

# Mit unternehmerischen Mitteln Gutes tun

**Lowprofit-Unternehmen maximieren Nutzen für viele anstatt Gewinn für wenige. Sie agieren unternehmerisch, aber wirken sozial, ökologisch oder kulturell. Ein Plädoyer für eine Organisationsform, die (noch) keinen Namen hat.**

■ André Jäggi

**W**enn eine Bank mit Mikrokrediten die Armut bekämpft, ein Handelsunternehmen primär Umweltschutz betreibt und ein Warenhaus bezweckt, arbeitslosen Schulabgängern den Schritt ins Arbeitsleben zu ermöglichen – sprechen wir dann von Unternehmen oder von Nonprofit-Organisationen?

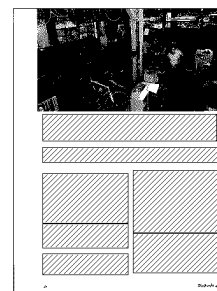
Die Zerteilung von Institutionen in Nonprofit-Organisationen und profitorientierte Unternehmen ist nicht mehr zeitgemäss. Immer mehr Unternehmen stellen einen sozialen, ökologischen oder kulturellen Zweck vor die Gewinnmaximierung. Umgekehrt finanzieren sich Nonprofit-Organisationen zunehmend über den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, statt über Spenden und Beiträge. Diese Überschneidung ergibt eine neue Spezies von Organisationen: Lowprofit-Unternehmen.

**Was bisher keinen Namen hatte**, wurde kaum systematisch auf seine Eigenheiten oder seinen volkswirtschaftlichen Nutzen hin untersucht, geschweige denn gezielt gefördert. Dies muss sich ändern: Erst wenn das Kind einen Namen hat, erhält

es eine Identität. Dann erst finden sich Lowprofit-Unternehmer, werden Ideen ausgetauscht, wird über Lowprofit-Institutionen berichtet und kann sich ihr Konzept verbreiten.

Lowprofit-Unternehmen ist ein Überbegriff für Sozialfirmen, Umweltfirmen und Kulturfirmen. Ihnen allen ist gemein, dass sie das Beste aus zwei unterschiedlichen «Welten» vereinen: Aus der Marktwirtschaft sind dies unternehmerisches Handeln, Effizienz und Finanzierung aus eigener Leistung. Wie bei Nonprofit-Organisationen werden aber die ideellen Ziele vor die finanziellen gesetzt.

Ein beispielhaftes Lowprofit-Unternehmen mit sozialer Ausrichtung ist die Job Factory AG in Basel. Sie betreibt



eine Druckerei, eine Schreinerei und ein Warenhaus einzig zum Zweck, Praktikumsplätze für arbeitslose Schulabgängerinnen und Schulabgänger zu schaffen. Den Mitarbeitenden wird auf diese Weise der Einstieg in die Berufswelt ermöglicht. Robert Roth, der Gründer und Verwaltungsratspräsident der Job Factory, wurde für sein innovatives Unternehmen als Swiss Social Entrepreneur 2005 ausgezeichnet. Diese Auszeichnung verleiht die Schwab Foundation, eine Tochter **Low Profit mit Gewinn für alle: Im «Drahtesel» in Köniz werden alte Velos wieder flott gemacht für den Occasionsmarkt und den Export in Länder des Südens.** Foto: Ruedi Steiner

**Der goldene Mittelweg? Die Grafik rechts zeigt, wie Lowprofit-Unternehmen das Beste aus zwei Welten miteinander verbinden: Ideelle Ziele und Profitabilität.**

ter des World Economic Forum (WEF). Unternehmerischen Umweltschutz hat sich myClimate auf die Fahne geschrieben. Die Stiftung mit Sitz in Zürich verkauft Zertifikate zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Austosses von Flugreisen oder Heizungen. Der Erlös wird in Klimaprojekte investiert, welche dieselbe Menge an CO<sub>2</sub> einsparen. Zu den Kunden von myClimate gehören Lufthansa oder Hotelplan. Sie verkaufen ihre Tickets gleich mit der Option der Klimakompensation.

**Auch humanitäre Hilfe lässt sich unternehmerisch gestalten.** Die Lausanner Vestergaard Frandsen SA entwickelte den LifeStraw®, eine Art Trinkhalm mit integriertem Wasserfilter. Er ist eine kostengünstige und einfache Möglichkeit, dem Trinkwassermangel in Entwicklungsländern zu begegnen. Wer keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser hat, bezahlt nichts für die Geräte. Vestergaard Frandsen verkauft den LifeStraw® ausschliesslich an Hilfsorganisationen, die ihn kostenlos abgeben. Der Gründer des nach ihm benannten Unternehmens glaubt fest daran, dass Geschäfte zum Profit da sind, aber dass Profit einem Zweck dienen muss.

*Arbeit Suchende vermissen in den Stellenportalen die Kategorie «Lowprofit-Unternehmen». So weichen viele aus in «soziale Berufe».*

**Herz und Job zu verbinden, ist ein Privileg von Mitarbeitenden von Lowprofit-Unternehmen.** Winston Churchill brachte es auf den Punkt: «Komfort, Beschäftigungen, Erleichterungen und Vergnügen werden zuhauf auf unsere Nachkommen eindringen. Aber die Herzen werden ihnen wehtun, ihr Leben wird leer sein, wenn sie nicht nach Dingen Ausschau

halten, die über das Materielle hinausgehen.» Viele nähmen einen geringeren Lohn in Kauf, wenn sie ihren Lebensunterhalt mit sinnstiftender Arbeit verdienen könnten. Aber als Ingenieurin, Kaufmann oder Floristin vermisst man in den Stellenportalen die Kategorie «Lowprofit-Unternehmen». So weichen viele aus auf «soziale Berufe». Dies zeigen stark wachsende Ausbildungsgänge wie Sozialpädagogik oder Krankenpflege. Lowprofit-Unternehmen ermöglichen sozial bzw. ökologisch sinnvolles Tun in fast jedem Beruf. Zwar werden die Mitarbeitenden auf diese Weise kaum reich – aber vielleicht glücklich.

**Mit der Wirtschaft stimmt etwas nicht.** Gradmesser dafür ist die rasante Zunahme von Burnout und psychischen Erkrankungen. Die Devise «immer mehr, immer schneller und überall auf der Welt» ist gut für die Wirtschaft – aber scheint dem Menschen nicht zuträglich zu sein. Das Gegenmodell ist die lokale Ökonomie, also eine kleinräumige Wirtschaft, die sich primär nach den Bedürfnissen der Kunden und Mitarbeiter richtet und nicht der Kapitalgeber. Anstatt Grossproduktion und Verteilung um die ganze Welt, wird vor Ort geschreinert, programmiert und produziert. Natürlich sind kleine Serien teurer, ermöglichen aber ganzheitliche Stellenprofile anstatt spezialisierte Arbeitsteilung. Und kürzere Transportwege sind dem Klima zuträglich. Der Schlüssel dazu sind wir Konsumenten. Das Gebot muss lauten: Weg von der billigen Masse, hin zu fair hergestellten Qualitätsprodukten. Unsere Kaufentscheidung bestimmt, ob ein Fahrrad zu Schweizer Löhnen produziert werden kann oder die Produktion nach Asien verlagert wird – und unsere Arbeitslosenkassen belastet.

In der Landwirtschaft, wo Umweltschutz und wirtschaftliche Produktion aufeinander treffen, wurde die Lage erkannt. Ein Expertenbericht der UNO vom Frühling 2008 fordert die Abkehr von der exportorientierten Produktionssteigerung in der Landwirtschaft, in welcher ein Fünftel der Erträge in Pestizide, Dünger und Maschinen investiert werden muss. Stattdessen sei naturnahe und kleinräumige Landwirtschaft besser geeignet, jetzt und in Zukunft ausreichend Lebensmittel herzustellen, soziale Ungleichheiten abzuschwächen und die Umwelt zu erhalten.

Lokale Ökonomie bedeutet also kleinere Serien, ganz-

heitliche Arbeitsprozesse, kurze Transportwege und schliesslich auch gesellschaftliche Verankerung, weil Unternehmer, Mitarbeitende und Kunden aus derselben Region stammen. Zwar wird der einzelne Lowprofit-Unternehmer nicht dank Skaleneffekten Millionengewinne verbuchen können, aber das Wissen um eine nachhaltige Tätigkeit wird ihn besser schlafen lassen – nicht zuletzt, wenn er an die Welt denkt, die er seinen Nachkommen hinterlässt.

**Die Verbreitung von Lowprofit-Unternehmen hängt ab** von Unternehmern, die bereit sind, ihr Potenzial für gesellschaftlichen Nutzen anstatt für maximalem Profit einzusetzen. Auf der anderen Seite sind wir Konsumenten gefordert, Produkte auf deren Herstellungsbedingungen zu prüfen. Die Medien müssen über Lowprofit-Unternehmen als alternatives Organisationskonzept berichten und schliesslich ist es an den Hochschulen, Praxiswissen zu sammeln, weiterzuentwickeln und in Aus- und Weiterbildung zu vermitteln. Dann kann «low profit» für uns alle zum echten «Profit» werden.

**André Jäggi** studierte Wirtschaftsinformatik, ehe er als Geschäftsführer von Nonprofit-Organisationen Erfahrungen sammelte. Er leitet das Institut für Lowprofit-Unternehmen in Olten, wo er in Beratung, Entwicklung und Lehre aktiv ist. Zu seinen Auftraggebern gehört u.a. eine mittelgrosse Schweizer Stadt, die in Zusammenarbeit mit der Industrie mehrere Sozialfirmen aufbauen will. Daneben hat André Jäggi einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

**Institut für Lowprofit-Unternehmen** (iluno), Olten  
andre.jaeggi@iluno.ch

