



## Das Social Impact Lab Berlin im Interview

---

Über Startups, die den Markt rocken, die Eigenschaften, die einen Sozialunternehmer ausmachen und Flügelkämpfe in der Social Entrepreneurship-Szene

Das **Social Impact Lab Berlin** ist ein Labor der Weltverbesserer. Auf dem Gelände einer ehemaligen Filmproduktionsstätte in Berlin-Kreuzberg arbeiten mehrere junge Startups an Geschäftsideen, die nicht nur ökologisch, sondern auch ökonomisch nachhaltig sind. Das Social Impact Lab ist dabei mehr als nur ein Co-Working-Space: Bewerben kann sich dort jeder, der eine gute Geschäftsidee hat. Diejenigen Gründer, die eines der begehrten Stipendien ergattern, werden von erfahrenen Trainern gecoacht. Solange, bis aus der Idee ein marktreifes Konzept geworden ist.

Thorsten Jahnke, Mitgründer des Social Impact Lab, spricht im Interview über Startups, die den Markt rocken, die Eigenschaften, die einen Sozialunternehmer ausmachen und über Flügelkämpfe in der Social Entrepreneurship-Szene.

### Was macht einen Sozialunternehmer aus?

Thorsten: Ein **Sozialunternehmer** ist jemand, der vor allem deswegen gründet, weil er ein soziales Problem angehen möchte. Er ist dabei nicht nur an der finanziellen, sondern vor allem an der sozialen Rendite interessiert. Es geht um den Social Impact, also den sozialen Mehrwert, den er mit seinem Unternehmen generiert. Trotzdem müssen Sozialunternehmer in der Lage sein, ihr Vorhaben mit einem Geschäftsmodell umzusetzen, das finanziell rentabel ist. Das ist auch ein Abgrenzungspunkt zu klassischen sozialen Initiativen, die ja nicht unbedingt ein Geschäftsmodell haben, sondern auf Basis eines spendenfinanzierten Einkommensmodells arbeiten. Ein Social Entrepreneur dagegen muss ein unternehmerisches Risiko eingehen, so wie jedes konventionelle Startup auch. Wer abends nicht einschlafen kann, weil er mit 400 Euro im Dispo ist, sollte sich überlegen, ob er wirklich das Zeug zum Gründer hat.



Lab-Mitgründer Thorsten Jahnke.

Ihr habt mit vielen jungen Menschen zu tun, die mit einer fixen Geschäftsidee zu euch kommen und ein Startup gründen möchten. Woran erkennt ihr, welche Idee Potenzial hat?

Thorsten: Zum einen haben wir Erfahrungswerte, das heißt, wir können die Märkte ganz gut einschätzen. Wenn also jemand kommt und sagt: „Ich will jetzt so etwas mit Flüchtlingen machen. Die müssen unterstützt werden und deshalb will ich Spenden sammeln“, dann haken wir nach und fragen: „Wo genau ist jetzt dein Markt?“ Gerade gibt es ganz viel Projekte für Geflüchtete und viele arbeiten mit Spendengeldern. Wer mit seiner Idee Erfolg haben möchte, muss also seinen Markt genau definieren. Er braucht ein Alleinstellungsmerkmal, etwas das seine Idee ganz besonders macht.

Wir geben den Gründern eine Einschätzung, wie erfolgsversprechend ihre Ideen aus unserer Perspektive erscheinen, letztendlich müssen sie aber selbst Marktzugänge entwickeln. Schließlich verstehen wir uns als Lab. Niemand muss bereits mit einem marktreifen Konzept zu uns kommen, denn wir testen hier verschiedene Ideen aus. Dazu arbeiten wir mit Verfahren wie **Design Thinking**: Statt sehr lange auf dem Papier am perfekten Konzept zu feilen, ermutigen wir die Gründer, immer wieder eigene Prototypen herzustellen und sie selbst zu testen. Wir arbeiten auch nicht so eng mit Banken zusammen, wie das klassische Startups tun, sondern sammeln etwa Geld über Crowdfundings.

Doch das alles funktioniert nur mit einem richtig guten Geschäftsmodell – der Versuch, den operativen Betrieb über ein Crowdfunding zu finanzieren, ist genauso zum Scheitern verurteilt wie ein rein spendenorientiertes System. Crowdfundings sind zwar super, auch um eine Community aufzubauen, aber sie funktionieren eher wie eine Anschubfinanzierung.

Bundesweit habt ihr schon mehr als 250 Startups gecoacht, du hattest schon mit vielen Gründern Kontakt. Wer hat dich dabei ganz besonders beeindruckt?

Thorsten: Mich beeindrucken immer die Startups, die den Markt rocken. Gründer mit Geschäftsideen, die eine wirkliche Akzeptanz am Markt haben.

Das junge Team von **RubyCup** etwa hat es geschafft, jungen Frauen in Afrika mehr Teilhabe an Bildung zu ermöglichen, indem sie hier in Westeuropa Menstruationstassen für Frauen verkaufen. Das ist zwar erstmal ein kleiner gedanklicher Umweg, aber es funktioniert sehr gut.

Ein anderer Überflieger ist **Kiron Open Higher Education**: Besonders beeindruckend fand ich, in welcher kurzen Zeit aus der Idee ein fertiges Konzept wurde, dass die Gründer hemdsärmlich aber effektiv umgesetzt haben. Innerhalb von einem halben Jahr haben sie in einem **Crowdfunding** eine halbe Million Euro eingesammelt und damit sofort losgelegt.

Auch die Gründerin des verpackungsfreien Supermarkts **Original Unverpackt** hat eine sehr beeindruckende Persönlichkeit. Auch wenn bis heute hier und da Probleme und Herausforderungen bestehen, gibt sie nicht auf und denkt unternehmerisch: Der Laden ist nicht immer voll, deshalb überträgt sie ihr Modell gerade auf Bio-Supermärkte und entwickelt ein Shop-in-Shop-System, das wahrscheinlich demnächst starten wird.



Das Social Impact Lab in Berlin.

### Warum ist Social Entrepreneurship gerade so im Trend?

Thorsten: Zum einen gibt es immer mehr Gründer, die sinnstiftend arbeiten wollen. Zu uns ins Lab kommen auch Leute, die vorher bei McKensey waren und richtig viel Schotter gemacht haben. An einem Punkt in ihrem Leben haben sie dann aber festgestellt: Das kann nicht alles sein. Ich will etwas machen, das eine Wirkung hat, das sinnvoll für die Menschheit ist.

Auf der anderen Seite findet gerade eine gesamtgesellschaftliche Werteveränderung statt. Bei Aldi gibt es Bioprodukte, große Stromkonzerne interessieren sich neuerdings für Windräder. Auch wenn das manchmal in Richtung Greenwashing geht, ist klar: In unserer Gesellschaft bewegt sich gerade etwas. Viele Menschen wollen sinnstiftend arbeiten. Sie haben keine Lust mehr, in einem System zu leben, in dem sie unwichtig sind und nur für den finanziellen Profit anderer schuften.

Auch große Unternehmen erkennen deshalb immer mehr, dass sie langfristig nur erfolgreich bleiben können, wenn sie gesellschaftliche Probleme nicht weiter ignorieren. Deshalb beginnen sie, Lösungsansätze zu entwickeln. Vor allem jungen Arbeitnehmern geht es nicht mehr nur darum, ein möglichst hohes Gehalt zu verdienen. Ihnen ist es viel wichtiger, dass sie ihren Job mit privaten Interessen und Familie in Einklang bringen können. Außerdem legen sie darauf wert, dass ihr Arbeitgeber bestimmte soziale und ökologische Mindeststandards einhält: etwa dass der Strom aus erneuerbaren Quellen stammt und alle Mitarbeiter fair behandelt werden.

### Glaubst du, dass sich Social Entrepreneurship zu einem gesamtgesellschaftlichen Phänomen entwickeln kann?

Thorsten: Ich bin skeptischer Optimist: Ich glaube nicht daran, dass wir ein neues, vollkommen gerechtes Wirtschaftsmodell erfinden – so etwas wie Social Entrepreneurship auf der Makroebene. Ich bin aber überzeugt, dass sich unsere Gesellschaft weiter ausdifferenzieren wird und sinnstiftende Arbeit eine Nische ist, die weiter wächst. Immer mehr Menschen werden

Produkte herstellen und Dienstleistungen anbieten, die gesellschaftlich wertvoll sind. Aber ich glaube nicht, dass wir damit den Kapitalismus im Ganzen überwinden.

Auch ich bin da skeptisch: Unternehmen wie Uber oder AirBnB zum Beispiel sind ja mit Ideen gestartet, die aus der Sharing-Economy stammen. Dieses eigentlich soziale Wirtschaftsmodell haben sie unter kapitalistischen Effizienz-Kriterien aber völlig umgedeutet. Kann das auch anderen Geschäftsmodellen im Bereich Social Entrepreneurship blühen? Sobald sie groß genug werden, vereinnahmt sie der Kapitalismus?

Thorsten: Das muss zwar nicht passieren, die Gefahr besteht aber in der Tat. Deshalb es ist immer wieder interessant, sich die ein oder andere Startup-Geschichte genau anzuschauen. Zum Beispiel **Chido's Mushrooms**: Die sind als Öko-Startup in der Recycling-Branche angetreten. Die Gründer hat es genervt, dass in Berlin die ganzen Schickimickis mit ihren Latte Macchiatos durch die Gegend laufen. So entsteht ein Menge Müll: Nicht nur die Pappbecher, sondern auch der Kaffeesatz wird weggeschmissen. Dabei ist der eigentlich gar kein Abfall, sondern noch sehr nährstoffreich.

Chido's hat den Kaffeesatz weiterverwertet und darauf hochwertige Speisepilze gezüchtet. In ihrem Online-Shop haben sie für paar Euro Papp-Pilzzuchtsets verkauft, das weit größere Geschäft haben sie aber mit großen Hotelketten und Spitzenköchen gemacht. Denn die Gründer haben unabhängig von der sozialen Ideen ein Qualitätsprodukt geschaffen, weil sie eine unglaubliche Frische anbieten konnten. Pilze aus dem Großmarkt sind mindestens 36 Stunden alt, wenn sie beim Verbraucher ankommen. Chido's belieferte seine Kunden mit Pilzen, die sie vielleicht drei Stunden vorher geerntet hatten.

Das Geschäft lief gut, vielleicht ein wenig zu gut: Bald kamen die Gründer in die Bredouille, weil sie mehr Pilze verkauften, als sie tatsächlich herstellen konnten. Sie haben dann zu schnell hochskaliert und sich dabei nicht gerade vorbildlich verhalten. Sie haben ihre Mitarbeiter nicht so gut bezahlt und viel mit Praktikanten und Studenten gearbeitet. Irgendwann ist eine Journalistin vom Spiegel auf Chido's aufmerksam geworden und hat eine **ziemlich kritische Geschichte** über sie gemacht.

In dieser Situation war Chido's also kurz davor, vom konventionellen Wirtschaftssystem vereinnahmt zu werden. Doch mittlerweile haben die Gründer das Problem erkannt und gegengesteuert. Die Unternehmensstrukturen sind nun wieder transparent und sie gehen mit ihren Mitarbeitern und Ressourcen so um, wie es ursprünglich gedacht war.

Solche Geschichten zeigen, wie verlockend es sein kann, auch als eigentlich soziales Startup den finanziellen und nicht den sozialen Profit zu maximieren. Trotzdem hoffe ich, dass es viele Gründer gibt, die es schaffen, den Markt zu rocken und dabei nicht den materiellen Segnungen des Kapitalismus verfallen. Chido's hat es ja letztendlich auch geschafft! Zusammen können die Sozialunternehmen im Meer des Kapitalismus viele kleine Inseln – oder besser noch Leuchttürme – schaffen, die nicht in den Wogen untergehen, sondern standhaft bleiben. Von weitem sichtbar durch ihre Transparenz und Compliance.

Aber wie schaffe ich als Sozialunternehmer diesen Spagat?

Thorsten: Ich finde, das ist kein Widerspruch an sich, obwohl das oft so konstruiert wird: Auf der einen Seite das gute Soziale, auf der anderen das böse Unternehmerische. Unternehmerisch zu denken, bedeutet aber nicht unbedingt, viel Geld zu verdienen, sondern zunächst einmal nur, betriebswirtschaftliche Tools einzusetzen. Denn durch ressourceneffizientes Wirtschaften kann man nicht nur den finanziellen, sondern auch den sozialen Profit maximieren.

Außerdem ist eine offene Kommunikation ganz wichtig: Wenn man als Social Startup etwa ein verlockendes Angebot von einem Unternehmen bekommt, das nicht gerade für soziale Werte steht, muss man abwägen, welche positiven und welche negativen Folgen das hat. Auf der einen Seite steht man dann vielleicht finanziell besser da und kann schneller wachsen. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass man an Glaubwürdigkeit und Authentizität verliert. Oft hilft es in solchen Fällen, mit seiner Community offen über diese kritischen Punkte zu diskutieren, damit man die Bodenhaftung nicht verliert. Das ist ein bisschen so wie bei den Grünen, da wurde auch lange diskutiert, ob Daimler-Chef Dieter Zetsche bei deren Parteitag reden soll.

Ich finde die Analogie zu den Grünen interessant. Da gibt es ja auch Flügelkämpfe: Fundis gegen Realos.

Thorsten: Genauso ist es bei den Sozialunternehmern auch. Wir haben im Social Impact Lab Gründer, die es ablehnen, mit bestimmten Unternehmen oder Stiftungen zusammenzuarbeiten. Das Startup **Soulbottles** zum Beispiel. Die stellen schicke und nachhaltige Trinkflaschen aus Glas her und wollen so langfristig etwas gegen den Plastikwahn tun. Die Gründer hatten auch Kontakte zu Veolia, dem privaten Eigentümer der Berliner Wasserwerke. Privater Eigentümer bedeutet, dass die Erträge nicht ausschließlich dem Gemeinwohl zukommen. Die Gebühren sind höher, als sie sein müssten, um den Kapitalinteressen der privaten Eigentümer gerecht zu werden. Aus diesem Grund haben sich Gründer von Soulbottles geweigert, mit Veolia zusammenzuarbeiten, obwohl die eigentlich natürliche Partner gewesen wären. Auf der Fundi-Ebene rechne ich ihnen das hoch an. Auf der Realo-Ebene ist das aber auch eine vertane Chance. Denn irgendwann muss man aus der Nische rauskommen. Die größten Effekte, die die Gesellschaft im Großen transformieren, erzielt man durch die Kooperation mit den vermeintlich Bösen. Denn wenn große Konzerne zumindest Bestandteile der innovativen Ideen von Sozialunternehmern Schritt für Schritt aufnehmen, verändert das viel mehr, als wenn man nur einen sehr kleinen Nischenmarkt bedient. Doch natürlich gibt es auch Grenzen: Ich würde auch keine Kooperationen mit dem Panzerhersteller Krauss Maffei oder der Atomlobby eingehen.

Und was bist du? Fundi oder Realo?

Thorsten: **(denkt lange nach)** Schwierig... Es gibt viele Situationen, in denen ich fundamentalistisch denke, tendenziell bin ich aber ein Realo. Wenn wir im Social Impact Lab grundsätzlich Kooperationen mit allen Unternehmen ausschließen würden, die nur entfernt etwas mit Kohle- oder Atomenergie zu tun haben oder das alte Finanzsystem repräsentieren, dann würden uns einige starke Partner fehlen. Dann hätten wir keine Deutsche Bank Stiftung, die den Startups nach einem erfolgreichen Crowdfunding noch 25.000 Euro obendrauf packt. Wenn man mit seinen Ideen wirklich in die Masse will, dann muss man Realo sein.