

Soziales Unternehmertum Wo klassische Gründer gefördert werden, haben es gemeinwohlorientierte Gründer schwer

VON KATHARINA KUTSCHE

Lüneburg – Matthias ist 31 Jahre alt und Rentner. Er habe psychische Probleme, erklärt der gelernte Chemikant. In einem regulären Betrieb hätte er mit diesem Hintergrund keinen Job mehr gefunden, Vollzeit arbeiten ginge ohnehin nicht. Dass Matthias trotzdem etwas dazu verdienen kann, dafür braucht es Firmen wie Heyho. Das Lüneburger Start-up ist ein Sozialunternehmen, sein Motto „die soziale Müslirösterlei“, die Gründer nennen sich Granola Aktivisten.

Heyho produziert Bio-Müsli in vier Sorten, die Zutaten bezieht das Team aus der Region. Die Brezeln für die „Latenight Breakfast“-Variante werden in einer Pralinen-Manufaktur in der Nähe schokoliert, die Prise Salz für „Saltcity Original“ stammt aus der Produktion der Salzstadt Lüneburg. Seit eineinhalb Jahren rösten und mischen die Gründer Haferflocken und arbeiten dabei mit Menschen aus der Wohnungslosenhilfe, psychisch- oder Suchterkrankten zusammen. Menschen wie Matthias, denen die Arbeit die nötige Tagesstruktur gibt, aber die auf dem regulären Arbeitsmarkt keine Chance haben.

Was das Start-up sozial macht, ist seine Zielrichtung. Social Entrepreneurship, soziales Unternehmertum also, entwickelt „Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen auf unternehmerische Art und Weise“. So definiert es das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (siehe Interview). Den Unternehmern geht es nicht um Profit, sondern um die Wirkung. Oder wie es die Gründer aus Lüneburg ausdrücken: „Bei Heyho stellen wir keine Menschen an, um Granola zu rösten – wir rösten Granola, um Menschen einzustellen.“

Allein in Berlin sind etwa 185 000 Menschen in sozialen Firmen beschäftigt

Rund 80 000 Non-Profit-Organisationen und 200 000 Unternehmen in Deutschland ordnen sich selbst als soziale Betriebe ein. Allein in Berlin sind etwa 185 000 Menschen in solchen Firmen beschäftigt – dort ist nicht nur die Hauptstadt für klassische Start-ups, sondern auch für soziale Gründungen. Ecosia etwa hat dort seinen Sitz. Die Internetsuchmaschine wurde 2009 gegründet und generiert pro Suchanfrage 20 Cent, um Bäume dort zu pflanzen, wo sie dringend benötigt werden. Bisher kamen so knapp sieben Millionen Euro zusammen, von denen 42 Millionen Bäume in 20 Ländern gepflanzt wurden. Die meisten Social Start-ups arbeiten aber lokal orientiert. Sie bieten flexible Arbeitszeiten, haben deswegen besonders viele Teilzeitarbeitskräfte und geben Menschen eine Aufgabe, die auf dem ersten Arbeitsmarkt keinen Zugang finden.

So wie Torsten, 53. Er ist Alkoholiker, hat Entgiftungen und stationäre Therapien hinter sich. Seit vier Jahren ist er trocken und lebt in einer stationären Einrichtung der Wohnungslosenhilfe in Lüneburg. Der gelernte Fleischer war lange arbeitslos. Nun klebt er bei Heyho seit rund einem Jahr die Deckel der Müsligläser, bindet Etiketten um deren Hälse, stemmelt das Mindesthaltbarkeitsdatum auf. Zweimal die Woche, je zwei bis drei Stunden. „Das macht Spaß und ist eine Abwechslung. Ich fühle mich hier wohl“, sagt er. Sein Kollege Matthias kümmert sich um das Verpacken der Gläser, verschickt die Bestellungen und soll zukünftig auch das Materiallager im Blick behalten. Der Job ist für ihn wichtig, „um aus dem Haus zu kommen und mich nützlich zu fühlen.“

Für die drei Gründer Timm Duffner, 42, Christian Schmidt, 33, und Stefan Buchholz, 52, stand von Beginn an fest, dass sie ein Sozialunternehmen gründen. Duffner arbeitete lange bei Unilever, betreut als Freelancer die Kampagnen von Ben & Jerry's. Der Eishersteller aus dem US-Bundesstaat Vermont lässt die Brownies für sein Eis von der Greyston Bakery liefern. Diese arbeitet mit einem Open Hiring-Konzept:



Rund zehn Menschen arbeiten mit den Gründern Timm Duffner (unten links), Christian Schmidt und Stefan Buchholz (hinten 3. und 2. von rechts) im Team.

PHOTO: OH

Jeder kann sich bewerben, unabhängig von seinem Hintergrund. So gibt die Bäckerei auch ehemaligen Gefängnisinsassen eine Arbeit – und inspirierte die Gründer aus Lüneburg.

In ihrem Gesellschaftervertrag ist festgelegt, dass immer ein Drittel der Mitarbeiter „besondere Biografiebrüche“ haben muss. Und sobald das Start-up Gewinn erwirtschaftet, geht die Hälfte davon in Projekte, die Wohnungslose unterstützen. Alle Mitarbeiter bekommen den gleichen Mindeststundenlohn von zehn Euro, egal, wie produktiv sie sind oder welchen Hinter-

grund sie haben. „Wir wollen damit raus aus der Ellbogenmentalität“, sagt Buchholz. Der Sozialwirt arbeitet seit Jahren in der Wohnungslosenhilfe und kennt die Herausforderungen der Betroffenen.

Für Wagniskapitalgeber ist ein solches Konzept oft abschreckend, zu wenig Rendite. Wie schnell kann ein Unternehmen wachsen, das mit Menschen arbeitet, die nur zwei bis drei Stunden am Tag schaffen? Die Finanzierung ist für Social Start-ups daher ein Problem.

Heyho etwa wurde bisher aus eigener Tasche finanziert, das stößt aber an seine

Grenzen. „Wir sind auf Geldsuche“, sagen die Gründer ganz offen. Doch sie brauchen zwischen 300 000 und 500 000 Euro für die nächsten zwei Jahre, um wirtschaftlich zu werden. Das sei zu wenig für ein Fondsticket für Risikokapital, aber zu viel für einen einzelnen Investor. 2018 verkauften die Müsliröster 20 000 Gläser. In diesem Jahr ist diese Zahl schon jetzt fast erreicht. Doch erst mit der zehnfachen Leistung wären die Produktionsräume und Mitarbeiter bezahlt. „Wir arbeiten wie viele Start-ups noch nicht kostendeckend“, sagt Duffner.

Im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD ist zu lesen, dass soziales Unternehmertum bei der Lösung gesellschaftlicher und sozialer Herausforderungen eine zunehmend wichtige Rolle spielen. „Social Entrepreneurship wollen wir noch stärker als bisher fördern und unterstützen.“ Da ist aber noch Luft nach oben. Derzeit erwirtschaften die besonderen Firmen rund vier Prozent der Bruttowertschöpfung in Deutschland. 2016 untersuchte die Thomson Reuters Foundation 45 Staaten, welche von ihnen die beste Umgebung für Sozialunternehmer bietet. Auf Platz 1 ist die

USA, Deutschland erst auf Platz 15. Bei der Frage, wo die Regierungspolitik das Konzept am besten unterstützt, steht die Bundesrepublik erst an 34. Stelle.

Neben dem Geld fehlt vielen Gründern auch eine Rechtsform. Rund die Hälfte der Sozialunternehmen sind wie Heyho Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Vereine oder gemeinnützige GmbHs. Doch Social Start-ups sind Hybride, arbeiten unternehmerisch und fürs Gemeinwohl. Das lässt sich nicht im Handelsregister abbilden. Eines der bekannteren Unternehmen ist etwa Lemonaid. Der Hamburger Betrieb, eine GmbH, produziert Lemonade aus Bio-zertifizierten Zutaten, die aus fairem Handel stammen. Fünf Cent pro verkaufter Flasche gehen an den Verein Lemonaid & Charitea, bisher mehr als vier Millionen Euro. Die Organisation wiederum unterstützt mit den Einnahmen Projekte in der Entwicklungshilfe.

Das Heyho-Team würde mit frischem Kapital die Kosten für Mitarbeiter und Produktion decken können. Gerade ziehen die Aktivisten um in eine eigene Produktionshalle mit Lager und Büro. Bisher waren sie Mieter in einer Großküche und konnten dort erst ab 15 Uhr ihre Schicht beginnen: Müsli rösten, mischen, abfüllen, alles von Hand. Das fertige 310 Gramm Glas kostet 6,99 Euro, was beim Einzelhandel regelmäßig für große Skepsis sorgt, so die Gründer. „Aber die Gesamtdiele ist schon ein Türöffner“, sagt Buchholz.

Im März hatte etwa der Bio-Lebensmittelhändler Alnatuna rund 4000 Gläser für einen Testverkauf bestellt. Das war so erfolgreich, dass das Granola aus Lüneburg nun in 120 Läden der Kette bundesweit gelistet ist. Auch die norddeutsche Drogeriekette Budni testet das Müsli in 53 Filialen. Für die kleine Produktion ist das Stress für alle, aber die Mitarbeiter hielten auch den Wahnsinn der Gründer gut aus, sagen Duffner und Buchholz: „Die sind auf ihre Art nämlich durchaus sehr belastbar.“

„Nicht nur schneller, höher, weiter“

Markus Sauerhammer ist sicher, dass durch technische Innovationen gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen werden kann

Markus Sauerhammer ist Vorsitzender des Social Entrepreneurship Netzwerks Deutschland (SEND). Der Verein hat mehr als 250 Mitglieder: Sozialunternehmen, Start-ups und Förderpartner. SEND will die Bedingungen für Sozialgründer verbessern und berät dazu etwa die Politik.

SZ: Herr Sauerhammer, was sind die größten Hürden für Gründer von Social Start-ups?

Markus Sauerhammer: In der klassischen Start-up-Welt gibt es überall Gründerzentren, Ansprechpartner für Qualifizierungen, eigene Finanzierungsprogramme und vieles mehr. Für Social Entrepreneur gibt es das nicht.

Warum kann ein Social Founder denn die bestehenden Angebote nicht nutzen?

Ein klassisches Start-up ist in den meisten Fällen exit-orientiert. Wer aber ein Unternehmen gründet, das er nicht danach auf dem Kapitalmarkt veräußern möchte, weil er langfristig den gesellschaftlichen Mehrwert in den Vordergrund stellt, für den kommen nur andere Finanzierungsinstru-

mente als klassisches Risikokapital infrage. Da gibt es aber noch keine Strukturen. Welche Instrumente wären das?

Die häufigsten sind Impact Investing, Crowdfunding und Stiftungsförderung. Bei uns sind Social Start-ups oft Hybride zwischen gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen. Und die meisten öffentlichen Förderungen unterstützen entweder das eine oder das andere. Da fallen Social Start-ups oft durchs Raster. Sie kombinieren das Beste aus beiden Richtungen, aber die Förderprogramme wurden noch nicht entsprechend weiterentwickelt.

Wie könnte man das lösen?

Wir müssen uns als Gesellschaft halt überlegen, ob wir immer alles unter einem marktwirtschaftlichen Aspekt betrachten wollen. Wenn ich zum Beispiel eine Plattform für die Vermittlung von Pflegekräften gründe mit einem Kapitalmarktansatz, bekomme ich alle möglichen Förderprogramme: Investitionszuschüsse, Venture Capital, High-Tech-Gründerfonds. Wenn ich die Plattform mit dem identischen Geschäftsmodell als gemeinwohlor-

ientierte Organisation gründe, als Genossenschaft etwa, kann ich auf diese Instrumente nicht zugreifen. Die Innovationsförderung ist meist beim Wirtschaftsministerium aufgehoben, da hat man eher das Gewinnmaximierende im Fokus.

... und eher technische Innovationen.

Na ja, man kann technische Innovationen in der Wirtschaft einsetzen, aber man kann sie auch nutzen, um gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Das machen viele unserer Mitglieder. Die Plattform Mobile Retter etwa hat eine App entwickelt, mit der medizinische Fachkräfte per GPS zu einem Notfall gelotet werden, parallel zum Notruf über 112. Sie sind im Schnitt 4,5 Minuten schneller zur Stelle als Rettungskräfte – und helfen gerade bei Herz-Kreislauf-Stillständen, wo jede Sekunde zählt. Aber durch die fehlenden Fördermittel kann es zum Mission Drift kommen. Das heißt, ein Sozialunternehmen muss seine Mission in Richtung Gewinnmaximierung ändern, um überleben zu können. Das wäre positiv, wenn die Gewinne wieder in soziale Projekte investiert würden.

Aber eben nicht, wenn nur die Investoren profitieren.

Fehlt dafür in der Politik das Bewusstsein?

Ich glaube, das Bewusstsein ist noch nicht da, weil man sich mit der Dimension der Digitalisierung noch zu wenig auseinandergesetzt hat. Die Wohlfahrtsorganisationen und Dinge wie Unfallversicherung, Krankenversicherung und Gewerkschaften sind ja alles Antworten auf die industrielle Revolution. Und das gleiche brauchen wir jetzt auch bei der digitalen Revolution. Dort, wo durch Digitalisierung die Transformation weitergehen wird, sollten wir innehalten und uns fragen, worauf es denn eigentlich ankommt in unserer Zukunft. Und es geht eben nicht nur um „schneller, höher, weiter“ für wenige Menschen, sondern darum, gesellschaftlichen Zusammenhalt sicherzustellen.

Der Bedarf an Sozialunternehmen wird also steigen?

Definitiv. Da können wir aus unserer eigenen Geschichte lernen.

INTERVIEW: KATHARINA KUTSCHE

PERSONALIEN

Immer flüssig

Chris Bartz, 41, Mitgründer des Fintech-Unternehmens Elinvar, hat einen neuen prominenten Geldgeber gefunden. Die US-Großbank beteiligt sich über ihre Sparte Goldman Sachs Principal Strategic Investments als führender Investor bei einer neuen Finanzierungsrunde. Dies gab Bartz in einem Gespräch mit Bloomberg bekannt. Die bereits bestehenden Gesellschafter, Ampega Asset Management und Finleap, hätten sich ebenfalls beteiligt. Elinvars gesamte Finanzierung steigt laut Bartz (Foto: OH) damit auf gut 20 Millionen Euro. „Wir wollen die Mittel für Wachstum nutzen und denken unter anderem auch darüber nach, ins Ausland zu gehen“, sagte er. Der Manager, der vor der Gründung des Fintech-Unternehmens fast 20 Jahre bei Banken arbeitete, hat mit Elinvar eine digitale Plattform gebaut, mit der Banken ihre Dienste online, mobil und im persönlichen Gespräch anbieten und dann komplett digital abwickeln können.

Derzeit beschäftigt das Unternehmen etwa 80 Mitarbeiter. Einen Zeitpunkt, zu dem die Gewinnzone erreicht werden soll, nannte Bartz nicht. **BLOOMBERG**



Immer vor Ort

Helmut Schleweis, 65, durchlebt in seinem Amt gerade „intensive Zeiten“, wie er am Mittwoch anlässlich der Eröffnung des deutschen Sparkassentages in Hamburg verriet. In der Tat hat sich der Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) einiges vorgenommen. Er will nicht nur mehrere Landesbanken zu einer Sparkassenzentralbank fusionieren, sondern am liebsten auch die Länder als Miteigentümer der Landesbanken herauskaufen. Zugleich muss er den 380 deutschen Sparkassen eine grobe Linie für ihre Strategie vorgeben: Wie viele Filialen können die Sparkassen noch schließen? Wie steht es um die Digitalisierung? Insofern werden es ihm die rund 2500 Teilnehmer – Sparkassenvorstände, Landesbankenchefs, Bürgermeister und Landräte – verziehen haben, dass sich Schleweis (Foto: DPA) zur Eröffnung des Sparkassentages einen kleinen Lapsus leistete. Er verwechselte die beiden Vorstandschefs der Landesbanken, die er fusionieren möchte. An seinem Plan halte er dennoch fest. „Wir werden leistungsfähiger, wenn wir eine Sparkassenzentralbank haben“, sagte Schleweis.

Mahnende Worte kamen indes von Bundeskanzlerin Angela Merkel, die traditionell auf dem Familientreffen der kommunalen Institute spricht. Sie bat die



Sparkassen, nicht zu viele Filialen zu schließen und sich nicht aus der Region zurückzuziehen. „Auch wenn Sie 2018 ein gutes Ergebnis erwirtschaftet haben, bleiben Sie der Fläche gewogen“, sagte Merkel. Außerdem sollten nicht zu viele Sparkassen zu „Konglomeraten“ fusionieren. Im Gegenzug bekannte sich die Bundeskanzlerin erneut zum „Drei-Säulen-Modell“ des deutschen Bankenmarktes, welches Sparkassen diverse Privilegien einräumt und sie zum Beispiel vor Übernahmen privater Banken schützt. **MESC**

Immer unterwegs

Francesca Amfitheatrof, 50, Chefdesignerin für Schmuck und Uhren bei Louis Vuitton, spricht zum ersten Mal über ihren neuen Job, seit sie vor gut einem Jahr bei dem Pariser Luxusgüterhersteller eingestiegen ist. Die Goldschmiedin ist der Ansicht, Frauen sähen es schmuck an, ob sie von Frauen oder von Männern entworfen wurden. Designerinnen könnten bei Damenschmuck mehr wagen. Sie war die erste Chefdesignerin beim New Yorker Juwelier Tiffany & Co, bevor sie zu Louis Vuitton wechselte. Amfitheatrof (Foto: Getty) ist laut *Financial Times* „ein Gesicht wie ein Filmstar und eine Stimme wie ein guter Kaffee“ hat, wurde in Tokio geboren. Der russische Vater war Journalist beim *Time Magazine*, die italienische Mutter PR-Managerin bei Valentino, die Tochter sah viel von der Welt: Sie wuchs auf in New York, Rom und in einem englischen Mädcheninternat. „Das macht dich extrem aufgeschlossen“, sagte sie. Das Reisen hat mit dem neuen Job nicht aufgehört, nun pendelt sie zwischen New York, Paris und dem ländlichen Haus in Connecticut, wo Mann und Kinder leben. **VWU**



Immer weiter

Rajeev Misra, 57, Chef des weltgrößten Risikokapitalfonds, muss von Berufs wegen besonders sorgfältig in die Zukunft schauen. Wenn Misra also auf einer Konferenz des amerikanischen Milken Instituts behauptet, dass sich in einer Dekade die Welt, wie wir sie kennen, radikal geändert haben wird, findet das zumindest bei Investoren große Beachtung. Diejenigen die heute die Wirtschaft revolutionierten, würden in den nächsten fünf bis zehn Jahren selbst niedergemäht, sagt Misra (Foto: Reuters). Er investiert mit seinem 100-Milliarden-Dollar schweren Vision Fund, der zum Softbank-Konzern gehört, in Start-ups. Der Fonds ist also eine einflussreiche Brutstätte neuer Unternehmen. Illustre Namen sind darunter: WeWork zum Beispiel, Uber oder Slack. Misra erinnert seine Zuhörer an das Smartphone: Vor zwölf Jahren habe es nicht einmal existiert, zitiert *Business Insider* den Manager. Ähnlich werde es bald wieder sein, sagt er. Eines seiner Beispiele: „2022 oder 2023 werden Tausende autonom fahrende Fahrzeuge in westlichen Großstädten unterwegs sein.“ **HGN**



Immer aufgeladen

Jen Rubio, 31, hat geschafft, wovon wohl die meisten Gründer träumen: Ihr Koffer-Start-up Away gehört ab sofort zur Riege der „Unicorns“. So werden junge Firmen genannt, die mit einer Summe von einer Milliarde Dollar oder mehr bewertet sind. Gerade einmal drei Jahre ist es her, dass Rubio (Foto: Bloomberg) und ihre Partnerin Steph Korey das Start-up gegründet haben, seit 2018 ist es profitabel – und wurde im Rahmen einer Finanzierungsrunde nun mit 1,4 Milliarden Dollar bewertet. Einer der Geldgeber ist Global Founders Capital, der Investment-Arm von Rocket Internet. Doch was macht die auf den ersten Blick klassischen Hartschalenkoffer, die Away vertreibt, so besonders? „Wir haben es geschafft, dass die Leute ihr Gepäck wirklich lieben“, erklärt Rubio. Die Koffer sind bewusst minimalistisch gehalten, gelten unter Instagram-Influencern als die Trend-Reisebegleiter schlechthin und besitzen – was bei einer verkauften Stückzahl von einer Million offenbar nicht nur Influencern wichtig ist – eine integrierte Power Bank. Damit den Vielreisenden unterwegs nie der Saft ausgeht. **VIT**

