

Das folgende Beispiel nachhaltigen unternehmerischen Handelns aus dem Buch Fair Business (S 243 ff) zeigt, wie das "nur Denkbare" (Pierre Bourdieu) lebendig werden kann. Gleichzeitig möge es uns dabei unterstützen, gemeinsam an das Machbare zu glauben.

Der eine große Unterschied zwischen dem gezeigten sozialen Unternehmen und einem "gerechteren, nachhaltigen Wirtschaftssystem" soll nicht unerwähnt bleiben: im einen Fall ist der formelle Rahmen einer Genossenschaft möglich und sinnvoll, im anderen ist diese Rechtsform - so zeigt es die Geschichte von Mondragón, das den Dritten Weg nur zu Beginn beschriftet, um dann ein international tätiger Konzern zu werden - nicht gangbar.

Unter Strom: Ursula Sladek und die Elektrizitätswerke Schönau GmbH

Die Elektrizitätswerke Schönau GmbH (EWS) sind ein Energieversorgungsunternehmen, das das örtliche Stromnetz betreibt und in ganz Deutschland Ökostrom anbietet, wobei es für eine klimafreundliche und atomstromlose Energieversorgung steht. Die Elektrizitätswerke Schönau sind aus einer Bürgerinitiative hervorgegangen, die nach der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl am 26.04.1986 selbst aktiv eine ökologische Energieversorgung realisieren wollte.

Projektgeschichte/Entrepreneurs

Es war einmal eine kleine, idyllisch gelegene und unauffällige Stadt im Schwarzwald: Schönau. Bis zum 26.04.1986, jenem Tag, an dem sich in Tschernobyl der schwerste Atomunfall der Geschichte ereignete und eine radioaktive Wolke auch über Süddeutschland hinweg zog. In Schönau hinterließ dieses Ereignis Spuren. Schönauer Bürger beschlossen, sich für eine atomstromlose und nachhaltige Energie-

versorgung einzusetzen. Sie wollten nicht erst warten, bis Politiker und Energieversorger etwas unternehmen würden.

Neun Jahre und zwei Bürgerentscheide später konnte das örtliche Stromnetz von einem Atomkraftwerksbetreiber freigekauft werden. Seitdem betreiben die bürgereigenen Elektrizitätswerke Schönau (EWS) das Ortsnetz ökologisch vorbildlich und wirtschaftlich erfolgreich. Bundesweit werden mehr als 135.000 Privathaushalte, Gewerbebetriebe und Industrie-Unternehmen (Stand 12/2012) mit sauberem Strom versorgt. Die EWS sind aus einer Bürgerbewegung entstanden und strengen ökologischen Leitlinien verpflichtet. Die Geschäftsführung und Gesellschafter setzen nicht auf unbedingte Gewinnmaximierung, sondern investieren in eine nachhaltige Energieversorgung.²⁵¹

Was hier erzählt wird, klingt wie ein Märchen. Tatsächlich ist es aber eine jener verblüffenden Geschichten, die erzählt werden können, wenn alles zusammenkommt: Bürger(eigen)sinn, soziales Engagement, klare Zukunftsvisionen gepaart mit entschlossenem praktischen Handeln und einem Verständnis von Ökonomie, das konsequent Nachhaltigkeitszielen verpflichtet ist.

Vielleicht wären die EWS als diese praktische Alternative zu jenen industriellen Lösungen, die unseren Alltag fest im Griff haben, zu einer angesichts ihrer Größe vernachlässigbaren Randnotiz der Geschichte verkommen, hätte sich nicht am 11.03.2011 im japanischen Fukushima das Unglück von Tschernobyl aufs Grausamste wiederholt. Das Udenkbare, das bis auf ein vernachlässigbares Restrisiko Ausschließbare, war erneut geschehen. Und aus einem Politdiskurs, der die Laufzeitverlängerungen deutscher Atomkraftwerke als alternativlos dargestellt hatte, wurde über Nacht ein Wettrennen der Parteien, wer den Atomausstieg am schnellsten bewerkstelligen könnte. Mit einem Mal war eine unverzichtbar erscheinende industrielle Lösung des Energieproblems in die Krise geraten.

Nun aber zählen die Elektrizitätswerke Schönau zu jenen Projekten, die mit einer klaren Vision und Werterhaltung Zukunft vorweggenommen haben. Ihre Geschichte kann zur Inspiration werden, ähnlich wie Produkte und Dienstleistungen, die unsere Gesellschaft in die Hände einiger weniger industriellen Großanbieter gelegt hatten, aus diesen Händen zurückgeholt werden können, wenn es

²⁵¹ EWS: <http://www.ews-schoenau.de/ews.html> (Stand: 10.10.2013)

gelingt, genügend Bürgerbeteiligung und bürgerschaftliches Engagement zu aktivieren. Und sie kann uns zeigen, dass ökonomische Spielregeln gestaltbar sind, dass sie nicht naturgegeben einer shareholder value-Logik folgen müssen, sondern dass es eines gesellschaftlichen Diskurses bedarf, an welchen Kriterien betriebswirtschaftliche Spielregeln ausgerichtet werden. Kurz: Die Geschichte um die EWS schildern die dringende Notwendigkeit, neben dem technisch-industriellen Verständnis von Innovation und Fortschritt, soziale Innovation als gewichtiges Modell unserer Zukunftsgestaltung zu etablieren.

Der Paradigmenwechsel

Den Strom in Schönau liefert kein Energieversorger mehr. Stattdessen erzeugen die Bürger dort ihren Strom selbst. Zunächst schlossen sich dazu die Bürger von Schönau zu einer Initiative „Eltern für eine atomfreie Zukunft e.V.“ zusammen. Ihr Ziel war es, selbst aktiv zu werden. Sie wollten durch Stromsparberatungen und die Veröffentlichung von Energiespartipps gegen die Atomkraft kämpfen. Als nächstes gründeten 30 Schönauer Bürger eine Firma, um die Erzeugung von umweltfreundlichem Strom zu fördern. Ende Dezember 1994 lief dann der Lizenzvertrag der Stadt Schönau mit dem regionalen Energieversorger, den Kraftübertragungswerken Rheinfelden (KWR), aus. Die KWR drängten darauf, den Vertrag zu verlängern und machten der Stadt Schönau für einen weiteren 20-jährigen Vertrag ein verlockendes Angebot. Bei einer sofortigen Verlängerung würden die KWR vier Jahre lang jeweils 25.000 DM zusätzlich an die Gemeinde überweisen. Die KWR versuchten damit, konkurrierende Energieunternehmen auszubooten und eine Diskussion über ökologische Strompolitik zu vermeiden. Diese Diskussion war jedoch für die Bürgerinitiative das Thema Nummer eins. Man wollte sich nach neuen Stromnetzbetreibern umsehen, sofern die KWR nicht zustimmten, ihre Stromversorgung ökologisch auszurichten. Trotz dieses interessanten Angebots der KWR gründete die Bürgerinitiative im November die „Netzkauf Schönau GbR“. Der Plan dieser Gesellschaft war es, der Stadt ebenfalls die 25.000 DM jährlich in Aussicht zu stellen, falls diese auf einen sofortigen Vertragsabschluss mit der KWR verzichten würde. In der gewonnenen Zeit wollte man ein bürgereigenes Energieversorgungsunternehmen aufbauen, das sich ganz auf die ökologischen Zielsetzungen berufen sollte. Nach Ablauf des bestehenden Vertrags wollte man sich dann um die Strom-

konzession der Stadt bewerben. Die notwendigen 100.000 DM (4 x 25.000 DM) konnte die Netzkauf Schönau GbR mittels Spenden von 280 Bürgern aus Schönau aufbringen.

1991 beschloss der Gemeinderat, das Angebot der Bürgerinitiative abzulehnen und den Konzessionsvertrag mit der KWR zu verlängern. Mit einem Bürgerentscheid versuchte die Netzkauf Schönau GbR, den Beschluss des Gemeinderats anzufechten. Ende Oktober 1991 war die Abstimmung erfolgreich, der Beschluss kippte. Somit wurde der Vertrag mit den KWR nicht verlängert und die Bürger Schönaus wurden in den Medien bundesweit zu „Stromrebell“ erkoren. Die KWR hatten juristisch keine Möglichkeiten mehr und versuchten mit anderen Mitteln, dem Plan der Schönauer Bürger entgegenzuwirken. Der Stromversorger fürchtete, dass andere Gemeinden dem Beispiel der Stromrebell folgen würden und dadurch ein „Flächenbrand“ entstünde. Deshalb versuchten die KWR beim Verkauf des Stromnetzes an die Stadt Schönau, die Bürgerinitiative zu entmutigen. So sollte das Stromnetz 8,7 Millionen DM kosten. Die Netzkauf-Bürgerinitiative hatte ihrerseits von einem Gutachter ermitteln lassen, dass das Stromnetz lediglich 3,9 Millionen DM wert war und entschied sich unter Vorbehalt, die 8,7 Millionen DM zu bezahlen. Später wollte man die KWR auf die Rückgabe der Differenzsumme verklagen. Durch Beteiligungen und Spenden konnte die Summe in der Tat aufgebracht werden.

Trotz aller Widrigkeiten gelang es, im Januar 1994 die Elektrizitätswerke Schönau GmbH (EWS) zu gründen. Hauptgesellschafter waren alle Teilhaber der Netzkauf Schönau GbR. Im November 1995 wurde an die EWS die Konzession für die Stromversorgung der Stadt Schönau vergeben. Ein Jahr später ergab ein neues Gutachten, dass das Stromnetz der KWR statt 8,7 nur 6,5 Millionen DM an Wert besaß. Die EWS behielten ihre Strategie, den KWR das Netz abzukaufen und sie später zu verklagen, bei. 4 Millionen DM kamen über Unternehmensbeteiligungen von engagierten Bürgern und dem „Schönauer Energiefonds“ der GLS Bank zusammen. Das fehlende Geld wurde durch eine bundesweite Spendenkampagne, an der Greenpeace, der Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND), der Naturschutzbund (NABU) und der World Wide Fund (WWF) beteiligt waren, gesammelt. Am 01.07.1997 übernahmen die Schönauer das Stromnetz und damit die Stromversorgung der Gemeinde.

Businessmodell

Leitlinien des neuen Stromerzeugers sind eine verstärkte Nutzung erneuerbarer Energien, der sparsame Umgang mit Energie und die Förderung dezentraler, ökologischer Strukturen, die zur Nachhaltigkeit und mehr Demokratie beitragen sollen. Als im April 1998 der deutsche Strommarkt liberalisiert wurde, konnten die EWS wie jeder andere Stromanbieter ihren Strom bundesweit anbieten. Aus den anfänglichen 1.800 Stromkunden in Schönau wurden inzwischen bundesweit 130.000 (2012) inklusive einiger gewichtiger gewerblicher Kunden, darunter die Alnatura Produktions- und Handels GmbH und Alfred Ritter GmbH & Co. KG (Ritter Sport).²⁵²

Leitlinien²⁵³

- Demokratisierung der Stromerzeugung
- Förderung von dezentraler, umweltfreundlicher Produktion und Einspeisung von Energie.
- Die EWS ermöglichen es Privathaushalten ebenso wie kleinen Betrieben und Kommunen mittels Solaranlagen oder Mikro-Blockheizkraftwerken, die im Keller installiert werden können, Selbstversorger zu werden und ihre Überproduktion wieder ins Netz einzuspeisen. Die Energieeffizienz der kleinen Kraftwerke liegt bei 90 Prozent. Zum Vergleich: Große Kohlekraftwerke haben eine Energieeffizienz von 30 bis 40 Prozent, der Rest geht als Wärme verloren.
- Atomausstieg
- Die EWS richten sich gegen die ökologischen Schäden des Uranabbaus, die Gefährdung durch Reaktorunglücke, die Gesundheitsschädigung durch Niedrigstrahlung, die Verquickung von friedlicher und militärischer Atomenergienutzung und die unge löste Frage der Atommülllagerung.
- Die Vermeidung klimaschädlicher Emissionen ist ein zentrales Kriterium des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Engagements der EWS.

²⁵² EWS: <http://www.ews-schoenau.de/> (Stand: 10.10.2013)

²⁵³ EWS (Leitlinien): <http://www.ews-schoenau.de/ews/leitlinienstruktur.html> (Stand: 10.10.2013)

Wo soziale Kreativität gelingt

- Es geht um das Engagement für eine gerechte Verteilung der Ressourcen, um allen Menschen faire Chancen und reelle Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Eine nachhaltige Energieerzeugung soll in den Entwicklungsländern unterstützt werden.
- Ziel ist der Aufbau einer regenerativen Energiewirtschaft mit Hilfe der Förderung kleiner, ökologischer Anlagen, die bedarfsgerecht arbeiten und den regionalen Gegebenheiten optimal angepasst sind.
- Bürgerliches Engagement: Die EWS möchten Menschen die Bedeutung ihres eigenen Handelns bewusst machen und motivieren sie, sich für eine nachhaltige Lösung der Energiefrage zu engagieren. Dieses Engagement wird durch die Bereitstellung von Informationen, die Vermittlung von Wissen und Kontakten, aber auch durch mögliche finanzielle Beteiligungen an Stromerzeugungsanlagen unterstützt.
- Transparente Unternehmenspolitik: Die EWS treten für einen transparenten und fairen Energiemarkt ein. Daher werden alle notwendigen Informationen über das eigene wirtschaftliche Handeln offengelegt.
- Vereinbarkeit von Ökonomie und Ökologie: Die Förderung der Genossenschaftsmitglieder erfolgt durch eine sichere Verzinsung des Einlage-Kapitals. Nicht die Maximierung des unternehmerischen Gewinns, sondern die Umsetzung der energiepolitischen Leitlinien wird angestrebt.

2011 setzte sich der EWS-Strom-Mix wie folgt zusammen: ca. 95 Prozent Strom aus Wasserkraft und ca. 5 Prozent Strom aus klimafreundlichen kommunalen Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen.

Durch das Förderprogramm „Sonnencent“ mit einem im Stromtarif enthaltenen Förderbeitrag für ökologische Stromerzeugungsanlagen sind bisher 1.750 Solarenergie-, Kraft-Wärme-Kopplungs-, Wasserkraft- und Biogasanlagen (Stand: Januar 2011) in Bürgerhand entstanden.

Das Sonnencent-Förderprogramm der EWS unterstützt den Ausbau kleiner Ökokraftwerke in ganz Deutschland und trägt damit zur notwendigen Dezentralisierung und Demokratisierung der Energiewirtschaft bei.

Social Impact

Das Unternehmen hat 1.000 genossenschaftliche Eigentümer, die jedes Jahr kleine Dividenden erhalten, während der Großteil des Unternehmensgewinns in weitere erneuerbare Stromerzeugungsanlagen und in Öffentlichkeitsarbeit investiert wird. Damit erwirtschaften die EWS eine klassische Rendite. Dazu trägt auch bei, dass das Unternehmen schlank und effizient organisiert ist: Die EWS haben 35 Mitarbeiter. Der Umsatz lag 2012 bei rund 100 Millionen Euro. Die Kundenzahl beträgt 130.000.

Eine ökologisch und soziale Rendite wird bei den EWS aus folgenden Gründen erzielt:

- In einem hermetischen, von nur wenigen Anbietern beherrschten Strommarkt konnte ein Produktivitätsfortschritt erreicht werden.
- Das Unternehmen EWS steht personell und finanziell auf gesunden Füßen.
- Der Markt für erneuerbare Energien stellt auf mittlere und lange Sicht einen Zukunftsmarkt dar, der den Menschen und der Natur Nutzen bringt; Umwelt, Klima und soziale Beziehungen werden nicht gefährdet.

Auch was die Skalierbarkeit angeht, stellt die EWS eine Erfolgsgeschichte dar. Begonnen als Kleinstromanbieter für einen sehr begrenzten regionalen Markt, ist die EWS über die wenigen Jahre ihres Bestehens stetig gewachsen. In den Jahren 2000 bis 2010 gab es in Deutschland eine Zuwachsrate von 10 Prozent im Bereich der erneuerbaren Energien. Mit der Energiewende wird diese Tendenz sicherlich auch weiterhin anhalten.²⁵⁴

Die EWS sind eine vierfach ausgezeichnete Initiative: 1994 erhielten sie den Deutschen Energiepreis, 1996 wurde die Gründerin und Geschäftsführerin Ursula SLADEK Ökomanager des Jahres (WWF/Capital), 1997 kam der Förderpreis „Demokratie leben“ hinzu. Ab diesem Zeitpunkt wurden auch internationale Organisationen auf das Projekt aufmerksam und zeichneten es 1997 mit dem Henry Ford European Conservation Award, 1999 dem Nuclear Free Future Award, 2003 mit dem Europäischen Solarpreis (EuroSolar) und 2006

²⁵⁴ BMU: <http://www.erneuerbare-energien.de/die-themen/datenservice/>
(Stand: 10.10.2013)

Wo soziale Kreativität gelingt

mit dem Preis der Arbeit aus. 2007 kam der Deutsche Gründerpreis hinzu, 2011 schließlich der Goldman Environmental Prize in der Kategorie „Nachhaltige Entwicklung für die Region Europa“. Die Mitbegründer der Schönauer Energieinitiativen, Ursula und Michael SLADEK, wurden 2004 mit dem Bundesverdienstkreuz am Bande geehrt.

Von der Stiftung Warentest wurden die Elektrizitätswerke Schönau in einer 2012 veröffentlichten Studie als einer von vier unabhängigen Ökostromanbietern in Deutschland bewertet. Laut Recherche gibt es keine Nachahmer in einer mit den EWS vergleichbaren Größenordnung. Trotzdem hat das Beispiel von Schönau Schule gemacht: Erwähnenswert sind entsprechende Initiativen in Gemeinden wie Morbach, Wilpoltsried, Achental, Schleching, Aschau etc. Bedenkt man das Elend der Diskussionen um die Energiewende, die Vielzahl taktischer Spiele und durchschaubarer Drohkulissen, dann grenzt die Geschichte der E-Werke Schönau fast schon an ein kleines Wunder.

Fazit

Die hier vorgestellten Projekte stehen inzwischen für eine Vielzahl von erfolgreichen Ansätzen, mit unternehmerischen Mitteln gesellschaftliche Innovation zu gestalten. Wer diesen Überblick vertiefen will, der sei auf die aktuelle Literatur zu diesem Thema verwiesen.²⁵⁵ In der Regel waren dies Menschen, die sich ein ganzes Teilsystem unserer Lebenswelt vorgenommen haben und dieses in spektakulärer Weise in seinen ökonomischen, ökologischen und sozialen Konsequenzen neu gedacht haben. All diesen Projekten und Unternehmungen ist gemeinsam, dass sie Teilsegmente des konventionellen Lebensstils neu denken, dort wo Menschen dank Gewöhnung und Werbung verlernt haben, sich ihr Leben anders vorstellen zu können. Dort wo Menschen alternativlos glauben, dass Strom aus der Steckdose, Sicherheit vom freundlichen Herrn Kaiser, Geld von der Bank und Milch ultrahoherhitzt aus dem Tetra Pak kommt.

Die Liste der Beispiele dieser Art ließe sich beliebig verlängern. Der Erfolg der vorgestellten Projekte und der sie tragenden Menschen sind ein Beleg dafür, dass Social Entrepreneurship mehr als ein schöner Traum ist und auch dem Test der Realität standhält. Sie alle set-

²⁵⁵ Gottwald, F.-Th./Sprinkart, K. P.: Social Business – Für ein neues Miteinander, S. 151 ff.

zen ein Zeichen der Inspiration, sind Leuchttürme möglicher Zukünfte und laden zum Nachahmen ein.

Meist sind es die Personen, die überzeugen, von denen eine Einzigartigkeit ausgeht. Echte Social Entrepreneurs, im Sinne des in Kapitel 2 beschriebenen Profils, sind Personen, die ein übermenschliches Format erreicht haben, sie sind zu ihrer eigenen Legende und im Zuge medialer Multiplikation selbst zu einer Geschichte und zu Helden einer großen Erzählung geworden sind. Gleiches gilt für die Projekte: Wenn „Magic Bus“ Hunderttausende von Jugendlichen erreicht und Teil der Schulerziehung eines ganzen Kontinents geworden ist, dann mag vielleicht der Mut schwinden, ein eigenes Social Entrepreneurship-Projekt zu starten.

Die Lektion der Analyse derartiger Projekte ist einfach: Auch Leuchtturmprojekte haben klein angefangen, sie haben sich im Lauf ihrer Projektgeschichte immer wieder in schwierigen Situationen befunden und es hat viel Durchhaltevermögen, aber auch Glück gebraucht, dass sie es bis dahin geschafft haben, wo sie heute stehen.

Vor diesem Hintergrund gilt: Sich von diesen Projekten inspirieren lassen, ohne eingeschüchtert zu werden. Sich stolz in den Zusammenhang mit den Großen zu stellen – das ist angesagt. Diese Einsichten sollen im folgenden Kapitel anhand der Präsentation von Projekten aus unserer eigenen Social Entrepreneurship-Beratungsarbeit verdeutlicht werden.

Ausblick

Im Vergleich zur EWS als Beispiel für eine erfolgreiche Markteinführung und Entwicklung eines Social Profit Enterprises bietet die ARGE oekosozialmarkt von ihrer Konzeption her die für eine Verbreiterung dieses Erfolgs notwendigerweise Marktmacht generierende *institutionelle Absicherung* für eben diese einzelnen *nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen(spolitiken)*. Doch erst die breite unternehmerische Akzeptanz des angebotenen Rahmens wird zeigen, inwieweit das vorhandene Potenzial ebenso lebendig wird wie beispielsweise die Regionalwährung SARDEX.

Graz, 5. Mai 2014