken kann, dass ich sage, dann mache ich zehn Stück weniger, aber ich gebe wesentlich bessere Qualität her, die hat vorher auch ein bisschen drunter gelitten.

**Erzählerin:**

Eineinhalb Jahre sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder zusammengekommen. Dabei standen Themen wie das Leit- und Menschenbild des Unternehmens, Führung, Kooperation und Mitgestaltung auf der Tagesordnung. Viel Brainstorming, aber auch heftige Diskussion. Und dann war das neue Vergütungsmodell da: An die Stelle der alten Entlohnung nach Stückzahl trat ein Modell mit einheitlicher Basisvergütung für alle. Dieses Festgehalt lässt sich aufstocken: mit einer Qualitätsprämie bei wenig Kundenreklamationen und einer jährlichen Erfolgsprämie für das gesamte Team. Und es gibt eine variable Vergütung für die einzelnen Beschäftigten, die sich wesentlich am Leitbild des Unternehmens orientiert. Dazu gehört das sogenannte FMK-Gespräch.

**O-Ton Iris Strobel:**

FMK steht für Füreinander, Miteinander, Kundenorientiert. Das sind 20 Punkte, wo es um unser Verhalten geht, oder um jeden einzelnen sein Verhalten geht, wo man bis zu zehn Prozent noch einmal zusätzlich zu seinem Gehalt verdienen kann, und das wird einmal im Jahr als Mitarbeitergespräch mit dem Abteilungsleiter geführt.

**Erzählerin:**

Ein Gespräch, bei dem es um die Soft Skills geht: selbstverantwortliches Handeln, Kommunikation und Zuverlässigkeit innerhalb des Teams.

Viele Bekannte und Firmenleiter aus der Umgebung schütteln bei solch unkonventionellen Methoden nur den Kopf – Leutkirch ist Allgäuer Provinz und Michael Hetzer der Exot.

**O-Ton Michael Hetzer:**

„Wenn Ihr jetzt die Produktivität“ – also wir messen die jetzt schon auch schon noch, aber wir bezahlen sie nicht mehr – „wenn Ihr das jetzt aufhört, wird die Produktivität

in den Keller gehen.“ Das Gegenteil ist passiert. Weil man jetzt ganz anders zusammenarbeitet. Weil man jetzt natürlich nicht mehr den Fokus auf sich, auf seine Arbeit hat, ich optimiere mich, sondern ich schaue jetzt einfach auf das Gesamte. Der Kunde zahlt uns alle, was will der eigentlich haben. Nicht, dass was ich jetzt gerne machen möchte grad, sondern welcher Auftrag ist jetzt der wichtigste, wer muss jetzt durch. Oder wenn 'ne andere Abteilung viele Kranke hat, dann sagen die, wo können wir euch helfen. Also da ist ne ganz andere Zusammenarbeit entstanden.

**Erzählerin:**

All das zeigt: Die Gruppe hat mehr als ein neues Vergütungssystem entwickelt. Sie hat die Arbeit in der Produktion neu organisiert und ihr einen anderen Sinn verliehen.

**O-Ton Rainer Höll:**

Was Sozialunternehmertum halt exemplarisch zeigt, ist, wie man unternehmerisch aktiv sein kann, ohne Shareholder Value ins Zentrum zu stellen. Das ist für mich der Paradigmenwechsel eigentlich, dass man das wirklich ernst nimmt, wer eigentlich in diesem System dranhängt und auch wem und auch wer eigentlich überproportional profitiert und auf wem eigentlich zu viel rumgetrampelt wird. Und das hat Social Entrepreneurship gezeigt, dass man das integrieren kann in unternehmerische Modelle.

**Erzählerin:**

Der Hunger nach Sinn in unserer Gesellschaft ist groß und treibt viele Menschen an. Social Entrepreneurship gewinnt an Akzeptanz, die sich durch alle Schichten der Gesellschaft zieht. Immer mehr sind auch volkswirtschaftlich erfolgreich. Doch kann eine ganze Volkswirtschaft mit solchen Grundsätzen und Regeln organisiert werden?

**O-Ton Rainer Höll:**

Letztlich sehe ich eigentlich, dass die Unterscheidung zwischen Sozialunternehmertum und normalem Unternehmertum praktisch vollständig verschwinden muss. Also es soll immer Wettbewerb geben um die beste Lösung, das ist völlig in Ordnung. Und es soll immer auch faire Entlohnung geben für unternehmerisches Risiko, das ist in Ordnung, dass investiert wird und wer investiert, dann auch dafür etwas bekommt. Anders funktioniert Wirtschaft glaube ich auch nicht. Aber letztlich müssen alle Unternehmen dem Gemeinwohl dienen.

**Erzählerin:**

Ob es um nachhaltig produzierte Schuhe, um gemeinwohlorientierte Suchmaschinen oder Online-Marktplätze geht oder um auch um berührungslose Sensortechnik – die in diesem SWR2 Wissen vorgestellten Unternehmen sind für Rainer Höll nur die Spitze einer Bewegung, die noch viel größer werden muss.

**O-Ton Rainer Höll:**

Also ja, ich glaube es geht gar nicht anders, langfristig. Die Wirtschaft muss dem Menschen dienen.

\*\*\*\*\*