Vom Film zur Schokolade: Sophi Tranchell, Chefin der Fairtrade-Marke Divine

Land der Extreme

Demos gegen Banker, randalierende Einwohner – in Großbritannien rumort es. Der Kasino-Kapitalismus spaltet die Gesellschaft immer tiefer, die sozialen Probleme wachsen. Eine Chance für das Land: Nirgends ist das Soziale Unternehmertum so ausgeprägt wie hier

TEXT Julia Grosse FOTOS Olivier Hess

Als Sophi Tranchell das Glück entdeckte, hatte es die Größe einer Visitenkarte. Wenn überhaupt. Die Jobanzeige in einer Tageszeitung war winzig, und doch veränderte sie das Leben der zierlichen Britin mit dem Lockenschopf nachhaltig. Das Unternehmen Divine stellte gerade sein Team zusammen, und Tranchell, bis dahin im Filmgeschäft tätig, wurde die charismatische Geschäftsführerin und das fröhliche Gesicht eines der inzwischen gefeiertsten Social Enterprises in Großbritannien.

Heute hat das Glück für Tranchell eine neue Form: 534 Kalorien auf fünfzehn mal sieben Zentimeter. Wenn Divine Schokolade produziert und verkauft, laufen soziales Engagement und die Steigerung des Umsatzes nahtlos zusammen. Die Verpackung der Fairtrade-Tafeln ziert ein nervöses, todschickes Muster aus traditionellen westafrikanischen Symbolen, das auch auf eine Louis-Vuitton-Handtasche passen würde. 45 Prozent der Firmenanteile gehören Kakaobauern in Ghana, 43 Prozent einer alternativen Handelsorganisation in London, der Rest ist im Besitz der holländischen Mikrofinanzinstitution Oikocredit. 2010 setzte das Unternehmen fast zehneinhalb Millionen Pfund (12,5 Millionen Euro) um und verwandelte rund 1200 Tonnen Kakaobohnen, gereift im Schatten des tropischen Regenwaldes, in zarte Pralinen oder Orangenschokolade.

„Wir Briten haben die gruseligsten, profitgierigsten Firmen hervorgebracht“

Sophi Tranchell, Geschäftsführerin von Divine

Doch Sophi Tranchell ist unzufrieden. Die Situation im eigenen Land gefällt ihr nicht. „Junge Leute strömen geradezu in die Arbeitslosigkeit, und Regierung und Wirtschaft scheinen aus der Krise nicht viel gelernt zu haben. Immer noch geht es nicht um nachhaltige Geschäfte, sondern der Fokus liegt auf den Profiten. Das ist nicht gesund für die Wirtschaft, die Umwelt, für alles.“ Fragt man Tranchell, wie in dem turbokapitalistischen Klima Großbritanniens eine derart blühende Social-Enterprise-Landschaft entstehen konnte, kommt die Antwort prompt. „Es kann an dem Extrem liegen: Vielleicht haben wir deshalb besonders tolle, starke soziale Unternehmen, weil wir auf der anderen Seite die gruseligsten, profitgierigsten Großkonzerne hervorgebracht haben.“

Neben den USA gehört Großbritannien unbestritten zu den ehrgeizigsten Social-Enterprise-Nationen, der „Third Sector“ ist fest vertreten in der Politik, es gibt ein immer bekannter werdendes Logo ähnlich dem Fairtrade-Zeichen, außerdem diverse etablierte Lobbygruppen und Initiativen. Und auch einige der größten sozialen Unternehmen sitzen auf der Insel. 2007 veröffentlichte die Regierung die Zahl von 55 000 Social Enterprises mit einem Umsatz von jährlich über 32 Milliarden Euro, inzwischen sollen es landesweit 62 000 Firmen sein, die soziale Missstände anpacken und ihre Gewinne wieder ins Unternehmen oder in die Gemeinde investieren.

Anfang März kommt der Film „Die eiserne Lady“ über Margaret Thatcher in die Kinos, und während die Deutschen die 80er-Jahre mit Witzen über Nachrüstung und Thatchers Betonfrisur aus sicherer Distanz Revue passieren lassen können, fragen sich die Briten, ob sie ihre Situation nicht zuletzt auch den marktradikalen Reformen und frühen Privatisierungen ihrer damaligen konservativen Premierministerin zu verdanken haben.

Als vor ein paar Monaten die Ausmaße der „Cuts“ deutlich wurden, schwand den sonst stets zu Scherzen aufgelegten Briten endgültig die gute Laune: Einsparungen von über 95 Milliarden Euro in fast allen öffentlichen Bereichen bis 2015, davon allein 21 Milliarden bei den Sozialleistungen und 43 Milliarden beim öffentlichen Dienst. Großbritannien, so ein OECD-Report, sei das Land, in dem die Schere zwischen Arm und Reich in den vergangenen 25 Jahren mit am schnellsten auseinandergegangen sei. Und seit Premier David Cameron das Land auf strammen Anti-EU-Kurs bringt, befinden die Briten sich in einem emotionalen Karussell aus coolem Patriotismus und zunehmender Unsicherheit, ob das „No!“ zur Änderung des EU-

LÄNDERPROFIL

GROSSBRITANNIEN

Hauptstadt: London
Fläche: 243 820 km²
Bevölkerung: 62,3 Mio. Einwohner
Amtssprachen: Englisch, Walisisch, Gälisch, Kornisch
Staatsform: Parlamentarische Monarchie
Staatsoberhaupt: Königin Elizabeth II.
Regierungschef: David Cameron

BIP: 1694 Mrd. Euro (2010)
BIP pro Kopf: 27 200 Euro (2010)
Reales Wachstum: 2,2 % (Prognose 2011)
Jährliches Durchschnittseinkommen: 36 900 Euro (2011)
Arbeitslosenquote: 8,1% (August 2011)

Wirtschaft: Großbritannien zählt nach Deutschland und Frankreich zu den wirtschaftlich stärksten Nationen der EU. Eine große Rolle spielen die Hightech-Industrie und der Dienstleistungssektor; 75 Prozent des BIP werden im Servicesektor erzielt. Die „City" in London ist einer der bedeutendsten Finanzplätze der Welt.

Politik: Mit dem Programm „Big Society" will Premier David Cameron zivilgesellschaftliches Engagement im Sozial- und Bildungsbereich fördern. Für die Umsetzung ist der Konservative Nick Hurd, Staatssekretär für Wohlfahrt, soziale Organisationen und ehrenamtliche Arbeit, zuständig. Die Opposition und Gewerkschaften kritisieren, das Programm diene bloß dazu, Budgetkürzungen im Sozialbereich zu rechtfertigen.

Umwelt: Großbritannien versteht sich als klimapolitischer Vorreiter. Das Ziel der „kohlenstoffarmen Wirtschaft" wurde 2008 in einem nationalen Gesetz festgelegt. Innerhalb der EU hat sich Großbritannien verpflichtet, den Anteil der erneuerbaren Energien bis 2020 von derzeit 3 Prozent auf 15 Prozent zu steigern.

Kultur: Die Kulturlandschaft mit ihrem Zentrum in London ist sehr vielfältig. Finanziert wird sie in hohem Maße durch Public-Private-Partnership-Modelle: Privates Kapital wird mobilisiert, um staatliche Aufgaben zu übernehmen. Dieses ohnehin wichtige Element gewinnt durch die starken Kürzungen im Kulturbudget im Frühjahr 2011 zusätzlich an Bedeutung.

Vertrags in Brüssel kurz vor Weihnachten wirklich so gut war: Was hätte es für Konsequenzen, wenn das Land, eines der ältesten und bedeutendsten EU-Mitglieder, aus der Gemeinschaft austreten würde?

Großbritannien steht alles andere als sicher da, innen- wie außenpolitisch. „Die Social-Investment-Bewegung wird sich dennoch stetig und erfolgreich weiterentwickeln. Wir bauen innerhalb Europas unsere eigenen Allianzen auf", sagt Mark Campanale mit selbstbewusster Stimme. Der Brite ist so etwas wie der Finanzguru der Sozialunternehmer in England. Er ist seit fast 20 Jahren auf nachhaltige Finanzmärkte spezialisiert und war 1989 einer von Londons ersten Analysten für ethische Investments. Jetzt will er den Briten ihre erste soziale Börse bringen, für dieses Jahr plant er erste konkrete Schritte, wie er sagt. „So viele soziale Unternehmen von Theaterakademien bis Energiefirmen sind bereits an der klassischen Börse. Die Überraschung ist nicht, dass diese Unternehmen sich für eine langfristige Finanzierung entschieden haben, sondern dass es ihnen so wenige nachmachen!"

Campanales Idee ist es, einen professionellen Finanzmarkt für alle sozialen Firmen aufzubauen. „Viele potenzielle Investoren wissen bisher gar nichts von der Existenz solcher Unternehmen und ihren Erfolgen. Eine Social Stock Exchange würde alle gezielt zusammenbringen."

Die normalen Briten interessieren solche Entwicklungen wenig. Für sie sind Börse, Banken und Hedgefondsmanager nach wie vor die Auslöser allen Übels. Was sie also dagegen tun? Ein Kolumnist der Tageszeitung „Guardian" lästerte, dass die Nation sich in Krisenzeiten vor allem defensiv in regressive Sendeformate wie „X Factor" oder das britische Klassen-Drama „Downton Abbey" kuschele. Als Frankreich sich langweilte, so der Kritiker, katalysierte es eine Revolution. In England dagegen haben die Langeweile und Ratlosigkeit eher die Verkaufszahlen konservativ-klassischer Seidenpyjamas angekurbelt, die der Held in „Downton Abbey" trägt.

Dabei wirkt die Kritik gerade jetzt ungerecht. Die Briten haben sich beim Protestieren selten so warmgelaufen wie momentan. Sie mögen nicht mehr. Noch weitere Kürzungen. Noch mehr Atomkraftwerke. Noch mehr junge Generationen, die direkt in die Arbeitslosigkeit stolpern. Seit Thatchers Sieg über die Bergarbeiter 1984/85 bequemten sich die Briten nur noch selten auf die Straßen. Inzwischen kann man fast wöchentlich eine Gruppe gegen geplante Privatisierungen oder Kürzungen durch die Finanzbezirke von London bis Stansted ziehen sehen. Es sind Kindergärtnerinnen, Polizisten oder Bürgerinitiativen, die auf lokaler Ebene Erfolge erzielen: So stimmte die Bevölkerung in Dover mit überwältigender Mehrheit gegen den Verkauf des Hafens. Im Winter kampierten mehrere Hundert Leute bei eisigen Temperaturen im Rahmen der Occupy-Bewegung wochenlang vor dem Londoner Sightseeing-Magneten St Paul's Cathedral. Touristen von Paris bis Paderborn posierten grinsend für ein Bild vor den aufgestellten Zelten oder ließen sich von den Aktivisten die Regeln der Demokratie erklären.

Britische Randalierer plünderten im vergangenen Sommer aus Protest Geschäfte

FOTO Justin Tallis/laif

Auch Peter Holbrook war da. Im Tweedmantel mit Samtkragen, gewinnendem Lächeln und Megafon stellte er sich vor die frierenden Kampierenden und erklärte ihnen eindringlich, warum er ihre Wut verstehe und warum soziales Unternehmertum genau die Antwort auf ihren Frust sei. Zur Steigerung des Interesses hatte er Fairtrade-Kaffee und tafelweise Divine-Schokolade im Gepäck.

Der Chef des Lobbyverbandes Social Enterprise UK war zufrieden. „Das Interesse war groß!" Er ist die selbstbewusste, gut vernetzte Stimme der sozialen Unternehmensbewegung, die über genügend Charme und Überzeugungskraft verfügt, um Politik und Gesellschaft von diesem Sektor und seinen Potenzialen zu überzeugen. Mehr als 10 000 Firmen vertritt der Lobbyverband bereits, Holbrook zieht sämtliche Fäden, redet, überzeugt, konferiert und erwarb sich selbst den Respekt von Premier David Cameron und seinem Vorgänger Gordon Brown.

Überhaupt ist Holbrook derzeit bester Laune, denn erst kürzlich wurde ein neues Gesetz durchgesetzt: Die „Public Services Bill" legt Gemeinden nahe, Firmen zu beauftragen, die sich jenseits von Profitinteressen auf lokaler Ebene engagieren. Ein Beispiel: Würde eine private Busfirma bei einer Ausschreibung aus Profitgründen eine Haltestelle streichen, weil dort höchstens mal eine alte Dame steht, würde das Gesetz ein soziales Busunternehmen favorisieren, das eben jene Haltestelle nicht abreißt. Die jahrelange Großflächenprivatisierung hat selbst in öffentlichen Bereichen wie Müllabfuhr, Pflege oder Transport einen Wettbewerb entstehen lassen, in dem es nun wieder mehr Fairness geben soll.

Über den ewigen Wettbewerb mit profitorientierten Konkurrenten könnte Colin Crooks Stunden reden. Während seiner elf Jahre als Chef des Sozialunternehmens Green-Works hat Crooks gelernt zu reden. Und zu überzeugen. Green-Works ist zur Stelle, wenn ein Konzern sein altes, gut erhaltenes Mobiliar loswerden will. Das kann er entweder mit günstigen Entsorgungsfirmen, bei denen die Möbel auf Recyclinghöfen oder Halden landen. Oder er arbeitet mit Green-Works, wo Stühle, Tische und Schränke erst wie beim Tetris-Spiel in einer Lagerhalle gestapelt und schließlich für kleines Geld an karitative Einrichtungen oder Stiftungen weiterverkauft werden. „Sobald wir großen Unternehmen wie Barclays oder HSBC bewiesen hatten, dass wir in solchen Dimensionen arbeiten können, zogen viele andere Firmen nach", sagt Crooks, der das Unternehmen kürzlich verlassen hat und jetzt ein Wirtschafts-

> *„Eine Social Stock Exchange würde alle Akteure gezielt zusammenbringen"*
> *Mark Campanale, Experte für ethische Finanzen*

buch schreibt. „Plötzlich waren wir die attraktivere Option zu profitgetriebenen Konkurrenten. Wenn soziale Unternehmen höchstprofessionell geführt werden, haben sie einen Riesenvorteil, denn sie erfüllen gleich mehrere Anforderungen."

Tim West klemmt sich eine besonders widerspenstige Locke hinters Ohr. Der freundliche Brite ist Gründer der Agentur Matter & Co, die nicht zuletzt dafür sorgt, dass Sozialunternehmen mit einer perfekten Kommunikation ausgerüstet werden, inklusive der Nahtlosigkeit, mit der ihre Konkurrenten aus der koventionellen Wirtschaft auftreten. „Inzwischen aber kommen selbst viele klassische Firmen zu uns, da sie nach langfristigeren sozialen Inhalten suchen, eben mehr als nur das gewohnte kleine CSR-Regenwald-Projekt."

Im Gegensatz zu den auf Hochglanz polierten Agenturen in der City sitzen West und sein junges Team fast trotzig in einem ehemaligen Fabrikgebäude im kreativen Osten Londons. Vor ihm auf dem langen, hölzernen Konferenztisch liegt der „RBS SE100 Data Report", eine nett designte Broschüre und eine Art jährliche Forbes-Liste für den sozialen Wirtschaftssektor. Matter & Co bringt den Report gemeinsam mit der Royal Bank of Scotland heraus, „denn es ist wichtig, neben allem Enthusiasmus auch die nackten Zahlen zu zeigen, um langfristig als Wirtschaftskraft ernst genommen zu werden", so West.

„Viele klassische Firmen suchen nach langfristigen, sozialen Inhalten"

Tim West, Gründer der Agentur Matter & Co

Divine und Green-Works tauchen im SE100 Report auf, doch 2011 war es vor allem ein Unternehmen, das als Wachstumschampion herausstach: Cool2Care. Vor gerade einmal sieben Jahren konnte sich der ehemalige IBM-Angestellte Phil Conway noch nicht einmal vorstellen, was genau ein Sozialunternehmen eigentlich macht. Fünf Jahre später vervierfachte seine Agentur ihren Umsatz innerhalb eines Jahres, von rund 330 000 auf 1,4 Millionen Euro. Von derartigen Sprüngen träumen konventionelle Unternehmen – und tun dabei noch nicht einmal Gutes.

Die Agentur füllt eine Lücke im Versorgungssystem, indem sie Familien mit behinderten Kindern unter die Arme greift: Sie rekrutiert und vermittelt gut ausgebildete, erfahrene Betreuer und bringt so ein wenig Normalität in die oft schwere Anfangszeit. Das Geheimnis ihres wirtschaftlichen Erfolges war eine klare Strategie für Wachstum und Nachhaltigkeit von Anfang an. „Die Strategie gleich von Beginn an diszipliniert durchzuziehen, das war entscheidend", sagt Conway, dessen behinderter Sohn Shaun der Auslöser für die Gründung war. Cool2Care soll weiter wachsen, um sich im Sektor einen soliden Platz zu sichern, doch das Zusammenbrechen der Finanzmärkte hat Conway zurückhaltend gemacht. „Die Zeiten sind nicht mehr dieselben. Auf was wir uns jetzt konzentrieren, ist nachhaltiges Wachstum und Sparsamkeit."

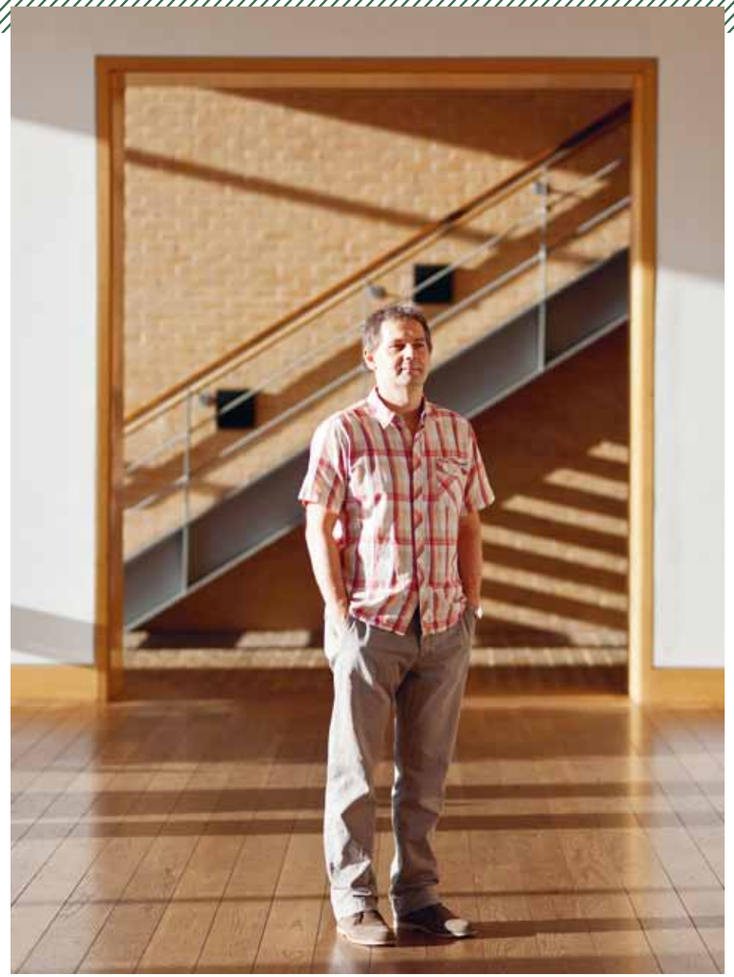
Denn ob überhaupt und wie schnell sich die finanzielle Lage in Zukunft beruhigen wird, weiß derzeit niemand so recht. Und auch David Camerons Plan einer „Big Society" beruhigt die wenigsten. Das geplante Konzept, das der Bevölkerung auf lokaler Ebene mehr Verantwortung übertragen will, gerät schon jetzt in die Kritik. Viele ahnen, dass die Idee einer großen Gesellschaft vor allem wieder bei den normalen Briten hängen bleiben wird, die mit hochgekrempelten Ärmeln die Löcher stopfen sollen: So könnte hinter dem erhofften „Power to the people" beispielsweise vor allem die Konsequenz stecken, dass noch mehr Bürger in ehrenamtlicher Funktion innerhalb ihrer Gemeinde aktiv werden.

Auch geplant ist in diesem Jahr die Umsetzung der Big Society Capital, einer über 700 Millionen Euro starken Bank, die Kapital gezielt in soziale Unternehmen fließen lassen soll, da diese bisher schwerer an Bankinvestitionen kamen als klassische Firmen. Die ersten Millionen Euro gingen an die erfolgreiche Private Equity Foundation, die benachteiligten Teenagern bei der Jobsuche unter die Arme greift. Doch es gibt bereits Bedenken, dass sich der Staat mit diesem Schritt noch weiter aus seiner Verantwortung ziehen will, da die Gelder zu einem Teil ja von großen Banken kommen.

Zur Frage, wie eine stabile Finanzierung für das soziale Unternehmertum auf der Insel aussehen könnte, gibt es viele Ideen. Von „Blended Financing" ist immer wieder die Rede, einem Mix aus Geldern, die beispielsweise aus der Big Society Capital und aus Fundraising kommen sollen. Sozialunternehmer Phil Conway von Cool2Care findet Ansätze wie den der neuen Bank zwar wichtig, doch er glaubt nicht, dass kleine Unternehmen wie seines jemals etwas von diesem Investitionskuchen abbekommen. „Da geht es um große Firmen. Wir dagegen sehen unsere Stärke zukünftig vor allem in der Kraft des Kleinen, Lokalen."

Kleinere Sozialunternehmen, die zum Teil staatliche Hilfe bekommen, litten unter den Kürzungen bisher am stärksten. Interessant ist, dass die Meinungen, wie sehr die Krise den Sektor weiter angreifen könnte, nicht verschiedener sein könnten. „Die Zeiten sind schwer, doch die Leute sind sehr sensibilisiert und wollen gerechteres Wirtschaften. Und gerade in Krisenzeiten besinnen sich viele auf Qualität und kaufen erst recht Fairtrade, um das Richtige zu unterstützen", sagt Schokoladenherstellerin Sophi Tranchell von Divine. „Wenn die Krise kommt, ist Fairtrade-Schokolade eher das, was die Leute als Letztes kaufen", meint dagegen Alex Nicholls, Dozent für Social Entrepreneurship an der Saïd Business School in Oxford.

Fakt ist, dass das legendäre Konsumverhalten der Briten auch während der Krisenmonate nicht komplett einbrach: Zum britischen Alltag gehört eine durchschnittliche Verschuldung eines Privathaushalts von 68 928 Euro genauso dazu wie der Neubau von Atomkraftwerken und „X Factor". Der extreme Konsumanreiz, dem die Briten permanent ausgesetzt sind, lässt plötzlich auch die Plünderungen im letzten Sommer nicht mehr als rätselhaften Ausraster dastehen: Konsum spielte während der Ausschreitungen eine zentrale Rolle, und schaut man sich die Fotos an, erinnerte der Akt des Plünderns eher dem des Shoppings. Den Briten wurde so lange beigebracht, dass ihre Konsumfähigkeit eine Form von Macht ist, dass der Ausschluss vom Konsum durch die Jobkürzungen von vielen wie ein Ausschluss aus der Gesellschaft wahrgenommen wurde.



„Bildung sollte für alle frei und niemals in der Hand des Marktes sein"

Alex Nicholls, Dozent für Social Entrepreneurship an der Saïd Business School in Oxford

Oxford-Akademiker Alex Nicholls sieht das viel größere Problem allerdings in einer anderen Art von Ausschluss. „Bildung sollte für alle frei und niemals in der Hand des Marktes sein. Gut ausgebildete Bürger sind das allerwertvollste Gut, das ein Land haben kann!" Nicholls war einer der Ersten, der an Englands ehrenwerter Eliteuniversität das Fach Social Entrepreneurship lehrte. Die Saïd Business School wirkt wie ein postmoderner Traum der antiken Denkfabrik, mit verspielten Säulengängen, dramatischen Türmen und begrünten Atrien. Durch die Erhöhung der Gebühren werden in Zukunft angeblich rund 15 Prozent weniger junge Briten an eine Universität gehen können. „Unseren Wirtschaftsfächern geht es natürlich gut, aber dass weniger ökonomisch-orientierte Fächer von Latein bis Philosophie Kürzungen härter spüren, ist eine Schande", sagt Nicholls und schaut aus dem Fenster in den grauen Himmel.

Ende März wird sich hier die Elite der sozialen Unternehmensbewegung zum legendären Skoll World Forum treffen, einer Art Davos der britischen Entrepreneure. Es wird geredet, geplant und gearbeitet an dem Traum, dass in Zukunft idealerweise jedes Unternehmen, das in Großbritannien und der Welt gegründet wird, ein soziales ist. „Mainstream-Unternehmen begreifen, dass ‚Business as usual' nicht mehr so fortführbar ist, weil weder Konsumenten noch Angestellte es weiter mitmachen", sagt Alex Nicholls. „Natürlich werden und können große Konzerne die Welt nicht retten. Das zu erwarten wäre naiv. Doch sie sollen zumindest anfangen, sich endlich zu benehmen." /