

## Was bewegt ... Norbert Kunz?

Wenn man aus der Provinz stammt, ist es wichtig, eine Chance zu bekommen. Norbert Kunz hat das selbst erfahren – und hilft nun jungen Menschen auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit **VON KATRIN WILKENS**

# Ein Mann für die kleinen Ideen

So einen wie ihn möchte man zum großen Bruder haben. Weil er nicht bevormundet. Nicht immer alles besser weiß. Nicht doziert. Sondern weil er so viel von der Welt gesehen hat, ein aufregendes Leben führt und einem, wenn er denn predigt, nur eins empfiehlt: Heul nicht. Mach! Norbert Kunz ist keiner von diesen Großunternehmern, die schon als Fünffährige von ihren Vätern auf Abende im Rotary Club vorbereitet wurden. Er ist auch keiner, der später in eine Burschenschaft eintritt, um Kontakte zu knüpfen. Kunz ist einer, der seinen Weg erst finden musste, aber dafür eine Gabe gewonnen hat, die vielen Unternehmern abgeht: Er kann sich in Underdogs hineinversetzen.

Man muss, um Norbert Kunz, sein Leben, sein Wesen zu begreifen, mit seinem jüngsten Projekt beginnen, für das er 2007 von der internationalen Organisation Ashoka als Sozialunternehmer ausgezeichnet wurde. Das haben bislang nur wenige Deutsche erreicht. Mit seiner Firma iq consult hilft er sozial oder geografisch Benachteiligten, Behinderten, jungen Menschen – also der Zielgruppe »Nein, tut mir leid, wir können Ihnen leider keinen Kredit gewähren« –, den Weg in die Selbstständigkeit zu finden. Ohne Bevormundung oder Besserwisserie, aber notfalls auch mit einer Mikrofinanzierung als Anschlag.

Was 1994 im Kleinen begann, ist heute eine Firma mit 31 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 1,6 Millionen Euro. Betriebe, IHK, Handwerkskammer, soziale Organisationen und Arbeits-

ämter helfen iq consult dabei, die Geschäftsideen vor und während der Gründung auf ein stabiles Fundament zu stellen. Detlef Gottschling von der IHK Potsdam zum Beispiel sieht in dem Projekt »eine sinnvolle Ergänzung des bestehenden Angebots«. Manager, Berater und Psychologen bilden zusätzlich ein Netzwerk, um die Neuunternehmer auf Krisen vorzubereiten und diese, wenn sie eintreten, möglichst klein zu halten.

Es geht Kunz darum, den Weg in die Selbstständigkeit zu vereinfachen. Und irgendwie auch den Unternehmer jenseits jedes Status-Klimbims vom hohen Sockel herunterzuholen. Nicht der Anzug ist wichtig, in dem ein Unternehmer steckt, sondern sein Konzept. Und wenn sich dieses nach ein paar Jahren wieder auflöst – auch gut. Man muss nicht immer Unternehmer sein bis in die fünfte Generation.

### »Nicht gebraucht zu werden bringt junge Menschen aus der Fassung«

Franz Hoffmann zum Beispiel. Er machte sich 2002 selbstständig mit der Berliner Firma Kazik, die Wärmekissen und Streetwear vertreibt. In den ersten Sitzungen hatte der Existenzgründer zahllose Fragen, etwa ob die Firma strikt bei Wärmekissen bleiben oder auf Basis der verwendeten Tiermotive auch ein Merchandising aufbauen sollte. »Meistens wusste Herr Kunz schon die Antwort, bevor wir die Frage überhaupt zu Ende gestellt haben«, erinnert sich Hoffmann. Sehr effizient sei er gewesen. »Auf man-

che Fragen gab es ganz klare Handlungsanweisungen, nach dem Motto: Diesen Fehler haben schon Hunderte vor euch gemacht, tut das nicht. Und manche Fragen hat er ganz ausführlich mit uns diskutiert.«

Mehr als tausend Firmengründungen hat Kunz auf diese Weise inzwischen angeschoben, hauptsächlich in Berlin und Brandenburg. Von den Jungunternehmern hat jeder Dritte einen oder mehrere Angestellte. Nach drei Jahren sind immer noch mehr als 70 Prozent von ihnen selbstständig. Und immer geht es Kunz um dasselbe Prinzip: Wir geben denen eine Lobby, die keine haben.

Das muss man sich einmal im Detail ausmalen, damit man erkennt, welche Weltverbesserungsidee dahinter steht. Da ist vielleicht ein junges Mädchen, Chantal, 23, wohnhaft im Kreis Ostprignitz-Ruppin, Vater arbeitslos, Mutter 400-Euro-Job, zwei jüngere Geschwister. Chantal sagt: Ich möchte einen Internethandel aufmachen für Tomatenpflanzen und Kräuter. Jede Bank, jede, würde sagen: Ach, Mädchen, Chantal, schön, aber geh erst mal arbeiten. Wie Chantal das in Ostprignitz-Ruppin machen soll, sagt die Bank leider nicht. Vattern sagt auch, dass das nichts wird, und Mutter findet das Unternehmerrisiko sowieso viel zu hoch. Und nun kommt Norbert Kunz und fragt: Wieso Tomatenpflanzen? Was ist an deinem Kräutерhandel besser als an anderen? Was machst du im Januar, wenn keiner Pflanzen bestellen will? Wie schaffst du Hochbetriebszeiten?

Wenn er Glück hat, ist Chantal noch nicht völlig entmutigt, sondern arbeitet mit ihm ein Geschäftsmodell aus, das tragfähig ist. Wenn die Eltern Glück haben, verdient das Mädchen bald so viel Geld, dass es kein Hartz IV mehr braucht. Wenn die Region Ostprignitz-Ruppin Glück hat, zieht das Mädchen nicht weg (nach Berlin, Hamburg oder Dortmund). Na, und wenn die Bank Glück hat, kann sie bald zu Weihnachten einen Geschäftskunden-Kalender mehr eintüten.

»Nichts kann einen jungen Menschen mehr aus der Fassung bringen, als wenn er von der Gesellschaft das Gefühl vermittelt bekommt, nicht gebraucht zu werden«, sagt Kunz. Er sagt nicht, dass er anfangs mit seinem Plan, jungen Menschen zu helfen, auf enorme Widerstände stieß.

»Seid ihr wahnsinnig, junge Leute zu solchen Schnapsideen zu überreden? Was passiert, wenn die scheitern? Dann sind die ein Leben lang von dieser Niederlage traumatisiert.« Das waren damals so die üblichen Bedenkenträgerereien. Dass es junge Menschen viel mehr traumatisiert, wenn man ihnen nichts zutraut, wenn man ihnen einen Mantel aus Mief, Sicherheit und »Das haben wir schon immer so gemacht« umhängt, das predigen die wenigsten.

Norbert Kunz muss das gar nicht predigen. Er hat es selbst erlebt.

Aufgewachsen in Waldsolms. Das liegt zwischen Braunsfeld und Schöffengrund. Im Lahn-Dill-Kreis. Kein geografisches Zentrum von irgendwas. Er wuchs dort auf mit einem älteren Bruder und einer jüngeren Schwester. So wie Kunz sein Dorf heute beschreibt, so stellt man sich auch die Lahn-Dill-Menschen vor: »Wachte ich morgens um elf auf, wussten meine Eltern, wo ich die Nacht zuvor um elf war«, sagt er, »alles war absehbar, kontrolliert und irgendwie so. Das, was meine Freunde und ich wussten: So wie die Erwachsenen, so wollten wir später nie leben.«

Norbert bekam seine Chance: Schon halb auf der Hauptschule, überredeten die Lehrer seine Eltern, ihn in der Realschule anzumelden. Auch wenn es damals noch üblich war, Handwerkerkinder auf die Hauptschule zu schicken, auch wenn Norbert zwei Jahre Englisch nachholen musste. »Ich habe das damals nicht als Leistungsdruck empfunden«, sagt er, »sondern als Chance. Das war für mich lebenslang prägend.«

Da traut ihm jemand was zu. Und er traut ihm auch die Kraft zu, eine mögliche Niederlage zu überstehen.

Nach der Realschule dasselbe Spiel noch einmal: Lassen Sie Ihren Sohn das Abitur machen. Er packt das schon. Nach der Schule eine Bank-

kaufmannslehre und die bald erlangte Erkenntnis: So will ich nie arbeiten. »Am ersten Tag sollte ich Belege sortieren. Ich tat dies, allein im Zimmer, aber, wie mein Vorgesetzter dann befand, in zu entspannter Haltung. Er polterte los. Es war eine Frage der Haltung, die ihn störte. Es gab keinen Kundenkontakt, keine Geschäftsvorschrift, die mir einsichtig gemacht hätte, mich gerade hinzusetzen. Und nun empfand ich die Frage der Haltung als störend.«

Kunz ging zum Studium nach Berlin. Diplomhandelslehre und Pädagogik. Er lernte wie ein Bessener. Psychologie, Pädagogik, Ökonomie, Soziologie, saugte alles auf, was ihm jahrelang in seinem Dorf vorenthalten worden war. Und bei allem lernte er zu hinterfragen. Engagiert sich in der Gewerkschaft, war Wirtschaftsfachmann bei der GAL, Mitglied in der Friedensbewegung, lernte Hausbesetzer kennen – und war mittendrin in der ideologisch-intellektuellen Kontroverse. »Dass es in jeder Gruppierung Leute gab, die nur aus Firlfanz mitmachten, aber nicht, weil sie inhaltlich sich äußern konnten oder etwas beizutragen hatten – das hat mich damals furchtbar genervt. Diese Mitläufer-Psychologie, das Funktionalisieren von Politik und Ethik, das war mir schwer zuwider.«

Auch heute fragt er Gründungswillige nach ihren Motiven. Ist ihr Konzept nicht ausgereift, fehlt ihnen Geld, sind sie unsicher – das alles ist für ihn kein Grund, jemandem bei seinem Start-

up nicht zu helfen. Eine Antwort aber wie »Unternehmer sein find ich halt chic« wäre ein kategorisches Ausschlusskriterium. Ohne Diskussion. Keine Mitläufer, bitte!

Sein Studium hatte er seinerzeit begonnen, um Lehrer zu werden. »Aber dass das nichts werden konnte, das wusste ich auch sehr bald«, erzählt er, »diese ewigen Wiederholungen. Mikropläne, Makroziele, das war nicht meine Welt.« Also zog er erst einmal in die Welt, bereiste Nord- und Mittelamerika, lernte, mit drei bis fünf Dollar am Tag auszukommen, und zog, als er bei einem Zwischenstopp in Deutschland erfuhr, dass sein Doktorandenstipendium abgelehnt wurde, gleich wieder los. Andere mögen sich nach einer solchen vermeintlichen Niederlage verkrümmeln, Kunz reiste.

Und lernte in Argentinien einen jungen Arzt auf den Spuren Che Guevaras kennen. Ein Freiheitskämpfer im ursprünglichen Wortsinn. Kunz war begeistert, wollte mit, sich für linke Ziele einsetzen, die Welt verbessern, ein bisschen. »Verbessere sie dort, wo deine Heimat ist«, riet ihm der Arzt, ihre Wege trennten sich. Kurze Zeit später erfuhr Kunz, dass sein Freund von den Militärs in El Salvador gefangen genommen worden war, gefoltert und getötet. »Es klingt unglaublich kitschig, aber ein bisschen ist es sein Vermächtnis: Verändere die Welt da, wo deine Heimat ist«, sagt er.

Norbert Kunz reist zurück, lebt sich mühsam wieder in Berlin ein, wird freiberuflicher Dozent bei der Deutschen Angestellten Gewerkschaft, dann Generalbevollmächtigter des Dramatikers und Regisseurs Heiner Müller. Irgendwann, 1989, steht er mit einem kleinen Team vor der Muskauer Straße 24. Sie wollen ein paar Räume für Schulungsmaßnahmen anmieten. Der Vermieter sagt: Entweder das ganze Haus – oder gar nicht. Kunz und sein Team stimmen zu. In den folgenden Wochen fragen sie Bekannte, Freunde, Verwandte hier um 1000 Mark, dort um 2500. Mit einem Eigenkapital von 40 000 Mark, einem fertig ausgearbeiteten Konzept über Kulturenarbeit im Berliner Raum plus akkurat sitzender Krawatte sprechen sie bei der Bank vor – und bekommen einen weiteren Kredit.

### »Der typische Unternehmer heute ist arbeitslos«

»Unser einzigartiger Vorteil war damals die Knappheit der Räume«, sagt Kunz heute, »alles, was an freier Theaterarbeit in Berlin war, lief damals durch diese Räume und wurde geschult.« Als die Mauer geöffnet wurde und im Osten der Stadt Räume für eine Mark pro Quadratmeter zur Verfügung standen, wurde aus dem Kulturforum eine Projektstätte für Kultur- und Sozialmanagement. 1994 entstand dann iq consult. Und Kunz gab immer mehr denen eine Stimme, die sonst in der Gesellschaft nicht gehört wurden.

»Er hat erkannt, dass sich die Arbeitsbiografie von Menschen ändert«, sagt Angela Lawaldt, Leiterin Ashoka Support Network. »Unternehmertum muss keine Lösung für alle und für immer sein, aber es ist ein effizienter Weg aus der Arbeitslosigkeit. Kunz fragt nicht, welche formellen Kriterien ein Gründer hat, er fragt nach dessen Potenzial. Und wenn ein Bewerber drei Jahre schwarz in einer Autoschlosserei gearbeitet hat, dann ist das für ihn auch Potenzial.«

»Früher war der klassische Unternehmer männlich, 35 Jahre alt und hatte seine Grenzen im Betrieb erkannt. Er wollte unabhängig sein«, zählt Kunz auf. »Der typische Unternehmer heute ist arbeitslos und sucht eine akute Lösung für diesen Zustand. Er ist risikofreudiger, was sein Potenzial, Arbeitszeit, Einschränkungen et cetera angeht, aber weniger risikofreudig in Kapitaldingen.« Jetzt will Kunz sein Vierphasenmodell – orientieren, planen, gründen, wachsen – über die EU auch in anderen Ländern verbreiten, vor allem in Osteuropa.

Es wird ihm gelingen.



Foto (M.): Janni Chavakis für DIE ZEIT; www.chavakis.de; Mauritius (a)

Postbank Aktuell

Postbank Giro plus

Das kostenlose\* Girokonto

0,00 €

\*Für alle Privatkunden mit monatlichem bargeldlosem Geldeingang ab 1.250 €, ansonsten 5,90 € im Monat.

Postbank Quartal-Sparen p. a. bis zu

4,25 %

\*Gesamtzins p. a. = Basiszins für das gesamte Sparguthaben + Quartal-Bonus für Quartal-Guthaben bis max. 500.000 €. Der derzeitige Gesamtzins, 4,25 % p. a., gilt für ein Quartal-Guthaben ab 50.000 €. Basiszins und Quartal-Bonus variabel. Stand: 1.1. 2008.

Postbank Privatkredit schon ab

4,44 %

\* Effektiver Jahreszins ab 10.000 € bei 12 Monaten Laufzeit.

BHW Baufinanzierung

In 24 Stunden\*\* – sonst 100 € Gutschrift

4,94 %

\* 26 Jahre fest, anfänglicher effektiver Jahreszins 5,07 %, fest bis Zut., ab Zut. 3,75 % nom., 4,01 % anfänglicher effektiver Jahreszins. Abschluss Bausparvertrag notwendig. Bonität vorausgesetzt. \*\* Maßgeblich ist der Eingang des vollständigen und korrekten Darlehensvertrags bei BHW Hameln. Weitere Einzelheiten bei Ihrem Finanzberater. Stand: 17.12. 2007.

Angebot freibleibend.

Mehr Informationen: 0180 3040500 (9 Cent/Min.), www.postbank.de, in ihrer Filiale oder bei der Postbank Finanzberatung, unserem mobilen Vertrieb, unter 0180 3020888 (9 Cent/Min.). Die Preise beziehen sich auf Anrufe aus dem Festnetz der Dt. Telekom, ggf. abweichende Mobilfunktarife.

Postbank

Nr. 3

DIE ZEIT

S.24

SCHWARZ

cyan

magenta

yellow