

Überzeugt  
und unbeirrbar

Karsten Hoffmann · Gitta Walchner · Lutz Dudek · (Hrsg.)



## 24 wahre Geschichten vom Tun und vom Lassen

Gemeinwohl-Ökonomie  
in der Praxis

Mit einem  
Vorwort von  
Christian Felber

 oekom

Sonderdruck

**Buchbinderei Fuchs**

*Mag. (FH) Sabine Lehner*

**Nur zum**

**persönlichen Gebrauch**

Die Weitergabe an Dritte sowie eine Veröffentlichung, Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Verwertung ist ohne ausdrückliche Zustimmung der Herausgeber\*innen und Autor\*innen nicht zulässig.



## Überzeugt und unbeirrbar

### Grafisches Gewerbe

#### Druckwerkstatt der grafischen Künste – Buchbinderei Fuchs

1989 von Johann Fuchs und seinem Sohn Christian gegründet, übernahm Christian Fuchs 1999 die alleinige Leitung des Betriebs. Das Unternehmen sitzt in Saalfelden im Bundesland Salzburg und beschäftigt an die zwanzig Mitarbeiter\*innen.

#### Leistungsbereiche

Buchbinderei, Druckerei, Speisekartenproduktion, Kalenderherstellung, Bilderrahmenatelier, iPad-Cases sowie Ausbildungszentrum für traditionelle grafische Handwerkskunst mit allen analogen Druckverfahren. Alles rund ums Papier und buchbinderische sowie künstlerische Weiterverarbeitung.

[www.buchbindereifuchs.at](http://www.buchbindereifuchs.at)

#### Start mit Gegenwind

In der heutigen Zeit in den Ausbau einer traditionellen Buchbinderei zu investieren, ist durchaus ambitioniert. Das war auch Christian Fuchs klar, der sich im Laufe der vergangenen Jahre immer wieder die Frage stellen musste, wie man das eigene Unternehmen in einer Region abseits großer Ballungszentren wirtschaftlich erfolgreich weiterentwickeln kann. Wie findet man in einem Ort wie Saalfelden im Salzburger Pinzgau Fachkräfte und Auszubildende? Wie attraktiv ist die Region für Mitarbeiter\*innen und ihre Familien? Dazu kommt die durch die Digitalisierung und Globalisierung wachsende Konkurrenz. Und doch gab es für Christian Fuchs keine Alternative. Er wollte weder sein geliebtes Handwerk aufgeben noch die Region verlassen, die für ihn und seine Familie eine wesentliche Lebensbasis bildet.

Der ausgebildete Hochbau-Ingenieur war in der Buchbinderei selbst ein Quereinsteiger und hat sich sehr bewusst entschieden, die Herausforderungen anzunehmen. Das bedeutete, ein strategisches Konzept entwickeln zu müssen. Den Traditionsbetrieb hatte er 1989 gemeinsam mit seinem Vater Johann gegründet. Seit 1999 ist Christian Fuchs alleiniger Geschäftsführer der Buchbinderei.

#### Analoges Handwerk im Zeitalter der Digitalisierung

Aber wie kann man, bei allen Vorteilen der Digitalisierung, die Handwerkskunst erhalten – und das auch noch wirtschaftlich rentabel? Christian Fuchs, ein „gelernter End-68er“, hat schon in seiner Jugend nie aufgegeben, sondern einfach andere Wege gesucht. Obwohl er die Frage nach dem „Wie“ vorerst nicht beantworten konnte, hielt er auch jetzt an seinem Gedanken fest.



Christian Fuchs an der Buchpresse

Sein erster Schritt: lernen. Um als Quereinsteiger Fuß fassen und Qualität liefern zu können, legte er die Meisterprüfung als Buchbinder ab und absolvierte immer wieder Fortbildungen. Inzwischen hat er selbst schon viele Mitarbeiter\*innen in seinem Unternehmen aus- und weitergebildet. Daneben begann er, in anderen Unternehmen ausrangierte Geräte und Maschinen seines Gewerks aufzukaufen – mit dem Hintergedanken, sie wieder auf Vordermann zu bringen und nutzbar zu machen. Manch einer äußerte Bedenken, ob sich eine analoge Druckwerkstatt in Zeiten des allgemeinen Druckereisterbens rentieren kann. Christians Maschinenpark kostete schließlich Geld, auch weil er dafür große Räume benötigte! Niemand konnte sich vorstellen, was aus all dem werden sollte.

Nach einer intensiven, einjährigen Planungsphase wurde Anfang 2019 die Erweiterung der Firma mit einer Generalsanierung des über sechzig Jahre alten Gebäudes gestartet. Das Umbauvolumen betrug stattliche 1,1 Millionen Euro. Dabei drohte das Projekt am Ende an Beanstandungen des Bauausschusses der Gemeinde zur Gestaltung der Fassade zu scheitern. Nach vielen „Lokalauscheiden“ und geduldigen Verhandlungen mit den Behörden gab es dann doch grünes Licht zur durchaus umstrittenen, vollflächig blauen Fassade. Für Christian Fuchs war sie wichtig als ein nach außen weithin sichtbares Signal für die Erneuerung.

### Eine außergewöhnliche Pressekonferenz

2018. Nach meinem dritten Versuch, das Podium unserer ersten gemeinsamen Pressekonferenz auf vier, maximal fünf Personen zu beschränken, habe ich aufgegeben und laufend weitere Personen dazu notiert. Schlussendlich hatten wir vierzehn Personen am Podium, bei einer überschaubaren Anzahl zu erwartender Journalist\*innen eigentlich viel zu viel. Aber Christian war so überzeugt und unbeirrbar. Und vielleicht beruht sein Erfolg ja genau auf diesen Eigenschaften. Das Setting war schon sehr speziell: Vier anwesende Journalist\*innen saßen besagten vierzehn Podiumsteilnehmer\*innen gegenüber, die sich aufgrund des begrenzten Platzangebotes um einen niedrigen Künstlerarbeitsstisch drapierten. Nach meiner Anmoderation übergab ich das Wort an den Gastgeber. Und begann zu staunen.

Jede einzelne Person auf dem Podium wurde von Christian Fuchs sehr persönlich und wertschätzend vorgestellt – und niemand fragte sich mehr, warum die jeweilige Person anwesend war. Alle Podiumsteilnehmer\*innen erzählten ihrerseits, was sie mit der Buchbinderei Fuchs verband, und diese Geschichten waren authentisch, inspirierend und handelten von sich gegenseitig befruchtenden Beziehungen, die teilweise schon über viele Jahrzehnte gelebt worden waren. So die über dreißigjährige Kooperation mit dem Malermeister alter Schule, begnadeten Kunsthandwerker und Fotografen Peter Unterweissacher. Unterweissacher, der sein Atelier im benachbarten Leogang betreibt, hat Christian Fuchs vom ersten Gedanken zum Projekt weg auf vielen Ebenen unterstützt, ob mental in schwierigen Phasen oder beim Aufbau der Dunkelkammer,

bei der Ausarbeitung der Fotografien oder auch, physisch zupackend, beim Einrichten der Druckwerkstatt. Das Netzwerk rund um Christian Fuchs strahlte eine Kraft aus, die auch unmittelbar auf die anwesenden Journalist\*innen wirkte und zu einer starken Berichterstattung geführt hat. In dieser Pressekonferenz wurde die Gründung der *Druckwerkstatt der grafischen Künste* angekündigt. Sie war so gleichzeitig der Kick-off für eine Crowdfunding-Aktion zur Finanzierung.

Christian Fuchs: Unternehmer mit Leidenschaft für das Handwerk



Der Eingang zur Buchbinderei Fuchs – ein virtueller Rundgang auf [www.speisekarten.at](http://www.speisekarten.at) zeigt auch den Blick ins Unternehmen.



### Crowdfunding für ein Zukunftsprojekt des Druckhandwerks

Im Rahmen des Umbaus seines Firmengebäudes wurden im ersten Stock 250 Quadratmeter Platz geschaffen und die neue Druckwerkstatt eingerichtet. Dort bietet Christian seither Künstler\*innen und Grafiker\*innen und Handwerksliebhaber\*innen die Möglichkeit, die alten analogen Geräte und das historische Werkzeug für eigene Projekte zu nutzen. Als weitere Nutzungsmöglichkeit wird der Raum samt Geräten für Seminare, Schul- und Firmenveranstaltungen zur Verfügung gestellt, für spezielle Team- und Lernerfahrungen in einem kreativen Ambiente. Die Crowdfunding-Aktion für die *Druckwerkstatt der grafischen Künste* wurde in Kooperation mit der Genossenschaft für Gemeinwohl abgewickelt, die ausschließlich gemeinwohlgeprüfte Projekte unterstützt. So konnte die Gemeinwohl-Community österreichweit erreicht werden. Zusammen mit dem über Jahre aufgebauten und gepflegten fuchs'schen Netzwerk gelang es, die gewünschte Summe aufzutreiben.

### Positive ökologische und soziale Bilanz

Die Buchbinderei Fuchs zählt zu den Gemeinwohl-Pionierunternehmen und hat bereits 2013 die erste freiwillige Gemeinwohl-Bilanz erstellt und veröffentlicht. Christian Fuchs hat den Umbau seines Betriebsgebäudes auch in Kooperation mit den Energieberatern des Umweltservice Salzburg gestartet und ein eigenes Energieeffizienzkonzept für den Umbau des Betriebsgebäudes erarbeiten lassen. Mit der Photovoltaikanlage auf dem Dach werden nun achtzig Prozent des eigenen Strombedarfs gedeckt. Fast alle Leuchtmittel wurden auf LED umgestellt. Eine der positiven Auswirkungen durch die Photovoltaikanlage auf dem Dach des Firmengebäudes ist die enorme CO<sub>2</sub>-Ersparnis von 19,34 Tonnen, was umgerechnet etwa 130.000 nicht gefahrenen Kilometern oder einer Menge von 496 nicht gefällteten Bäumen entspricht (lt. Solar-APP-Anzeige). Zusätzlich wurde eine e-Ladestation für E-Bikes und E-Autos installiert, die täglich genutzt wird. Durch die Umstellung der Heizanlage von Öl auf Pellets werden nun statt 15.000 Liter Heizöl umweltfreundlichere vierzehn Tonnen Pellets im Jahr verheizt.

Darüber hinaus wurde beim Umbau, wo es möglich war, Hanfdämmung angebracht. Christian arbeitete mit regionalen Handwerksbetrieben aus dem Pinzgau, vereinzelt auch aus dem angrenzenden Bundesland Tirol, zusammen. Die Dämmung und ein Fenstertausch bewirkten auch ein verbessertes Raumklima und damit angenehmere Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter\*innen.

Die Druckvorlage für den Crowdfunding-Flyer wurden aus Blei- und Holzbuchstaben gesetzt.



So wie die Buchblöcke mit einem Faden verbunden werden, sind bei der Buchbinderei Fuchs die ökologischen und sozialen Aspekte des Unternehmens über die Gemeinwohl-Matrix eng miteinander verwoben.

Der neue Aufenthaltsraum mit Dachterrasse und Gemüsebeeten für die firmeneigene Mitarbeiterküche lädt zu erholsamen und geselligen Pausen ein. Die Mitarbeiter\*innen nutzen diesen Bereich für regelmäßige, selbstorganisierte Mittagstische und erholsame Arbeitsunterbrechungen.

### Mitarbeiterin zur Gemeinwohlbeauftragten qualifiziert

Parallel zur Planung des Umbaus seines Firmengebäudes startete Christian Fuchs 2018 auch die Rebilanzierung seiner Gemeinwohl-Bilanz. Diesen zweiten Bilanzierungsprozess habe ich begleitet. Christian bat mich, drei Mitarbeiter\*innen seines Unternehmens mit der Gemeinwohl-Ökonomie näher vertraut zu machen. Christina, Victoria und Patrizia haben sich unglaublich interessiert und engagiert gezeigt und den Prozess damit fruchtbringend bereichert. Unsere Workshops hielten wir in der Halle ab, in der die alten Druck- und Grafikmaschinen zwischengeparkt waren, die für das Zukunftsprojekt gedacht waren. Dieses Ambiente mit den alten *Heidelbergs & Co* hat der Arbeit einen sehr speziellen Touch verliehen. Und eine der jungen Damen, Victoria, fing derart Feuer an der Gemeinwohl-Ökonomie, dass sie – von Christian Fuchs unterstützt – die Chance nutzte, am ersten universitären Masterlehrgang *Angewandte Gemeinwohl-Ökonomie* teilzunehmen. Sie begann im Herbst 2018. Nach zahlreichen intensiven Wochenenden, in denen es mit viel Tiefgang auch um unterschiedliche Ansätze alternativer Wirtschaftsmodelle ging, hat sie 2020 ihre Masterthesis verfasst und das Studium erfolgreich abgeschlossen.

### Erster Masterlehrgang: Angewandte Gemeinwohl-Ökonomie

Der Leiter des SMC Saalfelden, Wolfgang Schäffner, hat einige Jahre dafür gekämpft, diesen universitären Lehrgang ins Leben zu bringen. Aktuell wird er in Kooperation mit der FH Burgenland durchgeführt. Wolfgang Schäffner bringt hochkarätige Vortragende und Teilnehmer\*innen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz in den Ort und steigert damit die Attraktivität und die Wirtschaftskraft der Region.

### Erfindungen, Entwicklungen

Eine Handwerkskunst zu beherrschen, sei heutzutage zu wenig, um wirtschaftlich erfolgreich existieren zu können, ist Christian Fuchs überzeugt. Er setzt daher auch auf die spezielle Innovationskraft, die in ihm und seinem Unternehmen steckt. Die Auseinandersetzung

mit vielen unterschiedlichen Techniken und der direkte, offene Zugang zu seinen Kund\*innen und deren Herausforderungen machen ihn und seine Mitarbeiter\*innen erfinderisch. Eine ganze Reihe von Patent- und Markenmeldungen waren die Folge. Zum Beispiel für ClemmUp®, eine Produktentwicklung für Speisekarten mit einer einfach zu öffnenden Rückenklammer. Sie macht das Austauschen der Speisekarteninhalte unkompliziert. Diese Innovation bringt dem Unternehmen seit vielen Jahren Kundschaft aus der gehobenen Gastronomie.

Auch für einen traditionellen Handwerksbetrieb spielen die neuen Technologien heute eine große Rolle. Christian Fuchs hat deshalb in seinem Unternehmen digitale Präsentations- und Beratungsmöglichkeiten geschaffen, wie beispielsweise eine Videokonferenzlösung im Speisekarten-Schauraum. Mit ihrer Hilfe kann er auch entfernt ansässige Kunden virtuell beraten.

### Ein begnadeter Vernetzer

Christian Fuchs versteht es, die regionale Kulturszene, touristische, wissenschaftliche und journalistische Anbieter aus der Region – und oft weit darüber hinaus – zu inspirierenden Kooperationen zusammenzubringen. Dazu wurde mit der Plattform *Alpenwerkstatt.at* jüngst eine virtuelle Drehscheibe für regionales Handwerk ins Leben gerufen. Seit zwei Jahren ist die Buchbinderei Fuchs sogar eine Konzert-Location im Rahmen des jährlich stattfindenden, internationalen Jazzfestivals Saalfelden. Daneben bietet das besondere Gebäude immer wieder jungen, lokalen Künstler\*innen die Möglichkeit, sich zu präsentieren.

Mittlerweile hat die Buchbinderei Fuchs ihre dritte Gemeinwohl-Bilanz mit externem Audit erstellt. Der Veranstaltungsraum im Dachgeschoss des neuen Betriebsgebäudes bietet sich an, ein inspirierender Treffpunkt der Gemeinwohl-Community der Region zu werden.

ClemmUp® – praktisch für hochwertige Speisekarten mit flexiblem Inhalt.



### Über die Autorin

**Mag. (FH) Sabine Lehner**  
MARKENwerkstatt, Salzburg  
Die Betriebswirtin ist seit 1996 als Coach und Beraterin selbstständig tätig. Ihre Schwerpunkte sind strategisches Marketing und die Markenentwicklung. Seit 2016 begleitet sie darüber hinaus als zertifizierte Gemeinwohl-Beraterin Unternehmen bei der Erstellung ihrer Gemeinwohl-Bilanzen.



Jazz pur im Drucksaal mit Duo 4675



Im Oktober 2020 wurde das Handwerk des Buchbindens von der Unesco zum immateriellen Kulturerbe ernannt.

## Was passiert, wenn nicht finanzieller Erfolg, sondern der Beitrag zum Gemeinwohl zur Orientierung wirtschaftlichen Handelns wird?



Eine andere Wirtschaft ist möglich. 24 Beispiele zeigen, wie die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie in der Praxis gelebt werden und finanziell zum Erfolgsfaktor werden können.

Dieses Buch versammelt die visionären Entwicklungen von 24 Unternehmen, Organisationen und Gemeinden, die für das Gemeinwohl kämpfen: Es erzählt von einem Bio-Tofu-Hersteller, der erfolgreich eine Alternative zum Fleischkonsum entwickelt hat, von einem Outdoor-Bekleidungshersteller, der zu einer der nachhaltigsten Marken in Deutschland geworden ist, von einem Holzbauunternehmen, das zum Konstrukteur großer Holzgebäude aufgestiegen ist, und von einer Bank, die die alten „Raiffeisen-Ideale“ heute tatsächlich erfolgreich lebt.



[www.24-wahre-geschichten.de/](http://www.24-wahre-geschichten.de/)  
buchbestellung

### Bildnachweis

Buchbinderei Fuchs (200, 203–205), Thomas Kirchmaier (201), Catherine Rocke (202), Heidrun Edelsbacher (202 unten), 2ndFloor (205 unten rechts)

*Umschlag-Vorderseite* – Buchbinderei Fuchs, Alnatura/Marc Doradzillo, Sonnentor, eak, Genossenschaft Deutscher Brunnen, Kirstin Tödting, [istockphoto.com/francois edmond](https://www.istockphoto.com/francois-edmond), [istockphoto.com/saemilee](https://www.istockphoto.com/saemilee), Hartfilm

*Umschlag-Rückseite* – [istockphoto.com/anna42f](https://www.istockphoto.com/anna42f), Stadt Steinheim, elobau, Johann Jilka, ForstBW, BKK ProVita, EM-Chiemgau, Kirsten Biema/Frau Klara, Polarstern, Sven D. Jerschow, Touristinfo Waginger See/R. Scheuerecke, Buchbinderei Fuchs