

Faire Turnschuhe – Konzept

Timo Ollech

2006-05-05

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Unternehmensphilosophie	2
Radikale Transparenz	4
Menschen	4
Genossenschaft: MitarbeiterInnen als MitunternehmerInnen	6
Das Produkt: Schuhe für sportliche Aktivitäten	6
Ziel: Die gesamte Wertschöpfungskette anders gestalten	7
Kurzfristige Entwicklung	7
Mittelfristige Entwicklung	8
Langfristige Entwicklung	9

Einleitung

Die Zeit ist reif für fair produzierte & gehandelte Turnschuhe. Es gibt sie noch nicht; zumindest habe ich auch nach intensiver Recherche keine Angebote in dieser Richtung gefunden. Heute, im Februar des Jahres 2006, ist es demnach für VerbraucherInnen unmöglich, Turnschuhe zu kaufen ohne sich damit an der Ausbeutung von Menschen & der Natur zu beteiligen. Heutige Turnschuhe sind wie die meisten anderen Kleidungsstücke »Made in Hell« (so das Motto einer Kampagne der Christlichen Initiative Romero). In Zahlen bedeutet das, dass die Lohnkosten eines Turnschuhs im Schnitt gerade einmal 0,4% ausmachen:



(Quelle: Christliche Initiative Romero/Kampagne für Saubere Kleidung)

Mit dem »Unternehmen Faire Turnschuhe« trete ich an, in diesem Bereich das TINA-Prinzip (»There Is No Alternative«, Margaret Thatcher) zu durchbrechen & eine Alternative für die KundInnen anzubieten. Denn eine wachsende Zahl der KonsumentInnen will sich nicht mehr an Ausbeutung von Mensch & Natur beteiligen. Eine zu befriedigende, durchaus auch kaufkräftige Nachfrage ist also vorhanden.

Unternehmensphilosophie

Dieses Unternehmen *hat* keine Philosophie, es *ist* seine Philosophie. Es handelt sich nicht einfach um ein weiteres Textilunternehmen mit einer speziellen Ausrichtung. Nicht das Produkt »faire Turnschuhe« steht im Mittelpunkt, nicht die Marke, sondern die Art, wie die Menschen im Unternehmen miteinander & mit den natürlichen Ressourcen umgehen. Während bei den grossen Konzernen das Wort »Arbeitsrecht« ein Fremdwort ist, gehe ich gleich mehrere Schritte weiter & gründe ein Unternehmen von Freien & Gleichen, die alle auf Augenhöhe über die gemeinsamen Regeln bestimmen.

Es ist ein Experiment, ein Wagnis – doch nur wer wagt, gewinnt. Ich fordere mit diesem Unternehmen den globalisierten Kapitalismus heraus, ob es möglich ist, mit guten Ideen Geld zu verdienen, ohne dabei irgendjemand oder irgendetwas auszubeuten. Daran glaube ich tief in meinem Herzen.

Nichts ist stärker als eine Idee, deren Zeit gekommen ist (Victor Hugo).

Was das konkret bedeutet, formuliert der erste Grundsatz:

DIE MENSCHEN IN DIESEM UNTERNEHMEN TUN NUR DINGE,
ZU DENEN SIE VOLL STEHEN.

Für ein Unternehmen bedeutet diese Aussage mehr als blosser Ethik & Corporate Responsibility. Zwang senkt die Produktivität; was Menschen freiwillig leisten, gelingt besser als was sie gezwungenermassen tun. Wer MitarbeiterInnen zwingt, Dinge zu tun, die sie nicht tun wollen, macht sich sein »Humankapital« zum Feind. Dienst nach Vorschrift, Sabotage, Krankheit oder Schlimmeres sind logische Folgen davon.

Wenn aber die Interessen & Wünsche derjenigen, die in einem Unternehmen arbeiten, in Einklang mit dem Auftrag & Selbstverständnis dieses Unterneh-

mens stehen, werden ungeahnte Energien freigesetzt.

Die theoretische (politische, meinerwegen auch »ideologische«) Grundlage dieser Unternehmensphilosophie liefert Christoph Spehr mit seiner Abhandlung *Gleicher als andere*. Eine Grundlegung der freien Kooperation (veröffentlicht durch die Rosa-Luxemburg-Stiftung):

Aus Sicht der freien Kooperation ist eine Firma prinzipiell eine Kooperation. Im Fall eines selbstorganisierten ökonomischen Projekts ist uns das noch relativ klar; für einen großen Konzern oder Staatsbetrieb ist es aber auch nicht anders.

Was bedeutet es, einen Betrieb nach der Logik freier Kooperation einzurichten? Die Regeln können von den Beteiligten geändert werden; die Beteiligten können gehen oder ihre Kooperation einschränken und dadurch Einfluss auf die Regeln nehmen; ihre Position dabei ist gleich, weil der Preis vergleichbar und vertretbar ist, den sie ein Scheitern der Kooperation kostet oder den sie für die Einschränkung ihrer Kooperation auf sich nehmen müssen. Wie sieht das aus? Jemand gründet mit anderen zusammen eine Firma; es werden Regeln vereinbart, die Arbeitsteilung, Entscheidungsfindung, Gewinnaufteilung, Arbeitsverträge betreffen und möglicherweise auch Ziel und Zweck des Ganzen. Die Firma wächst möglicherweise und stellt zusätzliche Beschäftigte ein. Die Gesellschaft redet in diese Regeln nicht hinein; die gesellschaftliche Einflussnahme beschränkt sich darauf, für das Ausscheiden von Beteiligten die Regeln einer ordentlichen Scheidung einzufordern – und die vorfindlichen Regeln in der Firma nicht zu schützen.

[...]

Auch für die ökonomische Kreativität der real life economics oder einer Wirtschaft von unten findet sich hier das zentrale Kriterium, ob eine andere Logik von Arbeit als Kooperation entsteht oder lediglich selbstorganisierte Verfügbarkeit. Dieses Kriterium lautet: die Verfügbarkeit in der Arbeit abzubauen; allen Strukturen gegenzusteuern, wo die einen »liefern« und die anderen bestimmen; ökonomische Einheiten jeder Art grundsätzlich als Kooperationen aufzufassen und nach dem Leitbild freier Kooperation einzurichten. Wenn es irgendetwas gibt, was wir uns unter »wirtschaftlicher Freiheit« vorstellen können, dann ist es das.

Wolfgang Berger schreibt in seinem Buch *»Business Reframing«* über Motivationstechniken:

»Heerscharen demotivierter Misserfolgsvermeider« identifizieren sich mit der Belohnung & arbeiten, um danach zu leben. Wenn wir beobachten, welches Organisationstalent, welchen Ideenreichtum & welches Engagement »graue Mäuse« in Betrieb & Büro nach der »Arbeit« im Verein, im Freundeskreis, in der Familie entfalten, wo sie

ihr Leben leben können, müssen wir uns fragen, warum die Unternehmen für einen Bruchteil dieses Einsatzes ein ganzes Gehalt bezahlen.

Lasst uns also als Freie & Gleiche dieses Unternehmen zur Blüte führen & dabei der Welt zeigen, dass ein anderes, solidarisches & dabei höchst innovatives Wirtschaften möglich ist!

Radikale Transparenz

Im herkömmlichen Denken ist das exklusive Wissen eines Unternehmens – gerade unter dem Aspekt der viel beschworenen »Wissensgesellschaft« – dessen wichtigstes Kapital & aus diesem Grund vor der Konkurrenz geheim zu halten. Radikale Transparenz erscheint vor diesem Hintergrund als vollkommen widersinnig, um in einem Unternehmen Geld zu verdienen. Dennoch lautet ein zweiter zentraler Grundsatz:

KEINE BETRIEBSGEHEIMNISSE!

Wozu soll das gut sein? Einerseits wünsche ich mir kluge, innovative Köpfe, die selbstbestimmt neuartige Produktionsverfahren ersinnen & in die Tat umsetzen. Andererseits können die grossen Konzerne wie adidas oder Nike wegen der radikalen Offenlegung von Geschäftskennzahlen, Verfahren & Arbeitsbedingungen unsere Ideen einfach übernehmen.

Doch das ist genau der Punkt: Sie *sollen* unsere »Geheimnisse« ja übernehmen & in der eigenen Fertigung anwenden! Das ist einer der Gründe für dieses neuartige Unternehmen. Es wird ein Prototyp von Formen des solidarischen & nachhaltigen Wirtschaftens sein, das diese Prinzipien erheblich weiter trägt als Unternehmen es bisher wagten.

Aus diesem Grund fürchte ich auch nicht, allzu bald von den Grossen geschluckt oder überholt zu werden: Wir werden einfach viel zu radikal sein, als dass ein alteingesessener multinationaler Konzern uns folgen wollen würde. Doch als ein Stachel in ihrem Fleisch werden wir Schritt für Schritt der Welt demonstrieren, dass Turnschuhproduktion & -vertrieb nicht zwingend mit Ausbeutung verbunden sein muss.

& falls das Unternehmen doch eines Tages kein Vorreiter mehr sein sollte – wunderbar, dann ist das Ziel erreicht, das Experiment gelungen!

Möglicherweise gibt es in diesem Bereich Überschneidungspunkte mit dem Projekt Ökonux, das sich mit den Auswirkungen von Freier & Open Source-Software auf Wirtschaft & Gesellschaft beschäftigt.

Menschen

Ein Textilunternehmen ist ein Gemeinschaftsprojekt. Einer alleine kann gleich wieder einpacken, noch bevor er begonnen hat. Ich selbst habe bisher keine Ahnung von Turnschuhherstellung & habe auch noch nie ein Unternehmen geführt. Aber die Kraft der Idee genügt, um das Unternehmen anzugehen.

Das einzige was mir fehlt, sind Menschen die meine Idee teilen & ihre Fähigkeiten und/oder ihr Kapital mit einbringen. Dabei sind Fachkenntnisse zwar notwendig, doch diese allein reichen nicht: Ich habe bisher keine Ahnung vom Bekleidungsgeschäft und auch noch nie ein Unternehmen geführt. Bisher habe ich nur die Idee. Das genügt aber um zu beginnen. Alles was noch fehlt, sind Menschen, die diese Idee mit tragen und umsetzen.

DIE WICHTIGSTE QUALIFIKATION DER MITARBEITERINNEN IST DAS LEUCHTEN IN IHREN AUGEN.

Da ich keine Untergebenen suche, die ich »anstelle« (d.h. an eine von mir vorgegebene Position hinstelle), sondern Mit-UnternehmerInnen auf gleicher Augenhöhe, würde mir der beste Buchhalter, die beste Designerin, die summa cum laude-Absolventin aus Harvard nichts nützen, wenn diese Menschen sich nicht für das Unternehmen faire Turnschuhe begeisterten.

Meine Rolle sehe ich daher als ein Kristallisationskeim oder sozialer Magnet, der diejenigen Menschen anzieht, die das Unternehmen braucht um zu entstehen & zu wachsen.

Niemand hat schöner als Nelson Mandela in seiner Antrittsrede 1994 ausgedrückt, welch grosser Schatz & ein Geschenk für die Welt jeder einzelne Mensch ist:

Unsere größte Angst ist nicht, unzulänglich zu sein.

Unsere größte Angst ist, grenzenlos mächtig zu sein.

Unser Licht, nicht unsere Dunkelheit ängstigt uns am meisten.

Wir fragen uns:

Wer bin ich denn, dass ich so brillant sein soll?

Aber wer bist Du, es nicht zu sein?

Du bist ein Kind Gottes.

Es dient der Welt nicht, wenn Du Dich klein machst.

Sich klein zu machen,
nur damit sich andere um Dich nicht unsicher fühlen,
hat nichts erleuchtetes.

Wir wurden geboren, um die Herrlichkeit Gottes,
der in uns ist, zu manifestieren.

Er ist nicht nur in einigen von uns,

Er ist in jedem einzelnen.

Und wenn wir unser Licht scheinen lassen,
geben wir anderen unbewusst damit die Erlaubnis,
es auch zu tun.

Wenn wir von unserer eigenen Angst befreit sind,
befreit unsere Gegenwart automatisch die anderen.

Genossenschaft: MitarbeiterInnen als MitunternehmerInnen

Wie das Unternehmen rechtlich organisiert wird, hängt natürlich von den einzelnen Menschen ab, die mitmachen; schliesslich handelt es sich um eine freie Kooperation. Mir persönlich liegt allerdings viel an der Rechtsform der Genossenschaft, & ich halte sie auch für bestens geeignet, in der Wirtschaftspraxis frei miteinander zu kooperieren. Das Besondere an Genossenschaften ist, dass hier nicht einem/einer oder mehreren GesellschafterInnen, denen das Unternehmen gehört & die das wirtschaftliche Risiko tragen, eine Gruppe von abhängig Beschäftigten gegenübersteht. Sondern im Idealfall sind alle, die in der Genossenschaft arbeiten, auch Genossenschaftsmitglieder. Es tragen also alle gemeinsam das wirtschaftliche Risiko, alle entscheiden auf gleicher Ebene über die Regeln & Ziele des Unternehmens, & zu guter Letzt geniessen (daher kommt auch das Wort »Genosse«!) alle gemeinsam die Vorzüge, die ein erfolgreiches Unternehmen bietet.

Kurz gesagt suche ich also Menschen, die gemeinsam etwas unternehmen wollen. Ob das letztlich in Form einer Genossenschaft geschieht oder nicht, ist zweitrangig.

Das Produkt: Schuhe für sportliche Aktivitäten

Hochwertige Sportschuhe werden bisher in erster Linie im Hinblick auf ihre Verwendung & die anatomischen Gegebenheiten des Fußes entworfen, weiterhin spielen die Kosten der Herstellung eine wesentliche Rolle. Dennoch sind sie, wenn es nach Michael Braungart und William McDonough geht, »PrimTech« statt High-Tech (aus ihrem Buch »Einfach intelligent produzieren«):

Die Designabsicht hinter der derzeitigen Infrastruktur ist die, ein optisch attraktives Produkt herzustellen, ein Produkt, das erschwinglich ist, den Vorschriften entspricht, seine Funktion erfüllt und lange genug hält, um die Erwartungen der Marktteilnehmer zu befriedigen. Ein solches Produkt erfüllt die Wünsche des Herstellers sowie einige der Erwartungen des Kunden. Aus unserer Sicht sind jedoch Produkte, die nicht im Hinblick auf die Gesundheit der Menschen und der Umwelt entworfen wurden, unintelligent und unelegant – also das, was wir *primitive Produkte* nennen – PrimTech.

Die Produkte dieses Unternehmens werden keine PrimTech-Produkte sein. Es genügt nicht zu berücksichtigen, ob die KäuferInnen des Schuhs damit Fahrrad fahren, Marathon laufen oder Fußball spielen; es genügt überhaupt nicht, dass die Schuhe den Füßen derjenigen angepasst sind, die sie tragen. Genauso wichtig ist, dass die ArbeiterInnen bei der Herstellung sich nicht vergiften an Stoffen, die während des Herstellungsprozesses austreten, & dass die natürliche Umwelt der Fabrik nicht mit Schadstoffen belastet wird.

Auch damit sind noch lange nicht alle wesentlichen Anforderungen an das Produkt »fairer Turnschuh« genannt. Der Lebenszyklus des Produkts endet

nämlich nicht dann, wenn der Schuh seiner Trägerin bzw. seinem Träger ausgedient hat. Dann wird er nämlich »weg«geworfen, & dazu zitiere ich noch einmal Braungart/McDonough:

Aber wo ist »weg«? Natürlich, so etwas wie »weg« existiert gar nicht. Und an diesen Gedanken sollten wir uns gewöhnen!

Gewöhnen wir uns also bereits beim Design des Produktionsprozesses daran, dass nichts »weg« geworfen werden kann, sondern auch auf einer Mülldeponie immer noch da ist.

Die letzte Anforderung, die wir als Hersteller beeinflussen können, ist folglich: Das Produkt »fairer Turnschuh« muss nach dem Ende seiner Gebrauchszeit Rohstoff für das Gesamtsystem Erde & im besonderen dessen Teilsystem Menschheit sein.

Ziel: Die gesamte Wertschöpfungskette anders gestalten

Als grosses Ziel strebe ich an, die gesamte Wertschöpfungskette der Turnschuhe dieser Marke in freier Kooperation zu gestalten. Weil das ein umfangreiches & langwieriges Unterfangen ist, halte ich folgende Abschnitte der kurz- mittel- & langfristigen Entwicklung für sinnvoll: Kurzfristig nimmt die Werbung um Mit-UnternehmerInnen den höchsten Stellenwert ein, gefolgt vom Design eines ersten Prototypen. Mittelfristig geht es darum, die Produktion an zunächst einem Standort in Gang zu bringen; der Vertrieb läuft in dieser Phase über unabhängige Drittunternehmen. Die langfristige Perspektive ist eine eigene Ladenkette & schlussendlich auch noch die Herstellung der Rohmaterialien. Vor allem bei letzterer spielen neben den sozialen Verhältnissen auch die Einflüsse der Produktion auf die Natur eine wesentliche Rolle.

Kurzfristige Entwicklung

- Einen Namen für das Unternehmen habe ich schon, werde ihn allerdings erst öffentlich machen, wenn der Name als europäische Marke eingetragen ist; dazu brauche ich 1.900 EUR; möglichst bald braucht es dazu auch ein zugkräftiges Logo
- Zur Finanzierung suche ich mutige KapitalgeberInnen, beispielsweise denke ich dabei an Götz Werner, den Gründer der dm-Drogeriemärkte; ggf. auch die GLS-Bank; vielleicht zeigt sich auch Bernard Lietaer interessiert, der mit seinen Hedgefonds seinerzeit reichlich Geld verdient hat & es nun möglichst sinnvoll & nachhaltig einsetzt
- Fachleute, die Turnschuhe designen können, werbe ich über eine Anzeigenkampagne von »unfairen« Textilunternehmen ab; für den Beginn genügt eine Handvoll, & ich kann mir nicht vorstellen, dass bei den vielen grossen Konzernen ausschliesslich Karrieremenschen ohne Gewissen arbeiten
- Rechtzeitig zur Anzeigenkampagne muss eine Website online sein

- Für das Design des Produktionsprozesses wünsche ich mir Michael Braungart; alternativ oder zusätzlich finden sich vielleicht Permakultur-DesignerInnen, die sich mal in einem ganz anderen Bereich ausprobieren wollen
- Zu Beginn genügen an Immobilien gemietete Büroräume; als Standort schwebt mir Leipzig vor
- Kontakte jeder Art, sei es zu Gewerkschaften und ArbeiterInnen in Produktionsländern, Vertriebskanälen, Geldgebern, BeraterInnen, JuristInnen, Fair-Trade-Organisationen, JuristInnen, Medien, (Wirtschafts-) WissenschaftlerInnen, bekannten SportlerInnen als Werbeträgern, Sportvereinen, Nationalmannschaften usw.
- Meine Traum-Berater beim Unternehmensaufbau sind Wolfgang Berger vom Business Reframing Institut sowie Fredmund Malik aus St. Gallen
- Eine Idee ist auch, die Entwicklung des Unternehmens wissenschaftlich begleiten zu lassen, gerne vom Malik Management Zentrum St. Gallen oder Götz Werners Interfakultativem Institut für Entrepreneurship

Mittelfristige Entwicklung

Der Überschaubarkeit halber sollten die Turnschuhe zunächst an einem einzigen Standort produziert werden – & zwar als eigenständiges Unternehmen (wiederum am liebsten als Genossenschaft).

Was mögliche Vertriebswege betrifft, bin ich ganz offen & überlege in verschiedene Richtungen. Die beiden grössten möglichen Kanäle sind im Versand der Otto-Versand (wegen dessen Leitsatz Passion for Sustainability) & als Ladenkette die Deichmann GmbH & Co. KG, deren Code of Conduct diesem Konzept hier schon recht nahe kommt. Ein idealer Partner wäre Hess Natur, der erste Textil-Versandhändler in Deutschland, der den Kodex der Kampagne für saubere Kleidung umsetzt.

Neben dem CCC-Kodex sind weitere Messlatten die Principles & Policies der Fair Wear Foundation, die Richtlinien des Internationalen Verbands der Naturtextilwirtschaft e.V. sowie die Naturland Richtlinien für die Verarbeitung.

Für die Finanzierung können langfristige Lieferverträge mit Sportvereinen u.ä. abgeschlossen werden, eine weitere Idee sind Anzahlungen bei Vorbestellung von Schuhen. Wer sich über die Aussicht freut, jetzt endlich ohne schlechtes Gewissen Turnschuhe kaufen zu können, wird auch bereit sein, deren Produktion teilweise vorzufinanzieren.

Ein Traum von mir ist es, die brasilianische Fussballnationalmannschaft auszustatten!

Spätestens in dieser Phase sind auch Überlegungen zur betrieblichen Altersvorsorge & zu familienfreundlichen Arbeitsbedingungen fällig.

Als interkulturelle Form der Job-Rotation fände ich es schön, wenn MitarbeiterInnen der Dach-Genossenschaft eine Zeit lang in einem Produktionsbetrieb

mitarbeiten, um die dortigen Bedingungen kennen zu lernen, & in umgekehrter Richtung auch die ProduzentInnen jeweils eine Weile in Vertrieb, Marketing o.a. Bereichen arbeiten. Wie das zwischen den eigenständigen Firmen organisiert werden kann, ist zu überlegen.

Langfristige Entwicklung

Wenn die Herstellung gut läuft & der Verkauf der Schuhe Cash-Flow einbringt, steht als nächstes der Aufbau eines eigenen Vertriebs in Form einer Ladenkette samt Versand an. Das Sortiment kann dabei natürlich nicht ausschliesslich aus den selbst hergestellten Turnschuhen bestehen, sondern umfasst idealer Weise eine breite Palette fair produzierter Kleidung & vielleicht auch anderer Artikel.

Analog zu den Produktionsstätten halte ich es für sinnvoll, die einzelnen Filialen als wirtschaftlich eigenständige Einheiten zu betreiben, & zwar auch als Genossenschaften. Marketing & Logistik sowie die strategische Ausrichtung des Gesamtkonzerns (ja, das Ganze wird ein Konzern, wie ihn die Welt noch nicht gesehen hat!) verbleiben bei der Dach-Genossenschaft. Diese hält auch die Rechte an den Namen & Markenzeichen.

Ob dieses Modell der kleinen Einheiten tatsächlich so kommt, hängt von den Menschen ab, die das Unternehmen ausmachen. Ich bin da nur einer von vielen.

Die Filialen stellen bevorzugt Arbeitslose (sowohl junge als auch alte Menschen) ein & bilden diese aus.

Die Job-Rotation weitet sich in dieser Phase auf den Vertriebsbereich aus.

Die Krönung des Ganzen ist schliesslich die Herstellung der Rohmaterialien. Ob das nun (pflanzliche & tierische) Naturmaterialien sind oder neuartige Kunstfasern, wird sich zeigen. Doch das Rohmaterial steht am Beginn der Wertschöpfungskette & darf deshalb (der Vorgabe entsprechend) nicht ausgespart bleiben. In diesem Bereich sind in erster Linie Michael Braungart & die Permakultur gefordert.

Damit verwandt ist die Frage, inwieweit bei Produktion & Transport auf Erdölderivate verzichtet werden kann. Dass der Menschheit dieser Rohstoff langsam aber sicher ausgeht, pfeifen inzwischen die Spatzen von den Dächern; warum sollten wir nicht auch in dem Bereich Vorreiter sein?