



Veröffentlicht auf *CFOworld* (<http://www.cfoworld.de>)

[Startseite](#) > "Inzwischen eine Welle an Bewerbern"

Social Entrepreneurship

"Inzwischen eine Welle an Bewerbern"



© Social Impact Lab

Norbert Kunz, Geschäftsführer von iq consult, über das Social Impact Lab und die eingebauten Sollbruchstellen in der Gründungsbetreuung für werdende Social Entrepreneurs.

19. Sep 2013 von Christina Moehrle

CFOworld: Sie haben auf dem *Vision Summit 2013* zwei Tage lang Ihr *Social Impact Lab* veranstaltet und Social Startups damit Raum für Kurzpräsentationen und Gründungsberatung gegeben. Wie lautet Ihr persönliches Fazit?

Norbert Kunz: Ich hatte diesmal kaum Gelegenheit, intensive Gespräche mit den Referenten und Ausstellern zu führen, da ich räumlich an das *Lab* gebunden war. Für mich sind aber zwei Aspekte deutlich geworden: Erstens gab es durch die thematische Ausrichtung rein auf die Bildung weniger Austausch unter den Teilnehmern und weniger Präsenz von Stiftungen und CSR-Abteilungen als sonst. Zweitens setzte sich das Publikum diesmal anders zusammen, wobei die neuen Gesichter vermutlich gerade wegen des Bildungsschwerpunkts gekommen sind. Beides hat sicher seinen Sinn. Ich habe im Anschluss mit Peter Spiegel, dem Initiator des *Vision Summit*, gesprochen, und er sagte mir, dass er nun alle zwei Jahre einen themenspezifischen *Summit* organisieren möchte.

Wie waren Ihre Eindrücke speziell aus dem *Social Impact Lab*?

Die Rückmeldungen, die ich zu den 12 Kurzpräsentationen der *Social Startups* bekommen habe, waren insgesamt positiv. 8 der Pitches wurden von Stipendiaten unseres Programms gehalten, die anderen 4 kamen von Teilnehmern mit neuen Konzepten, die uns vor dem *Summit* eingereicht wurden. Ich finde, dass die Präsentationen gut gelungen sind, wenn man bedenkt, wie herausfordernd es für einen Gründer ist, in 5 Minuten eine soziale Problemlösung auf den Punkt zu bringen. Auch das Publikum hat dadurch einen Einblick in die Ideen und Motivationen, aber auch in die Schwierigkeiten neu gegründeter Sozialunternehmen bekommen.

Hat es sich für Sie gelohnt, das *Lab* zu organisieren?

Was heißt lohnen? Ich möchte einmal so antworten: Das erste *Lab*, das wir auf dem *Vision Summit* vor 2 Jahren absolviert haben, war für uns essentiell. Damals hatten wir gerade damit begonnen, den *Social Business*-Inkubator aufzubauen, und niemand kannte ein solches Konstrukt bis dahin. Der *Summit* war die ideale Plattform, um es zu präsentieren, und die Auswirkungen auf die Nachfrage waren massiv. Heute befinden wir uns eher in der Situation, dass zehn Bewerber auf einen Platz bei uns kommen und jedes weitere Bekanntwerden unseres Angebots noch mehr Bewerber generiert. Dennoch macht der *Summit* Menschen Mut, sich mit Ideen auseinanderzusetzen und herauszufinden, ob sie nicht selbst eine Idee haben, die sie als Sozialunternehmer umsetzen wollen. Wir haben sehr viele nachdenkliche und begeisterte Zuschauer erlebt, die nach den Pitches zu uns gekommen sind. Unsere Beratungsangebote waren zwei Tage lang, auch noch nach dem Ende des eigentlichen Programms, komplett ausgebucht.

Sie müssen Ihre Bewerber inzwischen stark aussieben?

Ja, und es ist leider nicht immer fair, dass wir das tun. Einerseits ist es notwendig, dass wir uns die Kernidee sehr genau anschauen und herausfinden, ob wir daran glauben. Andererseits haben wir es uns zum Ziel gesetzt, eine Diversität der sozialen Themen in unserem *Lab* herzustellen. Dadurch vermeiden wir die Konkurrenz zwischen den einzelnen Projekten und sichern ein konstruktives Miteinander. Es ist spannend zu beobachten, dass in den 11 Präsentationsveranstaltungen, die wir im deutschsprachigen Raum durchgeführt haben – in München, Berlin, Hamburg, Zürich und Wien – die Bewerber oft regionale Schwerpunkte zeigten. Es existieren offensichtlich Cluster. Manchmal gab es fast nur Bildungsprojekte, dann wieder hauptsächlich Ideen zum Thema *fairer Handel*.

Würden Sie insofern von einer Welle an *Social Entrepreneurs* sprechen oder ist es eher ein Tröpfeln?

Insbesondere für Berlin würde ich sagen, dass es inzwischen zu einer Welle auswächst. Es gibt hier unzählige Akteure, Interessensgruppen und Bewegungen, die um das Thema *Social Entrepreneurship* kreisen. An allen größeren Universitäten existieren inzwischen Lehrgänge, halbe Studiengänge oder Zertifikatskurse dazu. Gerade bei der jungen Generation in der Altersgruppe zwischen 25 und 35 ist das Bewusstsein enorm gewachsen, dass die rein auf den persönlichen Vorteil und Profit ausgerichteten Karrierewege in die Irre führen, letztendlich nicht glücklich machen und nicht zur eigenen Lebensqualität beitragen. Wir haben etliche Kandidaten bei uns im *Lab*, die zuvor bei renommierten Beratungsorganisationen gearbeitet und das Doppelte oder Dreifache verdient haben oder bei großen Wirtschaftsunternehmen eine erfolgreiche Karriere vor sich hatten, aber das nicht mehr wollen. Der Wunsch, den beruflichen Weg in Einklang mit einem sozialen Engagement zu bringen, ist deutlich erkennbar. Die beste Werbung dafür war die Finanzkrise. Sie hat allen die Augen dafür geöffnet, dass es so nicht weiter geht.

Krisen haben insofern etwas Positives?

Ganz sicher. Sie schärfen das Bewusstsein. Auch Ereignisse wie Fukushima machen vielen Menschen deutlich, dass es nichts bringt, sich weiter dem Mammon hinzugeben und so zu tun, als ob die Welt darum herum in Ordnung wäre. Wenn wir selbst nicht tätig werden, wird sie zusammenbrechen.

Sie haben von dem Aussieben der Bewerber für Ihre Gründungsbetreuung gesprochen. Nach welchen Kriterien nehmen Sie die Auswahl vor?

Wir haben einige Regeln aufgestellt, die uns sehr wichtig sind. Erstens muss die Idee innovativ sein, denn wir fördern keine Copycats. Zweitens: Die Idee muss ein soziales Problem lösen, das

virulent und nachvollziehbar ist. Drittens: Wir müssen erkennen können, wie die Lösung nachhaltig erzielbar ist - das wirtschaftliche und finanzielle Konzept sollte also deutlich hervortreten. Und schließlich spielt die individuelle Motivation des potenziellen Gründers eine wesentliche Rolle. Wenn wir die schriftlichen Bewerbungen erhalten, führen wir in den meisten Fällen auch eine dezidierte Analyse durch, die uns verrät, welche anderen sozialen Akteure bereits im Markt vorhanden sind und wie sie sich dort mit ähnlichen Produkten positionieren. So erkennen wir, ob unsere Kandidaten überhaupt eine Chance im Wettbewerb haben. Die persönliche Überzeugungskraft der Kandidaten, also das Commitment und die unternehmerische Eignung, sind ebenfalls zentral und zeigen sich sehr gut in den Pitches. Wir haben aktuell einen Fall in unserem Lab in Hamburg, bei dem uns zwar das schriftlich eingereichte Konzept begeistert hat, die anschließende Präsentation jedoch zu einer Ablehnung führte. Die Bewerberin war hochprofessionell, aber leider nicht in dem Bereich, in dem sie sich selbständig machen wollte. Unsere Nachfragen haben darüber hinaus deutlich gemacht, dass dieses Defizit nicht so leicht zu überwinden sein würde. Wir haben im *Social Impact Lab* leider nur begrenzte Ressourcen und müssen sehr bedacht mit ihnen umgehen.

Ein Credo auf dem *Vision Summit* lautete: Echte Kooperation – wenn sie nicht weh tut, wirkt sie nicht. Inwiefern erleben Sie das in der Betreuung Ihrer Stipendiaten?

Wir haben ganz bewusst eine Reihe von Sollbruchstellen in unser Programm eingebaut, die die Stipendiaten dazu motivieren sollen dranzubleiben. Der Pitch, von dem ich zuvor sprach, ist die erste davon und findet direkt nach der schriftlichen Bewerbung statt. Eine Woche später folgt dann ein *Idea Reframing Course*, in dem wir nach den Stärken und Schwächen im Konzept suchen, sowie den USP und die unternehmerische Herangehensweise des Gründers herausarbeiten. Daraus leiten wir dann einen individuellen Fahrplan für unsere Unterstützung ab. Nach 4 Monaten muss der Gründer vor einer externen Jury bestehen und sie begeistern. Die fünfköpfige Jury besteht immer aus einem *Ashoka Fellow*, einem bekannten *Social Entrepreneur*, je einem Experten aus der Finanzbranche, dem *Business Development* und dem Marketing. An diesem Punkt kann es durchaus passieren, dass wir gemeinsam zu dem Schluss kommen, das Projekt nicht weiter zu fördern. Falls das Ergebnis jedoch positiv ausfällt, findet noch einmal ein Finetuning unserer Unterstützungsleistung statt, insbesondere in Bezug auf die praktische Umsetzung der Geschäftsidee. Schließlich folgt nach 6 bis 7 Monaten ein weiteres Gremium zur Finanzierung des Projekts. Es geht dann um eine sinnvolle Vernetzung mit geeigneten Financiers wie Stiftungen, Banken, *Social Venture Fonds* oder auch eine Bereitstellung von Mitteln durch unsere eigene Crowdfunding-Plattform, die wird gerade aufbauen. Wir müssen sicherstellen, dass das richtige Finanzprodukt zu unseren Stipendiaten kommt. Ich werfe ja meine persönliche Reputation mit in die Waagschale, wenn ich beide Seiten zusammenbringe. Wenn ich ein unreifes Konzept vorstelle, könnte es außerordentlich peinlich für mich werden.

Können Sie den Prozentsatz der Gründer nennen, die im Laufe Ihres Programms in die Sollbruchstellen hineinfallen?

Die positive Erfolgsquote liegt bei 70 bis 80 Prozent, was im Vergleich zu den 20 Prozent bei klassischen Projekten, die wir ebenfalls betreuen, sehr hoch ist. Allerdings bauen wir bei den sozialen Startups höhere Hürden ein als bei den traditionellen.

Welchen weiteren Grund sehen Sie für dieses Auseinanderklaffen der Erfolgsquote? Stellen die *Social Entrepreneurs* sich einer tieferen Selbstprüfung, bevor sie zu Ihnen kommen?

So könnte man es ausdrücken. In der Gründerszene unterscheiden wir allgemein zwischen sogenannten *Necessity*- und *Opportunity*-Gründern. Die erste Gruppe sind Gründer aus Ermangelung alternativer Erwerbsoptionen. Mit anderen Worten: Sie finden in ihrem Bereich und/oder ihrer Region keine vernünftige Anstellung. Einigen Studien zufolge sind die Notgründer

in Deutschland keine schlechteren Gründer, aber sie gründen erst auf der zweiten Prioritätsebene - wenn sie einen guten Job angeboten bekommen, steigen sie aus. Wir im Lab haben dagegen nur *Opportunity*-Gründer. Die meisten von ihnen sind so hoch qualifiziert, dass sie ohne weiteres einen Job finden würden, sofern sie danach suchen würden. Doch sie sind intrinsisch motiviert. Sie gehen konsequent ihren Weg als *Social Entrepreneur* und demonstrieren eine enorme Hingabe dafür.

Sie haben zuvor Finanzierungsplattformen erwähnt. Arbeiten Sie auch mit der neuen Finanzagentur von *Ashoka* zusammen?

Wir arbeiten generell und auch in Bezug auf die Finanzagentur eng mit *Ashoka* zusammen. Die Agentur ist jedoch in erster Linie nur für die *Ashoka Fellows* gedacht, sie hat nicht die Manpower, das Thema generell abzudecken. Insofern kommen unsere Stipendiaten nicht in den Genuss ihrer Leistungen. Hinzu kommt, dass sich unsere Stipendiaten zu Beginn in der Phase der Entwicklung ihres Geschäftsmodells befinden, in der sie nur einen geringen Finanzierungsbedarf haben. 60 Prozent der dafür notwendigen Mittel decken wir nicht durch Geld, sondern durch unsere Ressourcen ab, also durch den Arbeitsplatz, die Beratung sowie die Qualifizierung, die wir zur Verfügung stellen und die durch *SAP* und das *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* gefördert werden. Die Stipendiaten übernehmen ihre eigenen Lebenshaltungskosten. In der darauffolgenden Startphase liegt der Finanzierungsbedarf unserer Gründer dann im Durchschnitt zwischen 50.000 bis 150.000 Euro, verteilt über das erste Jahr. Die Finanzagentur von *Ashoka* setzt erst in der zweiten Finanzierungsrunde an, an der die *Social Entrepreneurs* bereits nachgewiesen haben, dass ihr Projekt funktioniert. Insofern ist die erste Finanzierungsrunde deutlich schwieriger zu sichern.

Welche Optionen kommen für diese erste Runde infrage?

Das hängt sehr stark von dem einzelnen Geschäftsmodell ab. Ist es beispielsweise ein *Social Business*-Modell, dann kann der Startup eigene Erträge generieren und eine *Social Venture*- oder Darlehensfinanzierung ins Auge fassen. Als klassische gemeinnützige Organisation hat er jedoch das Problem, dass eine Gewinnausschüttung verboten ist und somit *Social Venture* nicht infrage kommt. In Bezug auf Darlehen wissen wir, dass die Programme von Banken und auch von der *KfW* ausschließlich auf gewinnorientierte Unternehmen ausgelegt sind. Als innovatives soziales Unternehmen wären ihre Chancen also größer, wenn sie einen Bankraub unternehmen würden. Bleiben als sinnvolle Alternative also nur noch Darlehen von der Familie oder von Freunden. Die Frage an uns ist dann, ob wir Elemente mit anderen Finanzierungspartnern darauf satteln können. Unsere Lösung ist das Crowdfunding, auch in Form von Crowdlending. Wir entwickeln gerade eine solche Plattform und werden voraussichtlich in diesem Jahr noch Stipendiaten durch sie finanzieren.

Es existieren bereits einige Crowdfunding-Plattformen wie *Kiva* oder *Betterplace*. Warum gehen Sie nicht eine Kooperation ein, statt eine eigene Plattform zu entwickeln?

Betterplace ist eine Spendenplattform, der wir so keine Konkurrenz machen wollen. In der ersten Phase unserer eigenen Plattform werden wir zwar auch auf Spenden zurückgreifen, aber das ist unserer gemeinnützigen Gesellschaftsform und den steuerlichen Notwendigkeiten geschuldet. *Kiva* oder *Companisto* sind Crowdfunding-Plattformen, die Investitionen bereitstellen und ebenfalls nicht infrage kommen, da unsere Stipendiaten wegen der Vermögensbindung keine Renditen anbieten können. Hinzu kommt, dass diese Plattformen sich selbst finanzieren und deshalb ein eigenes Kuratorium besitzen, das die Projekte danach auswählt, wo am meisten verdient werden kann. Dies schließt unsere Stipendiaten aus. Die logische Konsequenz ist somit eine eigene Crowdfunding-Plattform, die auf die Bedürfnisse unserer Stipendiaten zugeschnitten

ist und davon profitiert, dass unsere Projekte bereits den harten Auswahlprozess unseres Programms durchlaufen haben und ein Prüfsiegel haben.

Werden nur Ihre Stipendiaten in den Genuss dieser Plattform kommen?

In der ersten Phase auf jeden Fall.

Haben Sie Kooperationspartner für diese Lösung gewonnen?

Ja. Sie wird durch die *Deutsche Bank Stiftung* finanziert. Es wird eine *White Label*-Lösung von *Startnext* sein.

Es gibt in der sozialen Szene inzwischen einige Gründungsberater und Inkubatoren. Wenn ich jetzt einmal Ihre Rolle als Berater einnehmen und Sie fragen darf, wo Ihr USP als *Social Impact Lab* liegt, wie lautet Ihre Antwort?

Es gibt keine anderen. Ich sehe weder in Deutschland, noch in Europa einen Anbieter mit einem vergleichbaren, ganzheitlichen Beratungspaket wie unserem.

Auch nicht die *SEA* in München, beispielsweise?

Die *SEA* ist für uns ein guter Kooperationspartner, ist aber auf Studenten fokussiert und nicht mit demselben, umfassenden Leistungspaket ausgestattet wie wir, also beispielsweise mit kostenlosen Arbeitsplätzen. Diese Vernetzung vor Ort, an einem Punkt, als Inkubator-Modell mit diesem ganzheitlich-integrierten Leistungsangebot, kenne ich sonst innerhalb Europas nicht. Ich weiß jedoch, dass in Großbritannien gerade ein Inkubator nach unserem Vorbild entsteht.

Eine persönliche Frage: Was hält Sie über die zwanzig Jahre Ihrer Beratungstätigkeit für *Social Entrepreneurs* hinweg motiviert?

Social Entrepreneurship hält mich fit, da es mich ständig mit neuen Themen und hochmotivierten, jungen Menschen konfrontiert, die ich unterstützen kann. Eine fantastische Herausforderung. Die Themen aus dem traditionellen, von uns als „inclusive“ bezeichneten Entrepreneurship haben mich nach einiger Zeit eher gelangweilt. Den nächsten Einzelhändler oder einen weiteren Kosmetikladen zu beraten, ist sicher wichtig, aber mit jeder Beratung, die ich hier im *Social Impact Lab* absolviere, lerne ich etwas Neues dazu. Ich bin Ökonom und die *Social Entrepreneurs* kommen mit ihrer inhaltlichen Kompetenz zu sozialen Themen zu mir. Ich organisiere mir also das lebenslange Lernen selbst.

Hält die Vision, die Sie zu Beginn Ihrer Aktivität in Bezug auf *Social Entrepreneurship* hatten, der Wirklichkeit stand?

Ja. In diesem Umfang und mit dieser Begeisterung hätte ich das sicher niemals erwartet.



--- *Nobert Kunz* ist Gründer, Mehrheitsgesellschafter und Geschäftsführer der [iq consult GmbH](http://iq-consult.com/) [1].

Quellen-URL: <http://www.cfoworld.de/inzwischen-eine-welle-bewerbern>

Links:

[1] <http://iq-consult.com/>

