



# Wie baut man sich Freiheit?

Die Designwerkstatt Weserholz aus Bremen will unabhängig von Förderern werden und profitorientiert wirtschaften – aber ein Sozialunternehmen bleiben.

Text: Nils Wischmeyer

Fotografie: Philipp Meuser



---

*Gründerin Paula Eickmann und Möbel aus der Serie Kekendo*

Paula Eickmann hat für ihre Firma eigentlich alles, was sie braucht: kreative Mitarbeiter und die nötige Finanzierung. In ihrer Werkstatt entstehen Designermöbel. Entworfen und gebaut werden sie von einem Team aus Deutschen und Geflüchteten, etwa aus Syrien oder dem Senegal. Zum Konzept des Sozialunternehmens gehört, dass die Menschen in Kursen Deutsch und Mathematik lernen und in der täglichen Arbeit Möbeldesign. So werden sie auf eine Ausbildung vorbereitet, und zwar mit Erfolg: Die ersten sechs Teilnehmer haben alle einen Ausbildungsplatz oder sogar eine feste Anstellung bekommen.

Die von ihnen entworfenen Möbel brachten im vergangenen Jahr 25.000 Euro ein. 125.000 Euro bekommt das Projekt zudem jährlich von Aktion Mensch, das Land Bremen schießt ebenso dazu, weiteres Geld kommt von Stiftungen und Spendern, und von 2020 an wird Weserholz wohl mit 175.000 Euro von der Europäischen Union unterstützt. Sieben feste Mitarbeiter leben von dem Projekt. Und doch wollen Paula Eickmann und die anderen Initiatoren alles auf den Kopf stellen.

Von 2022 an soll Weserholz ein finanziell unabhängiges Unternehmen sein. Dazu müssen die Gründer alles infrage stellen: Wie schaffen sie es, auf dem umkämpften Markt für Designmöbel zu bestehen? Brauchen sie ein anderes Angebot? Oder andere Kunden? Wie bekommen sie es hin, dass weiterhin

Geflüchtete mitarbeiten können? Angesichts des Erfolgs, den das Sozialunternehmen derzeit hat, stellt sich vor allem eine Frage: Warum wollen die Gründer das eigentlich?

Paula Eickmann empfängt im Verwaltungstrakt am Ende der Werkstatt. Er besteht aus einem einzigen Raum: zwei Schreibtische, ein hoher Schrank mit Aberdutzenden von Aktenordnern, ein kleiner Tisch für Konferenzen oder die Kaffeepause. Das ist die Zentrale, von der aus Eickmann und das Gründungsteam den großen Umbau koordinieren wollen.

## In steter Sorge um den nächsten Zuschuss

„Wir sind momentan absolut abhängig von Förderung“, sagt Eickmann. Zwar sei die finanzielle Hilfe ein willkommener und notwendiger Anschub gewesen, doch inzwischen sei der Kampf um neue Unterstützung zur Belastung geworden. Weserholz befindet sich – wie viele Sozialunternehmen – in einer paradoxen Situation: Während es Geflüchteten Perspektiven eröffnet, verharret es selbst in Abhängigkeit.

Eickmann und ihre Kollegen wollen das Unternehmen nicht deshalb umkrepeln, weil es momentan nicht gut laufen würde. Sondern weil sie Angst haben, dass es so gut nicht immer laufen wird. Jederzeit kann ein anderes Thema für Geldgeber und Politik wichtiger werden und das die Förderung zusätzlich erschweren.

„Wenn die politische Stimmung kippt, haben wir ein dickes Problem“, sagt Paula Eickmann. Das Gleiche gelte, wenn einem Geldgeber die Mittel ausgingen.

„Förderungen sind ein endliches Spiel. Darauf wollen wir uns nicht mehr ausschließlich verlassen.“ In erster Linie, damit das Unternehmen dauerhaft überlebt und viele Menschen das Programm durchlaufen können. Zum anderen, damit sie und ihre Kollegen selbst eine Arbeitsstelle haben, die nicht alle zwei Jahre auf der Kippe steht.



*Mitgründerin Tanja Engel und Projektmanager Pape Samba Ndiaye*

Paula Eickmann und die Co-Gründerin Tanja Engel kennen den ewigen Kampf um den nächsten Zuschuss nur zu gut. Beide haben für Filmproduktionen, interdisziplinäre Kulturprojekte und Tanzkompanien gearbeitet. „Das Ganze ging immer so lange gut, bis die Förderung auslief.“ Also wieder neue Anträge ausfüllen, hoffen, beten, Absagen verkraften: auf die Dauer frustrierend.

Die Abhängigkeit sei zudem nicht überwunden, wenn man eine Zusage habe, im Gegenteil: „Wenn jemand Geld gibt, will er verständlicherweise auf dem Laufenden bleiben, verlangt Zwischenberichte oder am liebsten noch eine eigene Buchführung“, sagt Eickmann. Sie und Engel verbringen heute rund 70 Prozent der Zeit damit, Ordner um Ordner mit Anträgen, Formularen, Rechnungen und Zwischenberichten zu füllen. Dabei würden sie viel lieber am nächsten Auftrag arbeiten. Um sich von der Bürokratie nicht lähmten zu lassen, haben sie Weserholz von Anfang an mit dem Ziel gegründet, eines Tages finanziell unabhängig zu sein.

Wolfgang Spiess-Knafl, Geschäftsführer des European Center for Social Finance, beobachtet Sozialunternehmen seit Jahren und kennt das Problem, dass die erste Finanzierung zwar meist schnell steht, aber immer ein Ablaufdatum hat. Spätestens nach sechs Jahren zögen sich Stiftungen zurück, und dann werde es schwierig. „Wenn man überleben oder sogar skalieren will, muss man das Philanthropische mit dem Kommerziellen verbinden.“

2016 hatten die Gründerinnen erstmals die Idee zu Weserholz. Sie engagierten sich bereits in der Flüchtlingshilfe und wollten jenen helfen, die nur geduldet sind oder deren Asylanträge wenig Aussicht auf Erfolg haben. Nehmen Menschen mit Duldungs-Status an einem berufsvorbereitenden Kurs teil oder machen sie im Anschluss eine Ausbildung, dürfen sie zumindest für diese Zeit und wahrscheinlich auch länger in Deutschland bleiben. Für jene im Projekt, die sich in einem Asylverfahren mit schlechter Aussicht befinden, kann eine Ausbildung ebenfalls ein Grund sein, eine dauerhafte Bleibeperspektive in Deutschland zu bekommen. Menschen diese Chance zu geben war und ist das Ziel.

Ein Jahr später stand das Gründungsteam: Paula Eickmann, Tanja Engel sowie Projektmanager Pape Samba Ndiaye und Designer Anselm Stählin. Die erste Förderung folgte sofort. Weserholz bezog eine zweistöckige Werkstatt in Bremen, nahe des Europahafens.

Die Straße ist gesäumt von Ersatzteillagern und Werkstätten. Das schrille Kreischen einer Säge hinter einer schwarzen Tür und ein großes Schild verraten, wo es zu dem Unternehmen geht. Man gelangt in einen großen Raum, der fast vollständig von einer Werkbank ausgefüllt wird. Dahinter liegt der Raum des Gründerteams, eine Treppe führt in den Keller zum Herzstück der Werkstatt.



*Die Trainees Peti Jabbi und Heidar Dolat*

Einer werkelt dort mit einem Stechbeitel an einer hölzernen Werkzeugkiste, ein anderer zeichnet etwas auf einem großen Skizzenblatt, ein Mitarbeiter plant mit einem anderen ein Bett, weil er selbst keines hat. Auch diese Hilfe zur Selbsthilfe gehört zum Konzept.

Sechs Geflüchtete im Alter von 19 bis 27 Jahren nimmt Weserholz jährlich auf, alle kommen auf Empfehlung von Freunden oder Hilfsorganisationen. Eine besondere Qualifikation brauchen die Teilnehmer nicht, allerdings gibt es eine Probezeit. Menschen ohne passende Ausbildung machen Designermöbel? Man kann es für naiv halten, damit auf einem umkämpften Markt bestehen zu wollen. Doch die Firma habe einen großen Vorteil, sagt Eickmann, quasi ein Alleinstellungsmerkmal. Das sei der „multikulturelle Kreativprozess“.

Jeder, der am Design mitarbeitet, lässt Erfahrungen aus seiner Heimat in die Arbeit einfließen. Steht man bei der Arbeit, oder sitzt man? Arbeitet man an Tischen oder eher an verstellbaren Würfeln oder Podien? Was braucht es, um kreativ zu sein? Auf diese Weise entstehen ungewöhnliche Möbel.

Verkauft werden die Produkte, die in erster Linie Sonderanfertigungen für Kooperationspartner sind und mehrere Tausend Euro kosten, direkt an die Kunden oder bei Veranstaltungen in der Werkstatt. Eine Sonderanfertigung hat Weserholz für 25.000 Euro an das Digilab in Bremen verkauft.

Kekendo heißt die dreiteilige Serie aus dunklem Holz, die die Trainees entworfen haben. Die Werktische sind so groß wie normale Schreibtische, teilweise aber deutlich höher, sie stehen auf Rädern und sind modular: Die meisten Teile kann man in verschiedene Richtungen kippen oder umklappen, je nachdem, ob man allein, zu zweit oder in einer Gruppe arbeitet. Es gibt Schubladen voll mit Lego und großen Steckplatten, damit man experimentieren kann, oder auch endlos wirkende Papierrollen, die man quer über Tische spannen kann, um schnell etwas zu skizzieren. Dass die Teilnehmer bei Weserholz keine Designer oder Tischler sind, sieht man den Möbelstücken nicht an.

Noch steht Weserholz am Anfang der Umstellung. „Vielleicht fünf Prozent haben wir geschafft“, sagt Eickmann. Einfacher wird es ab jetzt nicht. Setzt das Gründungsteam zu sehr aufs Soziale, könnte die Firma pleitegehen. Konzentriert es sich zu stark auf Profit, bleibt womöglich nichts von der ursprünglichen Idee übrig. Wie können die Gründer die Balance finden?

Die erste Produktlinie zu entwerfen hat sieben Monate gedauert. Um aus eigener Kraft bestehen zu können, braucht Weserholz einen Jahresumsatz von 250.000 Euro, also zehn solcher Designaufträge im Jahr. „Sportlich“, sagt Paula Eickmann, „aber machbar.“

Dieser Meinung ist auch Wolfgang Spiess-Knafl. Er kennt das Unternehmen nicht im Detail, sagt aber, dass 250.000 Euro für ein Sozialunternehmen grundsätzlich zu stemmen seien. Das liege zum Teil daran, dass solche Firmen anders als rein profitorientierte auch mal etwas geschenkt oder gespendet bekämen – dadurch könnten Kosten gesenkt werden. Vor allem aber habe Weserholz dank seiner multikulturellen Gruppe ein starkes Verkaufsargument. „Der soziale Aspekt hilft im Vertrieb“, sagt Spiess-Knafl.

Eickmann setzt darauf, effizienter arbeiten zu können, sobald Weserholz ein unabhängiges Unternehmen ist. Weniger Buchhaltung, weniger Anträge auf Material oder andere Einkäufe, weniger Berichte: „Wir werden so viel Zeit sparen“, sagt sie.



*Wo Ideen zu Möbeln werden: die Werkstatt*

## Vorbild für andere Sozialunternehmen?

Die gewonnene Arbeitszeit wollen sie und ihr Team in die Entwicklung und Bewerbung neuer Produkte stecken. Bislang arbeitet die Gruppe der Trainees und Mitarbeiter sehr lange an ersten Entwürfen. Das kreative Arbeiten in einem multikulturellem Team ist etwas, worauf man stolz ist bei Weserholz. Aber abhängig vom Markt zu sein bedeutet für Teilnehmer und Mitarbeiter mehr Druck, Projekte müssen schneller fertig und Kundenwünsche berücksichtigt werden.

Heute verbringen die Trainees die meiste Zeit mit Kursen und nur 20 bis 40 Prozent in der Werkstatt. Mit rund einem Drittel Arbeitszeit das gesamte Unternehmen zu finanzieren wird schwierig. Wirtschaftlich betrachtet, sind die Kurse mit fast 40.000 Euro pro Jahr ein großer Kostenfaktor. Würde man auf sie

verzichten, wäre jedoch von der eigentlichen Idee, Menschen auf eine Ausbildung vorzubereiten, nicht mehr viel übrig.

Eickmann und die anderen Gründer diskutieren gerade viel darüber, wie das Unternehmen am Ende aussehen soll. Sie denken beispielsweise darüber nach, mit weniger Kursteilnehmern zu arbeiten – und stattdessen selbst eine Ausbildungsstelle zu schaffen. Zudem können sie sich vorstellen, mit anderen Materialien zu arbeiten oder Geflüchteten in einer anderen Lebenssituation zu helfen, etwa vorbereitend auf eine Festanstellung. Alles scheint möglich.

Auch ein Scheitern, das ist allen Beteiligten klar. Sie machen einen riskanten, aber mutigen Schritt. Gelingt er, könnte er Modellcharakter für andere Sozialunternehmen haben, die ebenfalls von Förderung unabhängig werden möchten. Paula Eickmann jedenfalls sieht keine Alternative: „Wenn wir langfristig überleben wollen, ist das der einzige Weg.“ ---