

EVOLUTION VillageOffice

2022+



Die Reise von VillageOffice

VillageOffice entwickelt sich weiter. Es ist uns ein Anliegen, euch darüber in voller Transparenz und mit der nötigen Selbstkritik zu informieren. Dazu zuerst: ein Blick zurück.

Die Reise beginnt

Die VillageOffice Genossenschaft entstand am Schreibtisch von David Brühlmeier, als er im Rahmen eines Talentförderungsprogramms für die Swisscom ein Geschäftsmodell erarbeiten durfte. Swisscom zeigte kein Interesse. Dave liess das Thema aber nicht mehr los. Also suchte er im Herbst 2015 ausserhalb der Swisscom nach Verbündeten – und stiess auf Jenny Schäpper-Uster. Yin und Yang haben sich gefunden und wir waren uns sehr schnell klar: Das machen wir gemeinsam.

Den Grundstein legten wir an zwei verschneiten Tagen in Ftan, gemeinsam mit fünf weiteren Verbündeten. Voller Tatendrang gründeten wir die Genossenschaft am 23. Februar 2016 in Bern und gingen auf die Suche nach möglichen Geldgebern. Schon wenige Monate später bekamen wir die Zusage des [Innovationsfonds der Alternativen Bank](#). Ein unglaublicher Motivationsboost! Ein erste Institution ausserhalb des Kernteams glaubte an die Idee von VillageOffice.

Im Herbst folgte dann der zweite grosse Meilenstein: Engagement Migros (heute: [Migros Pionierfonds](#)) sagte zu, uns über drei Jahre hinaus substanziell zu fördern. Nun konnten wir richtig loslegen.

We walk the talk

Etwas war für uns von Anfang an klar: Wir wollen den Wandel vorleben, den wir in der Gesellschaft sehen möchten. Dieses Motto zieht sich seit der Gründung wie ein roter Faden durch unser Projekt. Angefangen von der Rechtsform als Genossenschaft, über den Nordstern der Teal-Haltung aus [Reinventing Organizations](#), der damit verbundenen Orientierung am Purpose, einer klaren Werthaltung bis hin zur Organisationsform auf Basis von [Holacracy](#). Alle diese Elemente waren nie der einfachere Weg, aber immer der lehrreiche und für uns stimmige.

Fokus auf Arbeitgeber

Unser Geschäftsmodell ging stets davon aus, ein Angebot für Unternehmen zu schaffen, damit deren Mitarbeitenden in einem Coworking Space in der Nähe ihres Wohnortes arbeiten können. Mit dieser Idee gelang es Jenny schnell, viele Coworking Spaces aus ihrem Netzwerk zu überzeugen, sich dem Netzwerk von VillageOffice anzuschliessen. Dadurch schufen wir die Basis für ein Angebot an Unternehmenskunden.

Im Jahr 2017 war es allerdings äusserst schwierig, Unternehmen dazu zu bewegen, ihre Mitarbeitenden ausserhalb des angestammten Büros arbeiten zu lassen. Daher schlossen wir uns der [WorkSmart-Initiative](#) an und knüpften erste Kontakte. Schnell wurde klar, dass ein reines Abo-Modell für Coworking (unsere Zielvorstellung), noch nicht marktreif ist. Es brauchte zuerst eine Verhaltensänderung. Deshalb entwickelten wir das Programm der «Coworking Experience». Zu unserer grossen Freude fanden wir fünf Unternehmen, die dieses Pilotprogramm kauften. Wir begleiteten die Coworker*innen während eines ganzen Jahres, drehten mit jedem Unternehmen [einen Film](#) und werteten über eine App das Mobilitätsverhalten aus.

Trotz des überwiegend positiven Feedbacks der teilnehmenden Unternehmen wollte nach der «Coworking Experience» nur ein Unternehmen das Coworking-Abo-Modell weiterführen: das Bundesamt für Informatik. Die Zeit war einfach noch nicht reif.

Im gleichen Zeitraum bekamen wir immer wieder Anfragen, ob wir beim Aufbau von Coworking Spaces unterstützen könnten. Um den Fokus auf unser Kerngeschäft mit Unternehmen zu bewahren, sagten wir diese Anfragen bis dahin immer ab.

Fokus auf Gemeinden

Indizien und Forschung zeigten: Auf Seite Arbeitgeber (Nachfrage-Seite) arbeitete die Zeit zu unseren Gunsten. Also entschieden wir, uns in der Zwischenzeit auf die Angebots-Seite zu konzentrieren: den Aufbau von neuen Coworking Spaces in ländlichen Gebieten. Getrieben durch ein Pilotprogramm im Kanton Thurgau erarbeiteten wir ein kollaboratives Modell für Gemeinden.

Als weiteres Geschäftsmodell hatten wir institutionelle Anleger identifiziert. Das grösste Projekt in diesem Segment durften wir im Auftrag von Swiss Life in Zürich durchführen. Es entstand die [Coworking Lounge Tessinerplatz](#). Zudem konnten wir die Erfahrungen aus diesem Prozess in ein Modell giessen: Das Sechs-Phasenmodell von VillageOffice war geboren.

Bis zu diesem Zeitpunkt genossen wir noch immer die Unterstützung durch Engagement Migros. Die Umstellung vom «Ausprobieren» auf die Erstellung und Erbringung von Marktleistungen fiel uns schwer. Es war ein langer und schmerzlicher Prozess, der auch mit Abgängen im Team verbunden war. Die zugespitzte finanzielle Lage machte auch deutlich, dass wir die Altlasten bereinigen mussten. Die ausserordentliche Generalversammlung

vom 18.12.2018 stimmte einer Reduktion des Nominalwertes der Anteilscheine von CHF 100 auf CHF 20 zu und wir konnten somit die Unterbilanz bereinigen.

Es geht bergauf

Wir schlossen die Storming- und Norming-Zeiten im Team ab und waren nun im Performing angekommen. Dank unserem Phasenmodell wurde auch der Verkauf bei Gemeinden einfacher. Wir konnten klar kommunizieren, wie wir vorgehen und welche Kosten in welchen Phasen zu erwarten waren. Dank einem (fast) ganzschweizerischen Netz an Regionalpartnern waren immer mehr Gemeinden dazu bereit, die ersten Schritte beim Aufbau eines Coworking Spaces in ihrer Gemeinde zu finanzieren.

Gleichzeitig stellten wir fest, dass das angestrebte Geschäftsfeld mit institutionellen Anlegern nur schwer mit unserer Vision vereinbar war. Unser Hauptprojekt mit Swiss Life stand mitten in der Stadt Zürich, und nicht wie von uns angestrebt auf dem Land. Zur Klärung dieser Situation entschieden wir uns, das Geschäftsfeld mit institutionellen Anlegern aufzugeben. Zu unserer grossen Freude fanden wir für die Weiterführung des Betriebs der Coworking Lounge Tessinerplatz eine gute Lösung mit zwei Partnern von VillageOffice, die bereits den Aufbau massgeblich mitgeprägt hatten.

Mit Unterstützung der [Klimastiftung](#) und [EnergieSchweiz](#) konnten wir im Frühling 2020 mit [my.VillageOffice](#) einen interaktiven Baukasten online stellen, um die lokalen Gemeinschaften noch besser beim Aufbau und Betrieb eines Coworking Spaces zu unterstützen.

Wir hatten nun eine Schärfung erreicht und unsere Auftragsbücher waren gut gefüllt. Wir stellten neue Coaches ein, um die Aufbau-Leistungen zu erbringen – gemeinsam mit den lokalen Gemeinschaften.

Der erste Lockdown

Und dann kam der erste Lockdown. Sämtliche Aktivitäten lagen auf Eis, unser Einkommen war von einem Schlag auf den anderen auf Null.

Nach dem ersten Schockmoment gab es im Team trotzdem eine sehr positive Stimmung. Wir richteten den Blick auf die Chancen der [Post-Corona Welt](#). Corona hatte erreicht, was wir mit der Coworking Experience erreichen wollten: Zeigen, dass Arbeit auch ausserhalb des Büros funktioniert. Wir schufen intern einen Solidaritätsfonds, auf dem wir unsere geleisteten Stunden rapportierten, aber der VillageOffice Genossenschaft gegenüber nicht verrechneten. Als rechtliches Gefäss dafür nutzten wir sogenannte «Eventualverpflichtungen», damit wir die Erfolgsrechnung entlasten konnten.

Diese Massnahme schonte unsere Liquidität und wir nahmen langsam wieder Fahrt auf. Im Sommer 2020 konnten wir eine Partnerschaft mit SBB Immobilien unterzeichnen, um Regionalbahnhöfe als VillageOffices zu nutzen. Die Stiftung Mercator hatte zugesagt, die Ausarbeitung des dazu notwendigen dezentralen Betriebsmodells als «Social Franchise»

auszuarbeiten. Die Stimmung im Team war gut, wir hatten ein funktionierendes Produkt und konnten nun endlich wieder an Projekten arbeiten.

Eine Herausforderung blieb das Teambuilding. Mit den drastischen Massnahmen zur Reduzierung unserer Kosten hatten wir schon vor dem ersten Lockdown kaum noch physische Teamanlässe. Uns war klar, dass wir vermehrt und gezielt ins Team und unseren zwischenmenschlichen Zusammenhalt investieren müssten. Das Zusammengehörigkeitsgefühl war bisher eine unserer Stärken, weil wir uns regelmässig trafen und uns auch laufend mit unserem Purpose, unseren Werten und den Herausforderungen der Selbstorganisation beschäftigten. Mit dem Ausbau des Gemeindegeschäfts wuchs das Team – wir hatten neue Teammitglieder, die sich teilweise nur per Video trafen und Selbstorganisation nur aus Büchern kannten. Diese Situation intensivierte sich mit Corona und es stand auch weiterhin kein Budget für Teambuilding und -schulung zur Verfügung.

Suche nach neuer Finanzierung

Die im Sommer 2020 durch Mercator zugesprochene Finanzierung ist für das Social Franchise zweckgebunden. Unsere Planung zeigte klar auf, dass wir zusätzliche finanzielle Mittel benötigten, um den laufenden Betrieb zu decken, ins Team zu investieren und im Bereich der Unternehmenskunden Vollgas zu geben. Wir waren über mehrere Monate hinweg mit einer nachhaltigen Pensionskasse in Verhandlungen, die leider scheiterten. Trotz der nachhaltigen Ausrichtung zählten am Schluss nur die finanziellen Kennzahlen und wir waren für diese traditionelle Betrachtung nicht kreditwürdig. Es wurde klar, dass wir einen neuen Weg der Finanzierung beschreiten mussten, um einen Partner zu finden, der alle drei Ebenen der Nachhaltigkeit (wirtschaftlich, ökologisch, sozial) gleichwertig behandelt. Das Netzwerk [SENS](#) unterstützte uns auf diesem Weg, der aber leider auch nicht zu einem Ergebnis führte. Wir waren an einem unangenehmen Reifegrad angelangt: Wir waren kein junges Startup mehr, das Fördergelder bekommt, aber auch noch nicht ein reifes Unternehmen, das eigene Mittel für die Weiterentwicklung nutzen kann.

Enterprise – Quo Vadis?

Trotz personeller Verstärkung im Herbst 2020 fiel es uns schwer, unser Geschäftsfeld für Unternehmen wieder hochzufahren – sprich Coworking-Abos und Coaching-Begleitung für Mitarbeitende zu verkaufen. Die Unternehmen waren mit ihrem (durch Corona ohnehin erschwerten) Tagesgeschäft beschäftigt. Eine weitere Schwierigkeit zeigte sich in der Technologie: Es fehlte eine leistungsfähige App für die Coworker bzw. Mitarbeitenden der Unternehmen. Die meisten Unternehmen hatten während des ersten Lockdowns bereits erste Erfahrungen mit FlexWork gemacht und wollten in der Regel nur ein «Coworking-as-a-Service» Angebot. Deshalb strebten wir ein Joint-Venture oder einen Verkauf unseres Angebots für Unternehmenskunden an. Gespräche und erste Verhandlungen mit einem potenziellen Partner stimmten uns zuversichtlich. Im Juni 2021 zog sich der potenzielle Partner allerdings zurück und wir entschieden uns, das Geschäftsfeld auf Eis zu legen.

Der zweite Lockdown

Der nächste Lockdown im Winter 2020 und die anhaltende Home-Office-Pflicht bis Ende Mai 2021 ging an die Substanz. Es zehrte nicht nur an der Motivation des VillageOffice-Teams, sondern auch an den Finanzen. Viele im Team konnten sich aus finanziellen Gründen ein Engagement bei VillageOffice nicht mehr leisten. Trotz Unterstützung des Bundes, mehrerer Finanzierungsbemühungen und Kurzarbeit sank unser Kontostand ständig. Es wurde klar: So konnte es nicht mehr weitergehen.

Die Umsetzung der SBB Partnerschaft erwies sich als schwierig. Die tatsächlich zur Diskussion stehenden, potenziellen Standorte waren entweder zu klein oder nicht verfügbar. Von den angepeilten 60-80 regionalen Standorten waren nur gerade eine Handvoll realistisch. Zum beidseitigen Bedauern mussten wir feststellen, dass die Ambition aus den Vertragsverhandlungen nicht der operativen Realität entsprach.

Die aktuellen Herausforderungen

In einem kollaborativen Prozess setzte sich ein Team aus VR- und Kernteam-Vertreter*innen vertieft mit den strategischen Herausforderungen auseinander und erarbeitete einen neuen Ansatz, mit dem sich der Purpose von VillageOffice weiterführen lässt.

Das Strategie-Team hat sich insbesondere mit folgenden Herausforderungen beschäftigt:

- **Produkt und Verkaufszyklus:** Unsere Gemeindeprojekte sind auf eine «Pre-Corona» Welt ausgerichtet. Sie sind relativ teuer und haben einen langen Verkaufszyklus. Wir sind zuversichtlich, dass diese Probleme gelöst werden können, aber dazu braucht es wiederum Zeit und Geld, die nicht mehr vorhanden sind.
- **Kostenstruktur:** Wir haben viele Personen im Team, die mit zum Teil sehr kleinen Pensen für VillageOffice arbeiten. Das generiert viel Koordinationsaufwand und somit Kosten. Wir haben die Kosten schon bis an die Schmerzgrenze reduziert, sie sind aber immer noch zu hoch.
- **Fokus:** Wir haben schon von Anfang an damit gekämpft, einen Fokus zu definieren und diesen auch zu behalten. Da es uns auf der Angebotsseite (Gemeinden) gelang, Aufträge zu holen, mussten wir uns schweren Herzens von der Nachfrageseite (Unternehmen) verabschieden. Es fehlte die Kapazität (Zeit und Geld), um die bereits begonnenen Services für Coworking Spaces zur Marktreife zu bringen.

Der Strategie-Prozess war schmerzhaft, aber immer getrieben durch vereinte Kräfte und einem gemeinsamen Nordstern: Der Purpose von VillageOffice soll weiterleben. Wir führten viele Gespräche mit internen und externen Partnern und mit Genossenschaftler*innen. Und kamen schlussendlich zu einer gemeinsamen Entscheidung für die Neuausrichtung.

Wie geht es weiter?

Wir schlagen vor, dass VillageOffice in drei Bereiche aufgeteilt wird:

1. Einen **«Open Content Kern»**. Dieser beinhaltet den Purpose von VillageOffice, die Marke, das Phasenmodell und alle Inhalte von My.VillageOffice. Dieser Kern soll an einen gemeinnützigen Verein übergeben werden.
2. Ein **kommerzielles Angebot für Gemeinden**. Auf Basis des Open Content Kerns können Unternehmen kommerzielle Angebote für Gemeinden anbieten, mit der Marke VillageOffice. Diese Unternehmen sind im Wesentlichen diejenigen der heutigen Regionalpartner von VillageOffice, es können aber auch weitere hinzukommen.
3. Ein **kommerzielles Angebot für Unternehmen**. Hier sind wir der Meinung, dass die Marke VillageOffice nicht passt. Es wird voraussichtlich mit Beteiligung von einigen heutigen Partnern von VillageOffice ein neues Unternehmen entstehen, das ein solches Angebot aufbaut.

Aus diesen Gründen soll die VillageOffice Genossenschaft aufgelöst werden. Es war und bleibt unser Bestreben, einen Konkurs zu vermeiden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir jetzt handeln. Wir haben noch Liquiditätsreserven von 3 bis 5 Monaten, die es uns erlauben, die Auflösung der Genossenschaft geordnet durchzuführen.

Die formelle Umsetzung

Der Verwaltungsrat der VillageOffice Genossenschaft hat diesem Vorschlag am 05.11.2021 formal zugestimmt. Über eine Liquidation kann aber nur die Generalversammlung entscheiden. Es ist gemäss unseren Statuten eine Zweidrittelmehrheit erforderlich.

Schlusswort

Auch wenn mit dieser Entscheidung die Reise der VillageOffice *Genossenschaft* zu Ende geht, so lebt der Purpose von VillageOffice weiter. Sehr viele Menschen haben mit viel Herzblut ihren Beitrag dazu geleistet, dass die Reise so weit gekommen ist. Dafür sind wir sehr dankbar. Wir sind zuversichtlich, dass sich VillageOffice in der neuen Heimat und mit kräftiger Unterstützung der bisherigen Regionalpartner weiter entfalten kann. Wir freuen uns auf den Tag, an dem aus diesem kleinen Pflänzchen ein grosser Baum entstehen darf, dessen Früchte unseren Enkelinnen und Enkel ernten dürfen.



Jenny Schäpper-Uster
Präsidentin der Verwaltung



David Brühlmeier
Mitglied der Verwaltung