

# WIR TRAGEN UNS SELBST.

## Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle

Referenten:

Robin Jackowski, Kobold Berlin

Yvonne Johannsen, Die Urbanisten e.V.

Die Arbeit von sozio-kulturellen Initiativen beruht häufig auf wertvollem Ehrenamt und der oftmals mühsamen Beantragung von Drittmitteln ohne jegliche langfristige Planungssicherheit. Damit sich Projekte langfristig zu Organisationen entwickeln und etablieren können, bedarf es einem tragfähigen Fundament. Um diese Sicherheit zu gewährleisten, geht es darum die soziale und ökonomische Wertschöpfung unter einen Hut zu bringen. Mit der Entwicklung, der Erprobung und der Implementierung eines nachhaltigen Geschäftsmodells für Euer Projekt ist es möglich langfristige Finanzierung sicher zu stellen und die Leistungen eurer Angebote klarer zu kommunizieren.

### ▷ SOZIALE GESCHÄFTSMODELLE

Geschäftsmodelle beschreiben die Finanzierung und Struktur einer Organisation oder eines Projekts durch das Anbieten eines Produkts oder einer Dienstleistung. Bei der Beschreibung und Entwicklung von Geschäftsmodellen ist der finanzielle Aspekt (Kosten und Umsatz) nur ein Teil dessen, was für die Entwicklung von Geschäftsmodellen relevant ist, denn ein Geschäftsmodell beinhaltet immer folgende Aspekte:

#### **ZIELGRUPPE**

Wen möchten wir mit unserem Angebot erreichen? Welche Zielgruppe sprechen wir an?

#### **ANGEBOT**

Welches Produkt oder welche Dienstleistung bieten wir an? Welche Herausforderungen versuchen wir zu lösen bzw. welche Bedürfnisse der Zielgruppe möchten wir erfüllen? Welchen Mehrwert haben die Personen, die unser Angebot nutzen?

#### **AKTIVITÄTEN**

Welche Tätigkeiten, welche Fähigkeiten, Ressourcen oder Kooperationen benötigen wir, um unser Angebot umsetzen zu können?

#### **FINANZEN**

Welche Kosten und Investitionen sind für das Angebot notwendig? Wie und wo bieten wir unser Angebot an und erwirtschaften dadurch Umsatz?

#### **REASON WHY**

Für die Entwicklung eines nachhaltigen, sozialen Geschäftsmodells kommt noch ein wichtiger Aspekt hinzu: Die Frage nach dem Warum: Welchen sozialen, kulturellen oder ökologischen Mehrwert stiften wir durch unsere Angebote?

## ▷ DIE WERTSCHÖPFUNG GUTES TUN UND DAVON LEBEN KÖNNEN

In sozialen Geschäftsmodellen gibt es hier zwei Möglichkeiten, die soziale Wertschöpfung („Gutes tun“) mit der ökonomischen Wertschöpfung („Geld verdienen“) zu verbinden:



⇒ **QUERSUBVENTION.** Es gibt eine klare Trennung zwischen Produkten, welche zur Finanzierung notwendig sind und Produkten, welche sozial wertschöpfend agieren. Zum Beispiel: Im Union Gewerbehof werden Räumlichkeiten vermietet (bspw. Seminarräume): Es wird zwischen der vollen Miete (für Unternehmen) und einer Soli-Miete (für gemeinnützige Initiativen) unterschieden; die einen subventionieren die anderen.



⇒ Eine **INTEGRATION** von sozialer und ökonomischer Wertschöpfung in einem Produkt. Zum Beispiel: DIY-Workshops in der Urbanisten Manufaktur produzieren Gegenstände (bspw. Hocker, Lampen, Insektenhotels) und werden u.a. in enger Zusammenarbeit mit Schulen und sozialen Trägern umgesetzt. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen erleben das Selbermachen, Restholz wird recycelt, der Verein erzielt Einnahmen durch Teilnehmergebühren – win, win, win.

Eine gemeinnützige Organisation kann sich auf vielfältige Art und Weise finanzieren: Fördermittelakquise, Dienstleistungen in Form von Bildungs- und Kreativworkshops, Vorträge, Führungen, Beratung, eigene Produkte, Auftragsarbeiten, sowie Einnahmen durch Raumvermietung, Spenden und Mitgliedsbeiträge sind nur einige Möglichkeiten.

## ▷ DIE WAHL DER RECHTSFORM



Die WAHL DES GESCHÄFTSMODELLS hängt immer eng mit der Rechts-/Organisationsform einer Gruppe zusammen. Je nachdem welches Ziel erreicht werden soll, kann das als Verein (e.V.), Genossenschaft (eG), freies Kollektiv (Freiberufler/Selbstständige) oder Unternehmen (GbR /GmbH) besser oder schlechter gelingen. Jede Form bringt Vor- und Nachteile mit sich, die es abzuwägen gilt. Einige Beispiele: Ein gemeinnütziger Verein hat Zugang zu diversen Fördertöpfen und kann Anträge stellen (das ist Privatpersonen oft nicht möglich). Ein Verein zieht Rechte und Pflichten nach sich und macht viel Arbeit. Die Außenwirkung eines Vereins ist oft eine andere („ihr macht ja alles nur ehrenamtlich“) als die eines freiberuflichen Kollektivs (das mag eher als Agentur oder Büro wahrgenommen werden). Der Verein verfolgt gemeinnützige Ziele (sofern es in der Satzung steht) und kann Angebote im ideellen Bereich bzw. Zweckbetrieb abrechnen (steuerbefreit 0% (!!)) bzw. 7 %)...u.s.w.

## ▷ DIE URBANISTEN ALS BEISPIEL FÜR EIN GESCHÄFTSMODELL AUS DEM SOZIO-KULTURELLEN BEREICH

Die Urbanisten sind ein gemeinnütziger Verein aus Dortmund. Seit 2010 arbeitet das Kollektiv als Impulsgeber, Projektmanagement und Beteiligungsplattform: „Wir begeistern und bewegen die Menschen vor Ort, gemeinsam die lebenswerte Stadt der Zukunft zu erschaffen.“ (www.dieurbanisten.de)

Die Urbanisten bewegen sich seit 10 Jahren zwischen ideellen Visionen und unternehmerischen Handeln und haben es bis heute geschafft, 13 Menschen zu beschäftigen. In dieser Zeit haben wir einige Lektionen gelernt, die wir euch mit auf den Weg geben wollen. Hier eine Auswahl:

- Vernetzt euch! Miteinander, mit Bezirkspolitik und Stadtverwaltung
- Verkauft euch nicht unter Wert! Wer gutes tut muss das nicht für Umme machen
- Seid mutig! Auch – erst recht – wenn es mal scheitert
- Denkt groß! Nicht immer auf Sicherheit fahren
- Findet wohlwollende Unterstützer\*innen und Ermöglicher! Insbesondere für wichtige Themen wie bspw. Steuern, (Lohn-)Buchhaltung, Versicherung, Vermietungswesen, o.ä.
- Lasst euch nicht vor den Karren spannen! Hinterfragt immer die Interessen und Intentionen
- Auch mal nein sagen! Wir neigen dazu, uns und unsere Grenzen gerne mal zu vergessen
- Einfach mal machen! Nicht zu viel nachdenken, einfach mal loslegen!
- Feiert euch! Gönnst euch selbst und anderen Wertschätzung, Liebe und Gründe zum Feiern!

## ▷ WEITERE INFORMATIONEN

[www.netzwerk-immovielien.de/arbeitshilfen/#Finanzen](http://www.netzwerk-immovielien.de/arbeitshilfen/#Finanzen)

Tolles Glossar und viele weitere Informationen für Stadtentwicklungsprojekte zum Thema Finanzen.

[www.plusacumen.org/courses/business-models-social-enterprise](http://www.plusacumen.org/courses/business-models-social-enterprise)

Hier gibt es einen kostenlosen Online-Kurs für ein tieferes Verständnis zur Entwicklung und Umsetzung eines Geschäftsmodells für Sozialunternehmen (auf Englisch).

[www.businessmodelnavigator.com/](http://www.businessmodelnavigator.com/)

Eine großartige Übersicht und Inspiration für mögliche Geschäftsmodelle.

[www.futurzwei.org/zukunftsarchiv](http://www.futurzwei.org/zukunftsarchiv)

Karte des Gelingens + Geschichten des Gelingens (Zukunftsarchiv)

[www.anstiftung.de](http://www.anstiftung.de)

Netzwerk + Praxistipps + Förderung im Bereich DIY, urbane Gärten, offene Werkstätten

[www.vereinsknowhow.de](http://www.vereinsknowhow.de)

Muster Formulare + Seminare + Newsletter rund um das Vereinsweisen

[www.netzwerk-selbsthilfe.de/beratung/foerdertopfbroschuere](http://www.netzwerk-selbsthilfe.de/beratung/foerdertopfbroschuere)

Fördertöpfe für Vereine, selbstorganisierte Projekte und politische Initiativen