

**SENS**Suisse  
Social Entrepreneurship



**Monitor**  
**Soziales Unternehmertum**  
**Schweiz 2020**

# Inhalt

Seite 7	<b>1 Soziales Unternehmertum ist wirkungsorientiert</b> In der Schweiz zählen über 300 Unternehmen zum Sozialen Unternehmertum. Sie erfüllen klare Kriterien wie z. B. die Reinvestition von Ertragsüberschüssen oder die Partizipation der Beteiligten.
Seite 8	<b>2 Soziales Unternehmertum ist vielseitig</b> Sämtliche 17 UNO-Ziele der Nachhaltigen Entwicklung werden adressiert und 17 Wirtschaftszweige sind vertreten.
Seite 10	<b>3 Soziales Unternehmertum gibt es in allen Landesteilen</b> In 22 der 26 Kantone der Schweiz gibt es mindestens ein Social Business.
Seite 12	<b>4 Soziales Unternehmertum gibt es in allen Rechtsformen und Grössen</b> 36 % der Unternehmen sind als GmbH organisiert, 19 % als Genossenschaften und 15 % als Vereine oder Stiftungen.
Seite 16	<b>5 Wirkungsorientierte Genossenschaften und die Vorteile dieser Rechtsform</b> 23 % der wirkungsorientierten Genossenschaften schätzen insbesondere die demokratischen Entscheidungsstrukturen der Genossenschaft.
Seite 18	<b>6 Soziales Unternehmertum nimmt sich Problemen an, die andere Organisationen nicht adressieren</b> 20 % der Sozialen Unternehmen wirken dort, wo keine andere Organisation wirkt.
Seite 20	<b>7 Soziales Unternehmertum hat Geschichte</b> Manche Unternehmen sind bereits über 40 Jahre erfolgreich am Markt aktiv.
Seite 22	<b>8 Soziales Unternehmertum schafft Arbeitsplätze für alle Altersklassen und Bildungsniveaus</b> 8 % der Beschäftigten haben keinen Schulabschluss und 37 % einen Hochschulabschluss.
Seite 24	<b>9 Soziales Unternehmertum misst seine Wirkung</b> 36 % der Unternehmen betreiben eine Form der Wirkungsmessung und in 95 % der Fälle liegt die letzte Messung weniger als ein Jahr zurück.
Seite 26	<b>10 Soziales Unternehmertum hat überdurchschnittlich viele Frauen in Führungspositionen</b> 46 % der Führungspositionen sind mit Frauen besetzt.
Seite 28	<b>11 Soziales Unternehmertum ist innovativ</b> Mehr als 60 % der Social Enterprises bezeichnen ihre Produkte und Dienstleistungen als besonders innovativ.
Seite 30	<b>12 Im Sozialen Unternehmertum generieren Start-ups schnell Einnahmen</b> Etwa 40 % der Social Enterprises sind in den ersten fünf Jahren auch über Einnahmen abgestützt.
Seite 32	<b>13 Soziales Unternehmertum muss aufs politische Parkett</b> 60 % der Unternehmen vermissen eine Lobby für Soziales Unternehmertum.



# Vorwort



Der erste Schweizer Monitor zum Sozialen Unternehmertum ist da. Das erfüllt mich mit viel Freude. Denn der Monitor zeigt: Social Entrepreneurs leisten einen wichtigen Beitrag für den Wohlstand in der Schweiz. Sie setzen ihre Arbeitskraft ein, um Mehrwert für Mensch, Gesellschaft oder Umwelt zu schaffen. Anstelle einer reinen Profitmaximierung fokussieren sie auf die positive Wirkung und haben das Ziel, mit cleveren unternehmerischen Modellen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden.

Die zunehmend komplexe und rasche Wirtschaftsentwicklung verlangt nach Organisationsformen, welche die kollektive Intelligenz vieler kreativer Köpfe nutzen, flexibel reagieren und zukunftsorientierte Lösungen finden können. Das Soziale Unternehmertum besitzt hier eine grosse Stärke. Denn dieses Unternehmensverständnis greift zurück auf die hohe intrinsische Motivation der Beteiligten sowie auf eine starke Wertebasis von Sinnhaftigkeit, Gemeinschaft, Solidarität, Kooperation, Partizipation und demokratischen Strukturen.

Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern ist in der Schweiz das Wissen rund um Social Entrepreneurship noch gering. Mit dem SENS-Monitor zeigen wir zum ersten Mal auf, wie sich das Soziale Unternehmertum in der Schweiz strukturiert, und bilden eine wissenschaftlich fundierte Datenbasis. Künftig wollen wir den Monitor regelmässig erstellen, um die längerfristige Entwicklung zu beleuchten und hierdurch die Social Entrepreneurs zu stärken. Denn wir sind überzeugt, wirkungsorientierte Wirtschaftsweisen bergen ein enormes Potenzial, weil sie tragfähige gemein-

schaftliche Organisationen bilden, die echten Wert schaffen, auch auf lange Frist. Deshalb gehen wir davon aus, dass sich Social Entrepreneurship in Zukunft noch stärker verbreiten wird.

Abschliessend möchte ich mich bedanken bei allen, die bei der Erstellung des Monitors mitgewirkt haben: beim Team von SENS, insbesondere bei Beni Rohrbach, Adrian König und Marina Bieri, bei allen Unternehmer\*innen, die an der Befragung teilgenommen haben, sowie bei denjenigen, die in ihren Porträts konkrete Einblicke gewähren, bei allen Expert\*innen, die vom Text über das Layout bis hin zur Übersetzung beteiligt waren, und auch bei Engagement Migros, das den Monitor finanziell ermöglicht hat.

Rahel Pfister  
Geschäftsführerin SENS

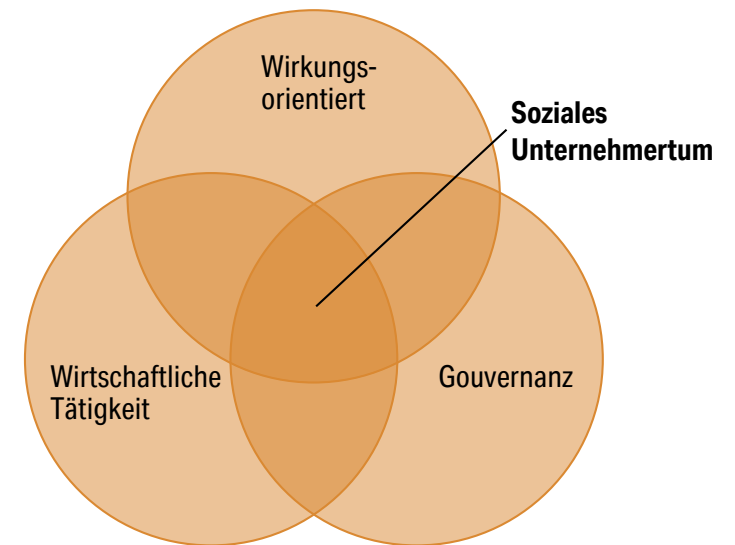
# Hintergrund: Definitionen und Daten

## Was ist Soziales Unternehmertum?

Soziale Unternehmen sind wirkungsorientiert, wirtschaftlich tätig und verfügen über eine inklusive Gouvernanz, das heisst also, dass Beteiligte bei Entscheidungen ein Recht auf Mitsprache haben.

Dieses Unternehmensverständnis basiert auf Forschungsarbeiten vom EMES<sup>1</sup> und von der OECD<sup>2</sup> und wird von SENS durch folgende fünf Prinzipien für Social Entrepreneurship konkretisiert:

- Der Unternehmenszweck liegt in der positiven sozialen, ökologischen oder kulturellen Wirkung (gesellschaftliche Mission).
- Erlöse resultieren zu mindestens 50 % aus Dienstleistungen oder Produkten.
- Ertragsüberschüsse werden zu einem grossen Teil in die gesellschaftliche Wirkung reinvestiert.
- Entscheidungskompetenz und Verantwortung liegen autonom beim Unternehmen.
- Stakeholder\*innen erhalten Mitwirkungsmöglichkeiten.



<sup>1</sup> <https://emes.net/focus-areas/> (Zugriff: 16.9.2020)

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-entrepreneurship-oecd-ec.htm> (Zugriff: 16.9.2020)

Für die Landkarte des Sozialen Unternehmertums (map.sens-suisse.ch) sowie den vorliegenden Monitor wurden die fünf Prinzipien in messbare Kriterien umgesetzt. Unternehmen, die alle nachfolgenden Kriterien erfüllten, wurden zum Sozialen Unternehmertum gezählt und durften somit am Monitor teilnehmen:

- Das Unternehmen ist bereits gegründet.
- Der Unternehmenszweck liegt in einer positiven sozialen, ökologischen oder kulturellen Wirkung (in der Regel ein Beitrag zu den UN-Zielen zur Nachhaltigen Entwicklung).
- Die Erlöse des Unternehmens stammen zu 50% oder mehr aus Dienstleistungen und/oder Produkten.
- Allfällige finanzielle Überschüsse des Unternehmens werden zu einem grossen Teil in die gesellschaftliche Wirkung reinvestiert.
- Beteiligte (z. B. Mitarbeitende, Genossenschafter\*innen, freiwillige Helfer\*innen usw.) haben Mitwirkungsmöglichkeiten bei Unternehmensentscheiden.
- Das Unternehmen unterliegt dem Privatrecht (kein Institut des öffentlichen Rechts).

Die Angaben basieren auf der Selbstdeklaration der Unternehmen.

### Datengrundlagen

Die für diesen Monitor verwendeten Daten beruhen auf drei Quellen: erstens auf der Landkarte des Sozialen Unternehmertums, zweitens auf einer eigens für diesen Zweck durchgeführten Onlineumfrage und drittens auf einer spezifischen Auswertung der VMI-Studie «Aktuelle Entwicklungen im Genossenschaftsmanagement» aus dem Jahr 2019<sup>3</sup>.

#### Landkarte Soziales Unternehmertum Schweiz

Am 19. Juni 2020 waren 284 Unternehmen auf der Landkarte des Sozialen Unternehmertums der Schweiz (map.sens-suisse.ch) zu finden. Die Karte existiert seit Mitte 2019. Für eine Aufnahme auf die Karte müssen die oben genannten Kriterien erfüllt werden. Insgesamt haben sich 319 Unternehmen eingetragen, wovon 284 (89%) den Kriterien entsprachen. Deren Angaben wurden für diesen Monitor ausgewertet.

#### Befragung Monitor Soziales Unternehmertum Schweiz

Insgesamt 128 Unternehmen haben die Umfrage für diesen Monitor ausgefüllt, wovon 114 (89%) unsere Kriterien für das Soziale Unternehmertum erfüllten. Die Datenerhebung fand zwischen März und April 2020 statt. Es wurden die Unternehmen auf der Landkarte des Sozialen Unternehmertums sowie rund 800 weitere uns bekannte Unternehmen angeschrieben. Es wurde zudem eine Social-Media-Kampagne durchgeführt. Die Umfrage wurde auf Franzö-

<sup>3</sup> <https://www.vmi.ch/de/npo-wissen/npo-themen-app/aktuelle-entwicklungen-im-genossenschaftsmanagement/> (Zugriff: 16.9.2020)

sisch (26 Unternehmen) und auf Deutsch (88 Unternehmen) durchgeführt. Sie wurde in mehr als 50% der Fälle von Geschäftsführenden ausgefüllt. Somit kann von einer hohen Datenqualität ausgegangen werden.

### **Fokus Genossenschaften**

Aufgrund ihrer demokratischen Strukturen bietet sich die Genossenschaft als Rechtsform für Soziales Unternehmertum an. Für einen Fokus auf Genossenschaften wurden deshalb Daten einer Erhebung von SENS (vormals CoöperativeSuisse) und dem Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Freiburg verwendet. Im Rahmen dieser Erhebung wurden sämtliche Schweizer Genossenschaften angeschrieben. 94 der 879 Unternehmen, die antworteten, konnten dem Sozialen Unternehmertum zugeordnet werden (11%).

### **Grundgesamtheit und Repräsentativität**

Zur Grundgesamtheit des Sozialen Unternehmertums in der Schweiz existieren bis anhin keine verlässlichen Angaben. Jedes Unternehmen muss einzeln auf die Erfüllung der Kriterien geprüft werden. Mithilfe der Literatur haben wir dennoch versucht, eine Aussage zur Repräsentativität dieses Monitors zu machen: Anhand von zwei Anhaltspunkten, nämlich anhand der Anzahl Unternehmen und anhand der Anzahl Beschäftigter, kommen wir zum Schluss, dass dieser Monitor je nach Datengrundlage zwischen 3 und 8% des Sozialen Unternehmertums in der Schweiz abbildet.

Ein Bericht aus dem Jahr 2014 im Auftrag der Europäischen Union<sup>4</sup> untersuchte die Grundgesamtheit anhand von Meinungen von Expert\*innen. Diese schätzten, dass das Soziale Unternehmertum gemäss Kriterien, die den Unsrigen ähnlich sind, schweizweit rund 3500 Mitglieder zählt, wovon 1600 Genossenschaften seien. Dabei handelt es sich aber um blossе Schätzungen aufgrund der Anzahl der Unternehmen, deren Rechtsformen sowie der vertretenen Branchen. Entsprechend deckt die Landkarte also rund 8% und die Befragung rund 3,3% des Sozialen Unternehmertums ab. Der Fokus deckt etwa 6% der Genossenschaften ab. Eine weitere Studie aus dem Jahr 2016 schätzte, dass rund 1% der arbeitstätigen Bevölkerung der Schweiz im Sozialen Unternehmertum tätig ist.<sup>5</sup> Insofern würde die Befragung etwa 3% der im Sozialen Unternehmertum Beschäftigten abbilden.

### **Monitor interaktiv**

Unter <https://sens-suisse.ch/monitor> können Daten der Befragung auch interaktiv erkundet werden.



<sup>4</sup> European Commission: A map of social enterprises and their eco-systems in Europe – Country Report Switzerland (2014)

<sup>5</sup> Bosma, N. et al.: Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship (2016)

# 1 Soziales Unternehmertum ist wirkungsorientiert

**Alle Unternehmen, die beim Monitor mitgemacht haben, erfüllten folgende fünf Kriterien:**

**Der Unternehmenszweck liegt in der positiven sozialen, ökologischen oder kulturellen Wirkung (gesellschaftliche Mission).**



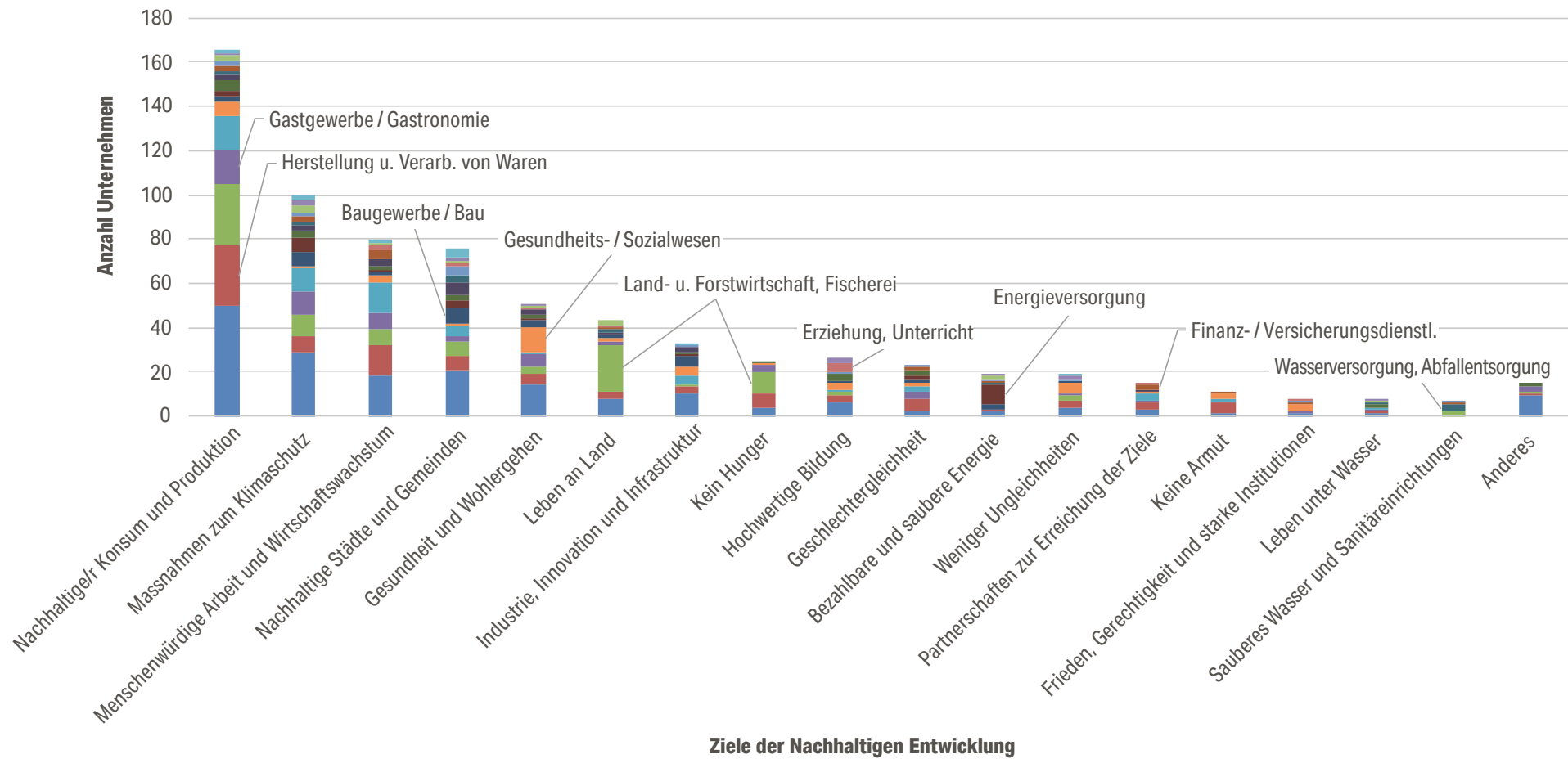
## 2 Soziales Unternehmertum durchdringt fast alle Wirtschaftszweige und adressiert alle Ziele der Nachhaltigen Entwicklung

Social Entrepreneurs wollen mit ihrer unternehmerischen Tätigkeit gesellschaftliche Herausforderungen anpacken, also eine positive gesellschaftliche Wirkung entfalten. Doch wer entscheidet, was ein gesellschaftliches Problem ist und welche Wirkung als positiv zu bewerten ist? Eine Hilfestellung bieten die 17 Sustainable Development Goals, kurz SDGs.<sup>6</sup> Dieses Kategorien-Set entwickelten die Vereinten Nationen, um Ziele für die Nachhaltige Entwicklung zu definieren. Wir haben entschieden, die Erfüllung einiger dieser SDGs auch als Kriterium für die Erfassung von wirkungsorientiertem Wirtschaften zu nehmen. Konkret bedeutet das: Will ein Unternehmen zum Sozialen Unternehmertum zählen, muss der Zweck des Unternehmens mindestens eines der SDGs oder eine ähnliche Herausforderung ansprechen.

Die Unternehmen, die auf der Landkarte des Sozialen Unternehmertums abgebildet sind, konnten bis zu drei SDGs als Tätigkeitsfelder angeben (beispielsweise «Kein Hunger», «Massnahmen zum Klimaschutz» und «Keine Armut»). Zudem mussten sie sich in der Allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA-Code) einordnen. Die Auswertung zeigt: Alle 17 SDGs und fast alle Wirtschaftszweige sind im Sozialen Unternehmertum vertreten. Wirkungsorientiertes Unternehmertum ist demnach sehr vielseitig: Es adressiert ein breites Spektrum von gesellschaftlichen Herausforderungen in den verschiedensten Wirtschaftssektoren.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html> (Zugriff: 16.9.2020)

<sup>7</sup> Hinweis zu den Daten: Die Zuordnung zu den SDGs und Wirtschaftszweigen basierte auf einer Selbstdeklaration. Das heisst, dass sich die Unternehmen selbst zuordnen mussten. Vermutlich kommen die Wirtschaftszweige «Sonstige Dienstleistungen» und «Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen» deshalb besonders oft vor. Dennoch zeigen sich zu erwartende Ergebnisse: Beispielsweise adressiert der Wirtschaftszweig «Herstellung und Verarbeitung von Waren» die gesellschaftliche Herausforderung von möglichst nachhaltigem Konsum besonders oft.



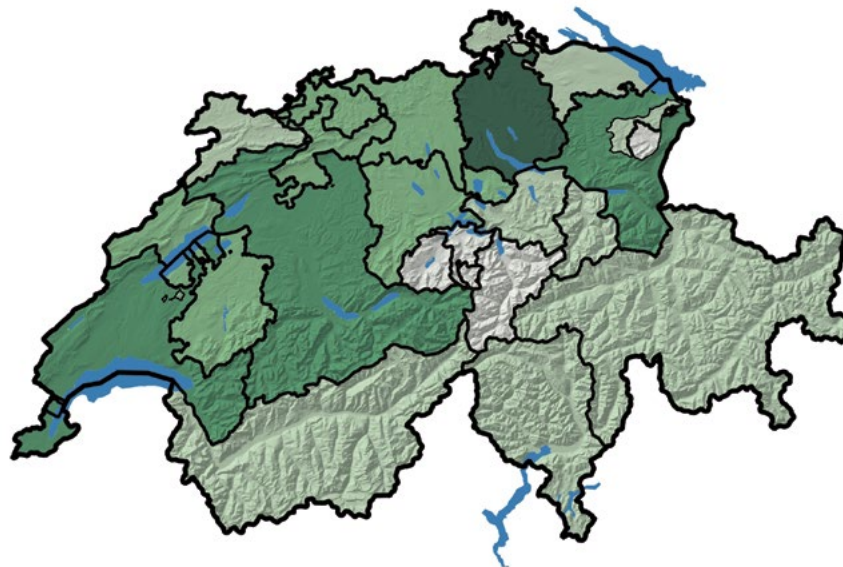
**Wirtschaftszweig**

- Verkehr u. Lagerei
- Wasserversorgung, Abfallentsorgung
- Sonstige wirtschaftl. Dienstl.
- Freiberufl., wiss., techn. Dienstl.
- Grundstücks- / Wohnungswesen
- Gastgewerbe / Gastronomie
- Motorfahrzeuge, Handel u. Reparatur
- Information u. Kommunikation
- Land- u. Forstwirtschaft, Fischerei
- Erziehung, Unterricht
- Energieversorgung
- Herstellung u. Verarb. von Waren
- Kunst, Unterhaltung, Erholung
- Baugewerbe / Bau
- Sonstige Dienstl.
- Finanz- / Versicherungsdienstl.
- Gesundheits- / Sozialwesen

### 3 Soziales Unternehmertum gibt es in allen Landesteilen

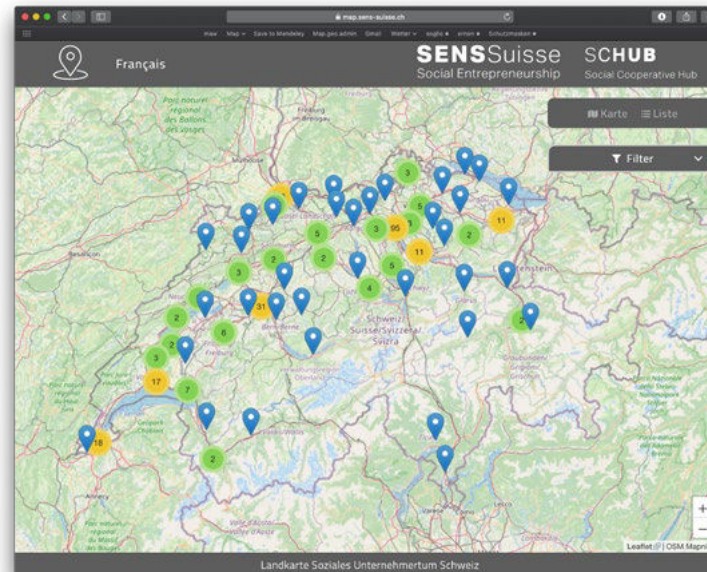
In jedem Landesteil der Schweiz ist das Soziale Unternehmertum sichtbar. Der Kanton Zürich ist Spitzenreiter mit mehr als 100 Unternehmen auf der Landkarte des Sozialen Unternehmertums. In vier Kantonen sind leider noch keine Social Entrepreneurs auf der Landkarte verzeichnet: Appenzell Innerrhoden, Nidwalden, Obwalden und Uri. Ein Röstigraben oder Ähnliches lässt sich nicht erkennen: Soziales Unternehmertum macht nicht an Sprachgrenzen halt.

Die Landkarte des Sozialen Unternehmertums ([map.sens-suisse.ch](http://map.sens-suisse.ch), illustriert mit dem Screenshot unten) wurde Mitte 2019 lanciert. Für diesen Monitor wurden die Angaben von 284 Unternehmen ausgewertet (Stand Juni 2020). Im Oktober 2020 sind bereits über 300 Unternehmen aufgeführt. Die Verteilung der Antworten der Befragung ist derjenigen auf der Landkarte übrigens sehr ähnlich, wenn auch nur mit total 114 Unternehmen.



Anzahl Social Enterprises pro Kanton

- Keine
- 1-3
- 4-11
- 12-38
- 39-109



# Drei Kurzporträts: Das Soziale Unternehmertum ist divers

## TSÜRI

[www.tsüri.ch](http://www.tsüri.ch)

**SDGs:** Geschlechtergleichheit; Nachhaltige Städte und Gemeinden; Nachhaltige/r Konsum und Produktion  
**Branche:** Information und Kommunikation

### Tsüri in Kürze

Als Stadtmagazin haben wir uns zum Ziel gesetzt, eine jüngere Zielgruppe in Zürich für politische und gesellschaftliche Themen zu sensibilisieren. Mit unseren zahlreichen Events, die wir möglichst interaktiv gestalten, wollen wir eine Möglichkeit bieten, an den Debatten in der Stadt teilzunehmen. Tsüri ist immer konstruktiv, kritisch, sympathisch und zugänglich.

### Was ist die gesellschaftliche Wirkung von Tsüri?

Auf eine lustvolle Art schaffen wir Zugänge zu wichtigen und komplexen Themen unserer Zeit. Mit unserer Arbeit schaffen wir Berührungspunkte und setzen uns für ein Zürich ein, in dem alle Platz haben. Wir zeigen die schöne Vielfalt unserer Stadt und geben auch jenen Menschen und Themen eine Stimme, die sonst nicht so laut gehört werden.



[www.abs.ch](http://www.abs.ch)

**SDG:** Menschenwürdige/s Arbeit und Wirtschaftswachstum  
**Branche:** Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

### Die Alternative Bank Schweiz in Kürze

Bei ihrer Geschäftstätigkeit ist die Alternative Bank Schweiz (ABS) dem Gemeinwohl, dem Menschen, der Natur und der weltverträglichen Lebensqualität heutiger wie künftiger Generationen verpflichtet. Sie bietet Bankdienstleistungen für Kundinnen und Kunden an, denen eine soziale und ökologische Entwicklung wichtig ist.

### Wie funktioniert die gesellschaftliche Wirkung der Alternativen Bank Schweiz?

Die ABS versteht ihr Handeln als solidarische und solide Alternative zur ökonomischen Logik des kurzfristigen Profits. Die ABS orientiert sich hauptsächlich an der Realwirtschaft und fördert soziale, ökologisch vertretbare und selbstverwaltete Projekte, Betriebe und Innovationen sowie alternative Arbeits-, Wohn- und Lebensformen. Die Bank fördert die Bildung einer Solidargemeinschaft von Kapitalgebenden einerseits und Kapitalnehmenden andererseits.

## MUSIVO GENOSSENSCHAFT

[www.musivo.ch](http://www.musivo.ch)

**SDGs:** Gesundheit und Wohlergehen; Hochwertige Bildung; Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen  
**Branche:** Gesundheits- und Sozialwesen

### Musivo in Kürze

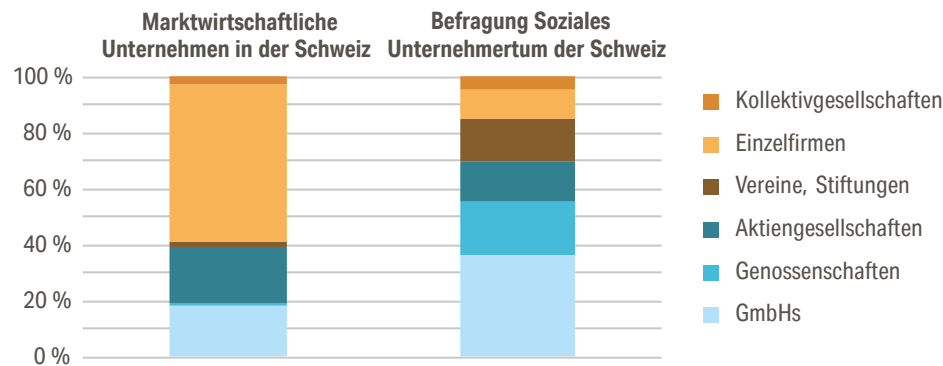
Unter dem Dach von Musivo werden verschiedene Betriebe geführt, die auf Lösungen in komplexen und gemeinwohlrelevanten Tätigkeitsfeldern spezialisiert sind. In Kooperationen mit unterschiedlichen Partner\*innen entwickeln wir innovative Leistungen, die für die Gesellschaft nutzbringend sind. Derzeit sind 28 Mitarbeitende aus acht Grundprofessionen beschäftigt.

### Wie kombiniert Musivo Wirkung und unternehmerischen Ansatz?

Die konsequente Verbindung einer unternehmerischen Ausrichtung mit einer gemeinwohlorientierten Grundhaltung macht die Gewinnung von Personal zu einem Balanceakt. Damit dieser gelingt, achtet Musivo darauf, dass die angestellten Mitarbeitenden ein unternehmerisches Potenzial mitbringen und der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit übergeordnete Bedeutung zumessen.

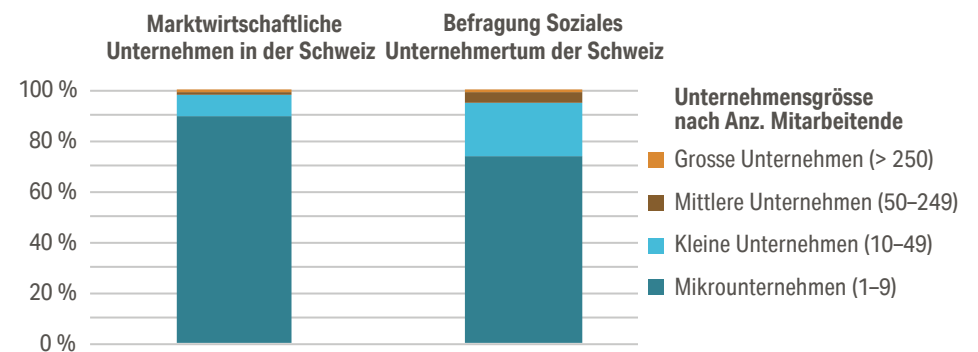
## 4 Soziales Unternehmertum gibt es in allen Rechtsformen und Grössen

Im Vergleich zu allen marktwirtschaftlichen Unternehmen in der Schweiz treten im Sozialen Unternehmertum Genossenschaften überproportional häufig auf (19 % gegenüber 1 %). Am häufigsten sind Soziale Unternehmen aber als GmbH organisiert (36 %). Dies zeigt, dass die Genossenschaft zwar eine besonders gut geeignete, aber nicht die einzige sinnvolle Rechtsform für wirkungsorientiertes Wirtschaften ist. Ebenfalls überproportional häufig vertreten sind Vereine und Stiftungen (15 % gegenüber 2 %). Die Einschränkungen dieser Rechtsformen, wie beispielsweise die zwingende Orientierung an einem «idealen Zweck» sowie die fehlende Gewinnerorientierung bei Vereinen<sup>8</sup>, stellen für viele Social Enterprises im Gegensatz zu marktwirtschaftlichen Unternehmen nur bedingt ein Hindernis dar. Untervertreten sind Einzelfirmen (11 % gegenüber 56 %), was sich womöglich dadurch erklären lässt, dass Soziales Unternehmertum häufig durch einen Zusammenschluss von mehreren Personen erfolgt.



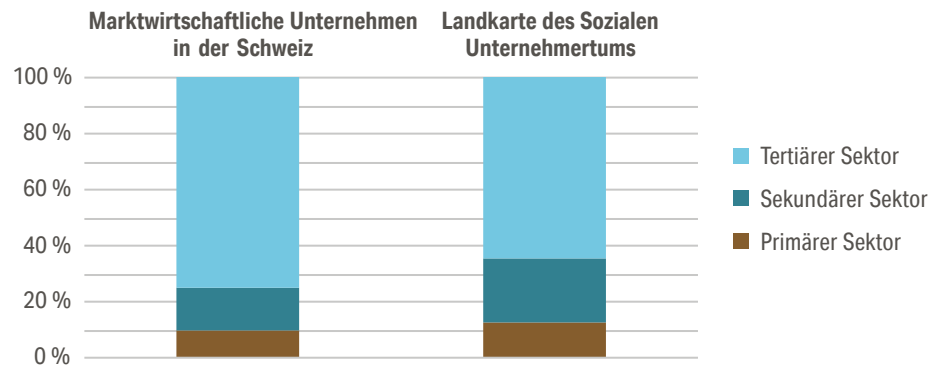
<sup>8</sup> <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/auswahl-rechtsform/verein.html> (Zugriff: 16.9.2020)

Im Sozialen Unternehmertum sind im Durchschnitt 13 Mitarbeitende angestellt, wobei die meisten Unternehmen kleiner sind. Von allen marktwirtschaftlichen Unternehmen der Schweiz sind etwa 90 % sogenannte Mikrounternehmen mit weniger als 10 Angestellten<sup>9</sup>. Das Soziale Unternehmertum weist mit 74 % einen geringeren Anteil solcher Kleinunternehmen aus. Überproportional häufig sind im Sozialen Unternehmertum hingegen kleine Unternehmen mit 10 bis 49 Angestellten vertreten. Sie machen im Sozialen Unternehmertum 22 % der Unternehmen aus, während der Anteil unter den marktwirtschaftlichen Unternehmen bei unter 9 % liegt. Auch mittlere und grosse Unternehmen sind im Sozialen Unternehmertum vertreten, wobei hier aufgrund der geringen absoluten Zahlen kein Vergleich zu allen marktwirtschaftlichen Unternehmen der Schweiz gezogen wird.



<sup>9</sup> Bundesamt für Statistik – Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) 2019

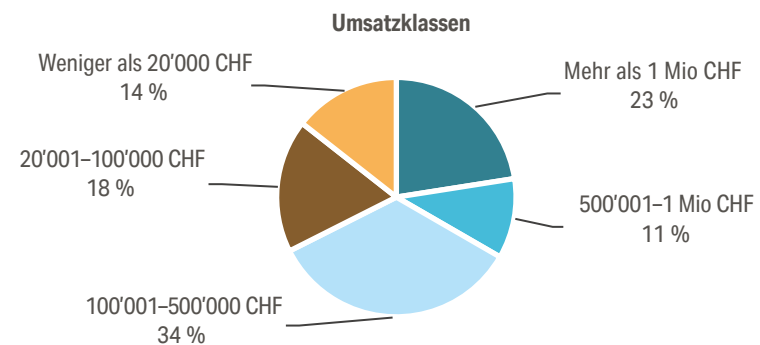
Soziales Unternehmertum unterscheidet sich bezüglich der groben Sektoren nicht von der Wirtschaftsstruktur der Schweiz. Es ist in etwa ähnlich auf die drei Wirtschaftssektoren (primär, sekundär, tertiär) verteilt wie alle marktwirtschaftlichen Unternehmen der Schweiz.<sup>10</sup> Das heisst, Soziales Unternehmertum ist im Hinblick auf die Tätigkeiten in etwa ein Abbild der gesamten Volkswirtschaft. Es ist keineswegs besonders häufig im Dienstleistungssektor (tertiärer Sektor) oder in der Urproduktion wie z. B. in der Landwirtschaft (primärer Sektor) vertreten. Es zeigt sich zwar eine schwache Häufung im verarbeitenden Gewerbe (sekundärer Sektor), was aber womöglich auf die geringe Stichprobe zurückzuführen ist.



<sup>10</sup> Bundesamt für Statistik – Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) 2019

Etwa ein Drittel des Sozialen Unternehmertums erwirtschaftet einen Umsatz von unter 100'000 Franken, etwa ein Drittel erwirtschaftet zwischen 100'000 und 500'000 Franken und ein weiteres Drittel erwirtschaftet über 500'000 Franken.

Ein Vergleich mit allen Unternehmen der Schweiz ist schwierig, da nur Mittelwerte vorhanden sind.<sup>11</sup> Zudem ist der Umsatz eines Unternehmens stark abhängig vom Wirtschaftszweig. Er schwankt zwischen einem Mittelwert von 134'000 Franken (Sonstige Dienstleistungen) und 327 Millionen Franken (Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen) pro Unternehmen. Gesamtschweizerisch bewegt sich der Mittelwert bei knapp 5 Millionen Franken pro Jahr. Insgesamt scheint das Soziale Unternehmertum besonders in den tendenziell umsatzschwächeren Wirtschaftszweigen aktiv zu sein.



<sup>11</sup> Bundesamt für Statistik: Produktions- und Wertschöpfungsstatistik 2016–2017 sowie Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) 2017



# Porträt BrockiGrischun: Als Verein wie jedes andere KMU strukturiert

## Die BrockiGrischun in Kürze

Der Verein BrockiGrischun betreibt drei Brockenhäuser, in Chur, Ilanz und Davos, die Fertigungswerkstätte EcoGrischun, die Holzwerkstatt ReproGrischun, die E-Bike- & Velowerkstatt BikeGrischun sowie Eingliederungsmassnahmen. Die Umwelt liegt uns am Herzen, Nachhaltigkeit wird bei uns GROSSgeschrieben. Über 110 Personen mit und ohne Handicap finden bei uns Arbeit. Wir sind eine Non-Profit-Organisation und fangen auf, was andere wegwerfen.

## Wo sehen Sie das grösste Potenzial des Sozialen Unternehmertums?

Das Soziale Unternehmertum ermöglicht eine Beschäftigung mit Sinn. Wo anders kann man einen wirklichen Mehrwert generieren als im Sozialen Unternehmertum? Heute gibt es immer mehr Menschen und Firmen, die genau diese Sinnhaftigkeit suchen. Immer mehr wollen einen Beitrag leisten und sich für etwas engagieren. Die Menschen wollen sich mit etwas identifizieren. Genau das bietet das Soziale Unternehmertum – eine Identifikation mit der Sache. Da ist für jede/n etwas vorhanden, wofür er oder sie sich einsetzen kann. Organisationen wie SENS leisten einen wichtigen Beitrag zu diesem Prozess und machen die Sozialen Unternehmen sichtbar.

## Aus welchem Grund ist die BrockiGrischun als Verein organisiert?

Vor bald 30 Jahren wollten wir Arbeitsplätze schaffen für Menschen am Rande unserer Gesellschaft. Zu Beginn war diese Aufbauarbeit geprägt von Freiwilligenarbeit. Somit war die Rechtsform des Vereins die logische Schlussfolgerung. Die Einsätze der Freiwilligen wurden dann je län-



«Die Menschen wollen sich mit etwas identifizieren. Genau das bietet das Soziale Unternehmertum.»

Adrian Ciardo

**Verein BrockiGrischun**  
BrockiGrischun EcoGrischun ReproGrischun BikeGrischun

ger, je mehr reduziert und sind heute nur noch in Ansätzen sichtbar. Heute gibt es Gründungsmitglieder und Ehemalige, die weiterhin Mitglieder des Vereins sind. Von der Struktur her unterscheidet sich der Verein BrockiGrischun nicht stark von einem KMU. Grosser Unterschied ist die Ausrichtung: eben nicht nach finanziellem, sondern nach sozialem Erfolg.

## Was sind die Vor- und Nachteile des Vereins als Rechtsgefäss für das Soziale Unternehmertum?

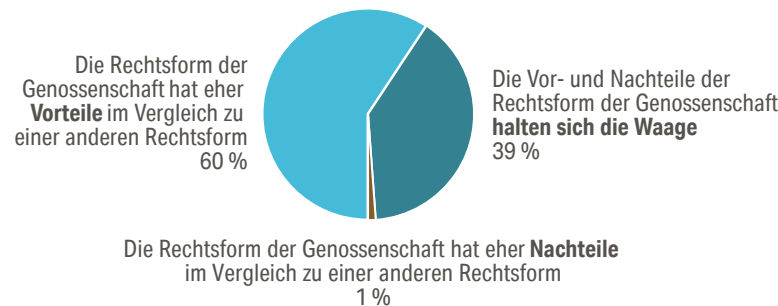
Eine Vereinsgründung ist grundsätzlich einfach und rasch vollzogen. So können Ideen schnell umgesetzt und die Rahmenbedingungen innerhalb der Statuten festgelegt werden. Vor allem der Haftungsausschluss der Mitglieder gibt diesen eine gewisse Sicherheit. Auch die Anpassung des Vereinszwecks ist vergleichsweise unkompliziert. Etwas schwieriger zu beurteilen ist das Risiko der Einmischung der Vereinsleitung in operative Entscheide bzw. die Vermischung der Zuständigkeitsbereiche der Vereinsleitung und einer allfälligen Geschäftsführung. Wenn nun die Mitarbeitenden Mitglieder des Vereins sind, kann im Extremfall die Mitgliederversammlung über den Köpfen der Geschäftsführung hinweg entscheiden. Kurz: Die Mitarbeitenden führen dann den Chef oder die Chefin. Dies kann zwar Vorteile mit sich bringen, ist jedoch mit Vorsicht zu geniessen. Denn auch im Sozialen Unternehmertum muss die finanzielle Grundlage geschaffen sein, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

[www.verein-brocki-grischun.ch](http://www.verein-brocki-grischun.ch)

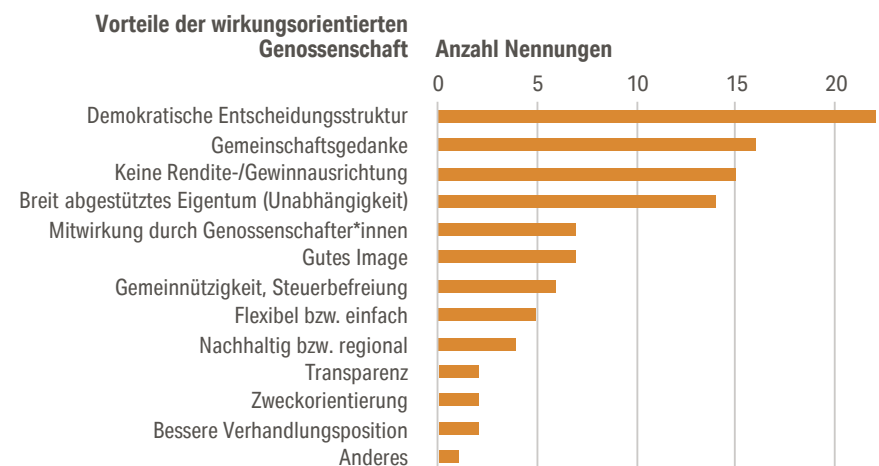
## 5 Wirkungsorientierte Genossenschaften und die Vorteile dieser Rechtsform

Im Rahmen der eingangs zitierten Studie «Aktuelle Entwicklungen im Genossenschaftsmanagement» wurden auch spezifisch die wirkungsorientierten Genossenschaften analysiert. Von insgesamt 879 befragten Genossenschaften können 94 (11 %) dem Sozialen Unternehmertum zugeordnet werden. Davon sind 28 Wohnbaugenossenschaften, 18 Handelsgenossenschaften, 12 genossenschaftliche Finanzinstitute und 11 Infrastrukturgenossenschaften. Tendenziell sind die vom VMI befragten Genossenschaften grösser (im Durchschnitt 36 Vollzeitäquivalente) als die im Zuge der Umfrage für den Monitor des Sozialen Unternehmertums der Schweiz befragten Genossenschaften (im Durchschnitt 8 Vollzeitäquivalente).

Nur eine wirkungsorientierte Genossenschaft (1 %) sah eher Nachteile in dieser Rechtsform. Unter allen befragten Genossenschaften (879), also auch unter denjenigen, die wir nicht zum Sozialen Unternehmertum zählen, haben hingegen 7 % eher Nachteile in dieser Rechtsform gesehen. Das bedeutet, dass wirkungsorientierte Unternehmen überproportional oft eher Vor- als Nachteile in der Rechtsform der Genossenschaft sehen.



Von 23 % (22 von 94) aller wirkungsorientierten Genossenschaften wurden die demokratischen Entscheidungsstrukturen als Vorteil genannt. Ein weiteres Kernstück der genossenschaftlichen Organisationsform, nämlich die breit abgestützte Eigentumsstruktur, wurde ebenfalls oft als Vorteil genannt. Nebst diesen zwei Vorteilen der Organisationsform wurde auch oft angeführt, dass Genossenschaften eine gute Möglichkeit sind, das Unternehmen nicht auf Profit und Gewinn, sondern auf die Wirkung auszurichten. Der Gemeinschaftsgedanke sowie die – auch tatkräftige – Integration der Mitglieder bei den Aktivitäten ist ein weiteres oft genanntes Plus. Darüber hinaus verschafft das gute Image der Genossenschaften den Unternehmen einen Vorteil bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden sowie im Umgang mit Kund\*innen.



Kategorisierte Texteingabe, Mehrfachnennungen möglich (maximal 3)

# Porträt ADEV: Genossenschaften geben allen Beteiligten eine Stimme

## Die ADEV in Kürze

Die ADEV-Gruppe mit Sitz in Liestal baut seit 35 Jahren an einer dezentralen erneuerbaren Strom- und Wärmeversorgung. Das Genossenschaftsunternehmen bietet über ihre publikumsgeöffneten Tochtergesellschaften Beteiligungsmöglichkeiten in den Bereichen Wasser, Sonne, Wind und Wärme an. Die ADEV-Gruppe hat über 2000 ökologisch bewusste Impact-Investor\*innen. Zudem verkauft das Unternehmen schweizweit vor Ort produzierten Ökostrom. Die ADEV-Gruppe besitzt 117 Produktionsanlagen, die 2019 gut 38 Millionen Kilowattstunden Strom und 16 Millionen Kilowattstunden Wärme produzierten. Die Aktien der ADEV-Gesellschaften werden als Nebenwerte an der BEKB ([www.otc-x.ch](http://www.otc-x.ch)) gehandelt.

## Wo sehen Sie das grösste Potenzial des Sozialen Unternehmertums?

Im Bereich der genossenschaftlichen Logik einer Unternehmensausrichtung. Dabei muss es sich nicht einmal um eine Genossenschaft handeln, es geht vielmehr um die Idee, dass jeder eine Stimme in einem Gremium hat, unabhängig von seinem finanziellen Engagement, so, wie es im Gesetz für Genossenschaften vorgegeben ist. Damit sind die Beteiligten viel stärker zur Zusammenarbeit verpflichtet, als wenn einer – oder wenige – mit viel Geld seine Ideen einer Mehrheit von Personen «aufdrückt», anstatt dass der Kompromiss einer Gemeinschaft zählt und umgesetzt werden muss. Das vorhandene kapitalistische Wirtschaftssystem motiviert nur über das Geld und nicht über viele unterschiedliche und für den Zusammenhalt der Menschen viel wichtigere Werte.



**«Miteinander erneuerbare Energien fördern und umsetzen war bei der Gründung und ist auch heute das Ziel bzw. der Zweck der ADEV.»**

**Andreas Appenzeller**

**ADEV**

[www.adev.ch](http://www.adev.ch)

## Aus welchem Grund ist die ADEV als Genossenschaft organisiert?

Miteinander erneuerbare Energien fördern und umsetzen war bei der Gründung und ist auch heute das Ziel bzw. der Zweck der ADEV. In der Form der Genossenschaft war dies gesetzlich am besten umsetzbar. Da dies auch grosse finanzielle Mittel bzw. Eigenkapital voraussetzt, wurden später verschiedene ADEV-Tochterfirmen als AG gegründet, die als Publikumsgesellschaften konzipiert sind und von der ADEV Energiegenossenschaft geführt werden. Ziel von uns Menschen soll das Miteinander und nicht die Geldherrschaft von einzelnen Personen sein.

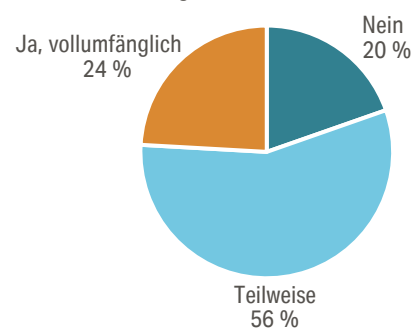
## Was sind die Vor- und Nachteile der Genossenschaft als Rechtsgefäss für das Soziale Unternehmertum?

Der Vorteil ist, dass der Mensch, egal mit welchem Kapital er sich beteiligt, immer nur eine Stimme hat. Das grösste Problem einer Genossenschaft ist, dass gemäss gesetzlicher Regelung im Obligationenrecht das Eigenkapital kein wirkliches Eigenkapital ist, da es nach drei Jahren zurückbezahlt werden muss, wenn jemand austreten will. Dies sollte gesetzlich so angepasst werden, dass man sich wie bei AGs mit nicht rückzahlbarem Eigenkapital engagieren kann und an Versammlungen trotzdem immer nur eine Stimme hat. Eine solche Regelung würde das Soziale Unternehmertum sicher voranbringen.

## 6 Soziales Unternehmertum nimmt sich Problemen an, die andere Organisationen nicht adressieren

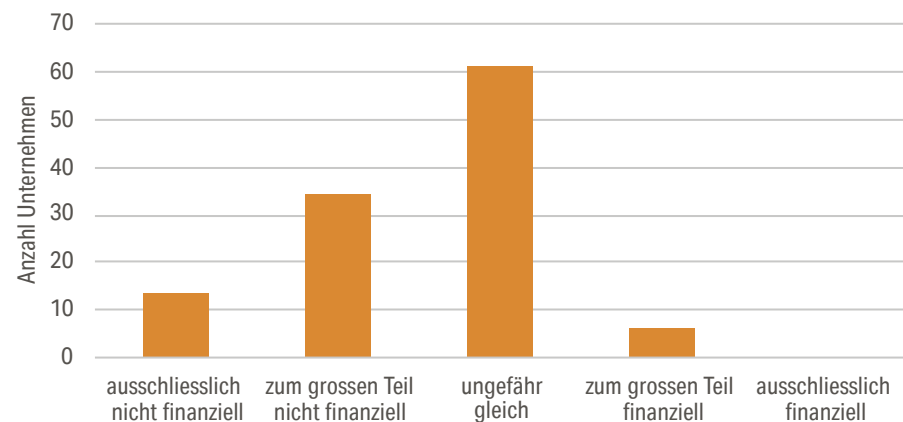
Soziales Unternehmertum kann gesellschaftliche Probleme adressieren, die von anderen Organisationen (noch) nicht bearbeitet werden. Soziales Unternehmertum wirkt zwar teilweise subsidiär, im Sinne von unterstützend, teilweise aber auch komplementär zu Organisationen ohne unternehmerischen Ansatz. Organisationen ohne unternehmerischen Ansatz sind etwa eine Hilfsorganisation oder eine Behörde. Rund 20% der befragten Unternehmen haben eine gesellschaftliche Wirkung, die Organisationen ohne unternehmerischen Ansatz nicht haben. Diese Unternehmen sind also nicht subsidiär, sondern komplementär: Sie erreichen Wirkungen, die andere Organisationen so nicht erreichen, beispielsweise weil ihre wirtschaftliche Tätigkeit untrennbar mit der Wirkung verbunden ist oder weil die Lösung der gesellschaftlichen Herausforderung einen unternehmerischen Ansatz erfordert, da nur so die notwendige Skalierung möglich ist.

Gibt es andere Organisationen ohne unternehmerischen Ansatz, die denselben oder einen ähnlichen Beitrag zu gesellschaftlichen Herausforderungen leisten wie ihr Unternehmen?



Die Kombination aus wirtschaftlicher Tätigkeit und Wirkungsorientierung ist der Kern des Sozialen Unternehmertums. Entsprechend überrascht es nicht, dass über die Hälfte der befragten Unternehmen finanzielle und nicht finanzielle Ziele ungefähr gleich gewichten. Ebenso wenig überrascht es, dass es eine beachtliche Anzahl an Unternehmen gibt, die ausschliesslich nicht finanzielle Ziele verfolgen.

Die Ziele unseres Unternehmens sind ...



# Porträt Vuna: Dank des unternehmerischen Ansatzes Wirkung erzielen

## Vuna in Kürze

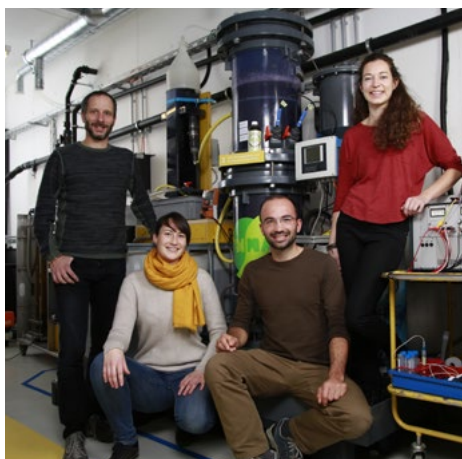
Mit Vuna planen und bauen wir die (Ab-)Wassersysteme der Zukunft und schliessen damit Wasser- und Nährstoffkreisläufe. Ob natürliche Kühlsysteme mit aufbereitetem Grauwasser, Wasserautarkie für Tiny Houses, «Aurin»-Dünger aus Urin in Wohnsiedlungen oder besonders robuste Toilettenlösungen für Berghütten – mit Vuna bieten wir eine Übersicht über Systeme und Technologien für nachhaltige Sanitäranlagen.

## Wo sehen Sie das grösste Potenzial des Sozialen Unternehmertums?

Mit einem Geschäftsmodell, das gesellschaftliche Probleme adressiert, kann man eine breite Wirkung erzielen. Obwohl wir täglich mehrmals das Abwassersystem beanspruchen, wissen die wenigsten von uns, was nach dem Spülen mit dem Abwasser passiert. Indem wir mit unseren Systemen von Vuna die Verantwortung für einen nachhaltigen Umgang mit Wasser und mit Nährstoffen zurück an die Bevölkerung geben, rücken Abwasser und Wasser wieder mehr ins Bewusstsein der Leute. Als wirkungsorientiertes Unternehmen haben wir ein enormes Potenzial, mit einem Alltagsprodukt Bewusstsein für Alltagsprobleme zu schaffen.

## Rückblickend: Stand die gesellschaftliche Herausforderung oder der unternehmerische Ansatz am Anfang?

Am Anfang standen ein gesellschaftliches Problem und ein Forschungsprojekt. Die Stadtverwaltung von eThekwin, dem Grossraum von Durban, suchte einen nachhaltigen Weg, wie sie grosse Teile der Bevölkerung in den Vor-



**«Als wirkungsorientiertes Unternehmen haben wir ein enormes Potenzial, mit einem Alltagsprodukt Bewusstsein für Alltagsprobleme zu schaffen.»**

**Bastian Etter**



**SPIN-OFF  
of Eawag**

[www.vuna.ch](http://www.vuna.ch)

ten mit Toiletten versorgen konnte, ohne die knappen Wasserressourcen zu stark zu beanspruchen. Die Verwaltung von eThekwin, die Universität von KwaZulu-Natal und die Eawag (das Wasserforschungsinstitut des ETH-Bereichs) entwickelten ein wassersparendes Verfahren, um Urin zu «Aurin»-Dünger zu verarbeiten. Da sich dieses Verfahren bewährte und auch in Europa die Nachfrage stieg, gründeten wir 2016 in der Schweiz die Vuna GmbH.

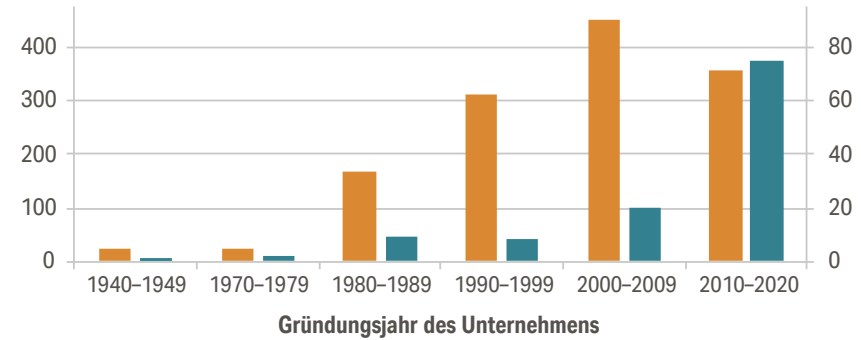
## Braucht Vuna den unternehmerischen Ansatz, um das gesellschaftliche Problem zu lösen?

Unsere Systeme dezentralisieren Wasser- und Abwasserlösungen und gehen schonender mit der Umwelt um. Aber unsere Systeme entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie auch installiert werden. Es braucht Bauherrschaften und Planungsteams, die sich dafür interessieren und das System einsetzen möchten. Deshalb brauchen wir ein Unternehmen, das auf dem Markt aktiv ist und in den Strukturen der Baubranche funktioniert. Wir arbeiten eng mit Architektur- und Planungsbüros zusammen und sprechen eine Sprache, die diese verstehen. Der Dialog mit Mitplanenden und auch mit Behörden ist essenziell für das Gelingen unserer Projekte.

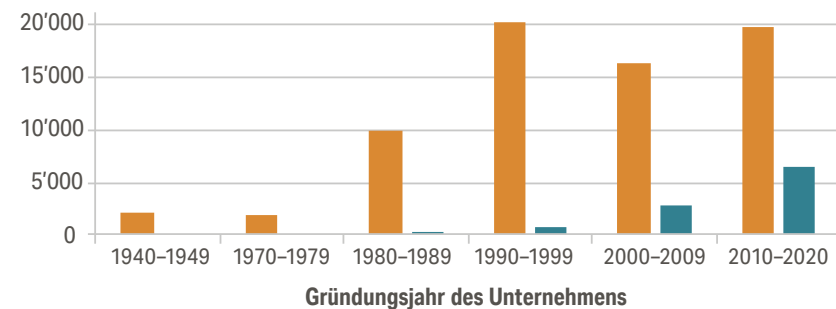
## 7 Soziales Unternehmertum hat Geschichte

Das mittlere Alter eines Social Business beträgt elf Jahre, die meisten Sozialen Unternehmen wurden allerdings erst vor sechs Jahren gegründet.<sup>12</sup> Die zahlenmässig gesehen meisten Beschäftigten entfallen hingegen auf die Unternehmen, die in den Jahren 2000 bis 2009 gegründet wurden. Die Unternehmen, die zwischen 1990 und 1999 gegründet wurden, weisen jedoch die meisten Beschäftigten pro Unternehmen auf. Hier zeigt sich, dass viele Firmen des Sozialen Unternehmertums für mehrere Jahrzehnte Arbeitsplätze erzeugen.

Der Monitor bildet über 1300 Beschäftigte mit Arbeitsvertrag ab (bei total 4'464'755 Beschäftigten in der Schweiz sind das 0,3 ‰). Das Soziale Unternehmertum basiert also nicht auf unbezahlter Freiwilligenarbeit. Auch wenn jüngere Firmen eher Volontär\*innen beschäftigen, so nimmt deren Wichtigkeit mit dem Alter der Firmen laufend ab. Vermutlich sieht dies in der restlichen Wirtschaft nicht anders aus, da viele Start-ups nicht alle geleistete Arbeit entlohnen können. Es zeigt sich zudem, dass Unternehmen, die 1990 bis 1999 gegründet wurden, tendenziell eher höherprozentige Stellen anbieten. Das durchschnittliche Arbeitspensum ist in Kapitel 10 dargestellt.



■ Anzahl Beschäftigte im 2020 (linke Skala) ■ Anzahl von Unternehmen (rechte Skala)



■ Total entlohnte Stellenprozente ■ Total nicht entlohnte Stellenprozente

<sup>12</sup> Hier könnte ein Bias vorliegen, denn jüngere Unternehmen sind tendenziell eher geneigt, via Social Media auf unsere Kampagne aufmerksam zu werden. Mithilfe eines breiten Versands per E-Mail sowie des expliziten Anschreibens von länger bestehenden Unternehmen haben wir versucht, dem entgegenzuwirken.

# Porträt Freie Gemeinschaftsbank: Seit 36 Jahren wirkungsorientiert am Markt

## Die Freie Gemeinschaftsbank in Kürze

Die Genossenschaft Freie Gemeinschaftsbank wurde 1984 in Dornach gegründet. Damit ist sie die älteste alternative Bank in der Schweiz. 1999 zog sie nach Basel, wo sie seit 2017 in einem eigenen Gebäude am Bahnhof Basel SBB ihren Sitz hat. Sie engagiert sich für einen nachhaltigen Umgang mit Geld – für einen Geldfluss, der ökologisch, sozial und realwirtschaftlich ausgerichtet ist.

## Wo sehen Sie das grösste Potenzial des Sozialen Unternehmertums?

Das Soziale Unternehmertum verbindet innovative Ansätze für eine nachhaltige Gesellschaft mit wirtschaftlicher Kompetenz. Diese Kombination ist Erfolg versprechend für eine Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft: Sie ermöglicht eine kooperative Arbeitsweise, eine schonende Nutzung natürlicher Ressourcen und einen wertschätzenden Umgang miteinander.

## Wie hat die Wirkungsorientierung Ihre Geschichte beeinflusst?

Die Freie Gemeinschaftsbank wurde 1984 aus einem Impuls heraus gegründet, der von der Anthroposophie inspiriert war. In unserer ganzen Geschichte sind wir der Frage treu geblieben, wie ein dem Menschen und der Gesellschaft entsprechender Umgang mit Geld möglich ist.

Das bei uns angelegte Geld dient ausschliesslich dazu, sinnvolle Projekte in der Realwirtschaft zu finanzieren. Jegliche Spekulation auf den Börsen- oder Finanzmärkten sowie jegliche Gewinnmaximierung ist bei der Freien Gemeinschaftsbank per Statuten ausgeschlossen. Und wir



«Wir begleiten Menschen in ihrem Bemühen, Geldprozesse zu durchschauen.»

Brigitte Gisler



Freie Gemeinschaftsbank

begleiten Menschen in ihrem Bemühen, Geldprozesse zu durchschauen und den Umgang mit Geld bewusst und in eigener Verantwortung zu gestalten.

Dieser Ansatz bringt es mit sich, dass für uns die Beziehungsebene zentral ist und nicht Wachstum oder Marktpositionen. Aus diesem Grunde ist die Freie Gemeinschaftsbank nach 36 Jahren mit einer Bilanzsumme von rund 320 Millionen Franken, 5000 Kund\*innen sowie 27 Mitarbeitenden ein kleines Unternehmen. Unsere Ausstrahlung dagegen wächst zunehmend: Davon zeugen eine Reihe von Zeitungsartikeln (u. a. in der *WOZ* und in der *Financial Times*), Interviews und Auftritte bei Podiumsdiskussionen. Und es gibt ein Buch von Uwe Werner über unsere Geschichte.

## Gesamthaft betrachtet: War die Wirkungsorientierung mehr Herausforderung oder Chance für Ihr Unternehmen?

Auf jeden Fall war die Wirkungsorientierung eher eine Chance und hat unsere Bank zu dem gemacht, was sie ist: ein Ort, das Bankwesen neu zu denken und zu gestalten, ein Modell für einen anderen Umgang mit Geld oder auch eine «exotische Pflanze» in der Bankenlandschaft.

Die Herausforderung besteht darin, die Orientierung an den Werten in der täglichen Arbeit lebendig zu halten und Mitarbeitende zu finden, die diese Doppelqualifikation von fachlicher Kompetenz und Identifikation mit unseren Werten mitbringen.

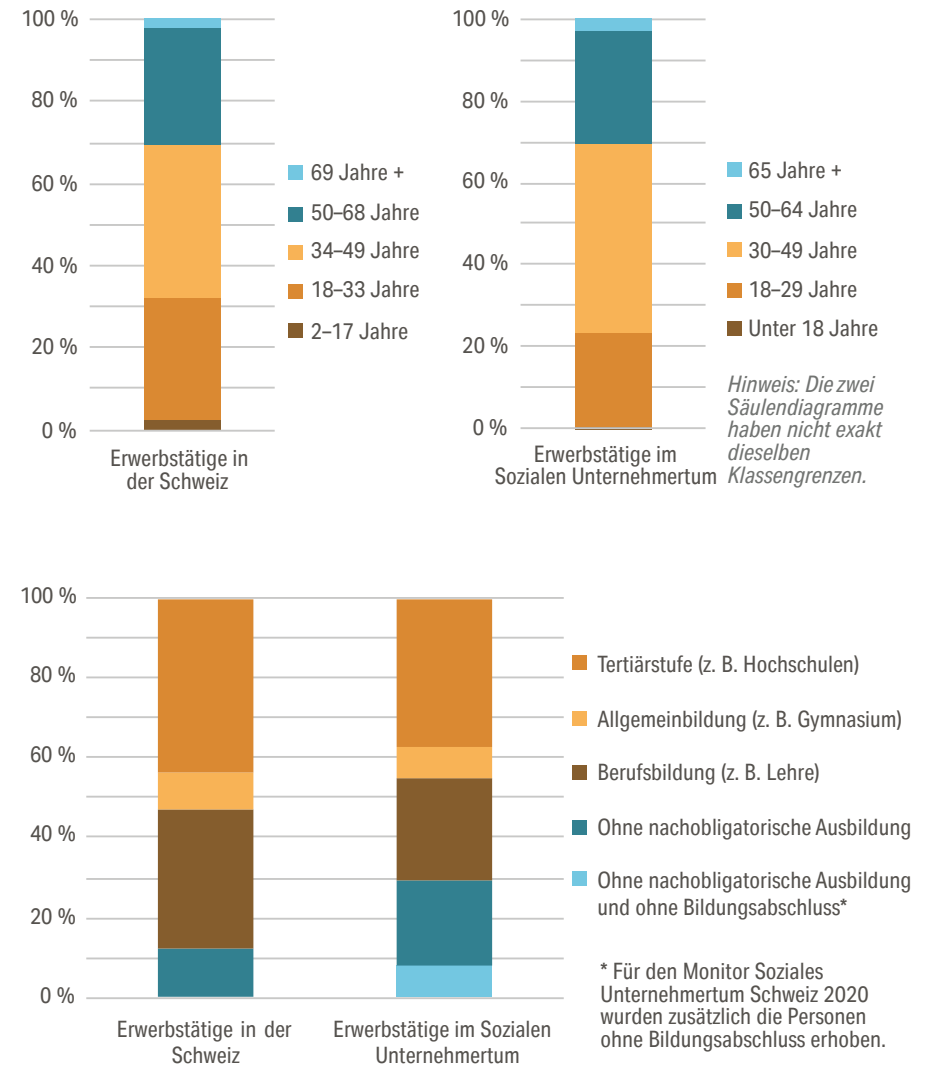
## 8 Soziales Unternehmertum schafft Arbeitsplätze für alle Altersklassen und Bildungsniveaus

Im Sozialen Unternehmertum findet sich ungefähr ein Abbild der Schweizer Arbeitnehmenden<sup>13</sup> bezüglich Alter. Es werden keineswegs überproportional viele junge und somit tendenziell geringverdienende Arbeitnehmende beschäftigt, ebenso wenig besonders viele ältere Personen. Dies überrascht nicht, da weder die Wirkungsorientierung noch eines der anderen Kriterien einen direkten Einfluss auf die Altersverteilung haben.

Im Sozialen Unternehmertum sind im Vergleich zur ganzen Schweiz<sup>14</sup> überdurchschnittlich viele Personen mit tiefem Bildungsniveau beschäftigt. 29 % der Beschäftigten im Sozialen Unternehmertum haben keine nachobligatorische Ausbildung (z. B. Lehre), davon haben 8 % auch keinen Bildungsabschluss, während in der ganzen Schweiz nur 12 % der Beschäftigten keine nachobligatorische Ausbildung haben. Dies erklärt sich dadurch, dass die Unternehmen teilweise als Wirkung die Integration von Personen mit tiefem Bildungsniveau haben. Gleichzeitig ist die Gruppe von Personen mit einer einfachen Berufsbildung eher unterdurchschnittlich häufig vertreten (25 % gegenüber 35 %). Vermutlich liegt dies daran, dass nur wenige Handwerksbetriebe mit der Umfrage erreicht wurden und dass sie entsprechend in der Stichprobe unterrepräsentiert sind. Ebenfalls eher unterdurchschnittlich häufig sind im Sozialen Unternehmertum Beschäftigte mit einer Ausbildung auf der Tertiärstufe anzutreffen (37 % gegenüber 44 %).

<sup>13</sup> Bundesamt für Statistik – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) 2014

<sup>14</sup> Bundesamt für Statistik – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) 2019



# Porträt fairness at work: Langfristig in den ersten Arbeitsmarkt integriert

## fairness at work in Kürze

Die fairness at work gmbh positioniert sich als Kompetenzzentrum für faire Arbeitsmodelle. Wir bieten einerseits Beratungs- und Ausbildungsangebote für Organisationsentwicklung, Führung und Kommunikation. Andererseits entwickeln wir eigene Praxisangebote und Projekte. Am bekanntesten ist das Angebot proper job für Haushaltshilfen und Reinigungskräfte.

## Wo sehen Sie das grösste Potenzial des Sozialen Unternehmertums?

Ein Soziales Unternehmen schafft in verschiedener Hinsicht Mehrwert und kann im Erfolgsfall langfristig und verlässlich für seine Angestellten und Kund\*innen produzieren. Der soziale Mehrwert steht im Vordergrund und es geht im wahrsten Sinn des Wortes darum, Wert zu schaffen, indem Fairness, Respekt und Vertrauen gelebt werden. Wir schaffen so nicht nur zusätzliche Arbeitsstellen, sondern wir haben zufriedene Mitarbeitende, die sich motiviert für das Unternehmen einsetzen. Wir machen keine grossen Gewinne, aber wir können mit zufriedenen Mitarbeitenden eine qualitativ hochwertige Dienstleistung für zufriedene Kund\*innen erbringen und damit die geschaffenen Stellen auch langfristig erhalten.

## Was ist der Unterschied zwischen Ihnen und sozialen Institutionen der öffentlichen Hand, wie z. B. der AOZ?

Der grösste Unterschied ist natürlich der, dass wir als Unternehmen am Markt keine staatliche Unterstützung erhalten. Die Beschäftigung bei uns ist keine befristete Programmteilnahme, sondern eine in aller Regel unbefristete Anstellung in



«Faire Arbeitsmodelle bilden die Basis für Vertrauen, Wertschätzung und nachhaltigen Erfolg.»

Pia Tschannen

fairness  
atwork

arbeitsmodelle ausbildung beratung

[www.fairness-at-work.ch](http://www.fairness-at-work.ch)

[www.proper-job.ch](http://www.proper-job.ch)

einem Unternehmen, das am Markt gegen seine Konkurrenz bestehen muss. Für die Beschäftigten bedeutet es viel, am ersten Arbeitsmarkt zu sein und mit der eigenen Arbeitsleistung zum Erfolg der Firma beizutragen. Insbesondere unser Angebot proper job ist für viele unserer fast 300 Angestellten eine langfristige und manchmal die erste Integration im ersten Arbeitsmarkt. Wir haben rund 100 Vollzeitstellen geschaffen und können viele Arbeitnehmende aus einer Unterstützungssituation durch Soziale Dienste oder durch die Arbeitslosenversicherung herauslösen.

## Wo sehen Sie Chancen und Herausforderungen der unternehmerischen Tätigkeit im sozialen Bereich?

Die Finanzierung ist immer wieder eine grosse Herausforderung, gerade wenn ein Unternehmen stark wächst. Den Angestellten faire Löhne zu bezahlen, den Kund\*innen faire Preise anzubieten und trotzdem die nötigen Investitionen tätigen und wenigstens minimale Rückstellungen machen zu können, ist eine betriebswirtschaftliche Gratwanderung, die auch in Zukunft bestehen bleibt. Darüber hinaus muss sich auch ein Soziales Unternehmen immer wieder von Neuem fragen, ob es die gewünschte gesellschaftliche Wirkung noch erzielt, ob Anpassungen erforderlich sind oder ob andere Entwicklungen das eigene Geschäftsmodell infrage stellen.



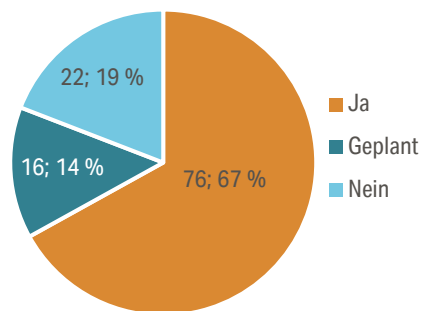
## 9 Soziales Unternehmertum misst seine Wirkung

Ein Grossteil des Sozialen Unternehmertums reflektiert seine gesellschaftliche Wirkung intensiv. Die Unternehmen haben nicht nur Wirkungsziele, sondern messen deren Erreichung auch regelmässig. Neben die klassischen betriebswirtschaftlichen Zahlen tritt also auch die Evaluation der Wirkung.

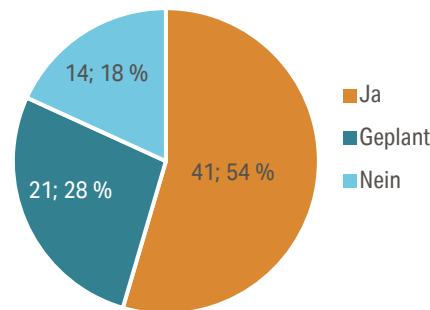
Zwei von drei Unternehmen (67%) haben definierte Wirkungsziele. Diese sind meist im Leitbild (47%), in der Strategie (43%) und/oder in den Statuten (38%) festgehalten. Vereinzelt sind diese auch in Projektdokumenten, Aufträgen oder beispielsweise in einer Gemeinwohl-Bilanz festgehalten.

Der häufigste Grund, weshalb noch keine Wirkungsziele festgelegt wurden, ist Zeitknappheit und, besonders für Jungunternehmen, die stetige Anpassung von Geschäfts- und Wirkungsmodell an das Umfeld. Die Wirkungsziele werden bei mehr als der Hälfte der Unternehmen mit solchen Zielen (54%) auch gemessen<sup>15</sup>. Die Messung erfolgt in zwei von drei Fällen (68%) jährlich oder noch öfter. In fast allen Fällen (95%) lag die letzte Wirkungsmessung übrigens maximal ein Jahr zurück, nur in zwei Fällen lag sie zwei bzw. drei Jahre zurück. Das bedeutet, dass sich die Unternehmen intensiv mit ihrer Wirkung auseinandersetzen und deren Erreichung auch regelmässig verfolgen.

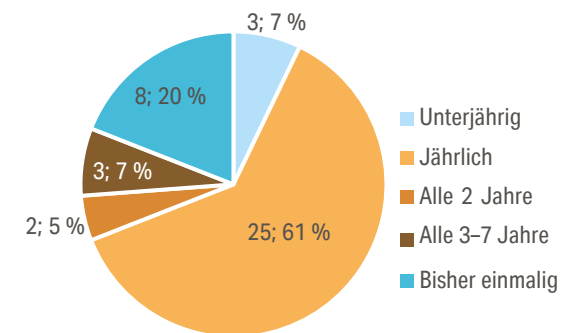
Haben Sie Wirkungsziele für Ihr Unternehmen festgelegt? [N = 114]



Messen Sie regelmässig, ob Ihr Unternehmen die Wirkungsziele erreicht?



Periode der letzten zwei Wirkungsmessungen



<sup>15</sup> Bei den Unternehmen auf der Landkarte ist der Wert sehr ähnlich. In der Befragung gaben 36% der Unternehmen (41 von 114) an, ihre Wirkung zu messen. Auf der Landkarte sind es 34% der Unternehmen (97 von 284). Für die Landkarte wurden die anderen Fragen der Umfrage nicht gestellt.

# Porträt carvelo2go: Messen, wie viel CO<sub>2</sub> eingespart wird

## carvelo2go in Kürze

Seit fünf Jahren sind die elektrischen Cargo-Bikes von carvelo2go ein fester Bestandteil des Schweizer Strassenbildes: Mittlerweile stehen über 330 Lastenvelos in 75 Schweizer Städten und Gemeinden für den Transport von Gütern und Kindern bereit. Damit ist carvelo2go nicht nur die weltweit erste, sondern auch die grösste Sharing-Plattform für elektrische Cargo-Bikes. Betrieben wird die Plattform von der Mobilitätsakademie des Touring Club Schweiz.

## Wo sehen Sie das grösste Potenzial des Sozialen Unternehmertums?

Unsere Arbeit ist nicht nur sinnstiftend, sondern auch ökonomisch erfolgreich. Mit carvelo2go können wir einen kleinen Beitrag dazu leisten, die Mobilitätswelt zu verändern, und zwar entlang der grossen Transformationspfade, die wir im Mobilitätssektor seit einigen Jahren beobachten: Dekarbonisierung, Demotorisierung und Deprivatisierung. Wir verspüren eine intrinsische Motivation, den effizienzgetriebenen Verkehrssektor nachhaltiger und suffizienter zu gestalten. Gleichzeitig betreiben wir mit diesem Angebot ein funktionierendes, nachhaltiges Geschäftsmodell. Durch die Verbindung ökologischer Ziele mit unserem Geschäftsmodell erhoffen wir uns, einen gesellschaftlichen Wandel hin zu einem suffizienteren Mobilitätsverhalten zu fördern.

## Wie hat carvelo2go seine Wirkungsziele definiert?

Mit dem Einsatz von geteilten elektrischen Cargo-Bikes möchten wir erreichen, dass sich der Modal Shift verändert. Der Modal Shift, der uns interessiert, ist der Ersatz von mit Benzin betriebenen Transportfahrzeugen durch andere



«Über die Wirkungsmessung können wir den Nutzer\*innen aufzeigen, dass ein Mehrwert auf verschiedenen Ebenen entsteht.»

Mirjam Stawicki



[www.carvelo2go.ch](http://www.carvelo2go.ch)

Fahrzeuge. Es ist also ein zentrales Werteversprechen von carvelo2go, dass unsere Nutzer\*innen für ihre Transportfahrten vom privaten Fahrzeug mit Verbrennungsmotor auf das geteilte eCargo-Bike umsteigen. Ein guter Wert ist für uns, wenn dieser Modal-Shift-Anteil bei 40% liegt. Dieses «Umsteigen» bzw. «Umsatteln» hat quantifizierbare Einsparungen von CO<sub>2</sub>-Emissionen zur Folge – die Berechnung dieser Einsparungen nimmt myclimate jeweils für uns vor.

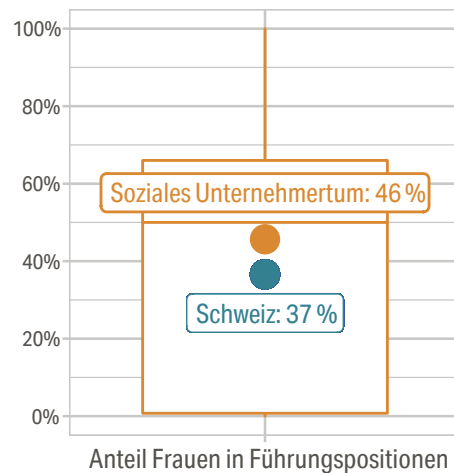
## Welches sind Ihrer Meinung nach die Vorteile der Wirkungsmessung?

Über die Wirkungsmessung kann den teilnehmenden Partner\*innen (Städte, private Sponsor\*innen), aber auch den Nutzer\*innen des Sharing-Systems aufgezeigt werden, dass geteilte Cargo-Bikes nicht nur Vergnügen und Fahrspass bereiten, sondern tatsächlich auch einen Mehrwert auf verschiedenen Ebenen haben. Gewisse positive Effekte wie zum Beispiel das veränderte Stadtbild auf den Strassen (mehr Fahrräder, weniger Autos → weniger Stau) sind schwer zu quantifizieren. Aus ökologischer Sicht können direkt CO<sub>2</sub>-Emissionen eingespart werden, und diese können mit der Wirkungsmessung von myclimate beziffert und somit auch kommuniziert werden.



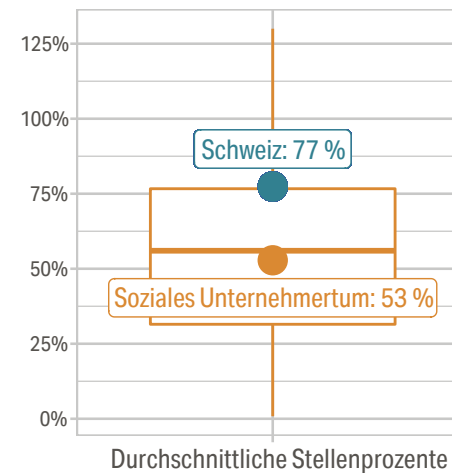
## 10 Soziales Unternehmertum hat überdurchschnittlich viele Frauen in Führungspositionen

Im Sozialen Unternehmertum sind im Durchschnitt 46% der Führungspositionen mit Frauen besetzt (nicht gewichtet nach der Grösse der Anzahl Führungspersonen). Dies sind 9 Prozentpunkte mehr als im schweizerischen Durchschnitt.<sup>16</sup> Viele Social Enterprises haben sogar ein Führungsgremium, das ausschliesslich weiblich ist. Im Rahmen dieses Monitors wurde nicht nach den Gründen dafür gefragt. Es zeigt sich aber, dass im Sozialen Unternehmertum die Gleichstellung von Mann und Frau in Führungspositionen bereits sehr gut umgesetzt ist.



<sup>16</sup> Bundesamt für Statistik – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) 2019

Im Sozialen Unternehmertum können viele Angestellte Teilzeit arbeiten. In der ganzen Schweiz beträgt ein durchschnittliches Pensum etwa 77% einer Vollzeit-Arbeitsstelle.<sup>17</sup> Im Sozialen Unternehmertum ist das durchschnittliche Pensum tiefer und liegt bei etwa 53%. Dies vereinfacht die partnerschaftliche Aufteilung der Arbeiten in Familie und Beruf.<sup>18</sup> Denn Teilzeitarbeit ermöglicht, dass beide Partner Verantwortung für Erwerbs-, Haus- und Familienarbeit übernehmen.



<sup>17</sup> Bundesamt für Statistik – Arbeitsvolumenstatistik (AVOL) 2019

<sup>18</sup> <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/themen/arbeit/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf.html> (Zugriff: 16.9.2020)

# Porträt Sharely: Als Social Enterprise von der gesellschaftlichen Diversität profitieren

## Sharely in Kürze

Sharely.ch ist die Schweizer Miet- und Vermietplattform für Alltagsgegenstände – hier wird gemietet und vermietet, was man nur unregelmässig braucht. Unser Ziel? Wir wollen, dass mehr geteilt und weniger Unnötiges gekauft wird. Wir stärken den lokalen Konsum, schonen Ressourcen und verbinden Nachbarschaften. Wer teilt, lebt smart, nachhaltig und kann aus tausenden Objekten das passende mieten.

## Wo sehen Sie das grösste Potenzial des Sozialen Unternehmertums?

Wer ein sogenanntes Social Enterprise startet, macht sich nicht nur intensiv Gedanken darüber, was die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden sind, sondern auch darüber, welche Folgen das eigene Wirtschaften auf die Umwelt und Gesellschaft hat. Einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Gesellschaft zu leisten ist unser Antrieb. Wir schaffen Lebensqualität, indem wir Erlebnisse fördern, ohne dabei Ressourcen zu verbrauchen. Das Potenzial Sozialen Unternehmertums liegt also darin, Risiken frühzeitig zu erkennen und das Businessmodell ganzheitlicher zu denken. Das führt letztlich auch dazu, dass die finanziellen Erträge auf eine solidere Basis gestellt werden können.

## Sharely hat 50 % Männer und 50 % Frauen in der Geschäftsleitung. Wie kam es dazu?

Sharely wurde von meiner Partnerin und mir gegründet. Es war von Anfang an klar, dass nicht nur die Geschäftsleitung, sondern auch das Team wenn immer möglich ausgeglichen sein soll. Wir sind eine junge, digitale Firma, die in Zeiten von Klimawandel und Geschlechtergleichheit gegründet



**«Unsere Firma soll ein gesellschaftliches Abbild sein; davon abzuweichen ergibt für uns keinen Sinn.»**

**Andreas Amstutz**



[www.sharely.ch](http://www.sharely.ch)

wurde. Unsere Firma soll ein gesellschaftliches Abbild sein; davon abzuweichen, ergibt für uns keinen Sinn.

## Welchen Einfluss hat die Wirkungsorientierung auf das Personalmanagement?

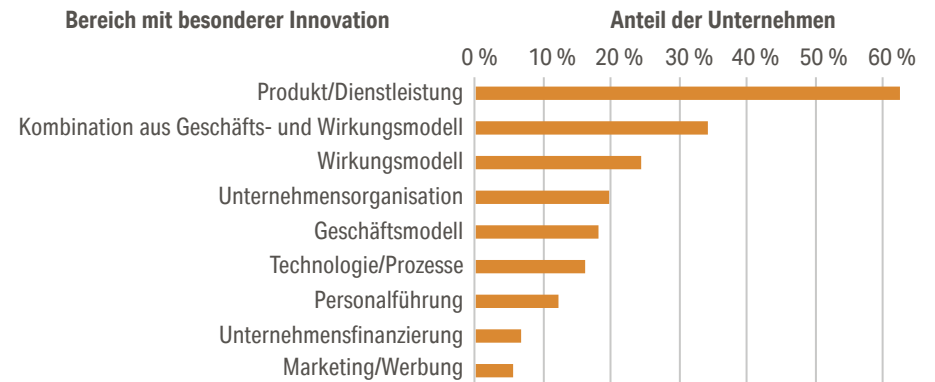
Wir haben Frauen in der IT und Männer im Marketing. Es ist wichtig, nicht die klassischen Rollenbilder zu pflegen, denn ich bin überzeugt, dass die gelebte Realität einen grossen Einfluss auf die zukünftige Realität hat. Wir leben in einer Zeit, in der wir uns von festen Jobrollen hin zu projektartiger Kollaboration bewegen. Das ist bei Sharely auch so: Wir ziehen für Aufgaben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Externe in unterschiedlichen Konstellationen zusammen. Zukünftig gewinnen damit die sozialen Faktoren im Vergleich zu den fachlichen Fähigkeiten an Bedeutung. Bei uns spielt zudem eine Rolle, dass unser Team klein ist, jeder und jede muss gewillt sein, fachfremde Themen zu übernehmen, was manchmal bedeutet, über den eigenen Schatten springen zu müssen.



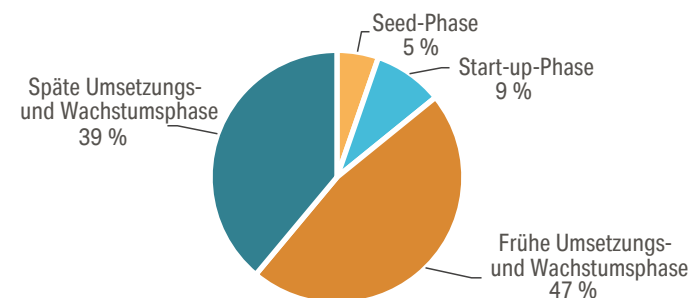
# 11 Soziales Unternehmertum ist innovativ

Mehr als 60 % der Social Enterprises bezeichnen sich im Hinblick auf ihre Produkte und Dienstleistungen als besonders innovativ. Dies unterstreicht die unternehmerische Dimension im Sozialen Unternehmertum. Dabei stellen nur 15 % der Unternehmen technologische Innovationen in den Vordergrund. Für wirkungsorientierte Technologie-Start-ups existieren mittlerweile auch spezifische Angebote (z. B. tech4impact@EPF<sup>19</sup>). Insbesondere wirkungsorientierte Plattform-Geschäftsmodelle können mithilfe digitaler Technologien sehr gut skalieren und ihre Wirkung vervielfachen. Zum Beispiel erlauben Plattform-Genossenschaften, dass gesammelte Daten den Nutzer\*innen gehören. So können diese beispielsweise für gemeinnützige Forschung statt für Marketingzwecke verwendet werden.<sup>20</sup>

Beinahe die Hälfte der befragten Unternehmen (47 %) befinden sich in der frühen Umsetzungs- und Wachstumsphase. Das heisst, sie haben die Start-up-Phase hinter sich gelassen und sind nun auf der Suche nach neuen Kanälen und Märkten, beschäftigen sich mit Mitarbeiterakquise, Qualitätsmanagement sowie Standardisierungen. Weitere 39 % der Unternehmen befinden sich in der späten Umsetzungs- und Wachstumsphase und verfügen über fundierte Beziehungen zu Kund\*innen und weiteren Stakeholder\*innen. In Kombination mit dem hohen Innovationsgrad (Grafik oben) ist dies ein Zeichen, dass im Sozialen Unternehmertum auch etablierte Unternehmen innovativ bleiben.



Frage: Positionieren Sie Ihr Unternehmen in einem oder mehreren der folgenden Bereiche als besonders innovativ? (Mehrfachauswahl möglich, N = 106)



<sup>19</sup> <https://www.epfl.ch/innovation/domains/t4i/> (Zugriff: 16.9.2020)

<sup>20</sup> Scholz, T: Platform cooperativism (2016)

# Porträt Cortexia: Mit künstlicher Intelligenz zu mehr Wirkung

## Cortexia in Kürze

Cortexia bietet Städten eine Lösung, die es ihnen erlaubt, ihre Reinigung in die Hand zu nehmen, ihre Ressourcen effizient einzusetzen und die Umwelt zu schonen. Ein Sauberkeitsindex wird stadtweit kartografiert, sodass die Stadtverwaltung ihre Ressourcen dort einsetzen kann, wo es sie braucht. Diese Steuerung anhand sachlicher Indikatoren hat in mehreren Schweizer Städten signifikante Ergebnisse erzielt.

## Wo sehen Sie das grösste Potenzial des Sozialen Unternehmertums?

Ich denke, dass die junge Generation neue Prioritäten setzt und sich für neue Werte engagiert. Das ist an sich ein Katalysator für Wandel und bewegt auch etablierte Akteure dazu, das, was früher noch als unvermeidlich galt, zu hinterfragen und nach neuen Lösungen zu suchen. Das Soziale Unternehmertum zeigt, dass Alternativen möglich sind. Es ist ein wichtiger Hebel für den Umbau unserer Gesellschaft in Richtung mehr Nachhaltigkeit und mehr Chancengleichheit.

## War die Wirkungsorientierung bei Cortexia eine Treibkraft für Innovation?

Das ist klar das, was die Gründer motiviert hat, ihre Idee umzusetzen. Ein sauberes und angenehmes Stadtbild trägt zum Wohlbefinden bei und verleiht ein Gefühl von Sicherheit. Es ist ein bisschen wie Selbstachtung. Ziel war von Anfang an, Sauberkeit, Kosten und Umweltauswirkung zu optimieren. Der Sauberkeitsaspekt wird mangels eines quan-



**«Unser Team arbeitet an Spitzentechnologien: künstliche Intelligenz, Smart City usw. Gleichzeitig suchen unsere Mitarbeitenden in ihrer Arbeit nach Sinnhaftigkeit.»»**

**Andréas von Kaenel**



tifizierten Ansatzes in der städtischen Umweltpolitik noch nicht berücksichtigt. Und doch endet ein Teil des Abfalls in der natürlichen Umgebung. Die Reinigung verlangt beachtliche Ressourcen an Energie und an Wasser und verursacht Lärm, Staub und CO<sub>2</sub>-Emissionen. Eine objektive Messung erlaubt es Städten, ihre Energien zu mobilisieren und einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung einzugehen.

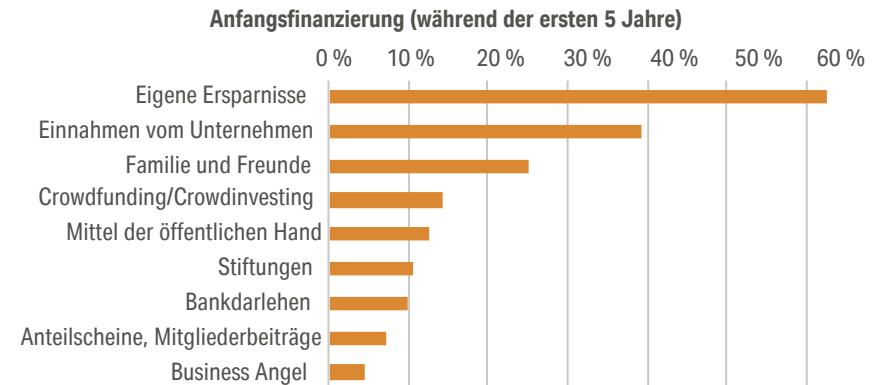
## Sehen Sie technische Innovationen eher als Herausforderung oder als Chance für das Soziale Unternehmertum?

Meiner Meinung nach handelt es sich um eine Chance. Unser Team arbeitet an Spitzentechnologien: künstliche Intelligenz, Datenverarbeitung, Smart City usw. Gleichzeitig suchen unsere Mitarbeitenden in ihrer Arbeit nach Sinnhaftigkeit. Ihre Motivation entspringt den Beziehungen mit den KKund\*innen und dem Verbesserungspotenzial unserer Lösung für die Arbeit der Stadtverwaltungen und die Sauberkeit der Städte. Es ist sinnstiftend, wenn uns Teamleiter und Teamleiterinnen sagen, dass unsere Lösung sie täglich in ihrer Arbeit unterstützt. Denselben Antrieb beobachte ich auch bei den anderen Start-ups in unserem Ökosystem. Technologie und Wirkung sind nicht unvereinbar, im Gegenteil: Technologie kann den Wandel beschleunigen.

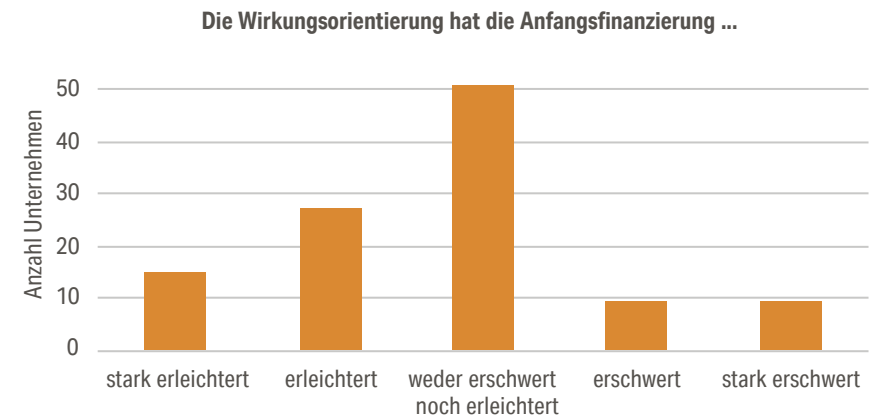
## 12 Im Sozialen Unternehmertum generieren Start-ups schnell Einnahmen

Über 60% des Sozialen Unternehmertums finanzierte sich in den Anfangsjahren mit eigenen Ersparnissen. Dies ist nicht unüblich: Über 95% aller Start-ups finanzieren sich in der Anfangszeit mit eigenen Ersparnissen.<sup>21</sup> Im Gegensatz zur Gesamtheit der Schweizer Start-ups machen die Einnahmen bei den wirkungsorientierten Unternehmen aber einen deutlich grösseren Anteil an der Anfangsfinanzierung aus. In knapp 40% der Fälle sind Social Enterprises in den ersten fünf Jahren auch über Einnahmen abgestützt. Dieser Wert ist im Durchschnitt aller Start-ups deutlich tiefer: Unter 5% der Start-ups geben an, sich über eigene Einnahmen zu finanzieren.<sup>22</sup>

Tendenziell hat die Wirkungsorientierung die Anfangsfinanzierung etwas erleichtert. In der Regel ist das Soziale Unternehmertum aber in der Kapitalbeschaffung den anderen Unternehmen gleichgestellt. Dies zeigt auf, dass die Wirkungsorientierung bei Investor\*innen, Anteilseigner\*innen oder im Crowdfunding grundsätzlich gut ankommt, wobei natürlich die Unternehmen wohl auch eine wirkungsorientierte Finanzierung angestrebt haben. Nichtsdestotrotz zeigt sich, dass die philanthropische Finanzierung, bei welcher Business Angels gezielt in wirkungsorientierte Start-ups investieren, bisher die Ausnahme darstellt (siehe Grafik oben).



(Mehrfachantwort möglich, N = 112)



<sup>21</sup> European Startup Monitor 2016

<sup>22</sup> Ebd.

# Porträt Green Condom Club: Aus Überzeugung Widerstände in der Lieferkette adressieren

## Green Condom Club in Kürze

Der Green Condom Club hat seine Tätigkeit 2017 aufgenommen. Nachdem wir feststellten, dass Kondomherstellende nicht verpflichtet sind, die Inhaltsstoffe ihrer Produkte offenzulegen, haben wir giftfreie, vegane und geruchslose Kondome lanciert. Wir sind die einzige europäische Kondommarke, die ihre Inhaltsstoffe veröffentlicht.

## Wo sehen Sie das grösste Potenzial des Sozialen Unternehmertums?

Solange Soziales Unternehmertum eine Nische bleibt, ist das Potenzial gering. Aus meiner Sicht wird die Wirkung nur dann signifikant steigen, wenn multinationale Konzerne ihr Geschäftsmodell ändern und die Kriterien des Sozialen Unternehmertums integrieren. Ich hoffe, dass sich wandelnde Konsumgewohnheiten und ein strengerer gesetzlicher Rahmen eine schnelle Wende ermöglichen. Die Tatsache, dass für uns alle die Auswirkungen des Klimawandels täglich spürbar werden, wird, so glaube ich, einen Impuls in Richtung mehr Nachhaltigkeit geben.



«Wir müssen unsere Kund\*innen hinsichtlich gewisser Problematiken zum Umdenken bewegen, insbesondere im B2B-Bereich.»

Gabrielle Lods



[www.greencondom.club](http://www.greencondom.club)

## Was sind die positiven und negativen Aspekte einer Wirkungsorientierung in der Startphase?

Für uns waren die Vorteile der Wirkungsorientierung die folgenden: klare Differenzierung gegenüber der restlichen Industrie, Medieninteresse, Vertrauen seitens der Kund\*innen und unerwartete Absatzmöglichkeiten. Bei den Nachteilen würde ich erwähnen: die Notwendigkeit, unsere Kund\*innen hinsichtlich gewisser Problematiken zum Umdenken zu bewegen, insbesondere im etwas zurückhaltenderen B2B-Bereich, eine komplexe Lieferkette mit zahlreichen Restriktionen und ein Reformwiderstand seitens vieler Akteur\*innen.

## Gehören wirkungsorientierte Start-ups alle demselben Ökosystem an?

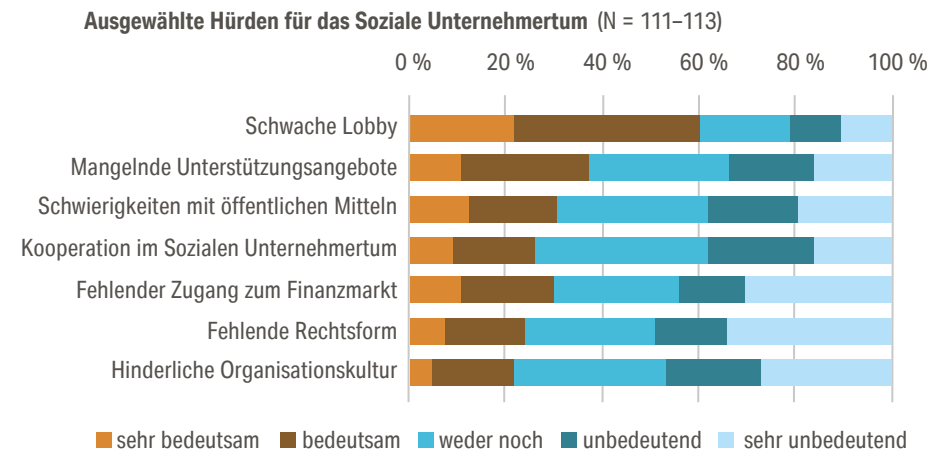
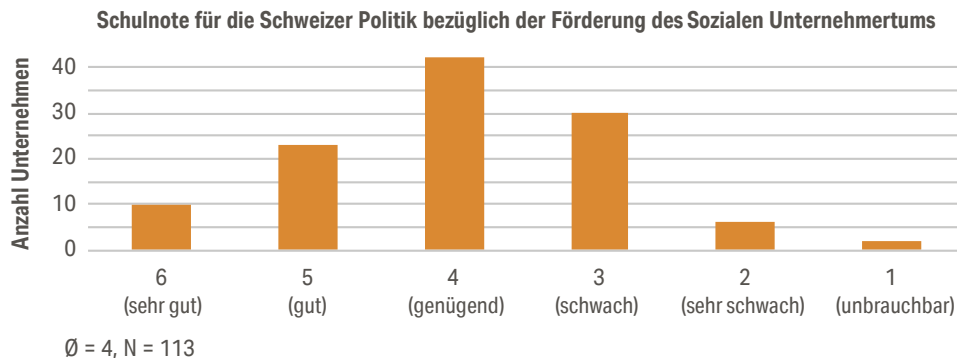
Ja, insofern als ihre Ziele sich ähneln, sie gleichartigen Herausforderungen ausgesetzt sind und transversale Ressourcen und Konzepte nutzen. Sie können von Synergieeffekten mit anderen Social Enterprises profitieren, typischerweise in Sachen Beschaffung, Zielmärkte, Verkaufsstellen, Vertriebsstrategien. Allerdings besitzt über die Wirkungsorientierung hinaus jede Industrie unabhängig vom sozialen Aspekt des Unternehmens ihre eigenen Besonderheiten.



# 13 Soziales Unternehmertum muss aufs politische Parkett

Im Mittel bewerten Social Enterprises die Politik mit der Note 4 als genügend. Dies ist etwas besser als in Deutschland, wo die Durchschnittsnote ungenügend ist.<sup>23</sup> Im globalen Monitor von Thomson Reuters, «The best countries to be a social entrepreneur», belegte die Schweiz 2019 den 17. Rang (2016: 11. Rang).<sup>24</sup> Im Hinblick auf die Unterstützung durch die Regierung erreichte die Schweiz aber nur Platz 26. Auch wenn es sich um eine Expertenbefragung ohne klare Definition von Sozialem Unternehmertum handelt, wird doch etwas klar: In der Schweiz muss das Soziale Unternehmertum aktiver aufs politische Parkett gebracht werden.

Die grösste und wichtigste Hürde für das Soziale Unternehmertum ist seine schwache Lobby in der Politik. 60% der befragten Unternehmen klassierten diese Hürde als sehr bedeutsam oder bedeutsam. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Arbeit von SENS und deckt sich mit den Ergebnissen aus dem Deutschen Monitor des Sozialen Unternehmertums.<sup>25</sup> Eine fehlende Rechtsform oder eine intern hinderliche Organisationskultur wurden hingegen nur von knapp 20% der Unternehmen als bedeutsame oder sehr bedeutsame Hürde klassifiziert. Schwierigkeiten mit öffentlichen Mitteln, wie zum Beispiel mit dem öffentlichen Beschaffungswesen und mit der Förderung durch die öffentliche Hand, wurden von rund 30% der Befragten als bedeutsame oder sehr bedeutsame Hürde bezeichnet. In diesem Punkt besteht also noch Luft nach oben.



<sup>23</sup> Im Deutschen Social Entrepreneurship Monitor 2018 erreichte die Politik eine Note von 4,6, was in Deutschland zwischen «mangelhaft» und «ausreichend» liegt.

<sup>24</sup> <https://poll2019.trust.org> (Zugriff: 16.9.2020)

<sup>25</sup> Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018 (2019)

# Exkurs: Soziales Unternehmertum und seine Organisationsformen – Porträt VillageOffice

Eines der Prinzipien des Sozialen Unternehmertums ist die Mitsprache der Beteiligten. Dies kann hohe Anforderungen an die Unternehmensorganisation stellen. So überrascht es nicht, dass verschiedenste Organisationsformen im Sozialen Unternehmertum auszumachen sind. Zwar haben sich viele der Unternehmen eher klassisch organisiert: knapp 30% mit einer Teamstruktur und gut 20% funktional. Jedes neunte Unternehmen (12%) organisiert sich hingegen soziokratisch und holokratisch, wobei auch diverse Kombinationen existieren. Die Organisationsformen sind übrigens weitgehend unabhängig von der Rechtsform. Die relativ grosse Präsenz wenig verbreiteter Organisationsformen im Sozialen Unternehmertum lässt sich also nicht durch die Rechtsformen erklären.

## VillageOffice in Kürze

VillageOffice fördert neue Arbeitsformen und baut ein schweizweites Netzwerk von VillageOffice-Coworking-Spaces auf. VillageOffice hat die Vision, dass bis 2030 jede Person in der Schweiz den nächsten Coworking-Space innerhalb von 15 Minuten erreicht. Damit wird die Verkehrsinfrastruktur entlastet, die lokale Wertschöpfung erhöht und die Lebensqualität dank kürzerer Arbeitswege verbessert.

## Welchen Einfluss hatte die Wirkungsorientierung auf die Organisationsform von VillageOffice?

Wirkungsorientierung und Organisationsform stehen in einer Wechselwirkung. Damit Menschen in Organisationen sinnvoll miteinander arbeiten und ihre Wirksamkeit nach aussen tragen können, ist die Struktur einer Organisation entscheidend. Bei VillageOffice haben wir uns für die Ho-



**«Motivierte Mitarbeitende, schlanke und kluge Entscheidungswege und mehr Raum für singetriebenes Arbeiten – das sind die grössten Vorteile von Selbstorganisation.»**

**Fabienne Stoll**



[www.villageoffice.ch](http://www.villageoffice.ch)

lokralie als Organisationsform entschieden und für die Genossenschaft als Rechtsform. Mit dieser Kombination können wir wirkungsorientiert und kooperativ wirtschaften. Und wir glauben fest daran: Die Genossenschaft verkörpert und schützt die Werte, für die auch VillageOffice steht.

## Was sind die grössten Vor- und Nachteile einer Organisationsform, die auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung setzt?

Motivierte Mitarbeitende, schlanke und kluge Entscheidungswege und mehr Raum für singetriebenes Arbeiten – das sind die grössten Vorteile von Selbstorganisation. Die Voraussetzungen, damit dies funktioniert, sind ein Regelwerk (bei uns: die Holokratie-Verfassung) und Eigenverantwortung. Das heisst mündige, starke, lernwillige Mitarbeiter\*innen, die in ihren Kompetenzbereichen Entscheidungen treffen und sich in ihren Fähigkeiten und Potenzialen entfalten. Das wiederum verlangt eine gute Selbstkenntnis und -steuerung. Sind diese nicht gegeben oder werden diese nicht trainiert, kann Selbstorganisation für Mitarbeiter\*innen schnell in Stress und Überforderung enden. Selbstorganisation kann auch ein Nachteil sein, wenn sie erzwungen ist und nicht von allen gelebt und getragen wird.



NEUCHÂTEL

7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21

22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41



**SENS ist die nationale Plattform für Soziales Unternehmertum / Social Entrepreneurship in der Schweiz. Wir vertreten und fördern die wirkungsorientierten Unternehmen in der Schweiz, verbinden sie branchenübergreifend untereinander und mit dem europäischen Umfeld. Dies tun wir mit Öffentlichkeitsarbeit, Bildungsangeboten, Events, Forschung sowie einem Start-up- und Innovationsprogramm.**

Ermöglicht durch:

**ENGAGEMENT**  
EIN FÖRDERFONDS DER MIGROS-GRUPPE

Technischer Dienstleister Onlinebefragung:



**Impressum**

**Befragung:** Adrian König (SENS), Marina Bieri (SENS)

**Projektleitung, Auswertung und Text:** Beni Rohrbach (SENS)

**Lektorat:** Laura Simon

**Übersetzung:** Maud Capelle

**Layout:** michinussbaumer.ch

**Publikationsdatum:** November 2020





**Herausgeber:**

SENS

Kalkbreitestrasse 10

8003 Zürich

Tel. 044 585 33 45

[info@sens-suisse.ch](mailto:info@sens-suisse.ch)

[www.sens-suisse.ch](http://www.sens-suisse.ch)