

Nur Vision reicht nicht

Wie werde ich Sozialunternehmer? Professorin Christine Volkmann an der Uni Wuppertal bringt es ihren Studenten bei. Eine Anleitung in fünf Schritten

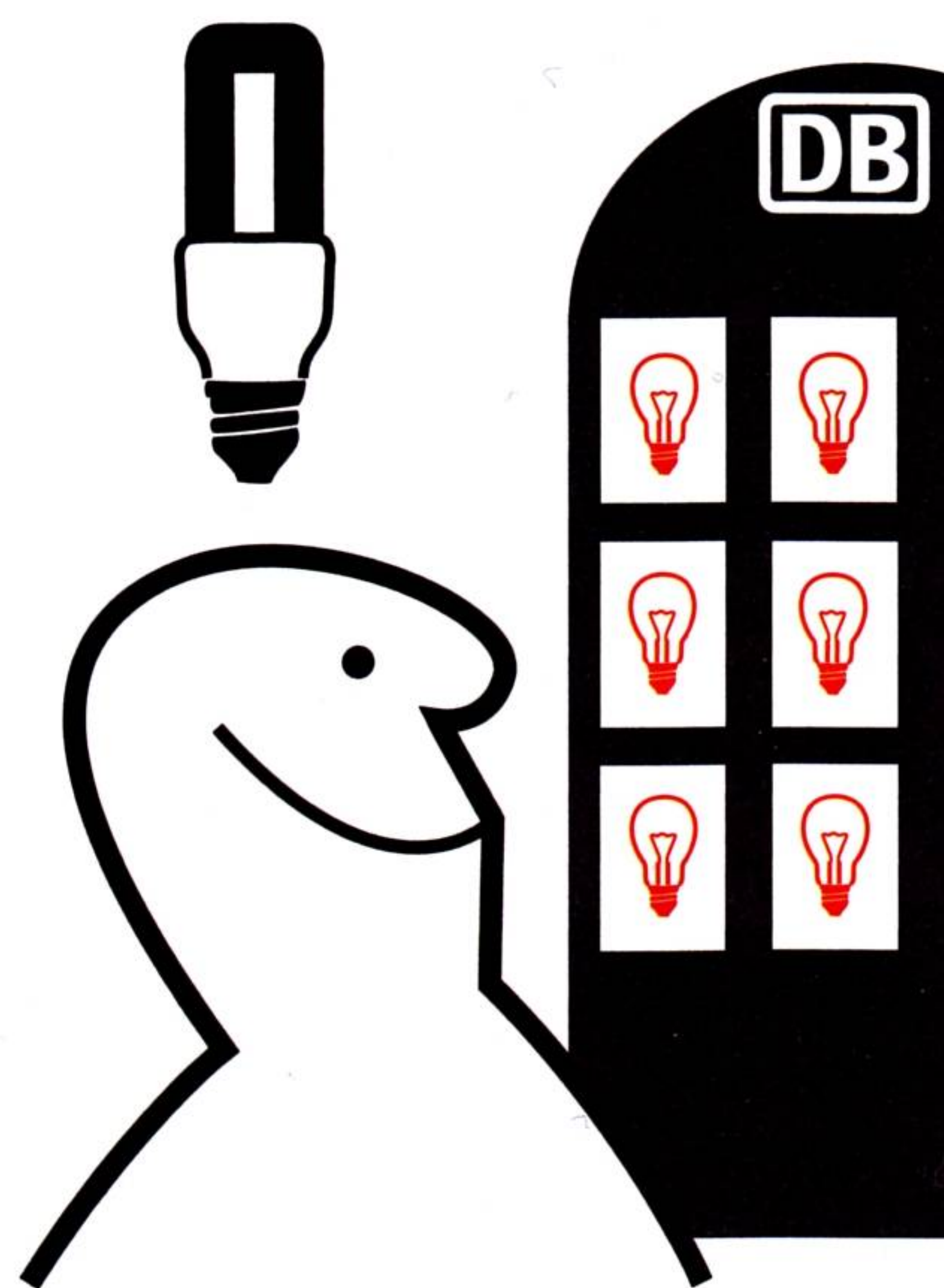
TEXT Johannes Pennekamp ILLUSTRATIONEN Thilo Kasper

Die Bergische Universität liegt als schmuckloser Zweckbau auf einem Hügel über Wuppertal, auf den ersten Blick kein Ambiente, in dem sich neue Gedanken gut entfalten. Doch im Herzen der Bildungsburg, Ebene 13, Zimmer 18, dem Büro von Professorin Christine Volkmann, ändert sich das: Wenn die Gründungsforscherin davon spricht, wie sie ihre Wirtschaftsstudenten mit mehr ausrustet als dem Dogma der Gewinnmaximierung. Wie sie die angehenden Unternehmer ermutigt, über die Grenzen des Kapitalismus hinauszudenken. Die Inhaberin des UNESCO-Lehrstuhls für Entrepreneurship und Interkulturelles Management legt ihren Schwerpunkt auf Sozialunternehmertum. „Ich möchte den Studenten bewusst machen, dass es eine andere Sicht auf die Dinge gibt“, sagt die Ökonomin, während der Tee auf ihrem Tisch auf Trinktemperatur abkühlt.

In ihren Seminaren bringt sie Bachelor- und Masterstudenten bei, wie sich aus einer sozialen Idee ein Unternehmen formen lässt, das einen sozialen Mehrwert schafft. Studenten können im SIFE-Projekt (Students in Free Enterprise) Ideen entwickeln und erste praktische Erfahrungen sammeln. Volkmann und ihre Mitarbeiter begleiten die Hochschüler von der ersten Überlegung bis zur späteren Gründung. Mehrere Sozialunternehmen sind auf diese Weise bereits entstanden – hier eine Anleitung anhand von Beispielen:

1.

PROBLEME ERKENNEN, LÖSUNGEN FINDEN: In ihren Vorlesungen spricht Volkmann anstelle von „Ideenfindung“ davon, dass „Probleme erkannt werden müssen“. So



1. Probleme erkennen, Lösungen finden

wie bei der Inderin Jeroo Billimoria, einer Betriebswirtin aus wohlhabendem Elternhaus, die im Studium auf dem Weg zur Uni täglich die Not der Straßenkinder von Mumbai sah. Als junge Frau begann sie, in Sozialprojekten zu arbeiten und erhielt Tag und Nacht Anrufe ihrer Schützlinge. Also richtete sie kurzerhand eine 24-Stunden-Hotline für Kinder ein. Heute gehört Billimoria mit ihrem Unternehmen Childline zu den renommiertesten Sozialunternehmern im Land.

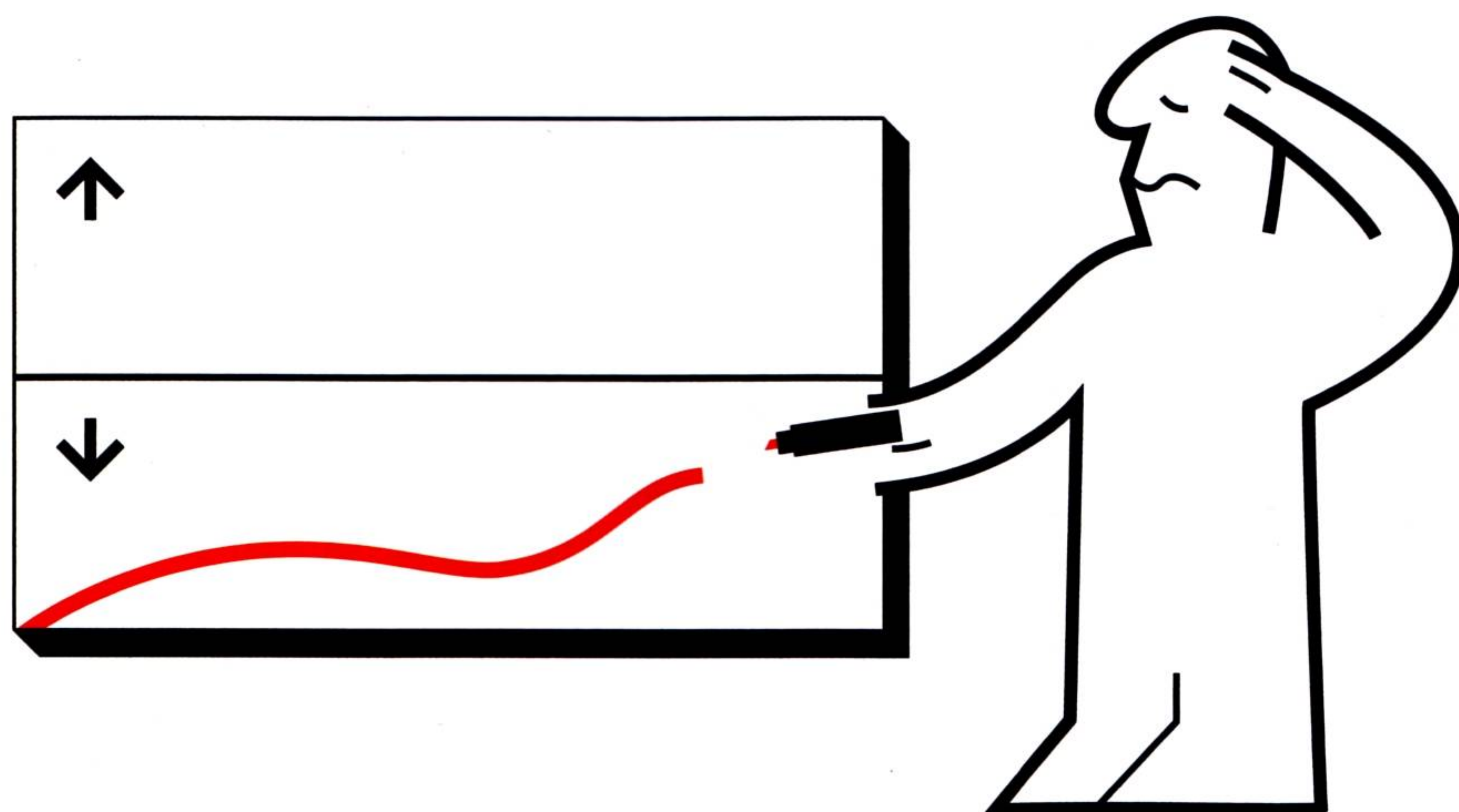
Mit solchen Beispielen will Volkmann die Studenten dazu bringen, ihre Umwelt genau zu beobachten, soziale Probleme zu erkennen, sie unternehmerisch zu lösen und am Ende eine bessere Situation für

Betroffene zu schaffen. „Opportunity Recognition“ nennt sie diese Haltung.

Der BWL-Student Daniel Bechem erkannte eine Gelegenheit, als er vor einem Jahr in Berlin abends vor dem Büro-Tower der Deutschen Bahn stand. Den Kopf in den Nacken gelegt, fragte er sich, wie viel Strom die geschätzten 6000 Halogenstrahler in den 26 Etagen des Glasbauwerkes wohl verpulverten. Er kalkulierte, dass die Bahn 450 000 Euro im Jahr sparen könnte, wenn sie die Strahler durch energiesparende LED-Leuchten ersetzen würde. Seine Geschäftsidee war geboren: Der Wuppertaler, der als Kind an Elektrogeräten herumgebastelt hatte, will nun Unternehmen und Privatleute vom Umstieg auf stromsparende und umweltschonende LED-Technik überzeugen.

2.

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHES WISSEN ANEIGNEN: Christine Volkmann findet Bechems Idee gut. Grundsätzlich gefällt ihr, dass ihre Studenten mit Begeisterung und Idealismus bei der Sache sind. Die Ökonomin warnt aber davor, allein aus moralischem Antrieb zum Sozialunternehmer zu werden: „Das geht nach hinten los.“ Ihr ist aufgefallen, dass viele ihrer Seminarteilnehmer sich nicht sonderlich für Bilanzbuchhaltung oder Marketing interessieren. „Die meisten sehen im klassischen BWL-Angebot weder Erfüllung noch eine Berufsperspektive“, sagt Volkmann. Erst in ihren Seminaren erkennen die Studenten, dass sie das trockene Wissen benutzen können, wenn sie soziale und ökologische Ziele anpeilen, wenn sie Dinge verändern wollen. Diese Einsicht spornt die Studenten an, sich das betriebswirt-



2. Betriebswirtschaftliches Wissen aneignen

schaftliche Handwerkszeug zuzulegen. „Ein Visionär ist noch lange kein Sozialunternehmer“, betont die Hochschullehrerin. Deshalb lernen Daniel Bechem und seine Kommilitonen, wie sie Märkte analysieren und einen Businessplan schreiben. Sie prüfen, ob die Gründungsidee das Potenzial hat, langfristig erfolgreich zu sein und zu expandieren.

Außerdem brauchen die Studenten Ausdauer: Bechem hat in der SIFE-Projektgruppe zwar eine Reihe Interessierter gefunden, die sich spontan für seine Start-Up-Idee begeisterten. Als denen jedoch klar wurde, dass es bei der Umsetzung nicht nur um schöne Begriffe wie „CSR“ und „Nachhaltigkeit“ geht, sondern um technische Details, „sind fast alle wieder abgesprungen“, erinnert sich der Initiator. Gemeinsam mit einem Kommilitonen erprobt der 26-Jährige jetzt, wie ihr Beratungsangebot bei Unternehmen ankommt. Eine Steakhouse-Kette hat bereits angebissen. Falls sich zeigt, dass es einen Markt für seine Geschäftsidee gibt, will Bechem aus der Uni heraus ein Unternehmen gründen. Einen Namen hat er sich bereits überlegt: „LED it glow“.

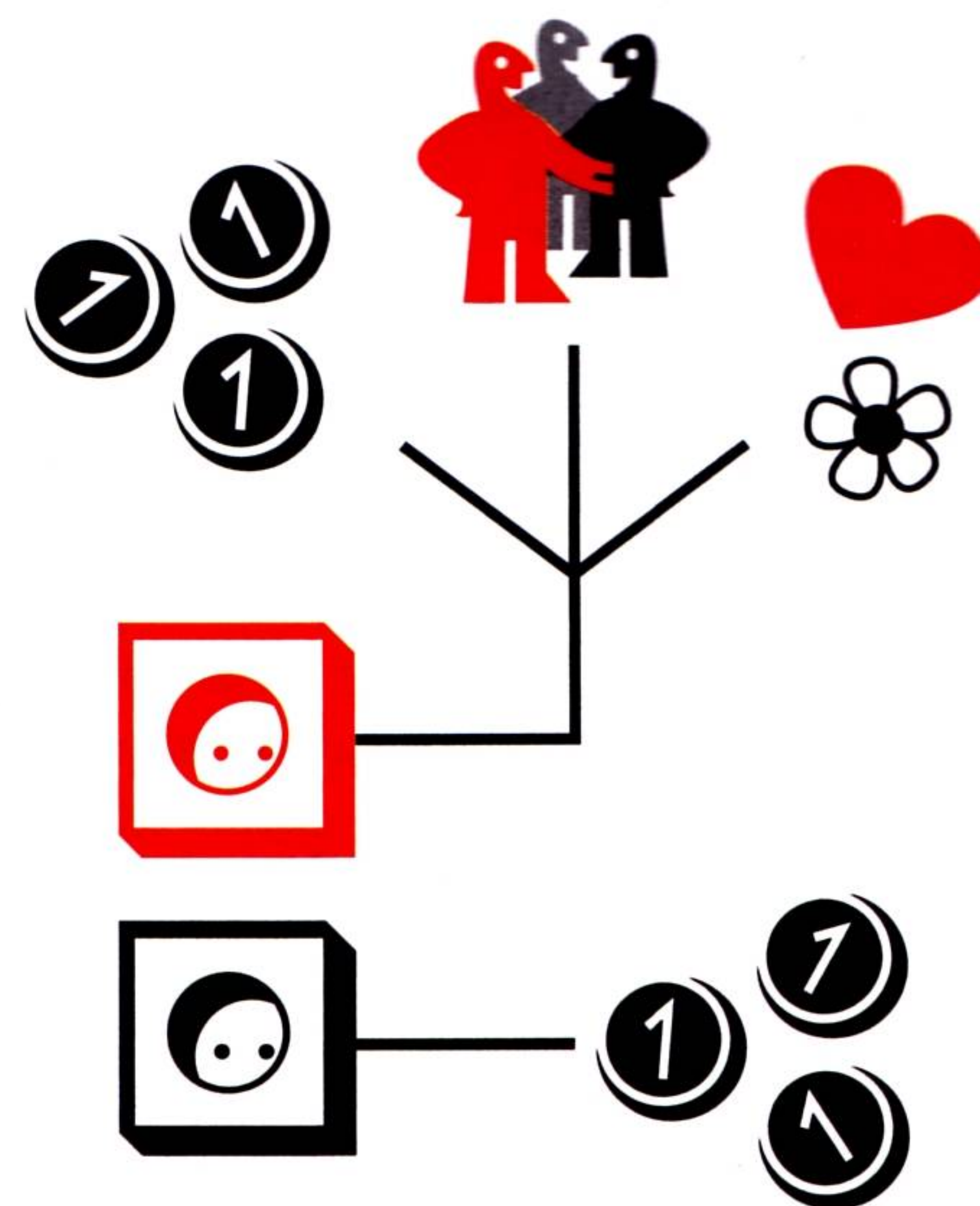
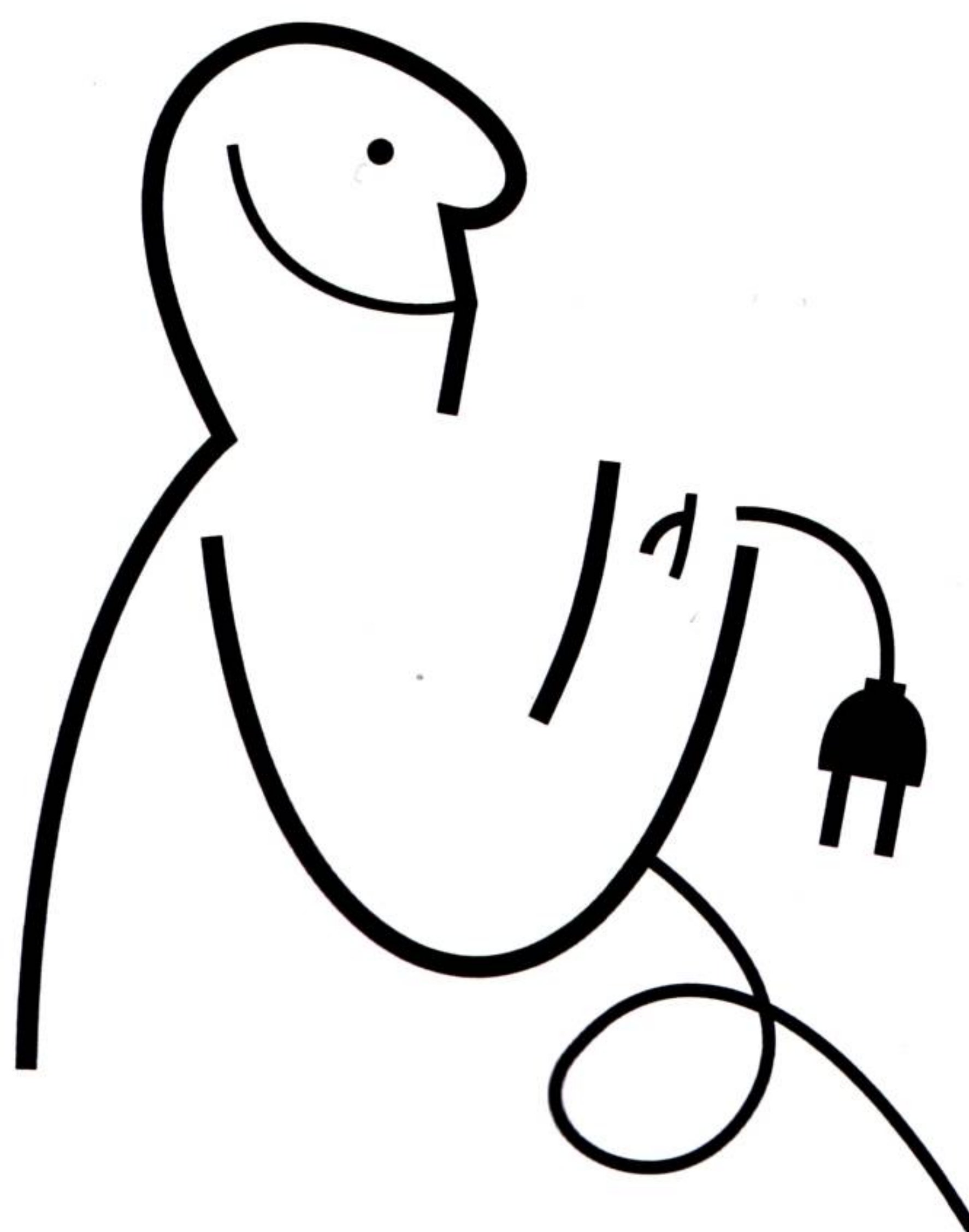
sichten eine ganze Reihe von Finanzierungsquellen anzapfen können, die konventionellen Gründern verschlossen bleiben. „Es existieren zivilgesellschaftliche Organisationen wie der Rotary Club, Stiftungen und Spender, die im Sozialsektor zur Verfügung stehen“, sagt Volkmann und zählt Stipendien von weltweit tätigen Verbänden oder soziale Risikokapitalgeber wie BonVenture auf, dazu Spendenplattformen wie Betterplace.org oder Mikrofinanzinstitute, die Kleinkredite bis

20 000 Euro zur Verfügung stellen. Was bei allen potenziellen Geldgebern zählt, ist ein überzeugendes Auftreten. Darum schickt Volkmann ihre Studenten in einen imaginären Fahrstuhl: Beim „Elevator-Pitch“ müssen sie in 30 Sekunden, in der Kürze einer Fahrstuhlfahrt also, ihre Geschäftsmodelle präsentieren. Ob die Idee gut durchdacht ist, ist dann schnell klar.

Das SIFE-Projekt bereitet die künftigen Gründer auf die Anforderungen der verschiedenen Geldgeber vor. „Während BonVenture sehr viel Wert auf das Geschäfts- und Erlösmodell legt, ist bei vielen Stipendien die Gründerpersönlichkeit entscheidend“, sagt Volkmann: Wie stark ist der Wille zur Unabhängigkeit? Geht der Unternehmer Probleme kreativ an? Plant er langfristig? Weil sich junge Sozialunternehmer trotz der vielen Angebote längst nicht sicher sein können, Unterstützung zu erhalten, bastelt Volkmann gerade selbst an einem Gründer-Fonds, der von regionalen Unternehmen finanziert werden soll. Wann der Fonds an den Start geht, steht noch nicht fest.

Franz Reinartz wird den Fonds nicht mehr in Anspruch nehmen müssen. Aus

3. Alternative Finanzierungsquellen anzapfen



3.

ALTERNATIVE FINANZIERUNGSQUELLEN ANZAPFEN: Eine Unternehmensgründung braucht Startkapital. Von seiner Professorin wird Bechem im nächsten Semester lernen, dass Unternehmer mit sozialen Ab-

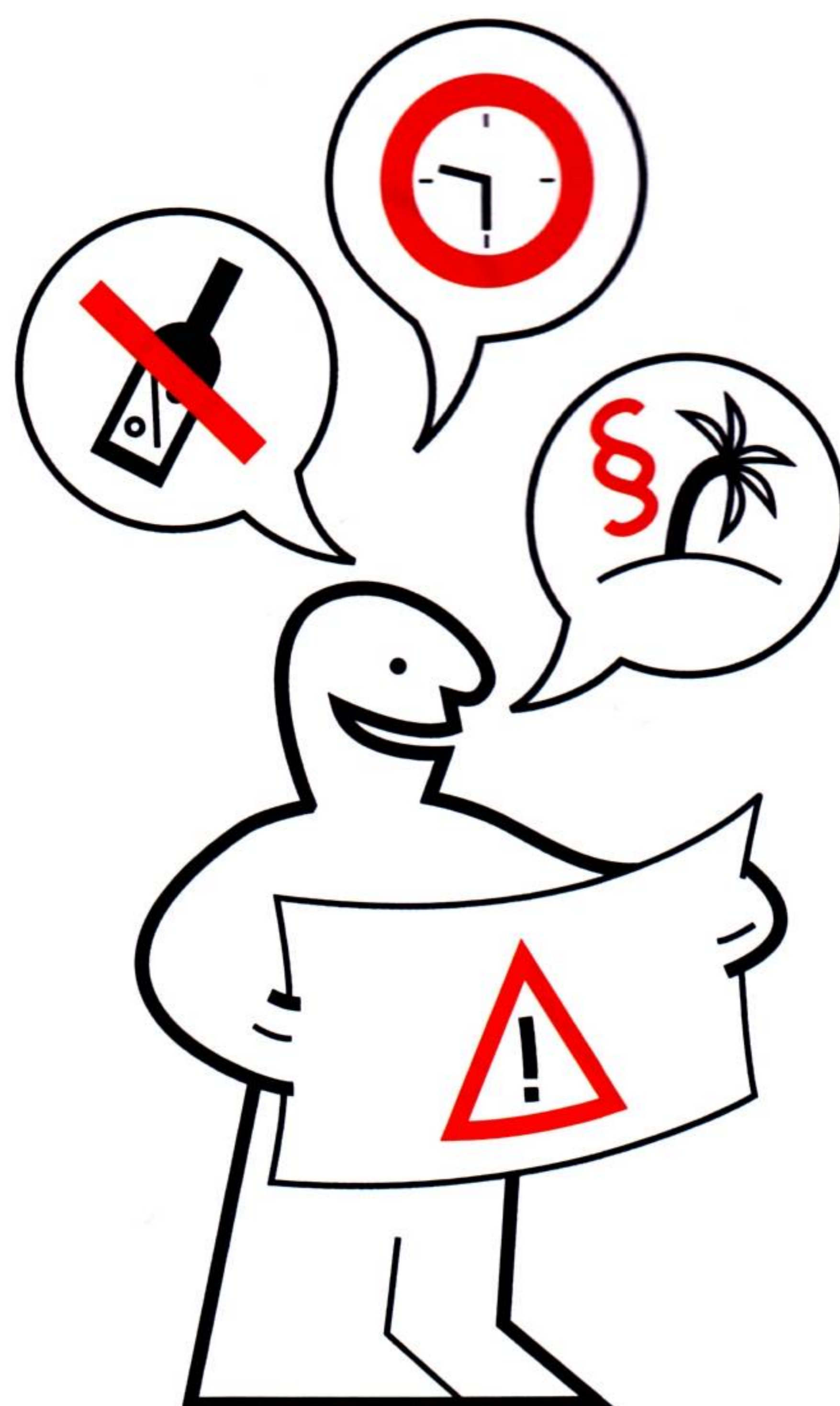
seiner Uni-Ausgründung ist längst ein etabliertes Unternehmen geworden. Doch der 29-Jährige erinnert sich noch gut an die schwierige Startphase: Als er mit drei Kommilitonen 2006 ernst machte und sie die Kita-Concept GmbH anmeldeten, die jungen Eltern eine schnelle und sorgenfreie Rückkehr in den Job ermöglichen soll, benötigten sie „einen niedrigen fünfstelligen Betrag“. Eine Stange Geld für vier Uni-Absolventen. Sie mussten feststellen, dass Banken für Förderkredite oft einen Hochschulabschluss erwarten oder sich auf Technologie-Gründungen beschränken.

Mit ihrem Geschäftsmodell klapperten die Wuppertaler mehrere Monate lang Kreditinstitute ab, bevor sie endlich ihre Hausbank fanden, die ihnen einen ganz gewöhnlichen Ratenkredit gab. Dass sie es auch ohne besondere Förderungen geschafft haben, macht Reinartz „ziemlich stolz“. Später, als die Gründer ihr Diplom in der Tasche und bessere Chancen auf eine Finanzierung hatten, „wollten und brauchten wir das nicht mehr“, sagt er.

Hybride Geschäftsmodelle, die gesellschaftlich etwas bewegen und gleichzeitig Geld abwerfen sollen, „passen noch nicht in die gängigen Ratingraster bei der Kreditvergabe“, bestätigt Christine Volkmann die Erfahrung von Reinartz. Die Finanzierungsfrage wird dadurch für viele Gründer zur entscheidenden Hürde.

4.

KLARE REGELN GEGEN EINE ZU LOCKERE EINSTELLUNG: Seit vier Jahren sitzt Franz Reinartz nicht mehr im Hörsaal, sondern in einem Großraumbüro, das sich im modernisierten Gebäude einer ehemaligen Kaserne befindet. Ledermöbel, Flachbildschirme, an den Wänden moderne Kunst: Nach Start-Up-Klitsche sieht es hier nicht aus; der Kredit ist längst zurückgezahlt. Auf einem Tisch steht eine Trophäe, die Kita-Concept als „Bestes Jungunternehmen Wuppertals“ auszeichnet. Die Idee, Firmen beim Aufbau von Betriebskindergärten zu beraten, hat sich zu einem Rundumangebot entwickelt, von der Bedarfs-



4. Zuständigkeiten und klare Regeln festlegen

berechnung bis zur Betreuungsvermittlung. Die Wuppertaler kümmern sich mittlerweile sogar um den Bau der Einrichtungen und betreiben im Auftrag von Großfirmen zwei eigene Kitas.

Mit seinen drei Partnern beschäftigt Reinartz 14 Mitarbeiter. Damit die schnell wachsende GmbH reibungslos funktioniert, mussten die Jungunternehmer feste Regeln und klare Zuständigkeiten schaffen. Arbeitsbeginn ist morgens um halb neun, Urlaub kann nur schriftlich beantragt werden. „Das ist sehr wichtig“, sagt Reinartz. Nicht etwa Streitigkeiten sind dafür der Grund, sondern die zusätzlichen Verpflichtungen eines Unternehmens, das schnell wächst: Die Angestellten sollen pünktlich bezahlt werden, der Verwaltungsaufwand steigt. „Der Job wird nicht einfacher, aber interessanter“, sagt Reinartz. Zu Spießern seien die Endzwanziger trotz der Regeln nicht geworden: „Abends trinken wir hier auch mal etwas zusammen und rasten ein bisschen aus“, sagt der Geschäftsführer und zeigt auf den Kühlschrank, in dem Flaschen mit holländischen Bier lagern.

5.

SOZIALER ANTRIEB HILFT IN SCHWIERIGEN PHASEN: Von echten Krisen sind die Kita-Dienstleister bislang verschont geblieben. Unsichere Phasen kennen sie trotzdem. Im ersten Jahr, als die Einnahmen nur langsam stiegen. Oder zu Beginn der Wirtschaftskrise, als sie bangten, ihren Auftraggebern könne das Geld ausgehen. „Ans Aufgeben haben wir aber nie gedacht“, sagt Reinartz. Professorin Volkmann ist überzeugt, dass sich soziale Unternehmen mit kleinen Krisen häufig leichter tun. „Wer sozial arbeitet, erfährt, dass er anderen helfen kann und steigert dabei auch sein Selbstwertgefühl“, sagt sie, „Das macht glücklich und stolz.“ Finanzielle Rückschläge sind so leichter zu verkraften.

Reinartz hat gemerkt, dass die Euphorie nach einiger Zeit „durch die Realitätswahrnehmung ersetzt worden ist“. Er findet das aber nicht weiter schlimm, denn es läuft gut, sie haben Aufträge aus ganz Deutschland. Ganz sorgenfrei ist Reinartz dennoch nicht, wenn er an die Zukunft der Kita-Concept GmbH denkt. Statistiken von Entrepreneurship-Forschern zeigen, dass Start-Ups erst über den Berg sind, wenn die ersten fünf Jahre überstanden sind. „Wir müssen also noch ein bisschen aufpassen.“

5. Sozialer Antrieb hilft in schwierigen Phasen

