



*Solarenergie für Äthiopien – eines der Geschäftsfelder für Sozialunternehmer*

# Vergesst Sezuan – schaut nach Horb!

Sozialunternehmer sehen sich als Weltverbesserer der undogmatischen Sorte. Sie ekeln sich nicht, wenn sie das Wort Gewinn hören. Sie sorgen dafür, dass ihre Firmen solide wirtschaften. Die Option der schnellen Karriere haben sie verworfen – zugunsten einer gewagten Wette auf die Zukunft.

Text: Andreas Molitor

## „Die Freiheit, alles denken, alles versuchen zu können, ist ein Luxus, den man wohl nur als Unternehmer hat.“ *Max Pohl*

- Manchmal denkt Max Pohl zurück an das Dorf und den Brunnen. Ob sie ihn je gebaut haben? Wahrscheinlich nicht. Aber so richtig interessiert ihn das nicht mehr.

Das ist jetzt fünf Jahre her. Max Pohl, 22, Student, reiste mit seinen Eltern durch Kamerun. In einem Dorf erzählten die Bewohner, dass sie gern einen Brunnen hätten wie das Nachbardorf. Pohl fühlte sich herausgefordert: „So viel kann das doch nicht kosten.“ Er machte den Brunnen zu seinem Projekt und wollte, zurück in Deutschland, dafür sorgen, dass er gebaut wird. Er fand auch einige Mitstreiter, eine Zeitlang diskutierte man mit großem Elan. „Aber dann habe ich gemerkt, dass ich nicht weit komme, wenn ich das neben dem Studium als Hobbyprojekt betreibe“, erinnert sich Pohl, „mit Leuten, die nur so lange mitmachen, wie es nicht zu viel Zeit in Anspruch nimmt.“ Frustriert legte er das Vorhaben ad acta. Und er fasste einen Entschluss: „Wenn ich so etwas noch einmal mache, dann richtig.“

Heute macht er's richtig. Max Pohl, inzwischen 27, hat einen verwegenen, geradezu utopischen Plan. Er will Äthiopien auf Solarenergie umstellen. Das Land leidet unter einer katastrophalen Energieversorgung. Bisher gibt es dort in den ländlichen Gebieten, wo mehr als 80 Prozent der Bevölkerung leben, so gut wie keinen Strom; die Menschen behelfen sich mit Dieselgeneratoren, Petroleumlampen und offenem Feuer. Im Schnitt geben sie 70 Prozent ihres Haushaltseinkommens für Energie aus – und trotzdem stehen die meisten nach Einbruch der Dunkelheit ohne Licht da.

Pohl will Strom in die Städte und Dörfer bringen – aber nicht als Entwicklungshelfer: „Die Freiheit, alles denken, alles versuchen zu können, ist ein Luxus, den man wohl nur als Unternehmer hat. Wir aber wollen weiterwandern und suchen“, heißt es in Brechts Parabel „Der gute Mensch von Sezuan“, „damit das Gerede aufhört, dass es für die Guten auf unserer Erde nicht mehr zu leben ist.“ Unternehmensgründer wie Max Pohl wollen beweisen, dass das sehr wohl möglich ist: gut zu sein und doch zu leben, womöglich sogar gut zu leben. Und die Zahl derer, die ähnlich denken wie er, wächst.

Befeuert vom Grusel über die Auswüchse des Gier-Kapitalismus, ganz oben auf oder knapp hinter der Welle, die der Friedensnobelpreisträger und Mikrokredit-Papst Muhammad Yunus vor sich herschiebt, haben sich Weltverbesserer der undogmatischen Sorte zu einer neuen Spezies von Entrepreneuren formiert. Sie nisten sich in der Nische moralisierter Märkte ein, probieren sich aus, werden besser und expandieren.

Das Mantra der Gewinnmaximierung werfen sie dabei zugunsten einer sozialen Perspektive über Bord, verstehen sich sonst aber als ganz normale Unternehmer, stets orientiert am konkreten Problem, ohne großen politisch-ideologischen Ballast. Also ganz anders als die Alternativ-Unternehmer der siebziger und achtziger Jahre. Sie schreiben Businesspläne, jonglieren mit Excel-Tabellen und sind keine Verzichtspäpste, die sich beim Wort Gewinn vor Ekel schütteln. ▶



Sahay Solar Solutions

Gründer: Max Pohl

Sitz: Winterthur, Schweiz

Vision: Umstellung von Äthiopiens

Energieversorgung von Diesel

und Petroleum auf Solarenergie

[www.sahay-solar.com](http://www.sahay-solar.com)Zeppelin Universität

Gründungspräsident: Stephan A. Jansen (Foto)

Sitz: Friedrichshafen

Vision: Ausbildung einer neuen Management-

Generation in und

zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik

[www.zeppelin-university.de](http://www.zeppelin-university.de)Spread the Word

Gründerinnen: Johanna Stephan (rechts),

Laura Bechthold

Sitz: Friedrichshafen

Vision: Unterstützung anderer Sozial-

unternehmen bei deren Professionalisierung

[www.spreadtheword-online.de](http://www.spreadtheword-online.de)Jailers Projekt

Gründer: Justizvollzugsanstalt Heilbronn

Gründungsjahr: 2009

Sitz: Heilbronn

Vision: Resozialisierung von Straftätern

[www.jailers.de/projekt](http://www.jailers.de/projekt)

Max Pohl hatte ein konkretes Angebot für einen gut dotierten Job bei einem großen Energiekonzern. Während des Studiums hatte er dort zweimal gearbeitet und an spannenden Projekten mitgewirkt. „Aber ich habe auch gemerkt, dass ich da auf Dauer nicht am richtigen Platz bin“, erzählt er. „Mir war relativ früh klar, dass diese Mainstream-BWL nicht mein Weg sein würde.“ Er sieht sich als Teil einer „jungen Generation, in der viele in Wohlstand und Überfluss aufgewachsen sind“. Für die es, anders als in der Generation der Eltern, nicht mehr um die Existenz und den sozialen Aufstieg geht, sondern früher und drängender um die Sinnfrage.

„Wo kann ich mit meinen Fähigkeiten Nutzen stiften?“, hatte er sich gefragt und sich schnell von der schillernden Welt der Konsumprodukte verabschiedet. „Natürlich stellt Apple tolle Geräte her. Aber ist es deswegen auch toll, für die zu arbeiten? Wenn ich mit Leuten über mein Leben spreche, möchte ich über Dinge reden, von denen ich wirklich überzeugt bin.“

In seiner Master-Arbeit (Thema: der Businessplan seines Unternehmens Sahay Solar Solutions) findet sich ein Zitat des Wirtschaftsethikers Karl Homann, das Pohl besonders gut gefällt: „Die Moral in den Spielregeln, die Effizienz in den Spielzügen.“ Für ihn heißt das: Er wird nicht mit dem Lastwagen über Land in die entlegensten Dörfer fahren und Solarlampen an die Ärmsten der Armen verteilen. Dafür haben ihm seine Business Angels nicht ihr Geld gegeben. „Warum soll ich jemanden ausschließen, einen Hotelbesitzer etwa, der Geld für eine Solaranlage hat?“ Pohls Antwort ist eindeutig: Als Unternehmer konzentriert er sich auf die Kunden, die sein Geschäftsmodell zumindest perspektivisch finanzieren können. Auch in Äthiopien gibt es eine Menge Leute, die sich eine 40 Dollar teure Solarlampe leisten können.

Seit der Gründung von Sahay Solar Solutions bewegt sich Pohl in einem „ständigen Wechselbad aus Hybris und Selbstzweifeln“. Die Vision vom „Solarland

Äthiopien“ ist das eine, das mühselige Tagsgeschäft das andere. Er spricht mit den Dörflern, mit Bananenplantagen-Besitzern, Krokodilfarmern und Hotelbetreibern. Wie viel geben sie momentan für Energie aus? Wären sie bereit und in der Lage, relativ teure solarbetriebene Geräte zu kaufen, wenn sie auf lange Sicht dadurch Geld sparen könnten? Sehen sie überhaupt die Notwendigkeit, etwas zu ändern?

Für ein tragfähiges Solar-Business benötigte er gut ausgebildete Fachkräfte vor Ort, Ingenieure, Elektriker und Monteure, die beispielsweise einen kleinen Solarpark projektieren und bauen können. Doch die gibt es bislang nicht. Im Moment kann er nur kleine Anlagen verkaufen – Insellösungen, die einige Stunden Strom für Licht oder Radio erzeugen. Also betreibt er den Aufbau eines Solar-Kompetenzzentrums an einer Universität im Süden des Landes. „Ich bin jetzt genau an dem Punkt, dass das keine Charity-Veranstaltung wird, sondern ein Unternehmen.“ Im Businessplan steht natürlich eine Jahreszahl für die Gewinnschwelle.

„Wenn ich jemanden wie Max Pohl ins Wirtschaftsethik-Seminar schicke, wird er mir erklären, dass er keine Zeit hat für so einen Quatsch.“ Der Mann, der das sagt, heißt Stephan A. Jansen und ist Präsident der privaten Zeppelin Universität in Friedrichshafen, unmittelbar am Strand des Bodensees gelegen. Pohl hat dort vor zwei Jahren seinen Master in Corporate Management & Economics abgelegt. Seminare über Wirtschaftsethik und Social Responsibility, wie sie an den Business Schools mittlerweile gang und gäbe sind, sucht man im Curriculum der Zeppeliner vergeblich. „Nicht mehr als eine Beruhigungsmaßnahme für ansonsten theoretisch unterkomplexe MBA-Programme“, urteilt Jansen. „Man muss den Leuten keinen Sinn beibringen. Die suchen den schon selbst.“

Der 39-jährige Wirtschaftswissenschaftler präsidiert über eine außergewöhnliche Hochschule, in der Ökonomie, Politik und Kultur gezielt miteinander ins Gespräch

gebracht werden. Jansen, der seine Universität als Arena begreift, „in der das Virus des Denkens beginnt und das Wollen gelernt werden kann“, will keine Fachidioten produzieren, sondern junge Menschen befähigen, Zusammenhänge zu begreifen und sich ihrer zu bemächtigen.

Zum Beispiel, indem sie ein Unternehmen gründen, was an der Zeppelin Universität viele tun, gern ein soziales. Und es ist typisch für Jansen, dass er genau die irritiert: „Sozialunternehmer wollen ein

nicht so recht, welches soziale Problem sie denn nun zu ihrem machen könnten. „Wir sind keine Ingenieure, die sich mit erneuerbaren Energien auskennen, und auch keine Pädagogen, die Projekte für Kinder oder benachteiligte Jugendliche konzipieren.“ Aber sie bekamen schnell mit, wie viele Sozialunternehmer nur wenig davon verstehen, wie man eine Website gestaltet, eine Geschäftsidee kommuniziert, Fundraising betreibt und ein Projekt von einem auf mehrere Standorte ausweitet.

## „Das hat viel mit strahlenden Augen zu tun. Mit der Ehrfurcht vor diesem Moment und mit der Haltung bei der Verbeugung beim Applaus.“ *Sandra Schürmann*

Problem lösen und danach verschwinden“, verkündete er jüngst fröhlich. „Ihr Erfolgsmaßstab wäre es, sich selbst überflüssig zu machen.“

Die Social-Business-Gründer unter seinen eigenen Studenten und Alumni dürfte er damit in eine mittelschwere Sinnkrise gestürzt haben. Jansen beobachtet das Sozialunternehmertum in seinen empirischen Forschungen mit einer Mischung aus Wohlgefallen und Kritik. Er registriert, dass viele seiner Studenten schon im vierten oder fünften Semester als soziale Entrepreneure reüssieren. Sie identifizieren ein Problem, finden eine Lösung, testen die Idee. „Wir sind eine Universität, die sich auf soziale Innovationen spezialisiert hat“, sagt er. „Und tatsächlich riecht es überall nach dringlicher Bearbeitung – mit intelligenten Instrumenten als Etatismus und Privatisierungshoffnung.“

Johanna Stephan hat mit ihrer Kommilitonin Laura Bechthold eine Agentur namens Spread the Word gegründet, die andere Sozialunternehmen bei der Professionalisierung unterstützen soll. Das Duo angehender Wirtschaftswissenschaftlerinnen geht mit einer bewundernswerten Mischung aus Pragmatismus und Chuzpe an seine Sache heran. Anfangs wussten sie

Genau da konnten sie Input geben. Zum Beispiel bei Jailers, einem Resozialisierungsprojekt der Justizvollzugsanstalt Heilbronn. Inhaftierte fertigen dort in Handarbeit recht ansehnliche Taschen. Die wurden zunächst ausschließlich in einem „Gitterlädle“ in Heilbronn verkauft. Nachdem Spread the Word einen Online-Shop eingerichtet hatte, explodierte der Absatz. Im vergangenen Weihnachtsgeschäft mussten Gutscheine ausgegeben werden, weil Jailers mit der Produktion nicht hinterherkam. Vom Verkaufserlös gehen jetzt fünf Prozent an den Sportverein der Vollzugsanstalt. Von dem Geld kaufen die Inhaftierten demnächst einen Crosstrainer.

„Agenten für den sozialen Wandel“ nennt Hochschulpräsident Jansen Jung-Entrepreneure wie Max Pohl, Johanna Stephan und Laura Bechthold. „Die sind so etwas wie die dezentrale F+E-Abteilung unserer Gesellschaft.“

Nur – warum tun sie das? Immerhin lassen sich fast zwei Drittel der Zeppelin-Studenten ihr Studium, das schon für den Bachelor mehr als 20 000 Euro kostet, über die Sparkasse Bodensee vorfinanzieren, stehen also unter großem Refinanzierungsdruck. „Trotzdem“, beobachtet Jansen, „entscheiden sich viele für alternative

Biografien mit unsicherem Einkommen.“ Sie gehen zwar durchaus zu Roland Berger, McKinsey oder PwC ins Assessment Center – bleiben dann aber nicht dort. Vielleicht weil diese Firmen ihnen nicht genug Sinnproduktion anbieten können. Vielleicht aber auch, vermutet Jansen, weil diese Generation ihre Eltern in puncto klassischer Karrieren und klassischem Wohlstand ohnehin kaum mehr toppen kann. „In diesem Spiel wird die Luft enger“, sagt er. „Der Intelligente spielt nicht das gleiche Spiel weiter, sondern erfindet ein neues.“

Die modern gewordene pauschale Heroisierung des Social Business ist allerdings seine Sache nicht. Dazu hat er zu viele Einmann-Buden gesehen, „die mit drei unbezahlten Praktikanten vor sich hin daddeln und irgendwie fünf Schüler betreuen“. Ohne reelles Geschäftskonzept, ohne Kooperationsideen mit dem Staat und ohne konkrete Vorstellung, „wie sich der Laden langfristig aus eigener Kraft finanzieren kann“. Der Sozial-Enthusiasmus solcher Firmen werde wirkungslos verpuffen, prophezeit Jansen. „Aber es werden auch ein paar Ideen nach oben kommen, auf die ich mich jetzt schon freue.“

Sandra Schürmanns Idee ist auf dem Weg nach oben schon ziemlich weit. Vor fünf Jahren, lange vor Ausbruch des Social-Business-Hype, gründete sie im westfälischen Witten die Projektfabrik, die auf Theaterspiel als Schlüssel zur Aktivierung arbeitsloser Jugendlicher und junger Erwachsener setzt. Unterstützt von Theaterpädagogen, erarbeiten die Teilnehmer ein Stück von der Idee bis zur Premiere; sie lernen Rollen, bauen Kulissen, schneiden Kostüme, entwerfen Plakate und schreiben Einladungen für die VIPs der Stadt.

Die Projektfabrik ist ein Musterbeispiel für die fällige Professionalisierung des Sozialunternehmertums. Gerade firmiert Sandra Schürmann ihr Projekt vom Verein zu einer gemeinnützigen GmbH um. „Es ist mir wichtig, das zu klären“, sagt sie bestimmt. „Das ist ein Unternehmen, und ich sehe mich als Unternehmerin.“ Und ►

Projektfabrik

Gründerin: Sandra Schürmann

Sitz: Witten

Vision: Aktivierung arbeitsloser  
Jugendlicher und junger Erwachsener  
durch Theaterspiel  
[www.projektfabrik.org](http://www.projektfabrik.org)

Rock Your Life

Gründer: Studenten der Zeppelin Universität

Sitz: Friedrichshafen

Vision: bessere Berufschancen  
für Hauptschüler durch Coaching  
[www.rockyourlife.de](http://www.rockyourlife.de)

Social Lab

Michel Aloui

Sitz: Köln

Vision: Aufbau einer Bildungskette für  
alle Kinder, damit kein Talent verloren geht  
[www.sociallab-koeln.de](http://www.sociallab-koeln.de)

Lavie & Belle

Gründerin: Eva Michielin

Sitz: Horb am Neckar

Vision: Hilfe zur Selbsthilfe  
von Frauen in Entwicklungsländern  
[www.lavie-belle.com](http://www.lavie-belle.com)

Konvergenta Inter Zero

Gründer: Anne-Kathrin Kuhlemann (Foto),

Gunter Pauli und Markus Haastert

Sitz: Berlin

Vision: den ökologischen, sozialen und  
ethischen Wandel der Gesellschaft vorantreiben  
[www.konvergenta.de](http://www.konvergenta.de)

zwar eine, die von Anfang an mächtig Dampf gemacht hat: Schon ein Jahr nach der Gründung feierte die Projektfabrik ihre Premieren in 16, heute in 22 Städten. „Ich hatte von vornherein ein Verbreitungskonzept, mit dem ich möglichst viele Jugendliche erreichen kann“, erzählt sie. „Eine kleine Sozialboutique, mit der ich in einer Stadt rumwerkele und maximal 20 Jungs und Mädels erreiche, ist nicht meine Idee.“

Schürmann achtet streng darauf, das Profil scharf zu halten: nur ein Produkt, keine Pilotprojekte, klar definierte Zielgruppe. Jetzt will sie das Expansionstempo noch einmal verschärfen. Bereits in drei Jahren soll die Projektfabrik in 100 deutschen Städten vertreten sein. Ermöglicht wird diese Offensive durch eine 3,5-Millionen-Dollar-Spende der amerikanischen Großbank J.P. Morgan. Die Banker zeigten sich beeindruckt von der Professionalität des deutschen Sozialunternehmens. Eine bessere Visitenkarte für künftige Finanzierungsrunden hätte sich Schürmann nicht wünschen können.

Dabei entspricht die Vita der 40-Jährigen, die mehrmals von der Schule flog, mit Ach und Krach das Fachabitur schaffte und dann Sozialarbeit studierte, nicht gerade dem Prototyp der Managerin. Aber was soll's – sie ist der Dreh- und Angelpunkt der Projektfabrik, das kreative Rückgrat. Und für die Professionalisierung und die Umsetzung der Expansionsstrategie hat sie sich Manager an Bord geholt.

Der Ökonom Simon Rieser kümmert sich seit der Gründung um Finanzen und Management. Nach der Geldspritze von J.P. Morgan kam Markus Keller hinzu, ein Mann mit langjähriger Erfahrung als Manager von Bildungsträgern, der sich jetzt um die Akquise und die Umsetzung neuer Projekte kümmert.

Ein Lebensabschnittsprojekt? Keller zögert. „Nun ja“, sagt er schließlich, „ich bin zur Projektfabrik gegangen, weil ich von der Bildungsidee hundertprozentig überzeugt bin. Aber ob ich das den Rest meines Berufslebens machen will, weiß ich noch nicht.“ Sandra Schürmann schaut ihn

kurz an und sagt trocken: „Das ist eben der Unterschied: Er ist der soziale Manager, ich bin die Unternehmerin. Für mich ist das eine Lebensaufgabe. Fast wie ein Kind, das ich auf die Welt gebracht habe.“

Wie misst sie den Erfolg ihres Unternehmens? An der Vermittlungsquote? Von den bislang rund 2000 Teilnehmern am Theaterprojekt konnten 44 Prozent in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden – deutlich mehr als in den meisten herkömmlichen Qualifizierungsmaßnahmen. Und wie ist es mit weniger Suff, weniger Drogen, einer eigenen Wohnung, die nicht vermüllt? Sind das nicht auch Indikatoren für Effektivität und Effizienz? „Ist überhaupt messbar, was wir im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung leisten?“, fragt Sandra Schürmann zurück. „Was diese Menschen an Lebensperspektive gewinnen, an Mut und Motivation, welche brachliegenden Talente sie bei sich entdecken?“ Wie gut ein Projekt tatsächlich war, spürt sie oft bei der Premiere. „Das hat viel mit strahlenden Augen zu tun“, sagt sie, „mit der Ehrfurcht vor diesem Moment und mit der Haltung bei der Verbeugung beim Applaus.“

Doch neuerdings formiert sich Konkurrenz. Coaching für benachteiligte Jugendliche ist in. Neue Fragen kommen auf. Wie steht die Projektfabrik im Vergleich zu Rock Your Life da, einem der Sozialunternehmen aus dem Humus der Zeppelin Universität? Rock Your Life bildet in mittlerweile zwölf Städten Coaching-Tandems aus Studenten und Hauptschülern – damit Letztere aus Bildungswüstenei und Sozialhilfekultur herausfinden. Die Zielgruppe von Rock Your Life und Projektfabrik ist ähnlich – Menschen, deren Perspektive Hartz IV ist, wenn sie keine Alternative finden. Und nun tritt auch noch der Staat als Konkurrent auf. Auch das Projekt Bildungslotsen der Bundesregierung begleitet „bildungsgefährdete Schüler“ – mit 95 Millionen Euro bis 2013.

Kann ein studentisches Sozialunternehmen gegen diese Wucht eines millionenschweren staatlichen Megaprogramms be-



stehen? Oder sollten die Pioniere aufgeben und sich den stillen Triumph gönnen, dass es immerhin *ihre* Idee war, die vom Molo-Loch Staat gekapert wurde?

Die Unternehmenseite bleibt gelassen. Nach allem, was man so gehört habe, arbeite Rock Your Life effizienter als die staatliche Konkurrenz. Nur wie soll ein potenzieller Kunde, eine Hauptschule also, herausfinden, welches Angebot besser ist? Und wie soll erst ein Sozialinvestor oder eine Stiftung völlig unterschiedliche Sozialunternehmen in puncto Effizienz und Impact miteinander vergleichen – etwa ein Bildungsprojekt für Mädchen in Ruanda, ein Eltern-Coaching in Stuttgart oder ein Aufforstungsprojekt mit Maulbeerbäumen in Afghanistan?

Ein streng profitorientiertes Kennziffernsystem aus der klassischen Betriebswirtschaft zwänge die Sozialunternehmen zu maximaler Ressourceneffizienz – soziale oder ökologische Ziele des Unternehmens könnten dabei aus dem Fokus geraten. An der Zeppelin Universität arbeitet ein Forschungsteam deshalb an einem auf Social Business zugeschnittenen Kennziffern-Tool.

Sandra Schürmann will auch bei der nächsten Entwicklungsstufe dabei sein. Ihre Projektfabrik hat sich Ende vergangenen Jahres in Köln mit knapp einem Dutzend Gleichgesinnter zum Social Lab zusammengeschlossen, einem deutschlandweit einzigartigen sozialen Innovationszentrum. Im historischen 4711-Gebäude residieren Entrepreneur, alle mit dem Fokus Bildung, auf einem Flur. Man findet sich gerade, vieles ist noch etwas diffus, es wird leidenschaftlich diskutiert. Schon jetzt wird klar, dass sich hier ganz unterschiedliche Typen zueinandergesellen: Die einen entstehen gerade, andere – allen voran die Projektfabrik – haben sich professionalisiert. Wobei schon eine Streitfrage ist, was Professionalisierung im Kontext Social Business bedeutet.

Für die einen ist die Firma zur Lebensaufgabe geworden, die anderen würden es bei einem guten Angebot durchaus ver-

kaufen. Die einen akzeptierten auch Großunternehmen als Partner, für die anderen wäre das Sozialunternehmertum damit am Ende. Die einen wollen sich spätestens in zwei, drei Jahren durch selbst erwirtschaftete Einnahmen tragen oder aufgeben, die anderen haben kein Problem damit, auch langfristig von Spenden und Stiftungszuschüssen zu leben.

Initiator des Social Lab ist Michel Aloui, ein Tausendsassa, einigermaßen wohlhabend geworden durch eigene Firmen, Beteiligungen und Kapitalmarkttransaktionen, zudem Gründer der Brandstiftung, die ausschließlich soziale Entrepreneur unterstützt. Seine Idee war es, die besten Bildungsunternehmer aus Deutschland nach Köln zu holen, in Rufweite seines

ketten. Das einzelne Sozialunternehmen hat oft nur eine begrenzte Wirkung, aber im Verbund mit anderen, durch die Verzahnung von Know-how, lässt es sich zu einer kleinen Wertschöpfungskette ausbauen. Priorität genießt derzeit die Architektur einer Azubi-Kette.

„Die Kids aus Chorweiler oder Bilderstöckchen werden erst mal von einem Rap- oder Boxprojekt aufgenommen“, zeichnet Aloui die Konturen einer Idee, mit der man „das Lehrstellenproblem in Köln systematisch lösen könnte“. Dann kommt „ein kleiner Benimmkurs, dann kommt die Projektfabrik oder eines der anderen Unternehmen aus der Bildungskette“. Und zum Schluss? „Zum Schluss kommt die Telekom. Oder Ford. Oder Metro.“

## „Das ist doch wieder das alte Modell. Tagsüber die busy Managerin sein und am Wochenende einen auf Charity machen.“ *Eva Michielin*

Schreibtischs, sie zu einer Bildungskette zu verschweißen, zu einem Markt, auf dem Erfahrungen gehandelt werden und die Projekte sich gegenseitig befeuern.

Seit Monaten ist Aloui als unermüdlicher Trommler für die Sache unterwegs. Er schafft Geld für die Anschubfinanzierung heran, eigenes und fremdes. Jede Woche hat er Gespräche bei drei oder vier Stiftungen und Vermögensverwaltern. Er hat die CSR-Budgets der Konzerne im Visier, lädt Vorstände, Banker und Berater zum Essen ein, sucht solche, die pro bono arbeiten, kümmert sich um die Pressearbeit und beschafft prominente Schirmherren. Man könnte sagen, er hilft den Entrepreneur, die im Social Lab gerade ihre Neuronen verknüpfen, bei der Häutung vom Projekt zum Unternehmen. Was unter der alten Haut zum Vorschein kommt, lässt sich in manchen Fällen nicht einmal erahnen.

Die Bildungskette ist noch nicht ganz komplett, da denkt Aloui schon in Sub-

Die Unternehmen werden irgendwann, es dauert nur noch ein bisschen, händelringend nach Azubis rufen – und Geld für jeden hinlegen, der ihnen serviert wird. „Sagen wir mal, die zahlen 4000 Euro für jeden Jugendlichen, den wir bei uns ausbildungsfähig machen“, wirbt Aloui für seine Idee. „Das Geld geht dann anteilig an die beteiligten Unternehmen aus dem Social Lab. Damit kommen die früher aus ihrer Spendenabhängigkeit raus.“

Die Demografie weiß er auf seiner Seite. 2050 werden nur noch halb so viele Schulabgänger wie heute für eine Ausbildung zur Verfügung stehen. Es ist eine Wette auf die Zukunft. Aber 2050 ist noch weit. Einstweilen hält sich die Finanzierungsbereitschaft der Unternehmen vor Ort in Grenzen. „Unsere Jugendlichen gehen nicht unbedingt weg wie geschnitten Brot“, sagt der Projektfabrik-Manager Markus Keller. „Ob Unternehmen heute schon bereit sind, Geld dafür auszugeben? Da mache ich ein Fragezeichen, besser zwei.“ ▶

Geschnitten Brot. Ein gutes Stichwort für Eva Michielin und die Kunstdrucke, die sie übers Internet vertreibt. Das erste Jahr ihres Sozialunternehmens Lavie & Belle hat keinen Gewinn abgeworfen. Also hat sie Ersparnes zusammengekratzt und es einer Gruppe von 25 Frauen im Kongo gegeben, die sich mit dem Geld eine kleine Existenz aufbauen. Schon bald schickten die Frauen Fotos nach Horb am Neckar, wo Michielin mit ihrem Mann und ihren

ich einen Jungen, vielleicht acht oder neun Jahre alt, der streckt nicht die Hand aus zum Betteln, der guckt nur in das Auto rein. „Was machst du da eigentlich?“, sagte sein Blick.“ Das fragte sie sich dann auch. „Was werden meine Söhne zu mir sagen, wenn sie erwachsen sind?“, dachte sie auf dem Rückflug. „Du hast doch gewusst, dass alle sieben Sekunden ein Kind stirbt. Und was hast du gemacht? Dir das dritte Paar schwarze Pumps gekauft.“

## „Wir haben eine Klimakrise, eine Finanzkrise und eine Hungerkrise. Wer sich da keine Gedanken macht, wo sein Impact liegen könnte, dem kann ich auch nicht helfen.“

*Anne-Kathrin Kuhlemann*

beiden Söhnen wohnt. Bilder, die dokumentieren, „wie diese Frauen ihr Leben in die Hand nehmen und sich selbst aus dem Dreck ziehen“.

Lavie & Belle vertreibt Kunst, Einrichtungsgegenstände und Accessoires ausschließlich übers Internet. Ein Drittel des Gewinns geht an ein Projekt für Frauen in Entwicklungsländern. Eva Michielin erinnert sich noch, wie die örtlichen Banker die Augen verdrehten, als sie im Business-Dress bei ihnen vorsprach und ihr Shared-profit-Modell erklärte. Sie hätte genauso gut um Startkapital für den weltweiten Vertrieb von grönländischem Robbenrohmlchkäse bitten können. Ihr Mann aber hat eine auskömmlich dotierte Position bei Daimler in Stuttgart, so können sie von einem Gehalt gut leben. Ihr Einfamilienhaus müssen sie deshalb nicht verlassen.

Seit mehr als 20 Jahren arbeitete Eva Michielin für einen der weltweit größten IT-Dienstleister, im In- und Ausland, zuletzt in leitenden Positionen. Dass daraus nicht mehr wurde, hat mit jenem Moment vor vier oder fünf Jahren zu tun, als sie im klimatisierten Dienstwagen in einem Stau in Bangalore mit ihrem Laptop saß und Mails bearbeitete. Bettelnde Kinder standen um das Auto herum. „Auf einmal sehe

Momentan ist Michielin in Elternzeit, noch hat sie das Rückfahrt-Ticket ins Unternehmen nicht zerrissen. „Aber ich habe meine Karriere beendet.“ Aktuell arbeitet sie allerdings wieder an einem Projekt für ihren Arbeitgeber – nicht zuletzt, weil sie das Geld für Lavie & Belle benötigt. Weitere beherzte Griffe in die Privatschatulle kann sie sich nicht leisten. Ihre Ersparnisse sind komplett verbraucht, die Rücklagen ihres Ehemanns tabu. Anfangs, erzählt sie, „war ich noch managementmäßig unterwegs und habe gesagt, das Unternehmen muss in drei Jahren fliegen“. Das sieht sie mittlerweile entspannter. „Solange ich kann, werde ich kämpfen, und wenn es zehn Jahre dauert.“

Aber hätten die Frauen im Kongo nicht viel mehr davon, wenn sie wieder in ihren Job zurückginge und ein Drittel ihres Nettogehalts spendete? „Das ist doch wieder das alte Modell“, wehrt Michielin ab. „Tagsüber die busy Managerin sein und am Wochenende einen auf Charity machen.“

Anne-Kathrin Kuhlemann, Mitgründerin von Konvergenta, einer in Berlin-Mitte beheimateten Kommunikations- und Projektagentur für den sozialen und ökologischen Wandel, ist ständig auf der Suche nach genau solchen Unternehmer-

typen. „Wir haben eine Klimakrise, eine Finanzkrise und eine Hungerkrise“, sagt die 31-Jährige. „Wer sich da keine Gedanken macht, wo sein Impact liegen könnte, dem kann ich auch nicht helfen.“

Konvergenta investiert fast den gesamten Gewinn in ausgewählte Projekte und Beteiligungen. Und dabei achtet Kuhlemann vor allem darauf, dass der Entrepreneur an der Spitze der Richtige ist. Ohne ihn, ist Kuhlemann überzeugt, bleibe es bei ideenfreiem Weltverbesserungsgeist. „Es kommen eine Menge Leute an, die begeistert sind und sich einbringen wollen“, erzählt sie. Aber wenn sie dann nach der Geschäftsidee frage, „hat sich die Sache in vielen Fällen leider erledigt“.

Konvergenta sucht auch gezielt nach Finanziers für die jungen Firmen. Ein ständiger Kampf, die Beschaffung – aber noch mehr der Rückfall in alte Mechanismen der Gier: „Sobald die Sachen spannend werden und Gewinne versprechen, leuchten bei den Investoren wieder die Dollarzeichen.“ Sie mache deshalb keine Projekte mehr mit Investoren, die sich nicht auf eine Deckelung ihres Gewinns einlassen. Und sie denkt über Alternativen nach: Noch in diesem Jahr will sie Deutschlands erste Sozialbörse an den Markt bringen – ein öffentlicher Marktplatz sozialer und ökologischer Investitionen, auf dem Anleger junge Gründer gezielt mit Wachstumskapital versorgen können.

Kuhlemann möchte die Qualität der Sozialunternehmen transparent und vergleichbar machen, die Organisationen in einen Effizienzwettbewerb schicken, damit möglichst wenig Kapital vernichtet wird.

Wenn schlecht wirtschaftende Projekte auf der Strecke bleiben, sei das kein großer Verlust. „Uns geht es nicht primär um die Existenzsicherung von Sozialunternehmen“, urteilt sie. „Wenn sie mit dem investierten Kapital nicht sorgsam umgehen und keine nennenswerte soziale oder ökologische Rendite erwirtschaften, ist es besser, das Geld kommt einem anderen Unternehmen zugute, das besser damit arbeitet.“ ■