

Bookhagen, Andrea; Seymour, Grit

Article

Sustainable-oriented Entrepreneurship: Sozial und ökologisch verantwortliches Handeln als Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses

PraxisWISSEN Marketing

Provided in Cooperation with:

AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

Suggested Citation: Bookhagen, Andrea; Seymour, Grit (2019) : Sustainable-oriented Entrepreneurship: Sozial und ökologisch verantwortliches Handeln als Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses, PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 4, Iss. 01/2019, pp. 112-126, <https://doi.org/10.15459/95451.35>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/261147>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

eingereicht am: 10.12.2018
überarbeitete Version: 21.03.2019

Sustainable-oriented Entrepreneurship – Sozial und ökologisch verantwortliches Handeln als Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses

Andrea Bookhagen, Grit Seymour

Dieser Beitrag fokussiert auf sog. „soziale“ oder „an Nachhaltigkeit ausgerichteten (sustainable-oriented) Entrepreneurships“. Exemplarisch werden Beispiele junger Unternehmen aus der Modeindustrie vorgestellt, die sich der Idee der circular economy, dem cradle-to-cradle-Ansatz oder anderen Herangehensweisen verschrieben haben. Die Gründer haben sich zum Ziel gesetzt, Verantwortung für ökologische, soziale und gesellschaftliche Herausforderungen zu übernehmen. Dabei bereichert die Auseinandersetzung mit der relativ neuen Conscious Business-Bewegung die wissenschaftliche Auseinandersetzung um nachhaltige Unternehmensgründungen. Zusammenfassend werden die Faktoren aufgeführt, die zum Erfolg der vorgestellten Unternehmen beigetragen haben. Diese können somit auch als Handlungsempfehlungen für junge Gründer nachhaltiger Unternehmen verstanden werden.

This article focuses on so-called “social” or “sustainable-oriented entrepreneurships”. A selection of young companies from the fashion industry will be presented. Their founders have dedicated themselves to the idea of the circular economy, the cradle-to-cradle idea or other approaches, with the aim of taking on responsibility for ecological, social and societal challenges as entrepreneurs. The discussion of the relatively new Conscious Business Movement enriches the scientific debate about respective start-ups and entrepreneurship. As a conclusion those aspects being a key driver for success will be identified and some recommendations for future entrepreneurs in the field of sustainable businesses will be provided.

Prof. Dr. Andrea Bookhagen ist Professorin für Marketing und Produktmanagement im Studiengang Modedesign an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin). Zuvor lehrte Sie u.a. an der Munich Business School (München) und war in unterschiedlichen Positionen in der internationalen Unternehmensberatung sowie in der Konsumgüterindustrie beschäftigt. Sie promovierte an der TU Berlin zum nachhaltigen Verhalten von Unternehmen. andrea.bookhagen@htw-berlin.de

Prof. Grit Seymour studierte Fashion & Textiles am St. Martin’s College in London (BA) und Womens Wear Fashion am Royal College of Art in London (MA RCA). Sie arbeitete als Designerin und Kreativ-Direktorin für internationale Brands wie Max Mara/Italien, Donna Karan/New York, Hugo Boss/Mailand, Five Foxes/Tokyo, Eres-Chanel/Paris, gründete ihr Label T-A-P-E und lehrte als Professorin an der UDK Berlin. Im Jahr 2016 wurde sie als Professorin für Modedesign an die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin) berufen. grit.seymour@htw-berlin.de

1. Einleitung – Relevanz und Problematik

Wer heute bei H&M einkauft, kann auch Kleidung im „Conscious – Sustainable Style“ kaufen. Das Unternehmen C&A gibt an, sich seit vielen Jahren der Nachhaltigkeit verschrieben zu haben und hat das eigene Label #WearTheChange etabliert.

Die den Luxusmarkt beherrschenden Konzerne LVMH, Kering und Richmond bewegen sich ebenfalls in diese Richtung, was folgende Pressemitteilung belegt: „On May 4, 2017 LVMH and Central Saint Martins announced a groundbreaking new partnership to promote creativity and identify cutting-edge solutions to drive sustainability and innovation in luxury“ (LVMH 2017).

Etablierte **Unternehmen** verschiedener Industrien werden sich ihrer **Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft** mehr und mehr **bewusst**. Das zeigt sich u.a. bei der jährlichen Verleihung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises oder des Bundespreises Ecodesign. Ebenso ist die Zahl der Gründungen von Unternehmen, die sich auf soziale Aktivitäten oder Nachhaltigkeit fokussieren, in den letzten Jahren stark gestiegen. Parallel dazu hat die Auseinandersetzung mit sozialen und nachhaltigen Unternehmensgründungen in der wissenschaftlichen Literatur deutlich zugenommen.

Die besondere Herausforderung, vor denen soziale oder an Nachhaltigkeit orientierte Unternehmensgründungen stehen, wird als „double bottom-line“ bezeichnet. Das bedeutet: „achieving continuous positive social impacts while attaining financial health“ (Han/McKelvey 2016, S. 243). Chambers (2014, S. xi) beschreibt diese Herausforderung wie folgt: "SE [Social Entrepreneur] ventures are organisations that choose to be simultaneously guided by two distinct goals – generating revenue and maximising social welfare".

Ziel dieses Beitrages ist es, die Erfolgsfaktoren von Gründern sozialer oder nachhaltiger Unternehmen in der Modeindustrie zu verstehen. Diese können gleichzeitig als Handlungsempfehlungen für zukünftige Gründer dienen

Nachhaltige Unternehmensgründungen gehen in der Modeindustrie häufig mit nachhaltigen Produktinnovationen einher. Daher ist zunächst im zweiten Kapitel eine Abgrenzung erforderlich zwischen nachhaltigen Innovationen (sustainable innovations) und auf Nachhaltigkeit oder soziale Aspekte fokussierte Unternehmensgründungen (sustainable-oriented entrepreneurship, social entrepreneurship). Es wird zudem der Begriff der „consciousness“ eingeführt und die Frage beantwortet, inwieweit dieser über die herkömmliche Definition von beispielsweise Corporate Social Responsibility (CSR) oder sozialen bzw. an Nachhaltigkeit orientierten Unternehmensgründungen hinaus geht. Das dritte Kapitel zeigt Fallbeispiele auf und im vierten Kapitel werden abschließend die Erfolgsfaktoren sozialer Gründungen zusammengefasst, die sich der oben genannten Herausforderung der double bottom-line bisher zukunftssträftig gestellt haben.

2. Literaturüberblick

2.1 Nachhaltigkeitsbegriff

Der Nachhaltigkeitsbegriff wird seit mehr als 25 Jahren verwendet. Erstmals wurde dieser im sog. Brundlandt-Bericht im Jahr 1987 genauer definiert: “Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (UN 1987).

Seitdem findet auch in der Marketing- und Managementliteratur eine Auseinandersetzung mit dem Nachhaltigkeitsbegriff statt. Varadarajan (2014, S. 5) gibt einen Überblick, wie insbesondere multinationale Großunternehmen (MNC) den Nachhaltigkeitsbegriff interpretieren. Verbesserte Energieeffizienz und Emissionsreduktion sowie die Entwicklung von Produkten mit vermindertem Risiko für Umwelt und Gesellschaft sind einige der häufig genannten Bemühungen.

Im September 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die sog. Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. „Die Agenda schafft die Grundlage dafür, weltweiten wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und im Rahmen der ökologischen Grenzen der Erde zu gestalten. [...] Das Kernstück der Agenda bildet ein ehrgeiziger Katalog mit 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDG). Die 17 SDGs berücksichtigen erstmals alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Soziales, Umwelt, Wirtschaft – gleichermaßen. Die 17 Ziele sind unteilbar und bedingen einander“ (BMZ 2018, vgl. auch Abb.1).



Abb. 1 Sustainable Development Goals (SDG) (Quelle: BMZ 2018)

In der Resolution der Vereinten Nationen zur Verabschiedung der Agenda 2030 ist folgendes formuliert: „Wir bekennen uns dazu, die nachhaltige Entwicklung in ihren drei Dimensionen – der wirtschaftlichen, der sozialen und der ökologischen – in ausgewogener und integrierter Weise herbeizuführen“ (UN 2015, S. 3).

Unternehmerische Verantwortung – im Sinne eines nachhaltigen unternehmerischen Wirtschaftens – wurde auch bereits vor der Verabschiedung der Sustainable Development Goals (im Folgenden abgekürzt als SDGs bezeichnet) diskutiert und spiegelte sich lange im Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) wider (vgl. dazu Kap. 2.3).

2.2 Soziale und an Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensgründungen

Soziale und an Nachhaltigkeit orientierte Unternehmensgründungen werden in der Literatur und auch in der Praxis aus unterschiedlichen Perspektiven interpretiert und definiert. Eine der wichtigsten Definitionen stammt von J. Gregory Dees, der sich dabei auf die Gedanken von John-Baptiste Say, Joseph A. Schumpeter und Peter Drucker stützt. Dees definiert soziale Unternehmensgründer als “one species in the genus **entrepreneur**. They are entrepreneurs with a social mission. [...] For social entrepreneurs, the social mission is explicit and central. This obviously affects how social entrepreneurs perceive and assess opportunities. **Mission-related impact becomes the central criterion**, not wealth creation” (Dees 2001, S. 2).

Damit ist jedoch die Definition des Begriffs „sozial“ noch nicht erfolgt. Es gibt keinen Konsens über die Abgrenzung sozialer bzw. an Nachhaltigkeit orientierter Unternehmensgründungen (Chambers 2014, S. 12f.). Im engeren Sinne werden unter sozialen Gründungen solche verstanden, die die Verbesserung sozialer Bedingungen (z.B. Arbeitsbedingungen) zum Inhalt haben. Weiter gefasst wird der Begriff „sozial“ eher als „verantwortungsvoll“ verstanden und inkludiert damit auch Unternehmensgründung, die an Nachhaltigkeit im Sinne von Klimawandel oder ähnlichen ausgerichtet sind. Chambers (2014, S. 11ff.) gibt hierzu einen umfassenden Überblick. Die Autorinnen folgen dem letztgenannten Ansatz, der der weit gefassten Definition des Nachhaltigkeitsbegriffes der UN (s.o) entspricht. Eine Kategorisierung von Unternehmensgründungen, inklusive nachhaltiger Unternehmensgründungen, nimmt Wagner vor (vgl. Abb. 2):

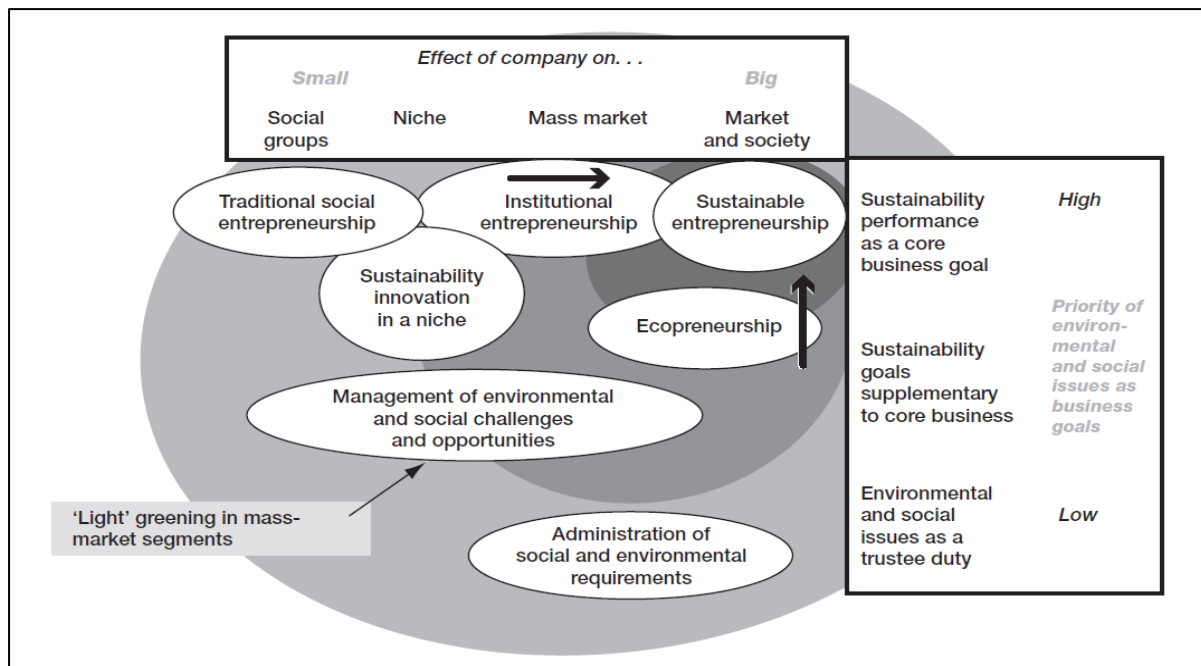


Abb. 2 Kategorisierung und Entwicklungsschritte von an Nachhaltigkeit orientierten Unternehmensgründungen (Quelle: Wagner 2012, S. 282)

Abschließend muss hier noch die Frage nach der Abgrenzung oder dem Zusammenhang von nachhaltigen Gründungen und nachhaltigen Innovationen gestellt werden. Dabei ist anzumerken, dass **nachhaltige Innovationen** in der Literatur nicht unbedingt unterschieden werden von ökologischen, umweltbezogenen, grünen oder von sogenannten von Nachhaltigkeit getriebenen Innovationen. Alle Begriffe werden eher synonym verwendet (Varadarajan 2017, S. 16). Fussler James haben schon im Jahr 1996 formuliert: "Sustainable Development requires radical improvements in products and services [...] They must provide customer satisfaction with much lower levels of environmental impact" (Fussler/James 1996, S. 5).

Einen Überblick verschiedener Definitionen ist bei Adams et al. (2012, S. 87ff.) zu finden. Sie stellen fest: **Nachhaltige Innovationen und "conventional innovation have much in common.** Both address technological change and involve evolutions in processes, practices and business models. [...] Aber nachhaltige Innovationen erfordern] **more integrated thinking.** Firms must **reconsider** their capabilities, stakeholder relationships, knowledge management, leadership and culture" (Adams et al. 2012, S. 11). Genau dieser Aspekt ist es, der nachhaltige Gründer auszeichnet.

2.3. Conscious Businesses

Die Diskussion um Conscious Businesses (CB) ist jung und wurde angestoßen von John Mackey, dem Gründer der Whole Foods Supermärkte, Raj Sisodia (2014) und Fred Kofman (2013). Sie wird im angloamerikanischen Raum auch als Conscious Capitalism-Bewegung bezeichnet (vgl. dazu <https://www.consciouscapitalism.org>). In diesem Beitrag findet diese Bezeichnung jedoch aufgrund oft negativer Assoziationen mit dem Kapitalismusbegriff im europäischen Sprachraum keine Anwendung.

Bewusstes und achtsames Handeln von Management und Mitarbeitern gegenüber allen Stakeholdern ist wichtigstes Prinzip eines „Conscious Business“ – die Menschen, im Unternehmen und außerhalb, stehen im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns. Der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg ergibt sich aus der kompromisslosen Umsetzung der vier Grundsätze eines „Conscious Business“ (vgl. Abb. 3):

1. **Orientierung am übergeordneten Zweck des unternehmerischen Handelns und an zentralen Werten** (Higher Purpose und Core Values): „A firm’s purpose is the glue, that holds the organization together [...]. A higher purpose gives great energy and relevance to a company and its brand“ (Mackey/Siodia 2014, S. 46). Somit stellen sich dem Management und Mitarbeitern Fragen wie: Warum existieren wir? Warum sollen wir existieren? Welchen Beitrag wollen wir leisten? Warum wird die Welt besser – weil es uns gibt? Würde man uns vermissen, wenn es uns nicht gäbe?
2. **Einbindung aller Stakeholder** (Stakeholder Integration)
3. **Bewusste Führung** (Conscious Leadership): Verantwortungsvoll handelnde Unternehmen werden von verantwortungsvoll handelnden Personen geführt. „They reject a zero-sum, trade-off-oriented view of business and look for creative synergistic Win approaches that deliver multiple kinds of value simultaneously“ (Mackey/Siodia 2014, S. 34).
4. **Bewusst gelebte Unternehmenskultur** (Conscious Culture and Management): „Conscious businesses have distinctive cultures that help them adhere to their higher purpose and maintain a harmony of interests across stakeholders. Conscious cultures are self-sustaining, self-healing, and evolutionary“ (Mackey/Siodia 2014, S. 216).

Diese vier Grundsätze sind im sog. „**Conscious Capitalist Credo**“ von Mackey (2014, S. 273) konkretisiert. Somit wird auch die Abgrenzung zum bisher verwendeten Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) deutlich (vgl. Tab. 1).



Abb. 3 Grundsätze eines Conscious Business
(Quellen: Mackey/Sisodia 2014, S. 33; Consciouscapitalism.org 2018)

CSR	Conscious Business
Shareholder verzichten zugunsten der Gesellschaft	Integriert die Interessen ALLER Shareholder; Umwelt und Gesellschaft als wichtigste Stakeholder
Unabhängig vom eigentlichen Unternehmenszweck und der Unternehmenskultur	Integriert „höhere Werte und Verantwortung“ in die Unternehmenskultur
Ethische Ziele zusätzlich zu den Unternehmenszielen	Verbindung von Verantwortung und Profitabilität (Synergien)
Reflektion der Business Perspektive	Versteht „Business“ als ein komplexes System
Aufrechterhalten traditioneller Businessmodelle, ergänzt durch eine Abteilung für CSR	Soziale/gesellschaftliche Verantwortung als Kern des Businessmodells
Erkennt nur wenige Überschneidungen zwischen Business und Gesellschaft	Versteht Unternehmen als Teil der Gesellschaft und die Gesellschaft als Teil unsere Planeten
Gefahr des „Greenwashing“, Beibehalten der Unternehmenskultur und Unternehmensführung	Erfordert einen echten Wandel und Comittment, auch in der Unternehmensführung

Tab. 1 Abgrenzung Consious Business vs. Corporate Social Responsibility (Quelle: in Anlehnung an Makey/Sisodia 2014, S. 38)

Die Frage nach dem "Purpose" wird in der bisherigen Diskussion und Kategorisierung von sozialen Gründungen (vgl. Kap. 2.2) ebenfalls gestellt. Die anderen drei Prinzipien eines Conscious Business sind bisher jedoch weniger Gegenstand der Betrachtungen.

Interessant zu beobachten ist, dass Unternehmen, die schon lange mit ihren Marken als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit in der Modeindustrie gelten, wie Patagonia, sich inzwischen als Vertreter der Conscious Business-Bewegung verstehen.

3. Fallbeispiele

3.1 Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in der Modeindustrie

Die **Modeindustrie** trägt enorme Verantwortung im Rahmen der Umsetzung der SDG. Sie steht zunehmend unter **öffentlichem** und seit kurzem auch **politischem Druck**. Ab dem Jahr 2025 dürfen Textilien nicht mehr im allgemeinen Hausmüll entsorgt werden. Das europäische Parlament beschloss am 27. April 2018 die Entwicklung in Richtung einer sog. Circular Economy: „The targets [...] for preparing for reuse and recycling of waste should be increased to make them better reflect the Union’s ambition to move to a circular economy“ (European Parliament 2018, S.4).

„Waste prevention is the most efficient way to improve resource efficiency and to reduce the environmental impact of waste“ (European Parliament 2018, S.17). Die Umweltverschmutzung durch **synthetische, nicht biologisch abbaubare Textilien** steht hier im Fokus. Darüber hinaus schädigen und verschmutzen Veredelungen, Beimischungen oder die Bearbeitungsprozesse die Umwelt.

Doch nicht nur synthetische textile Rohstoffe stellen ein Problem dar. Die **Baumwollproduktion** ist alles andere als nachhaltig: „Für kein anderes landwirtschaftliches Anbauprodukt werden so viele Pflanzengifte eingesetzt wie für Baumwolle. [...] 99 Prozent der Baumwollbauern leben in Entwicklungsländern. [...] Der Pestizideinsatz macht viele Bauern krank und das Einkommen reicht in den meisten Fällen gerade zum Überleben. [...] Kinder- und Zwangsarbeit [ist] in vielen Ländern traurige Realität“ (Umweltinstitut München 2018). Ebenso trägt die Baumwollproduktion zur globalen Wasserverschmutzung und Wasserknappheit bei. Das zeigt sich in der Austrocknung z.B. des Aralsees oder des Viktoriasees. Bei der Produktion eines einzigen T-Shirts werden rund 2.000 Liter Wasser und bei der Produktion einer einzigen Jeans rund 8.000 Liter Wasser verbraucht – von der Bewässerung der Baumwolle bis zur Verarbeitung und dem Färbeprozess. Die Auswirkungen des Baumwollanbaus für Natur, Menschen und Tiere sind also verheerend.

Einige wenige Pioniere in der Modeindustrie, wie z.B. Stella McCartney, haben Nachhaltigkeit als ihren Unternehmenszweck definiert und übernehmen soziale Verantwortung. Das Mission Statement ihres Unternehmens lautet: „We are committed to operating a modern and responsible business. We are agents of change. We challenge and push boundaries to make luxurious products in a way that is fit for the world we live in today and the future: beautiful and sustainable. No compromises“ (Stella McCartney 2018).

Auch Marken, die im Massenmarkt agieren, beginnen sich zunehmend nachhaltigem Handeln zu verschreiben. „Making sustainable fashion the new normal“ kommuniziert die Marke C&A (2018) und H&M sagt: „Look great, feel good, be conscious“ (2013).

Mourkogiannis/Vogelsang/Unger (2008) schreiben, dass der höhere Zweck eines Unternehmens auch Wettbewerbsvorteil sein oder werden kann. Im Massenmarkt für Mode wird dieses jedoch von vielen Konsumenten mit Argwohn betrachtet. Sie interpretieren die Kommunikation von Nachhaltigkeit als Marketing-Tool ohne konsequente Umsetzung. Nicht ohne Grund, denn immer wieder decken u.a. die Medien neue ökologische und soziale Missstände bei den Massenherstellern auf. Es darf nicht darum gehen, auf der Suche nach Wettbewerbsvorteilen nur einen vorgeblich höheren Zweck zu suchen – solches Verhalten ist unglaubwürdig und unethisch.

Das Problem der Glaubwürdigkeit haben kleine Unternehmen meist nicht. Sie sind Gegenstand der im Folgenden beschriebenen empirischen Untersuchung.

3.2 Methode

Beschrieben wird hier der erste Schritt bei der Konzeption einer umfassenden empirischen Studie, die zum Ziel hat, das **Selbstverständnis der Akteure in der Modeindustrie** in Hinblick auf die Übernahme von gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung – im Sinne eines Conscious Business – abzubilden.

Aufbauend auf der Analyse des Marktauftritts verschiedener sich als nachhaltig positionierender junger Modeunternehmen in Berlin wurden drei Unternehmen ausgewählt. Sie haben alle ein eindeutiges und über die üblichen Interpretationen von nachhaltiger Mode (Verwendung von biologisch abbaubaren Materialien, z.B. Bio-Baumwolle, lokale Produktion unter fairen Bedingungen o.ä.) hinausgehendes Selbstverständnis. Persönliche, halb strukturierte, einstündige Interviews mit den Gründern der drei Unternehmen sind Grundlage der Analyse. Die Kernfrage ist die nach den persönlichen Beweggründen bei der Gründung und den Implikationen im täglichen Business. Dahinter steht implizit die Frage nach den vier Prinzipien eines Conscious Business und ihrer Umsetzung. Diese liefern die Struktur für die Auswertung der Interviews.

3.3 Workingtitle

Workingtitle wurde im Jahr 2018 von der Modedesignerin Antonia Goy und dem Architekten Björn Kubeja in Berlin gegründet. Das Duo verschreibt sich der nachhaltigen polyester-plastikfreien Produktion von anspruchsvoller, hochwertiger, modischer Bekleidung im DOB-Bereich (DOB: Damenoberbekleidung). Das Unternehmen wird seit der Gründung vom Fashion Council Germany (FCG)¹ unterstützt und wurde bereits vor dem offiziellen Launch zum Ausstellen im Vogue Salon in Berlin, Paris und London eingeladen. Workingtitle hat binnen kürzester Zeit enorme Aufmerksamkeit in der Modebranche und Modepresse generiert. Das lässt auf die Aktualität und die Relevanz des Themas schließen.

Higher Purpose: Antonia Goy sagt: „Wir wollen unsere Branche [die Modeindustrie, Anm. der Verf.] wieder ehrlich und ehrbar machen.“ Sie definiert ihre Mission als die Gestaltung von Mode „vor einem ökologisch und sozial verträglichen, wertvollen Background“. Dies entspricht der persönlichen Ethik der Gründer und spiegelt deren Lebensstil wider. Die Firmengründung entstand aus dem Streben nach Authentizität und dem Wunsch, die eigene Weltanschauung und Lebensweise zu integrieren, zu formulieren und in die Welt zu tragen. Dies setzten die Gründer in aller Konsequenz um. Sie lösten zuvor das seit elf Jahren am Markt erfolgreich etablierte Label „Antonia Goy“ auf und beschreiten mit einem umfassend neuen Konzept sowie anderem Namen einen neuen Weg.

Conscious Culture und Conscious Leadership:² „Wir tragen Verantwortung für unsere Handlungen“, so formuliert es Björn Kubeja. „Wir leben in einer Konsumentenwelt die scheinbar immer etwas Neues will; dagegen steht die Aussage von Einkäufern: Wir wissen nicht mehr nach welchen Kriterien wir auswählen sollen. Der Markt ist übersättigt. [...] Die Branche ist erschüttert. Wir produzieren Müll. Es braucht in der Mode eine ganz neue Ethik.“ Deutlicher können die von Mackey (2014, S. 218ff.) formulierten Charakteristika einer verantwortungsvollen Unternehmenskultur kaum adressiert werden.

¹ „Der Fashion Council Germany wurde 2015 in Berlin gegründet und ist eine Interessenvertretung für deutsche Mode. Das Ziel ist es, deutsches Modedesign als Kultur- und Wirtschaftsgut zu fördern und zu etablieren, wie es in Ländern wie Frankreich oder Großbritannien bereits seit vielen Jahren selbstverständlich ist“ (FCG 2018).

² Conscious Culture und Leadership werden hier zusammengefasst – eine Aussage kann noch nicht getroffen werden, denn die beiden arbeiten bisher alleine, ohne Mitarbeiter_innen.

Ebenso ist eine **Ausrichtung an den Bedürfnissen aller Stakeholder** deutlich erkennbar, vertrauenswürdigere Geschäftsbeziehungen, Wertschätzung und die Bereitschaft, einen neuen Weg zu gehen sowie das Selbstbewusstsein, neue, eigene Regeln aufzustellen, gehören zum Selbstverständnis.

3.4 Beneficial Design Institute

Friederike von Wedel-Parlow ist Modedesignerin³ und gründete im Jahr 2016 das Beneficial Design Institute (bd-i). Das bd-i versteht sich als Service Design-Partner für die Entwicklung hin zu einer zirkulären Wirtschaft (C2C e.V. 2018) in der Modeindustrie. Es werden Unternehmen und öffentliche Institutionen (u.a. das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit) bei Forschung und Entwicklung von ganzheitlichen Innovationskonzepten, Lehre, Weiterbildung, Aufklärung u.a. beraten. Dazu gehört auch die Konzeption von Cradle to Cradle-Produkten (vom Prototypen bis zur Realisierung der Serienfertigung). Bisherige Erfolge des bd-i sind die Kooperation mit Manufactum, die Entwicklung und Veröffentlichung des Fairfashion-guides, der Präsentation auf der Architektur Biennale 2016 in Venedig und das EU geförderte Forschungsprojekt Wear Sustain.⁴

Higher Purpose: Die Gründerin beschreibt Nachhaltigkeit als Bereicherung, über Qualität und Innovation sowie Schönheit die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Sie sieht sich weniger in der Pflicht und Verantwortung, als dass es ihr ein Bedürfnis und eine Herzensangelegenheit ist: „Leidenschaft [für Nachhaltigkeit, Anm. der Verf.] ist eine Haltung, die ich teilen möchte. [...] Es ist so sehr meine Überzeugung, dass das der richtige Weg ist.“

Zu einem umfassenden Nachhaltigkeitskonzept gehören „sauberes Wasser, gute Luft, sauberes Meer, gesunde Lebensmittel und das Hinterlassen eines minimalen ökologischen Footprints.“ Dies gehe einher mit der Abkehr von der klassischen Nachhaltigkeitshaltung „wie können wir am meisten Wasserverbrauch und CO2 Emissionen [oder] Abfall reduzieren [...] Im Konzept von Null-Emissionen geht es um: Das beste Produkt ist das was gar nicht erst entsteht. Der beste Kunde ist der, der nicht kauft.“

Im Umgang mit Mitarbeitern, dem Kompetenznetzwerk sowie mit Kunden ist die Zielsetzung „Lebensqualität für alle“. Entscheidend dafür sind Teamarbeit mit guter Kommunikation, guter Austausch und die Interessen der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben in Deckungsgleichheit bringen. Dazu gehört es, Aufgaben klar zu formulieren, Verantwortung zu übertragen, Wachstum für jeden zu ermöglichen. Die Inhaberin beschreibt ihr Prinzip der **Mitarbeiterführung** als das „Streben nach Teamgeist, Kompetenz, Selbstverantwortung“. Die **Unternehmenskultur** wird als non-hierarchisch-partizipatives Modell, als „Unternehmer im Unternehmen“ beschrieben.

³ Nach ihrer Zeit als Entrepreneurin mit eigenem Modelabel (Tiedeken&Wedel) und als künstlerische Mitarbeiterin am Lehrstuhl Westwood der UdK Berlin, baute sie den ersten internationalen Masterstudiengang „Sustainability in Fashion“ an der privaten Hochschule Esmo am Standort Berlin auf. Als Professorin für „Sustainable Design Strategies“ leitete sie den Studiengang über fünf Jahre. Sie ist u.a. als Jurymitglied beim „Bundespreis Ecodesign“ aktiv.

⁴ Vgl. www.manufactum.de/cradle-to-cradle, www.fairfashionguide.de, www.beneficialfootprint.com.

Im Hinblick auf den Umgang mit Lieferanten, Investoren, Finanzpartnern, Abnehmern und allen anderen (**Stakeholder Integration**) wird die „Vision von wirklich guter Lebensqualität“ für alle angestrebt. Die Gründerin sieht sich als Kommunikationsbrücke zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft in einer interdisziplinären Zusammenarbeit, in der „alle in ihrer Unterschiedlichkeit gleichwertig sind.“

3.5 Miami

Maike Dietrich gründete im Jahr 2004 das Label Maiami. „Maiami is a luxury knitwear fashion label based in Berlin [...] The incentive [...] was to create a high quality product evolving from her [Maike, Anm. der Verf.] personal passion for knitting. Since the beginning Maiami has been shown it's collection regularly in Berlin, Tokyo, New York and Paris during Fashion Week. As of now, the collections are represented by multiple agencies around the globe and sold in multi label concept stores and designer shops“ (vgl. Maiami 2018).⁵

Die Entwicklung und Produktion der Marke basiert ausschließlich auf der Tradition des Strickhandwerks: „In a time of virtuality, artificialness and high tech, the special aesthetic of these traditionally handcrafted knits mixed with modern components, provokes a return to natural, handmade products [...] The conscientious selection of high quality yarns and the careful hand knitting makes every Maiami piece unique and highly fashionable“ (Quelle: www.miami.de).

Den **höheren Zweck** beschreibt die Gründerin als Selbstverwirklichung, „die Liebe zu dem, was ich tue, zum Produkt und zum Thema Nachhaltigkeit und Social Sustainability.“ Die Kollektion sieht sie als Gegenentwurf zur Schnelligkeit auf dem Markt, mit dem Ziel, Billigprodukten etwas entgegenzusetzen. Slow Fashion als Gegenbewegung zu Fast Fashion steht für einen bewussteren Umgang mit Textil und Bekleidung.

Die Gründerin sieht sich als Unternehmerin in der Pflicht, Verantwortung für die Gesellschaft, Natur und soziale Aspekte zu übernehmen. Dies spiegelt sich auch im **Umgang mit Mitarbeitern** wider. Die Mitarbeiterführung wird wie folgt beschrieben: Sehr flache Hierarchie, sehr demokratisch, hohe Eigenverantwortung, Vertrauen und Liebe zum Produkt. Entscheidungen – außer finanzielle – werden gemeinsam getroffen.

Unternehmenskultur und Stakeholder Integration: Es soll eine andere Wertigkeit und Wertschätzung transportiert werden, z.B. durch die Produktion, die wirtschaftlich und ethisch verantwortbar ist, also nicht auf Kosten von anderen geschieht, in familienbetriebenen Manufakturen in Deutschland, Italien und Serbien mit einer transparenten Fair trade-Produktionskette. „Auf diese Weise ist die Firma erfolgreich gesund gewachsen, auf ausgeglichenem Niveau. Persönlicher Kontakt spielt eine große Rolle in der Art wie wir arbeiten, in der Art wie ich denke.“ Das gilt für Mitarbeiter und das Netzwerk von Vertriebsagenturen in Japan, den USA, Italien, der DACH-Region, den Benelux-Ländern oder in Skandinavien. Auf die Zusammenarbeit mit Investoren verzichtete die Gründerin in den 14 Jahren seit Bestehen des Unternehmens komplett.

⁵ Maiami ist weltweit in mehr als 130 Point of Sales vertreten, u.a. Selfridges, Saks 5th Avenue, KadeWe.

3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Inhaber_innen von working title, dem Beneficial Design Institut und Maiami haben ihre Unternehmen mit einem höheren Zweck gegründet, der sich zusammenfassend als „make the world a better place“ beschreiben lässt. Jeweils auf ihre individuelle Art werden der Wunsch und das Bedürfnis formuliert, in vollem Umfang Verantwortung für das eigene Werk als Designer und dessen Auswirkungen zu übernehmen. Dabei geht es um einen bewussteren Gestaltungsprozess, bei dem Qualität vor Quantität und Nachhaltigkeit vor Profit steht. Gleichzeitig besteht das Bedürfnis nach Exklusivität und modischem Bewusstsein.

Werte wie Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, soziale Verträglichkeit bilden dabei das Fundament der Unternehmenskultur aller Unternehmen und äußern sich in einem ebensolchen Führungsanspruch und der konsequenten Integration der Interessen aller aktuellen und potentiellen Stakeholder.

4. Erfolgsfaktoren nachhaltiger Gründungen in der Modeindustrie und Ausblick

Die Diskussion um „Conscious Businesses“ bereichert aus Sicht der Autorinnen die Auseinandersetzung mit sozialen und nachhaltigen Gründungen oder überhaupt sozialen und nachhaltigen Unternehmen. Gleiches gilt für die Diskussion, die im Rahmen der Gemeinwohlökonomie (GWÖ), mitinitiiert von Felber (2018) geführt wird: „Die Gemeinwohl-Ökonomie setzt auf drei Wege: Bewusstseinsbildung, marktkonforme Anreize und verbindliche Gesetze. Alle Wege gemeinsam führen zum Ziel“ (Felber 2018, S. 203). Es geht dabei um ein alternatives Wirtschaftssystem mit entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen. Daher scheint dieser Ansatz auch zu polarisieren. Auf dem deutschen Nachhaltigkeitskongress 2018 (am 06/07.12.2018 in Düsseldorf) sagte Felber dazu: „Es ist schade, dass es polarisierend ist, wenn man sich dafür einsetzt, dass das Wohl der Menschen im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns steht.“ Diese Diskussion weiter zu führen ist nicht Gegenstand dieses Artikels. Aber es kann festgehalten werden, dass die Idee der Gemeinwohl-Ökonomie ein Instrument hervorgebracht hat, die sog. Gemeinwohl-Bilanz, die den individuellen Beitrag eines Unternehmens zum Gemeinwohl definiert und bewertbar gemacht hat.

Auch wenn hier lediglich drei Unternehmensgründungen betrachtet wurden, so zeichnen sich alle durch eine **eindeutige Ausrichtung an den vier Säulen eines Conscious Business** sowie durch Folgendes aus:

- **Eigenverantwortliches und mutiges Handeln:** Dabei geht es nicht mehr unbedingt um die Frage, ob die Kunden, also die Käufer von Mode, überhaupt Wert auf Nachhaltigkeit, Ökologie, o.ä. legen, bzw. entsprechende Einstellungen oder selbst ein entsprechendes Verantwortungsbewusstsein haben. Es geht darum, dass die Player dieser globalen Industrie selbst sich ihrer Verantwortung bewusstwerden und sich dieser stellen.
- **Uneingeschränkte Transparenz:** Die Kontrolle der tatsächlichen Nachhaltigkeit und Kreislauffähigkeit der Produkte bleibt durch die Vielzahl der Produktions-

schritte sowie Zulieferer unübersichtlich und sowohl für den Produzenten als auch für den Endkunden schwer nachvollziehbar. Das Vertrauen des Konsumenten in große Firmen wie z.B. H&M ist durch Presseberichte über das Aufdecken von Missständen in den Produktionsstätten stark gemindert oder nicht vorhanden. Uneingeschränkte Transparenz vom ersten Tag an ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor junger Unternehmen.

- **Neudefinition von Prozessen und Kompromissbereitschaft:** Die Modeindustrie befindet sich aktuell in einem Prozess tiefgreifenden Wandels. Jahrzehntlang praktizierte Regeln, Abläufe und Strukturen ändern sich radikal. Dies stellt eine enorme Herausforderung für etablierte Firmen dar. Dahingegen können junge Unternehmen schnell umfassend und konsequent neue Regeln der Modeindustrie umsetzen und zur Basis ihres Geschäftsmodells machen. Sie müssen dabei anerkennen, dass der Designprozess und das Verarbeitungskonzept ebenfalls neuen Regeln folgen wird und beides meist langsamer als gewohnt von statten geht.
- **Individuelle Zufriedenheit:** Kofmann (2016, S. xxvi) hat formuliert, dass verantwortungsvolles Handeln (Consciousness) maßgeblich zur individuellen Zufriedenheit und inneren Ruhe beiträgt. Dieses hat sich in den Interviews mit allen Gründern bestätigt.

Die Beispiele zeigen, dass ein Wandlungsprozess hin zu verantwortungsvollem Handeln im Sinne eines Conscious Business in jungen, neu gegründeten Unternehmen auf allen Ebenen erfolgreich gelingen kann.

Die hier vorgestellten Forschungsergebnisse sind der Anfang eines Forschungsprojektes im Studiengang Modedesign an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. In einem nächsten Schritt planen die Autorinnen Interviews mit etablierten Akteuren der Modeindustrie und anschließend eine quantitative Studie, um einen umfassenden Überblick über den Wandel in dieser Industrie zu geben.

Literatur

Adams, R./Jeanrenaud, S./Bessant, J./Overy, P./Denye, D. (2012): Innovating for Sustainability. A Systematic Review of the Body of Knowledge. https://www.researchgate.net/publication/270904105_Innovating_for_Sustainability_A_Systematic_Review_of_the_Body_of_Knowledge, Zugriff: 06.02.2019.

BMZ (2018): Bundesministerium für gesellschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Agenda 2030, http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html, Zugriff: 01.12.2018.

C2C e.V. (2018): Cradle to Cradle, <https://c2c-ev.de>, Zugriff: 01.12.2018.

Chambers, L. (2014): Growing a hybrid venture: Toward a theory of mission drift in social entrepreneurship, Dissertation, Universität St. Gallen, [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4262/\\$FILE/dis4262.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4262/$FILE/dis4262.pdf), Zugriff: 01.12.2018.

Consciouscapitalism.org (2018): <https://www.consciouscapitalism.org>, Zugriff: 01.12.2018.

C&A (2018): Our Vision, <https://www.c-and-a.com/uk/en/corporate/company/sustainability>, Zugriff: 10.11.2018.

Dees, J. G. (2011): The Meaning of "Social Entrepreneurship" Original Draft: October 31, 1998 Reformatted and revised: May 30, 2001, http://e145.stanford.edu/upload/articles/dees_SE.pdf, Zugriff: 01.12.2018.

European Parliament (2018): Directive of the European Parliament and of the Council – amending Directive 2008/98/EC on waste, <http://data.consilium.europa.eu/doc/Document/PE-11-2018-INIT/en/pdf>, Zugriff: 01.12.2018.

Fussler, C./James, P. (1996): Driving Eco-innovation – A breakthrough discipline for innovation and sustainability, London.

FCG (2018): Fashion Council Germany und seine vier Säulen, <https://www.fashion-council-germany.org/ueber-uns>, Zugriff: 01.12.2018.

Felber, C (2018): Gemeinwohlökonomie, 2. Aufl., München.

Han, M./ McKelvey, B. (2016): How to Grow Successful Social Entrepreneurship Firms? Key Ideas from Complexity Theory, in: Journal of Enterprising Culture, 24(03), pp. 243-280.

H&M (2013): <https://www.youtube.com/watch?v=LLuE-Ocssal>; Zugriff: 10.11.2018.

Kofman, F. (2013): Conscious Business: how to build value through values, Boulder, Colorado.

LVMH (2017): New LVMH partnership with Central Saint Martins, <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-celebrates-new-strategic-partnership-with-central-saint-martins>, Zugriff: 02.11.2018.

Mackey, J./Sisodia, R. (2014): Conscious Capitalism – Liberating the heroic Spirit of Business, Boston.

Mourkogiannis, N./Vogelsang, G./Unger, S. (2008): Der Auftrag: Was großartige Unternehmen antreibt, Weinheim.

Stahlhofer N.J./Schmidkonz, C./Kraft, P. (2018): Conscious Business in Germany – Assessing the Current Situation and Creating an Outlook for a New Paradigm, Cham.

Stella McCartney (2018): Mission Statement, <https://www.stellamccartney.com/experience/de/sustainability/mission-statement>, Zugriff: 01.12.2018.

Umweltinstitut München (2018): Umweltinstitut München e.V., <http://www.umweltinstitut.org/fragen-und-antworten/bekleidung/anbau-von-baumwolle.html>, Zugriff: 01.12.2018.

UN (1987): United Nations, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, <http://www.un-documents.net/ocf-02.html>, Zugriff: 01.12.2018.

UN (2015): United Nations, Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015, <http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>, Zugriff: 26.11.2018.

Varadarajan, R. (2014): Toward Sustainability: Public Policy, Global Social Innovations for Base-of-the-Pyramid Markets, and Demarketing for a Better World, in: Journal of International Marketing, 22(2), pp. 1-20.

Varadarajan, R. (2017): Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 45, pp. 14-36.

Wagner, M. (2012): Entrepreneurship, Innovation and Sustainability, Sheffield.

Schlüsselwörter

Corporate Social Responsibility, Conscious Business, Conscious Capitalism, Cradle-to-Cradle, Ethik, Entrepreneurship, Fashion, Gemeinwohl-Ökonomie, Mode, nachhaltige Mode, Nachhaltigkeit, Slow Fashion, Social Entrepreneurship, Social Innovation, Stakeholder, Sustainable Development Goals, Sustainability, Unternehmensgründung, gesellschaftliche Verantwortung, Zero Waste