Alexandra Palzkill, Matthias Wanner, Florian Markscheffel

Suffizienz als Geschäftsmodell

Die Bedeutung von Social-Entrepreneurship-Initiativen am Beispiel von Utopia-stadt Wuppertal

*Ursprünglich veröffentlicht in:
uwf UmweltWirtschaftsForum,
2015, Jg. 23, Nr. 1-2, S. 69-76*

*Die endgültige Publikation ist erhältlich bei
Springer via <http://dx.doi.org/10.1007/s00550-015-0353-8>*

Alexandra Palzkill a,
Matthias Wanner a
Florian Markscheffel a*

Suffizienz als Geschäftsmodell

Die Bedeutung von Social-Entrepreneurship-Initiativen am Beispiel von Utopia-stadt Wuppertal

a Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal

* Korrespondierende Autorin:
Alexandra Palzkill
Wuppertal Institut
Döppersberg 19
42103 Wuppertal
E-Mail: alexandra.palzkill@wupperinst.org
Tel.: +49 202 2492-223
Fax: +49 202 2492-108

Dies ist die begutachtete, akzeptierte Manuskriptversion des Artikels. Aus dem Veröffentlichungsprozess können nachträgliche Änderungen resultieren, die sich z. B. auf die Formatierung und Zeichensetzung auswirken. Derartige Änderungen sind hier nicht berücksichtigt. Die endgültige Version wurde in der oben genannten Zeitschrift veröffentlicht.

Suffizienz als Geschäftsmodell – die Bedeutung von Social-Entrepreneurship-Initiativen am Beispiel von Utopiastadt Wuppertal

Alexandra Palzkill, Matthias Wanner, Florian Markscheffel

Abstract.....	1
4 E's als richtungssichere Suffizienzstrategien.....	1
Social Entrepreneurship als suffizientes Geschäftsmodell.....	3
Das Geschäftsmodell des Social Entrepreneurs Utopiastadt Wuppertal und seine 4 E's.....	5
Fazit/Ausblick	9

Abstract

"Suffizienz als Geschäftsmodell" ist besonders für einen auch in jüngerer Zeit diskutierten gewinnenden Typus von Organisation von Bedeutung: den sogenannten Social Entrepreneur. Social Entrepreneurure konzentrieren sich auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme und die Investoren verzichten in diesem Rahmen auf die Maximierung von Gewinnen. Der vorliegende Beitrag zeigt, warum eine auf den 4 E's (Entrümpelung, Entschleunigung, Entflechtung, Entkommerzialisierung) beruhende Idee der Suffizienz (Sachs 1993) als Geschäftszweck von Social Entrepreneurship besonders geeignet ist. Der Beitrag geht dabei auf die Herausforderung ein, aus entsprechenden Geschäftsideen ein belastbares Geschäftsmodell zu machen, das die langfristige Existenz des Social Entrepreneurs gewährleistet. Die Herausforderung der Integration von Suffizienz in das Geschäftsmodell werden am konkreten Beispiel „Utopiastadt“ in Wuppertal beleuchtet, einem Social Entrepreneur, der in mehreren Suffizienz-relevanten "Geschäftsfeldern" tätig ist.

4 E's als richtungssichere Suffizienzstrategien

Eine zunehmend beschleunigte und komplexe Welt führt zu ökologischen, sozialgesellschaftlichen und individuellen Problemen. Effizienz stellt allerdings trotzdem weiterhin die zentrale Maxime dar. Das gilt sowohl für viele gesellschaftliche Prozesse, als auch für Individuen, die im Beruf und möglichst auch in der Freizeit effizient, also möglichst schnell und fehlerfrei funktionieren sollen. Sowohl Gesellschaft als auch Individuum sehen sich mit einer stetig steigenden Anzahl von Möglichkeiten konfrontiert und sind damit zunehmend überfordert. Die Bedingungen und Ansprüche eines „immer mehr von allem“ und dessen ökologische und soziale Nebenfolgen wirken so nicht mehr allein wohlstandsfördernd, sondern inzwischen immer mehr auch wohlstandssenkend ¹. Damit geraten Suffizienzstrategien als wohlstandsfördernde Chance wieder vermehrt in den Fokus (Schneidewind/Zahrnt 2013, Öko-Institut 2013, Linz 2012, Schneidewind/Palzkill 2012, Stengel 2011, Reichel/Seeberg 2010, Alcott 2007, Linz et al. 2002, Sachs 1993). Die Möglichkeit, den Wohlstand einer Gesellschaft zu erhöhen und in westlichen Industriegesellschaften gerecht zu verteilen und gleichzeitig die wohlstandsmindernden

¹ Für die ökologische Debatte siehe zum Beispiel Steffens et al. 2015; Rockström et al. 2009; Meadows et al. 1972, für die sozialen Auswirkungen siehe zum Beispiel Streek 2014; 2013; Dörre et al. 2009; Streeck, für die ökonomischen Debatten siehe zum Beispiel Piketty 2014; Jackson 2009

ökologischen und sozialen Nebenfolgen zu verhindern, manifestiert sich in dem Konzept der doppelten Entkopplung (siehe Abb. 1).

Abbildung 1: Doppelte Entkopplung (Quelle: eigene basierend auf Wuppertal Institut; Schneidewind/Palzkil 2012; Bundestag 2013)

Hierbei wirken Entkopplungsstrategien nicht alleine durch Effizienz und Konsistenz, um den bisherigen Wohltandsmesser Bruttoinlandsprodukt vom Umweltverbrauch unabhängiger zu machen. Sondern es steht insbesondere auch der Wohlstand in Form von politischer Teilhabe, sozialer Einbindung, Umweltqualität oder Sicherheit, welcher in vielen Bereichen unabhängig von gesellschaftlichen oder auch individuellem Einkommen ist (OECD 2011, 2013), im Vordergrund.

Diese Weiterentwicklung eines zukunftsfähigen Wohlstandsverständnis manifestiert sich in der Praxis häufig über Suffizienzstrategien, welche in ihrer Verwirklichung oftmals ökologischen, gesellschaftlichen und individuellen (Über-)Druck senken.

Doch wie lässt sich die Idee eines *weniger* oder der Genügsamkeit in ökonomisches Handeln umsetzen, wo dieses doch oftmals genau auf dem „höher, schneller, weiter“ der Effizienz basiert? Gibt es eine richtungssichere Handlungsstrategie für ein suffizientes Geschäftsmodell? Und wenn ja, wie wird dieses operationalisiert?

Hier lässt sich auf einen Orientierungsrahmen zurückgreifen, welcher Suffizienz plakativ rahmt und in Strategien eines *weniger* umsetzt: die von Wolfgang Sachs 1993 eingeführten „4 E's“ (Sachs 1993). Anhand dieser Strategien wird deutlich, welche ökologischen Entkopplungspotentiale bei einem zeitgleichen wohltandsfördernden „simplify your life“-Gedanken in Suffizienzansätzen für die Bedürfnisbefriedigung liegen.

Die vier Suffizienz-E's lassen sich in *Entrümpelung* (im Sinne einer absoluten Reduktion des Konsums, einer Vereinfachung), in *Entschleunigung* (im Sinne einer langsameren, zuverlässigeren Lebensweise, einem neuen Bewusstsein), in *Entkommerzialisierung* (im Sinne eines Selbermachens, Selbstverwirklichens) und in *Entflechtung* (im Sinne einer Regionalisierung, Übersichtlichkeit und Nähe) differenzieren (Abb. 2).

Abbildung 2: Die 4 E's (Quelle: Schneidewind/Palzkill 2012; zu den 4 E's: Sachs 1993)

Es ist zu kritisieren, dass diese 4 E's nicht trennscharf unterscheidbar sind. Doch zeigen erste Arbeiten, dass diese richtungssicher und gut handhabbar sind (Schneidewind/Zahrnt, 2013; Schneidewind/Palzkill 2011; Schneidewind 1994).

Gerade in Bezug auf Unternehmensstrategien sind suffiziente Geschäftsmodelle, welche sich an den 4 E's orientieren, natürlich nicht einfach zu organisieren, da sich *weniger*, *langsamer*, *subsistenter* und *näher* eher anspruchsvoll in ein Geschäftsmodell integrieren lassen. Umso sinnvoller ist die Zusammenführung mit einer Art von Business, das ebenfalls stark über den alleinigen Nutzen eines monetären Gewinns hinaus denkt.

Social Entrepreneurship als suffizientes Geschäftsmodell

Wie auch die Beispiele dieser Ausgabe zeigen, ist es anspruchsvoll, jedoch möglich, Suffizienz in einem Geschäftsmodell zu verankern. Eine ähnliche Schwierigkeit besteht auch in einem in den Wirtschaftswissenschaften insbesondere in jüngster Zeit diskutierten und weiter ausgearbeiteten Feld, im Bereich des Social Entrepreneurships (z.B. Strasshausen/Volkmann 2013). Social Entrepreneurure stellen, im Gegensatz zu herkömmlichen Entrepreneururen, nicht die Aussicht auf finanziellen Gewinn, sondern die Lösung gesellschaftlicher Probleme in den Vordergrund ihres Tuns. Mit Hilfe des Marktes werden damit soziale und auch ökologische Probleme in geschäftsfähige Möglichkeiten übersetzt. Dies schafft oftmals auch in diesem Bereich innovativere und effektivere Lösungen als staatliche Interventionen und Transferzahlungen (Volkmann et al. 2012). Social Entrepreneurure schaffen damit im besten Fall nachhaltige und wohlfördernde Lösungen für soziale und ökologische Herausforderungen, indem sie nicht allein einen Nutzen für sich und ihre Stakeholder schaffen, sondern für die fokussierten Personengruppen bzw. die Gesellschaft. Dieser Nutzen lässt sich im Geschäftsmodell eines Unternehmens abbilden, welches Peter Druckers Management-Fragen aufnimmt: Was ist der Nutzen, die Mission eines Geschäfts? Für wen wird dieser Nutzen generiert? Und wie wird dieser Nutzen finanziert? (z.B. Drucker 2009)

Über diese Fragen wird seit den 1990er Jahren mit dem Aufkommen der neuen Form des „E-Business“ in Wissenschaft und Praxis mit Hilfe des Konzepts des Geschäftsmodells

intensiv diskutiert (Zott et al. 2011). Es ermöglicht die differenzierte Beschreibung eines Unternehmens in seinen verschiedenen Dimensionen. Geschäftsmodelle werden hier in Anlehnung an Sommer (2012), Johnson (2010), Johnson et al. (2008), Osterwalder/Pigneur (2005) und Osterwalder (2004) als dreiteiliges Konzept definiert: Das *Kundennutzenversprechen* beantwortet dabei die Frage, welcher „job to be done“ (Johnson 2010; Johnson et al. 2008), das heißt, welcher Nutzen für die Zielgruppe und mögliche weitere Stakeholder mit den angebotenen Produkten bzw. Dienstleistungen generiert wird. Die *Architektur der Wertschöpfung* beschreibt, mit welchen Schlüsselprozessen die vorhandenen Unternehmensressourcen koordiniert werden, d.h. wie dieser Nutzen im Geschäftsablauf generiert wird. Diese beiden Dimensionen werden wiederum über die *Finanzielle Logik* verknüpft, welche beschreibt, mit welchem Erlös- und Kostenmodell dieser Nutzen und sein Erarbeitungsprozess finanziell bereitgestellt wird (Palzkill/Schneidewind 2014).

Dadurch, dass ein Social Entrepreneur den gesellschaftlichen Nutzen im Blick hat (Kundennutzenversprechen), dieser oftmals in aktiver Partizipation verwirklicht wird (über die Architektur der Wertschöpfungskette) und der erwirtschaftete Gewinn nur zur Verwirklichung der Idee und nicht zur Profitmaximierung genutzt wird (Finanzielle Logik), bildet sich dieser oftmals im informellen Sektor und ist damit eine hybride Form des Wirtschaftens (Volkman et al. 2012).

Aufgrund der Fülle der sozialen und ökologischen Probleme ist dabei zu beachten, dass es ebenfalls eine Vielzahl von unterschiedlichen Social-Entrepreneur-Bereichen gibt und eine Vereinheitlichung der Herausforderungen für dieses heterogene Feld schwierig ist². Damit hat sich bisher auch keine einheitliche Definition für Social Entrepreneurship durchgesetzt. Im Feld ist Social Entrepreneurship „a contextual and contingent set of activities, subject to interpretive analysis and measurement“ (Huybrechts/Nicholls 2012: 33). Eine viel genutzte Beschreibung von Social Entrepreneurship ist die von Gregory Dees:

- „Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value),
- Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission,
- Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning.
- Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and
- Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served and for the outcomes created“ (Dees 2001 nach Huybrechts/Nicholls 2012: 43).

Vielen Social Entrepreneuren ist gemein, dass die Reichweite ihres Geschäftsmodells begrenzt ist. Diese oftmals als Nachteil wahrgenommene Eigenschaft lässt sich jedoch auch als positives Merkmal beschreiben, da somit bei jedem Einzelfall wirklich lokale Herausforderungen genuin wohlförderung genutzt werden können und müssen. Gerade im Lokalen können sich somit viele Social Entrepreneurure durchaus auf bestehenden Märkten behaupten – wenn auch oft nur als lokale NischenakteurInnen.

Die Herausforderungen für das Geschäftsmodell entstehen insbesondere durch deren hybriden Charakter, sind jedoch trotz der Fülle der unterschiedlichen Möglichkeiten des Engagements oftmals gleich: (zu) viel soziales Engagement, Verbindung von Eigenarbeit und meist sich erst langfristig rechnenden Geschäftsplänen und der eigene Anspruch an einen gesellschaftlichen Nutzen. Doch genau aufgrund dieser Herausforderungen passt das Social-Entrepreneurship-Modell so gut zur Suffizienz. Durch die meist innovative Art, gesellschaftliche Probleme anzugehen, wird häufig eine doppelte Entkopplung bewirkt, welche einerseits den (nicht-monetären) Wohlstand erhöht und andererseits ökologische oder soziale Probleme verringert. Social Entrepreneurship ist damit dafür prädestiniert, Suffizienz in Geschäftsmodellen zu erproben und Suffizienzstrategien weiter in einen betriebswirtschaftlichen Kontext einzubetten.

² Für eine bibliografische Aufarbeitung der Definitionen und Konzepte siehe Sassmannshausen/Volkman 2013

Das Geschäftsmodell des Social Entrepreneurs Utopiastadt Wuppertal und seine 4 E's

„Utopiastadt“³ in Wuppertal ist mehr ein „Kultur-Cluster“ als ein einzelnes Unternehmen. Die in einem historischen Bahnhofsgebäude gelegene Unternehmung umfasst Projekt- und Arbeitsplätze (Co-Working Space), Gemeinschaftsräume, Gemeinschaftswerkstätten (FabLab), angrenzende Gartenflächen sowie ein Veranstaltungs-Café.

Abbildung 3: Utopiastadt im Mirker Bahnhof, Café Hutmacher (Foto: Sven Pacher)

Utopiastadt versteht sich als Ort, an dem konkrete Utopien und visionäre Ideen realisiert werden. Aus diesem Grund eignet sie sich besonders gut für eine explorative Betrachtung, da es sich hier um einen weitläufigen Social-Entrepreneurship-Komplex handelt, der unterschiedliche Geschäftseinheiten und Suffizienzstrategien umfasst, die Synergien zueinander entwickeln.

Zwar bietet jedes der einzelnen Projekte, die im Rahmen von Utopiastadt betrieben werden (siehe Tab. 1), ein eigenes spezielles *Kundennutzenversprechen* über die speziellen angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, wie beispielsweise die Möglichkeit einer günstigen Nutzung des Co-Working-Space oder ein Rad zu leihen. Was Utopiastadt als Gesamtkomplex jedoch als Kundennutzenversprechen bietet, ist die Freiheit bzw. die Möglichkeit, diese Projekte überhaupt zu initiieren. Im „Labor“ Utopiastadt werden „Utopien, visionäre Ideen und gesellschaftliche Grundüberlegungen konkretisiert und realisiert“ (clownfisch o.J.). Das Hauptkundennutzenversprechen besteht also, neben der Bereitstellung des Raumes, vor allem im Projektmanagement und der Schaffung von Freiräumen für kreative BürgerInnen. Auf wen genau dieses Nutzenversprechen zugeschnitten ist, also wer die Zielgruppe für Utopiastadt ist, lässt sich nur schwer eingrenzen. Zur Nutzung des Labors sind ausdrücklich „Alle“ eingeladen, entweder um ein einzelnes Projekt oder eine Veranstaltung zu besuchen, oder auch um in einem oder mehreren der vielfältigen Bereiche selber aktiv zu werden. Jedoch sind die tatsächlichen Nutzenden (mit Ausnahme des Café Hutmacher) eher in einem alternativen Milieu angesiedelt.

Die *Architektur der Wertschöpfungskette* ist durch die Beziehung der Nutzenden von Utopiastadt in allen Bereichen durch den Gemeinschaftsgedanken (Community) geprägt. Die Charakteristika, welche die Wertschöpfungskette prägen, sind insbesondere

- die aktiven „UtopistInnen“, d.h. die inzwischen ca. 100 aktiven engagierten BürgerInnen, die ihre Arbeitskraft, ihre Zeit und ihre Kreativität einbringen,

³ www.utopiastadt.eu

- der Standort des Mirker Bahnhof in dem Utopiastadt beheimatet ist: Das zwar sanierungsbedürftige, aber dennoch imposante Gebäude thront exponiert im Mirker Quartier am Ende der Sichtachse Diakoniekirche – altes Rathaus – Universität direkt an der Nordbahntrasse, eine zu einem Fuß- und Radweg umgebaute ehemalige Bahntrasse,
- die direkte Anbindung an diese Nordbahntrasse: 2014 wurde die Gesamtstrecke eröffnet, die sich nicht nur zu einem beliebten Freizeitort entwickelt, sondern auch entlang der gesamten Talachse eine neue Verbindungsader zwischen den Quartieren schafft. Die Attraktivität der Trasse und damit der „Laufkundschaft“ für Utopiastadt stellt ein enormes Potential dar, und
- die besondere Beziehung zu den Stakeholdern, wobei insbesondere die Stadt Wuppertal, deren Wirtschaftsförderung sowie die Stadtparkasse Wuppertal als zentrale PartnerInnen hervorzuheben sind. Der Stadtparkasse gehört der Mirker Bahnhof, der momentan zu einem symbolischen Preis an Utopiastadt verpachtet ist.

Einnahmen innerhalb der *Finanziellen Logik* von Utopiastadt werden zum jetzigen Zeitpunkt hauptsächlich im Café Hutmacher und durch die Vermietung des Co-Working-Spaces generiert. Jedoch reichen diese Erträge im Moment nicht aus um den Gesamtkomplex zu tragen. Kosten entstehen vor allem im Bereich des Betriebs und der Verkehrssicherung des Bahnhofsgebäudes und durch die Entlohnung der angestellten Mitarbeiter des Cafés. Um die parallelen Angebote (bspw. den kostenlosen Fahrradverleih) finanzieren zu können, ist Utopiastadt auf ehrenamtliche Arbeit und Sach- wie auch Geldspenden angewiesen. Auch die Mitgliedsbeiträge des neu gegründeten Utopiastadt e.V. fließen mit ein. Jedoch ist zu unterstreichen, dass es nicht im Sinne des Projektes ist, möglichst viel Gewinn zu erzielen, sondern vielmehr durch diverse Angebote die kostenlosen Projekte zu „quer-subventionieren“.

Tabelle 1 zeigt die verschiedenen Geschäftsbereiche von Utopiastadt und stellt diese in Beziehung zu den oben genannten Suffizienzstrategien der 4 E's, welche im Folgenden kurz beispielhaft erläutert werden.

Tabelle 1: Geschäftsbereiche Utopiastadt nach 4 E's (Quelle: eigene)

	Entschleunigung	Entflechtung	Entrümpelung	Entkommerzialisierung
Café Hutmacher		X (eigenes Bier)	X (gebrauchte Möbel)	
Urban Gardening	X (Eigenarbeit)	X (eigene Produkte)		X (Allmende)
Fahrradverleih	X (Freizeitgestaltung)		X (gebrauchte Fahrräder)	X (umsonst)
Offene Werkstatt/FabLab		X (Reparatur anstatt neu)	X (Sachspenden, Reparatur)	X (Anleitung zur Reparatur)
Co-Working			X (effiziente Raumnutzung)	X (fair use von Büromaterialien und Kaffeeküche)
Hackerspace/ OpenDataL (/dev/tal e.V.)				X (Bereitstellung kostenloser Daten)
Foodsharing			X (Verwendung „alter“ Lebensmittel)	X (umsonst)
Konzerte (Only Hut)				X (umsonst, Spenden)
Grenzland		X (regionales Netzwerk)		
Design-Markt „Needful Things“		X (regionale/ lokale Produkte)	X (Upcycling)	
Wochenmarkt		X (regionale Produkte)		
Ausstellungen (Vernissagen)		X (lokale Künstler/ Studenten)		X (umsonst, Zugang zu Kultur)
Hostel (in Planung)	X (Regionaler Tourismus)	X (Regionaler Tourismus)		

Entschleunigung

Das Urban Gardening bietet eine hervorragende Möglichkeit, aus dem Zeitdruck der Gesellschaft herauszutreten. Das Wachstum der Pflanzen läuft nach einem eigenen Rhythmus und durch die Arbeit mit den eigenen Händen konzentriert man sich stärker auf das Hier und Jetzt. Wolfgang Sachs beschreibt dies passend: „Der Geschmack für Gemächlichkeit bildet sich aus der Liebe zur Gegenwart, Intensität führt von selbst zur Verlangsamung.“ (1993: 4).

Die Initiative „Utopiastadtgarten“ bewirtschaftet mehrere kleinere Flächen am Mirker Bahnhof unter dem Motto „Essbarer Bahnhof – Essbare Stadt“. Interessierte können zu den offenen wöchentlichen Treffen kommen und unter Anleitung das (urbane) Gärtnern lernen. Angepflanzt werden momentan hauptsächlich Gemüse sowie Kräuter, der Garten westlich des Bahnhofs wird barrierefrei zu einer Entspannungsoase gestaltet. Dort wird es neben den vielfältigen Pflanzen ein Amphibiengewässer und Sitzgelegenheiten geben. Geerntet werden darf von allen, d.h. auch von PassantInnen oder BesucherInnen (Utopiastadt o.J.).

Ein zweites Beispiel für die Entschleunigung in Utopiastadt ist der kostenlose Fahrradverleih sowie der dadurch unterstützte Regionaltourismus entlang des ausgebauten Trassennetzes in Nordrhein-

Westfalen. Die Wiederentdeckung der Erholungsziele in der eigenen Umgebung und das unangestrenzte Streckenradeln auf den steigungsarmen Trassen steht ganz im Rahmen einer Suffizienzstrategie. Die Trassen verbinden Städte im Raum Ruhrgebiet, Rhein-, Bergisches, Sauer- und Siegerland (siehe Abb. 4), die mit dem Fahrrad erreicht werden können.

Abbildung 4: ehemalige, zu Fahrradwegen umgebaute Bahntrassen (Quelle: Bergische Entwicklungsagentur o.J.)

Für längere Strecken und Ausflüge arbeitet Utopiastadt an einem neuen Angebot: Mit einem Architektenbüro und zum Teil mit Unterstützung einer Studierendengruppe der Bergischen Universität Wuppertal im Wintersemester 2014/15 wurde und wird ein Hostel in den Räumen des westlichen Bahnhofflügels geplant. In dieser kleinen und günstigen Unterbringung können beispielsweise RadtouristInnen auf längeren Strecken übernachten, eine der zahlreich stattfindenden Veranstaltungen im Bahnhof besuchen und in der Werkstatt gleich noch ihr Rad überprüfen. Neben dem Bereich Tourismus soll das Hostel auch KünstlerInnen, BesucherInnen oder Tagungsgästen Unterkunft bieten sowie eine anmietbare Option für Gäste im Viertel sein.

Entflechtung

Das Café Hutmacher geht mit seinem Hausbier „Bärtig Bräu“ einen wichtigen Schritt in der Regionalisierung. „Bärtig Bräu“ wird eigens für das Café Hutmacher in einer Biobrauerei in Detmold gebraut und abgefüllt. Das Rezept wurde gemeinsam mit einem Braumeister weiterentwickelt und auch das Design des Logos und der Bierflasche ist mit Bezug zur Lokalität selbstgestaltet. Somit wurde das regionale Produkt als „Einzelstück“ und Spezialität von Utopiastadt nochmals aufgewertet und als authentische Alternative zu den etablierten Marken positioniert. Der Erlös jeder sechsten verkauften Flasche fließt zudem in Projekte zur Quartiersentwicklung rund um den Mirker Bahnhof. Auch der bestehende Design-Markt „Needful Things“ und der geplante Wochenmarkt funktionieren im Sinne der Entflechtung. Auf dem Design-Markt werden Produkte von z.T. lokal ansässigen DesignerInnen und KünstlerInnen jeglicher Art angeboten, von Geschenkartikeln über Kleidung bis hin zu Möbeln und Gebrauchsgegenständen. Die Produkte sind häufig aus fair gehandelten Rohstoffen, in Bio-Qualität oder direkt aus alten Produkten oder Schrott hergestellt („Up-cycling“) und haben somit einen deutlichen ökologischen Vorteil gegenüber herkömmlichen Produkten.

Der geplante Wochenmarkt hat einen starken regionalen Fokus. Wie alle Märkte dieser Art bieten sich dadurch mehrere Vorteile: die Stärkung der regionalen Lebensmittelerzeugung, Konsum von Bio-Produkten, Einsparung der Transportkosten (ökonomisch wie ökologisch) und, als Nebeneffekt, die Stärkung der Identität des Viertels und die Einbeziehung von AkteurInnen aus unterschiedlichen Kulturkreisen. Durch die geplante Ausrichtung als „Feierabendmarkt“ stellt der Markt einen fließenden Übergang in das Abendprogramm dar und lädt zum längeren Verweilen in Utopiastadt ein.

Entrümpelung

Die sinnvollste Suffizienzstrategie im Umgang mit Gerümpel ist, dieses erst gar nicht entstehen zu lassen (vgl. Schneidewind/Zahrnt 2013). Gerade durch geplante Obsoleszenz (beabsichtigter Verschleiß und Sollbruchstellen in technischen Geräten) entsteht viel Müll, insbesondere Elektroschrott. Jedoch ist in den defekten Geräten oftmals nur eine Komponente kaputt, eine Stromleitung unterbrochen oder Kontakte defekt – hier setzt die offene Werkstatt in Utopiastadt an. BürgerInnen können an bestimmten Tagen ihre kaputten Geräte zur Reparatur mitbringen, wobei das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe im Vordergrund steht. Ziel ist es also nicht nur, Geräte wieder flott zu bekommen, sondern nebenbei auch die BenutzerInnen zu befähigen, diese Reparaturen selbstständig durchführen zu können. In der umfangreich ausgestatteten Werkstatt stehen neben einer großen Auswahl an Werkzeugen und Maschinen zur Holz- und Metallbearbeitung auch eine Lötstation, ein Lasercutter und ein 3-D-Drucker zur Verfügung. Geplant ist, die Möglichkeiten der digitalen und industriellen individuellen Produktion im Sinne der internationalen FabLab-Community noch weiter auszubauen.

Des Weiteren ist die konsequente Nutzung von alten Möbeln und Gebrauchsgegenständen im gesamten Bahnhof hervorzuheben. Besonders auffallend ist dies im Café Hutmacher, dessen gesamte Inneneinrichtung aus alten Möbeln besteht, sowie die aus alten Büchern errichtete Bar. Sachspenden jeglicher Art (Fahrräder, Baumaterial, Werkzeug etc.) ermöglichen es Utopiastadt, nicht nur einen Lagerbestand aufzubauen und den Bahnhof auszustatten, sondern auch als Beispiel für effektive Wiederverwertung und -verwendung voranzugehen. Diese Wiederverwertung hat den entscheidenden Vorteil gegenüber Recycling, dass keine zusätzliche Energie in die Aufspaltung des Produktes fließt und es komplett eine (neue) Verwendung findet.

Entkommerzialisierung

Der kostenlose Fahrradverleih, angesiedelt an der oben genannten Nordbahntrasse, ist ein hervorragendes Beispiel für Entkommerzialisierung. „Commons“ sind öffentlich zugängliche Räume, die von den BürgerInnen gleichberechtigt genutzt werden. Dazu zählt die Nordbahntrasse und zwar nicht nur als Verbindungsachse, sondern auch als Freizeit- und Sportlokalität. Der Fahrradverleih bekräftigt diesen Gemeinsinn durch die kostenlose Bereitstellung von Fahrrädern (nur ein Pfand muss hinterlegt werden). Die Fahrräder sind ganz im Sinne der Entrümpelung Sachspenden, die durch die ehrenamtliche Arbeit der „Mirker Schrauba“ repariert und verkehrssicher gemacht werden. Ein weiteres Beispiel ist die Fair-Use-Kultur in Utopiastadt, beispielsweise im Co-Working-Space und den gesamten Büroräumen. Fair Use bedeutet dabei die „angemessene Verwendung“ und beschreibt das gemeinsame, selbstverantwortliche Nutzen eines Gutes oder Produkts. Zwar kostet die Nutzung der Räumlichkeiten eine gewisse Pauschale, jedoch können dann sämtliche Büromaterialien (Möbel, Whiteboards, Papier, Moderationsmaterialien etc.) genutzt werden. Auch die Nutzung der Kaffeeküche und der Konsum von verfügbarem Kaffee, Tee und Gebäck sind darin eingeschlossen.

Fazit/Ausblick

Das Beispiel von Utopiastadt zeigt die Vielfältigkeit von möglichen Suffizienzstrategien im Bereich des Social Entrepreneurship. Durch die Realisierung dieser kann alternativer Wohlstand, beispielsweise

durch die offene Werkstatt, unabhängig von ökonomischem Wachstum erhöht werden – bei gleichzeitiger Senkung des Umweltverbrauchs.

Doch sind Social Entrepreneure damit der zentrale Motor, um Suffizienz in ein Geschäftsmodell integrieren zu können?

Die Fokussierung von sozialem und ökologischem Nutzen statt einer reinen Gewinnmaximierung ermöglicht zumindest die Konzentration auf ein „weniger“, wenn ein „mehr“ keinerlei Wohlstandssteigerung der Beteiligten generieren oder die Nebenfolgen den Wohlstand mindern würde.

Doch ist am Beispiel von Utopiastadt auch zu sehen, dass die Finanzierung der gesamten Geschäftsbereiche nur durch Mischkalkulationen und Quertransfers, beispielsweise vom Café Hutmacher in andere Unternehmensbereiche, möglich ist. Damit kann, zumindest im Fall von Utopiastadt, nicht jede Suffizienzstrategie für sich unternehmerisch umgesetzt werden.

Doch auch mit Hilfe dieser Subventionierungsmöglichkeit der nicht gewinnbringenden Bereiche sind außerdem zur erfolgreichen Umsetzung aller Geschäftsbereiche ein hohes Eigenengagement, starke PartnerInnen (wie bspw. die Stadtparkasse Wuppertal) und für die teure denkmalschutzgerechte Sanierung des Gebäudes umfangreiche Fördermittel von Nöten. Durch die Partizipation der zahlreichen und unterschiedlichen AkteurInnen und UnterstützerInnen in den jeweiligen Geschäftsbereichen kommt allerdings auch eine gemeinschaftliche Kohäsion zustande, welche den Beteiligten oftmals wiederum Wohlbefinden, jenseits von geldlichem Nutzen, bietet.

Dennoch ist die Breitenwirkung und Skalierungsmöglichkeit eines Social Entrepreneurs wie Utopiastadt natürlich begrenzt. Die Einmaligkeit des Gebäudes und das besondere Gelegenheitsfenster der Trasseneröffnung bietet hier keine Blaupause für die Hochskalierung von Suffizienzstrategien, sondern zeigt eine kreative Nischennutzung.

Nichtsdestotrotz sind Erfolgsgeschichten, wie die von Utopiastadt, welche mit Hilfe von Suffizienzstrategien Wohlstand erhöhen und doppelte Entkopplung realisieren, wichtige Vorbilder für Nachahmende. Denn die Innovation von Social Entrepreneuren besteht meist durch eine Neukombination von bestehenden Elementen und funktionierenden Lösungsansätzen vor Ort (Kretschmer 2014). Um den Transfer der Entrepreneurarbeit vielleicht auch in andere Regionen oder Kontexte zu übertragen, braucht es erfolgreiche Beispiele, um gesellschaftliche Akzeptanz eines solchen oder ähnlichen Vorhabens zu stärken.

Literaturverzeichnis

Alcott B (2007): The sufficiency strategy: Would rich-world frugality lower environmental impact? Ecological Economics 6: 770-786.

Bergische Entwicklungsagentur (o.J.) Bergisches Dreieck – Panoramaradwege.
http://www.bergisches-dreieck.de/fileadmin/user_upload/pdf/Fahrradtourenkarte.pdf.
Aufgerufen am 26.03.15

Bundestag (2013): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“. Unlektorierte Fassung, Bundestagsdrucksache 17/13300.

- Clownfisch (o.J.): Utopiastadt. <http://neu.clownfisch.eu/utopia-stadt/>. Aufgerufen am 24.03.15
- Dees J G (1998): The Meaning of Social Entrepreneurship. Graduate School of Business, Stanford Company: New York.
- Dörre K, et al. (2009): Soziologie - Kapitalismus - Kritik: eine Debatte (Originalausg.). Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Drucker P (2009): Die fünf entscheidenden Fragen des Managements. Wiley-VCH Verlag: Weinheim.
- Huybrechts B, Nicholls A (2012): Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges. In: Volkmann et al.: Social Entrepreneurship and Social Business. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Jackson T (2009): Prosperity without growth: economics for a finite planet. Earthscan: London/Washington DC.
- Johnson M W (2010): Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal. Harvard Business Press: Boston.
- Johnson M W, et al. (2008): Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, Vol. 86, No. 12: 50-59.
- Kretschmer W (2014): Nachahmung, die Neues schafft. In: change X – In die Zukunft denken. Ressort Wissen & Lernen. 17.06.14
- Linz M (2012): Weder Mangel noch Übermaß. Oekom: München.
- Linz M, et al. (2002): Von nichts zuviel. Suffizienz gehört zur Zukunftsfähigkeit. Über ein Arbeitsvorhaben des Wuppertal Instituts. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie. http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/WP125.pdf
- Meadows D H, et al. (1972): The Limits to growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind. Universe Books: New York.
- Müller von C, Zinth C-P (2014): Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Öko-Institut (2013): Mehr als nur weniger – Suffizienz: Begriff, Begründung, Potentiale. Working Paper 2/2013, Freiburg.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2011a): How's life?: measuring well-being. OECD: Paris.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2013): How's life? 2013: measuring well-being. OECD: Paris.
- Osterwalder A, Pigneur Y (2005): Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. Commun. AIS 15 (May).
- Osterwalder, A (2004): The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach. PhD thesis University of Lausanne.
- Palzkill A, Schneidewind U (2014): Managementwissenschaften – Geschäftsmodelle – Kritik. Business Model Resilienz als Perspektive in einer fragilen Moderne. In: Müller, von C, Zinth C-P (2014): Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Springer Gabler: Wiesbaden.

- Piketty T (2014): Capital in the twenty-first century. The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge.
- Reichel A, Seeberg B (2010): Rightsizing production: The calculus of "Ecological Allowance" and the need for industrial degrowth. In: Proceedings of the IFIP working group 5.7 on advances in production management systems: Competitive and sustainable manufacturing, products and services. Cernobbio.
- Rockström J, et al. (2009): A safe operating space for humanity. Nature 461 (7263): 472–475.
- Sachs, W (1993): Die vier E's. Merkposten für einen maßvollen Wirtschaftsstil. Politische Ökologie 11 (33): 69-72.
- Sassmannshausen S P, Volkmann C (2013): A Bibliometric Based Review on Social Entrepreneurship and its Establishment as a Field of Research. Discussion Paper Schumpeter School: Wuppertal.
- Schneidewind U (1994): Mit COSY (Company oriented Sustainability) Unternehmen zur Nachhaltigkeit führen. Diskussionsbeitrag Nr. 15 des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen.
- Schneidewind U, Palzkill A (2011): Suffizienz als Business Case: Impulse zur Wachstums-Wende 2. Reihe des Wuppertal Instituts: Wuppertal.
- Schneidewind U, Zahrnt A (2013): Suffizienzpolitik. Damit gutes Leben einfacher wird. Oekom: München.
- Sommer A (2012): Managing Green Business Model Transformations. Dissertation. Springer Verlag: Wiesbaden.
- Steffen W, et al. (2014): Planetary Boundaries: Guiding human development on a changing planet. Science, January 2015.
- Stengel O (2011): Suffizienz. Die Konsumgesellschaft in der ökologischen Krise. Oekom: München.
- Streeck W (2013): Gekaufte Zeit: die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus. Frankfurter Adorno-Vorlesungen 2012 (1. Aufl.). Suhrkamp: Berlin.
- Streeck W (2014): The Politics of Public Debt: Neoliberalism, Capitalist Development and the Restructuring of the State. German Economic Review 15(1): 143–165.
- Utopiastadt (o.J.): Utopiastadtgarten. <http://neu.clownfisch.eu/utopiastadt/forschung/utopiastadtgarten/>. Aufgerufen am 24.03.2015.
- Volkmann C, et al. (2012): Social Entrepreneurship and Social Business. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Zott C, et al. (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management 37, Nr. 4: 1.