

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des  
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001  
2011

## **Beck Halstrøm (Schweden)**

Jennifer Manning  
Dublin Institute of Technology

Thomas Cooney  
Dublin Institute of Technology

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

## BECK HALLESTRØM

### Einleitung

Beck Hallestrøm saß auf dem einzigen Stuhl in seinem bescheidenen Apartment, lehnte sich an den Tisch und blickte auf die Strassen von Stockholm. Es war Anfang Januar 2011 und er hatte einen Neujahrsentschluss gefasst, den er wirklich einhalten wollte. Er wollte nicht einen weiteren Winter alleine, mittellos und verzweifelt verbringen:

*“Ich war immer alleine: Ich hatte niemals irgendeine emotionale, moralische oder finanzielle Unterstützung. Aber nun fangen die Dinge endlich an, sich zu ändern, weil ich realisierte, dass ich mein Leben ändern will. Es liegt an mir, das zu tun.”*

Acht Monate zuvor war Beck Hallestrøm aus dem Gefängnis entlassen worden. Im Alter von 39 Jahren hatte er mehr Zeit im Gefängnis verbracht, als dass er ein „freier Mann“ gewesen war. Mit 18 Jahren trat er eine Freiheitsstrafe von 20 Jahren wegen Totschlags an. Nach seiner Entlassung hatte Beck einen Kurs über Existenzgründungen besucht und er war im Begriff, sich selbständig zu machen. Als erfahrener und ausgebildeter Handwerker hatte Beck erkannt, dass die Gründung einer eigenen Firma der einzige Weg war, um dauerhaft Beschäftigung zu haben und um sich in einer positiven und produktiven Art zu entwickeln. In der Zeit während des Gefängnisaufenthaltes und danach hatte er viele physische und emotionale Herausforderungen erlebt, auf die ihn seine Vergangenheit nicht vorbereitet hatte.

In zwei Tagen hatte er einen Termin mit einem Bankmanager, da er ein kleines Darlehen benötigte, um seine Firma starten zu können. Allerdings war er unsicher, ob er in diesen Gesprächen ehrlich sein und den Bankmanager über seine Vergangenheit aufklären sollte oder ob er bessere Chancen für einen Start in ein neues Leben haben würde, wenn er nichts über seine kriminelle Vergangenheit sagen würde!

### Eine dunkle Vergangenheit

Beck Hallestrøm war in Kiruna geboren, der nördlichsten Stadt in Schweden, die 145 Kilometer nördlich des Polarkreises liegt. Er wuchs in einer Gegend auf, in der Armut, Langeweile und Alkohol das Leben vieler junger männlicher Einwohner prägten. Das

lokale Arbeitsamt wurde spaßeshalber *Reisebüro* (Resebyrå) genannt, weil arbeitslose Jugendliche immer nur die Empfehlung bekamen fortzugehen. Seine Mutter, die ihn und seine jüngere Schwester in einer kleinen Wohnung großzog, war alleinerziehend und sie unterstützte die Familie durch nächtliche Arbeit in einem lokalen Restaurant. Sein Vater hatte im regionalen Bergbau gearbeitet, aber er verließ die Stadt unmittelbar, nachdem der Bergbau aufgehört hatte und kurz nachdem Becks Schwester geboren wurde. Man hörte nie wieder etwas von ihm. Obwohl Beck als intelligenter Schüler betrachtet wurde, verließ er die Schule als Teenager und verbrachte seine Zeit mit den "falschen Leuten" und Nichtstun. Dennoch hatte er eine Stelle als Auszubildender in einer Kfz-Werkstatt bekommen und es gab nie ernsthafte Probleme, abgesehen von einem kleinen Vorfall von Trunkenheit und einer Begebenheit von Alkohol am Steuer, nachdem er drei Bier getrunken hatte. Als er 18 Jahre wurde, hatte Beck beschlossen fortzuziehen, weil er realisiert hatte, dass er nicht sein Leben in einer Kleinstadt verbringen wollte.

In Lappland zu leben heißt, viele lange kalte Winterabende zu erleben. Um es warm zu haben und um die Langeweile zu überwinden, trafen sich Beck und seine Freunde regelmäßig in einer lokalen Bar, um ein paar Biere zu trinken und um die dunklen Stunden vorstreichen zu lassen. An einem Freitag Abend im späten November hatten einige von ihnen gesellig in der größten Bar des Ortes zusammen gesessen, als Beck einen seiner Freunde auf seinen Alkoholismus ansprach und sagte, er solle aufhören, sich wie ein Idiot zu benehmen. Er dachte, dass die Angelegenheit geklärt sei, aber einer der anderen Zuhörer in der Bar kritisierte Becks Freund auch wegen dessen Trinkverhalten und die Stimmen wurden lauter. Schnell entwickelte sich ein Streit zwischen einigen von Becks Freunden und einigen Mitgliedern der lokalen Öffentlichkeit. Der Disput verstärkte sich, als sie auf die Strasse hinausgingen, um in eine andere Bar weiterzuziehen. Es kam zu einer Schlägerei unter den Betrunkenen, die plötzlich außer Kontrolle geriet. Überall wurden Schläge ausgeteilt. Beck war in der Mitte der Menge und versuchte, sich selbst und seine Freunde zu verteidigen, als etwas passierte, was sein Leben für immer änderte. Beck versuchte, das so zu erklären:

*“Es war wirklich ein Unfall, ich konnte mir nicht vorstellen, dass er sterben könnte. Ich versuchte lediglich, mich und meine Freunde zu schützen. Ich teilte nur einen Fausthieb in Richtung der Person aus, die daran beteiligt war. Er fiel unglücklich,*

*schlug mit dem Kopf auf den Fenstersims und starb augenblicklich. Überall war Blut, auf meinen Händen - für immer. Dieser Moment änderte alles - für mich, meine Familie, ihn, seine Familie, meine Freunde, seine Freunde, jeden, der involviert war."*

Dem Gerichtsurteil zufolge wurde Beck wegen Totschlags verurteilt, was 20 Jahre Gefängnis zur Folge hatte. Er verlor sein Leben in Freiheit, seine Familie und Freunde und verbrachte die nächsten zwei Jahrzehnte damit, seine Zukunft zu planen und Konflikte im Gefängnisssystem zu vermeiden.

Um seine Einsamkeit und das Gefühl von Isolation zu bekämpfen, beendete Beck seine Berufsausbildung und wurde ein qualifizierter und anerkannter Handwerker. Seine Tage waren mit seiner Arbeit in der Instandhaltungsabteilung des Gefängnisses ausgefüllt - Reparieren von Türen, Heizungs- und Wasserrohren etc. Er lernte auch, dass es der beste Weg zum Überleben war, den Kopf gesenkt zu halten und nicht in irgendetwas hineingezogen zu werden. Er lernte, wie man sich am besten von verschiedenen Gangs, die sich im Gefängnis gebildet hatten, fernhielt, und er lernte auch schnell, dass das für-sich- Behalten von Gedanken und Meinungen das beste Mittel war, um Konflikten aus dem Weg zu gehen. Während seiner Zeit im Gefängnis starb seine Mutter an Krebs und seine Schwester heiratete, sie hatte nun zwei eigene Kinder. Alle diese größeren Ereignisse hatte er verpasst. Stattdessen saß er im Gefängnis und erinnerte sich immer wieder an die Nacht, in der ein völlig Fremder durch seine Hände starb und die Welt, die er kannte, auseinandergerissen wurde. Bis zu seiner endgültigen Freilassung verbrachte Beck Zeit im offenen Strafvollzug, der Gefangenen die Möglichkeit bot, sich mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen und in der die Behörden Unterstützung gaben. Lange und einsame 20 Jahre hatte Beck schließlich verbüßt und er glaubte, dass er seine Schuld gegenüber der Gesellschaft bezahlt hatte. Beck beschrieb seine Gefühle über seinen Tag der Freilassung so:

*"Als sich diese Tore öffneten, war ich voller unterschiedlicher Emotionen; ich war voller Angst und Sorge, aber auch aufgeregt und glücklich. Was würde ich tatsächlich mit meinem Leben machen, was konnte ich mit meinem Leben machen? Ich hatte meine ersten Jahre im Gefängnis damit verbracht, über diesen Moment nachzudenken, aber Träume und Realität sind sehr verschieden. Niemand war da, um*

*mich abzuholen, als die Tore sich öffneten. Auf der Stelle entschloss ich mich, meine Vergangenheit hinter mir zu lassen. Alles ließ ich hinter diesen Gefängnismauern zurück. Es war der beste und schlechteste Tag in meinem Leben.”*

Die Begeisterung, ein neues Leben zu starten, verblasste schnell, als Beck realisierte, dass er keine Wohnung, keine Freunde und wenig Hoffnung auf eine bessere Zukunft hatte.

### **Heimkehr nach dem Gefängnisaufenthalt**

Nach der Freilassung aus dem Gefängnis ging Beck unverzüglich zurück nach Kiruna in der Hoffnung, einen Job zu bekommen und um Geld zu sparen, so dass er in eine der größeren Städte Schwedens ziehen könne. Allerdings war Beck mit genau so vielen Schwierigkeiten konfrontiert, wieder nach Hause zurückzukehren, wie er sie im Gefängnis kannte, und oft fühlte er sich isolierter als im Gefängnis. Beck erlebte Diskriminierung, Hass und Schwierigkeiten bei jeder Gelegenheit. Keine Kfz-Werkstatt oder sonstige technische Firma stellte ihn trotz seiner guten Qualifikationen an und trotz aller großen Anstrengungen konnte er nicht einmal einen Teilzeitjob als ungelernter Arbeiter bekommen. Beck verstand schnell, dass die Möglichkeiten eines ehemaligen Gefängnisinsassen, ein normales Leben zu beginnen, wegen der kriminellen Vorgeschichte und der Einstellung der Gesellschaft gegenüber ehemaligen Häftlingen sehr gering waren. Er hatte im Gefängnis gelesen, dass die Häftlinge, die am stärksten in Gefahr waren, wieder straffällig zu werden, folgendermaßen beschrieben wurden:

- Geschlecht: Männer haben ein höheres Risiko
- Alter bei der ersten Verurteilung: je jünger, desto höher das Risiko
- Geburtsland: ethnische Minoritäten haben mehr Rückfälle
- Delikt - höchstes Risiko nach Gewalt- und Eigentumsdelikten
- frühere Verurteilung(en) - je mehr, desto höheres Risiko

Forschungen zeigten, dass es viele Gründe gab, warum frühere Häftlinge Schwierigkeiten hatten, nach ihrer Freilassung in die Gesellschaft zurückzufinden, und Arbeitslosigkeit gehörte zu den stärksten Hindernissen. Der gegenwärtige Trend, dass niedrig qualifizierte Jobs durch Maschinen ersetzt wurden, und der Mangel an Fachkönnen, Ausbildung und individuellen Qualitäten bei vielen Straftätern bedeuteten, dass deren Aussichten auf eine

sichere Langzeitbeschäftigung immer schlechter wurden. Die Tatsache einer kriminellen Vorgeschichte bewirkte außerdem negative Voreinstellungen bei potentiellen Arbeitgebern und minimierte die Chancen, bei einem Vorstellungsgespräch erfolgreich zu sein.

Schließlich entschied Beck, dass der einzige Weg, um noch einmal neu anzufangen, darin bestand, in eine neue Stadt zu ziehen, einem Ort, an dem niemand wusste, wer er war oder was er in der Vergangenheit gemacht hatte. Mit einem kleinen Startdarlehen, das er von seiner Schwester bekommen hatte, zog Beck im Frühsommer in die entgegengesetzte Richtung des Landes, nämlich nach Stockholm. Bei seiner Ankunft in der schwedischen Hauptstadt schlief Beck zwei Nächte auf einer Bank in einem Bahnhof, bevor er für einige Wochen ein Bett in einer Obdachlosenunterkunft bekam. Er suchte nach einer Arbeitsstelle im Bereich seiner Qualifikation und Erfahrung, aber es ergab sich nichts. Bedauerlicherweise war das Land in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten, und ohne berufliche Referenzen und einer Lücke an Berufserfahrung von 20 Jahren reichte es noch nicht einmal zu Vorstellungsgesprächen. Wie in vielen europäischen Ländern proklamieren auch in Schweden viele Organisationen, dass sie ehemalige Straftäter nicht diskriminierten. Der einzige Grund, jemanden mit einer kriminellen Karriere nicht einzustellen, durfte nur der sein, dass die Straftat in direkter Verbindung mit der angestrebten Position stand. Allerdings verfolgte das Stigma einer kriminellen Vorgeschichte ehemalige Häftlinge viele Jahre, und so stand Beck wieder einmal verloren und einsam da, nur mit einem kleinen Darlehen ausgestattet, um die nächste Zeit zu überstehen.

### **Becks unternehmerische Ambitionen**

Während seiner Gefängniszeit hatte Beck gelesen, dass die Rückfallkriminalität während der ersten drei Jahre nach einer Entlassung in Schweden bei 36 Prozent liege. Diese Quote lag im Durchschnitt der kontinentalen Länder Europas, obwohl sie bedeutend niedriger war als diejenige für England und die USA. Die Forschungsarbeit schlussfolgerte, dass eine bedeutende Herausforderung zur Minimierung der Rückfallquote in der Schwierigkeit lag, ehemaligen Häftlingen eine Erwerbsbeschäftigung zuzusichern, wenn sie den Gefängisaufenthalt beendeten, ein Umstand, der erheblich zur international

hohen Rate an Rückfallkriminalität beitrug. Die Studie besagte auch, dass eine größere Anzahl von Sozialunternehmen die Vorteile der Erwerbstätigkeit von ehemaligen Inhaftierten untersucht hatte und zu dem Ergebnis kam, dass Erwerbsarbeit das Risiko eines kriminellen Rückfalls um ein Drittel bis zur Hälfte senken könne. Beck erinnerte sich, dass die Studie eine Reihe von sozialen Unternehmen in ganz Schweden genannt hatte, die Kurse, Ausbildung und Bewerbungsunterstützung für ehemalige Strafgefangene anboten, die auf der Suche nach bezahlter Beschäftigung waren. Darüber hinaus hatten diese sozialen Unternehmen begonnen, in die Ausbildung für berufliche Selbständigkeit zu investieren und finanzielle Zuschüsse für ehemalige Häftlinge zu geben, um die Schwierigkeiten zu überwinden, die für Ex-Häftlinge bestanden, wenn sie eine sicherstellende Einkommensquelle suchten. Ein solches soziales Unternehmen namens *Next Step* gab es in Stockholm. Beck fand die Argumentation der Organisation sehr interessant, dass ehemalige Strafgefangene und Unternehmer viele Charakteristika gemeinsam hätten. In ihrer Broschüre schrieben sie:

*“Straftäter, denen Hilfe gewährt wird, ihre Möglichkeiten für ein legales Einkommen und wirtschaftliche Entwicklung zu verbessern, haben geringere finanzielle Notwendigkeiten, wieder straffällig zu werden. Es gibt eine breite gemeinsame Basis, die Straftäter und Unternehmer haben. Eine davon ist das zentrale Charakteristikum, Risiken einzugehen. Außerdem glauben viele Leute, dass die Ähnlichkeiten bezüglich Ehrgeiz, Unabhängigkeit, Leistungsmotiv, persönliche Motivation und, in einigen Fällen, Innovation noch wesentlich bedeutender sind. Der entscheidende Unterschied ist, dass die einen in der legalen Ökonomie tätig sind, während sich die anderen in der grauen oder illegalen Ökonomie befinden.”*

Die Broschüre vermerkte weiterhin, dass ehemalige Gefangene auch aus drei Hauptgründen von der beruflichen Selbständigkeit angezogen werden:

- Sie ist ein Weg, um die Diskriminierung zu umgehen, die ihnen am Arbeitsmarkt begegnet,
- sie bietet die Aussicht auf Unabhängigkeit, vor allem in Hinsicht auf Freiheit von Beaufsichtigung,
- sie verspricht höhere Einkommen als normalerweise am Arbeitsmarkt vorhanden.

Next Step ging davon aus, dass eine Ausbildung in Wirtschaftsfähigkeiten und Unternehmertum viel mehr bietet als mögliche zukünftige wirtschaftliche Unabhängigkeit für Häftlinge und Ex-Häftlinge, da es Verbesserungen in der Einstellung, dem Selbstvertrauen und der Motivation von ehemaligen Gefangenen und in ihrer Entwicklung von extrafunktionalen Fähigkeiten ("Soft Skills", z.B. die Möglichkeit im Team zu arbeiten, zu kommunizieren etc.) bewirkt. Weiterhin argumentierten sie, dass die mit beruflicher Selbständigkeit einhergehenden Risiken für ehemalige Häftlinge geringer als für die gesamte Bevölkerung waren, weil ihre schwache Position auf dem Arbeitsmarkt bedeutete, dass sie nichts zu verlieren hatten. Ungeachtet der Tatsache, dass sie eine höhere Motivation und geringeres Risiko hatten, benötigten Exhäftlinge tendenziell mehr Hilfe und Unterstützung als der Durchschnitt der Bevölkerung.

Als Beck mit seiner Ausbildung als Kfz-Mechaniker begann, hatte er niemals in Erwägung gezogen, eine eigene Firma zu gründen. Das war etwas, was niemand in seiner Familie oder in seinem Freundeskreis je getan hatte. Auch während seiner Zeit im Gefängnis schloss er seine Weiterbildung nur mit dem Ziel ab, nach seiner Entlassung eine (bezahlte) Arbeit zu finden. Wenn er auf seine Zeit als Gefangener zurückblickte, stellte er fest, dass es einige Diskussionen gab, die ihn zum Nachdenken bewegen haben mochten, eines Tages mit einer eigenen Firma anzufangen:

*“Im Gefängnis reden die Leute ständig davon, sich selbständig zu machen. Menschen im Gefängnis haben die Nase davon voll, dass jemand über sie herrscht und ihnen ständig erzählt, was zu tun ist.”*

Nun jedoch, als er in Stockholm lebte, war Beck weit davon entfernt, ein Unternehmer zu sein. Mehr als einen Monat nach seiner Ankunft hatte er noch immer keinen Job oder Platz zum Leben. Vermieter gaben ihm keine Wohnung, weil er aus dem Gefängnis kam, und Arbeitgeber gaben ihm keine Arbeit, ebenfalls weil er ein ehemaliger Gefangener war. Gelegentlich log er bei der Job- und Wohnungssuche, aber die vergangenen 20 Jahre seines Lebens zu erfinden, war keine einfache Aufgabe, vor allem nicht ohne reale Referenzen. Beck hatte noch nicht einmal ein Bankkonto, um ein Darlehen zu bekommen, und er wagte es nicht, die Bank darauf hin anzusprechen, weil er Angst vor einer weiteren Zurückweisung hatte. Dennoch wusste er, dass er ein Konto eröffnen musste, wenn er



auf dem Weg zu einer eigenen Firma war. Weil Beck von Computern keine Ahnung hatte und das Internet nur selten benutzt hatte, da Gefangenen der Zugang verwehrt war, wusste er nicht, wie er sich die Ressourcen, die für Exhäftlinge seitens der Sozialunternehmen durch die Kommune und das Land verfügbar waren, erschließen konnte. So dauerte es, bis er wieder einen Flyer von *Next Step* in seiner Unterkunft sah. Kurz nachdem er sich für deren Resozialisierungsprogramm eingeschrieben hatte, fand Beck eine sehr preiswerte und einfache Wohnung und begann mit einer Teilzeitarbeit in der Verwaltungs- und Instandsetzungsabteilung eines Hotels.

Die Unterstützung, die Beck von *Next Step* erhielt, ermutigte ihn, sich wieder Gedanken über seine unternehmerischen Ambitionen zu machen. Er war ein ausgebildeter, erfahrener und qualifizierter Instandsetzungs-Handwerker, aber er hatte keine Wirtschafts- oder Managementenerfahrung, war computer- und internetunkundig, ohne Marktforschungs- und Analysefähigkeiten und ohne finanzielles Kapital (das Darlehen, das seine Schwester ihm gegeben hatte, war ausgegeben, um die ersten Wochen seiner Ankunft in Stockholm zu finanzieren). Im Wissen um die Herausforderungen und Hindernisse, die sich ihm zeigten, wandte Beck sich an *Next Step*, um Unterstützung zu bekommen. In Verbindung mit der lokalen Unternehmervereinigung organisierte *Next Step* verschiedene Wirtschafts- und Managementkurse, von denen einer Beck besonders interessierte: Der Kurs "*Starte deine eigene Firma*", der auch eine Ausbildung am Computer miteinschloss. Beck wusste, dass er sich selber bewerben und seine Markt- und Wirtschaftskenntnisse deutlich verbessern musste, wenn er tatsächlich erfolgreich sein und seinen Plan, finanziell unabhängig zu werden, verwirklichen wollte.

Nach zwei Monaten beendete Beck den intensiven "*Starte deine eigene Firma*"-Wirtschaftskurs und die Zeit der Entscheidung für Beck war gekommen. Ging er tatsächlich daran, seine eigene Firma zu gründen? Beck wusste, dass er zuerst finanzielle Mittel benötigte and zweitens einen Kundenstamm aufbauen musste. Für einen ehemaligen Häftling waren beides beängstigende Aufgaben. Im Gefängnis war es schwierig, soziale Fähigkeiten zu entwickeln, und Beck eine stille und eigenbrötlerische Person geworden. In seinem Teilzeitjob im Hotel fragte ihn eine Kollegin, ob er sich ihren PKW ansehen könne, mit dem sie Probleme hatte. Sie wollte Becks Meinung einholen,

bevor sie in eine reguläre Werkstatt gehen wollte. Am nächsten Tag kursierten Gerüchte über seine Vergangenheit, denn sie konnte ihm nicht in die Augen sehen und meinte, "es ist o.k., ich glaube nicht, dass es so schlimm ist". Das war für ihn ein gewaltiger Rückschlag, da es eine ernsthafte Frage aufwarf:

*"Wie kann ich Fremde überzeugen, dass ich kein "verrückter Killer", sondern nun ein professioneller businessman bin, wenn ein Kollege, mit dem ich zusammenarbeite und der mich kennt, mir noch nicht einmal vertraut?"*

Während des "Starte deine eigene Firma"-Kurses war Beck durch einen Abschnitt sehr beunruhigt worden, welcher als prinzipielle Faktoren, die als Hindernisse für eine Selbständigkeit von ehemaligen Strafgefangenen gelten, folgende Punkte aufführte:

- Mangel an geeigneten Kontakten
- Mangel an finanzieller Unterstützung/Fehlen einer Kreditgeschichte
- Schwierigkeit, sich selbst gegenüber einer Bank zu präsentieren
- geringes Ausbildungs- und Belesenheitsniveau
- Stigma aufgrund eines Eintrags in der Kriminalakte
- Mangel an Dauerhaftigkeit, Entschlossenheit und dem Willen, Rückschläge wegzustecken
- Probleme bezogen auf die ernüchternden Effekte, die Gefängnisentlassene auf einzelne Menschen haben
- Mangel an Selbstvertrauen (Wunsch während des Gefängnisaufenthaltes, eine Firma zu gründen, der dann nach der Entlassung selten umgesetzt wird)

### **Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierung**

Beck fasste den Entschluss, dass seine Vergangenheit ihn lange genug nach unten gezogen hatte. Seine Entschlossenheit für ein besseres Leben mit einer glücklichen und produktiven Zukunft überwog nun seine Angst vor einem Scheitern und davor, sich selbst zu verletzen. Beck erklärte das folgendermaßen:

*"Das ist jetzt meine Chance, um mir tatsächlich ein neues Leben zu schaffen. Wenn ich wirklich eine prinzipielle Zukunft für mich haben will, weiß ich dass ich die Herausforderungen direkt angehen muss. Ich bin alleine, habe Angst und bin gegenwärtig nicht sicher, wie ich klar kommen werde, aber ich habe beschlossen,*

*dass diese Firmengründung das ist, was ich will. Und ich werde mich auch durch meinen Mangel an Selbstvertrauen nicht stoppen lassen. Ich will nicht den Rest meines Lebens mit meiner Vergangenheit als einer dunklen Wolke über meinem Kopf verbringen, die verhindert, dass ich mein Ziel erreiche."*

Mit dieser Entscheidung kontaktierte Beck Next Step, um seine Möglichkeiten zu diskutieren und die entsprechenden Optionen zu evaluieren. Über die Monate, die Beck von Next Step Hilfestellung erhalten hatte, hatte er eine feste Beziehung zu den Mitarbeitern dieses sozialen Unternehmens entwickelt. Als Resultat dieses Verhältnisses hatte ihn "Der Nächste Schritt" kürzlich informiert, dass sie ihn bei der Abfassung eines Businessplans und beim Versuch, Kapital zu akquirieren, unterstützen würden.

Bevor er den Businessplan entwickelte, prüfte er zusammen mit Next Step seine finanziellen Möglichkeiten. Da Beck kein eigenes finanzielles Kapital hatte, hatte er nur drei Wege, die er als Finanzquellen verfolgen konnte. Erstens konnte er ein wirtschaftliches Darlehen von einer Bank anstreben. Seine zweite Option beinhaltete, bei Freunden und Familie Finanzierungsmittel zu suchen, und schließlich war ihm eine dritte Option von Next Step nahegebracht worden. Das gemeinnützige Sozialunternehmen erhielt Spenden von verschiedenen karitativen Organisationen und jedes Jahr wurde ein Teil davon darauf verwendet, ausgesuchte Unterstützungsempfänger bei der Errichtung ihrer eigenen Firma zu unterstützen. Um in die engere Auswahl für diese Förderung zu kommen, musste ein gut durchdachter Businessplan mit Zielen, Umsetzungsschritten und Marktanalyse vorgelegt werden.

Beck begann jede der Finanzierungsoptionen folgendermaßen zu evaluieren:

- Bankdarlehen: Ein Bankdarlehen ist der eindeutigste und klarste Weg, den viele neue Unternehmer gehen, um Finanzierung zu mobilisieren. Allerdings sah sich Beck mit vielen Hindernissen konfrontiert, einen Bankkredit zu erhalten, da er keine Kreditgeschichte hatte und mit 39 Jahren erst vor sechs Tagen sein erstes Konto eröffnete. Wichtiger aber war, dass Beck ein Ex-Gefangener war. Die Folgen waren unmittelbare Diskriminierung und ein Mangel an Vertrauen, vor allem bei der Frage nach Finanzierungen. Außerdem schnüren in gegenwärtigen harten

wirtschaftlichen Zeiten die Banken überall in Europa ihre Gürtel enger, wenn es um die Frage des Eingehens von Risiken und der Finanzierung von Geschäften geht. Dennoch war Beck zuversichtlich hinsichtlich seiner Motivation und der Möglichkeit, seine Firma etablieren zu können. Wenn er es im Businessplan ausdrücken könnte, würde er gerne darlegen, so dass sowohl die Bank als auch er von der Investition ihren Nutzen ziehen könnten. Zugunsten von Beck sprach auch die Größenordnung des nachgesuchten Kredits, der für eine Existenzgründung eine vergleichsweise kleine Summe war, nämlich ungefähr 90,000 SEK (etwa €10,000).

Beck veranschlagte die Kosten für eine Werkstatt (Kautions- und die ersten zwei Monatsmieten), den Kauf von Werkzeug und weiterer Ausrüstung, Türschilder und geringfügige Reklame, die formale Geschäftsgründung (und damit zusammenhängende Kosten) sowie für einen Computer. Er wusste, dass er nur klein und mit minimalem Budget starten konnte, aber im "*Starte deine eigene Firma*"-Kurs hatte er gelernt, was in den ersten Monaten zur Finanzierung einer Firmengründung alles nötig war. Beck sah auch ein, dass er Geld sparen konnte, wenn er eine Werkstatt mit einem zusätzlichen Raum mietete, in dem er leben konnte, obwohl das seine Auswahl an Mietgelegenheiten verringerte. Allerdings hatte er mehrere Gelegenheiten in den Vorstädten von Stockholm gefunden, die ihm das bieten konnten. Schließlich gingen die Kosten für kommerzielle Mieten auf Grund der Wirtschaftskrise nach unten.

- Darlehen von der Familie oder von Freunden: Beck hatte wenige Freunde in Stockholm oder Kiruna und keinen von ihnen konnte er auf ein Darlehen dieser Größenordnung ansprechen. Die einzige Familie, die er hatte, war seine Schwester, die ihm bereits einen kleinen Betrag gegeben hatte, als er Kiruna verließ. Seine Schwester Erika musste darum kämpfen, ihre eigene Familie finanziell über die Runden zu bringen. Er ahnte, dass der Versuch, sie um ein Darlehen zu bitten, um seine Firma zu finanzieren, ihr schon instabiles Verhältnis völlig hätte gefährden können. Wenn Erika ihm andererseits ein finanzielles Darlehen geben würde und das Unternehmen langfristig Erfolg hätte, wäre es eine Möglichkeit, sie beide durch ihr "Familienunternehmen" wieder näher

zusammenzubringen.

- **Finanzielle Unterstützung von Next Step:** Obwohl Beck eine gute Arbeitsbeziehung mit Next Step hatte, gab es keine Garantie, dass er von dem Sozialunternehmen die Finanzierung für sein Unternehmen auch bekommen würde. Erstens gab es immer viele Anträge auf Finanzierung und nur die besten und praktikabelsten Business Pläne wurden unterstützt. Und wie bei einem Gesuch für ein Bankdarlehen würde Beck einen Businessplan unterbreiten müssen und dessen Umsetzung vor einem Komitee von Begutachtern verteidigen müssen, das aus verschiedenen Spendern, Vorstandsmitgliedern und Unternehmern aus der regionalen Wirtschaft bestand. Allerdings hatten die Berater von Next Step bereits zugesagt, Beck beim Schreiben seines Businessplans und bei seiner Marktforschung zu helfen.

Für das Frühjahr 2011 hatte Next Step bereits entschieden, 143.000 SEK (ungefähr €16.000) für die Finanzierung von zwei Unternehmen bereitzustellen, was 71.500 SEK (ungefähr €8.000) pro Antragsteller ausmachte. Die Beantragungsfrist war der 31. Januar 2011. Obwohl das weniger war als das, wofür er bei der Bank angesucht hatte, wäre es noch ein genügend großer Betrag gewesen, um sein Unternehmen zu gründen. Und der grundsätzliche Vorteil der Gründung war, dass es kein Darlehen sondern eine Art Stipendium war, das nicht zurückzahlen war.

Beck war unsicher, welchen Finanzierungsweg er für seine Unternehmensgründung einschlagen sollte, aber er machte einen Termin mit der Bank um die Möglichkeit und die Bedingungen zu diskutieren, einen Kredit zu erhalten bevor er einen formalen Businessplan einreichte. Beck war ungeduldig, die Gründung seines Unternehmens einzuleiten, aber er war unentschlossen, ob er die Bank auch über seinen 20jährigen Gefängnisaufenthalt und die Gründe dafür informieren sollte. Beck erklärte folgendermaßen:

*“Es wäre so viel einfacher, wenn ich nur lügen und meine Vergangenheit vergessen könnte, aber wenn ich das mache und die Bank das dann herausfindet, könnten die Konsequenzen für mich und mein potentiell Unternehmen fatal sein.”*

## Die schwedische Autoindustrie

Nach der Behandlung der Finanzierungsmöglichkeiten musste Beck auch den Markt analysieren und bewerten, in dem er tätig sein wollte. Um ein besseres Verständnis des Marktes zu bekommen, kontaktierte Beck das Berufsausbildungszentrum der schwedischen Autoindustrie (MYN). Es besteht aus Mitgliedern des Arbeitnehmerverbands und der Gewerkschaft und ist dafür verantwortlich, die Automobilindustrie in Schweden zu kontrollieren und sicherzustellen, dass die Angestellten in der Autoindustrie richtig unterrichtet und ausgebildet sind. Tatsächlich erhielt Beck sein Diplom als Kfz-Mechaniker von der MYN, während er im Gefängnis war. Nachdem er sich mit der MYN wegen seiner Firmengründung kurzgeschlossen hatte, bekam Beck entscheidendes Wissen bezüglich der schwedischen Automobilindustrie, aber auch ein erneuertes Selbstbewusstsein. Ein Mitglied des MYN schrieb in einer Stellungnahme für ihn:

*“Automechaniker kombinieren Erfahrung und Kenntnis des mechanischen, elektronischen, Kraftstoff- und Computersystems, um Motoren und darauf bezogene Komponenten zu überprüfen, zu warten und zu reparieren. Um Probleme zu diagnostizieren, stützen sie sich auf ihren Verstand und Computertestergebnisse. Kenntnisse im Kundenservice sind elementar wichtig, weil viele Kunden sehr verärgert und verunsichert sind, wenn ein PKW oder LKW nicht richtig funktioniert und ein dringendes Bedürfnis nach schneller, flexibler und effektiver Dienstleistung haben. Ich bin zuversichtlich, dass Beck nicht nur wegen seines Könnens ein Gewinn für die Schwedische Automobilindustrie ist, sondern auch weil er sehr gewissenhaft in seiner Arbeitsauffassung ist. Ich glaube, dass die Kunden sehr zufrieden mit seiner Arbeit sein werden.”*

Beck lernte von MYN auch, dass Schwedens Autoindustrie eine starke Rolle in der Gesamtwirtschaft spielte und dass Schweden zu den Ländern in der Welt gehört, die in höchstem Maße von der Autoindustrie abhängig sind. In einem Land mit neun Millionen Einwohnern sind 140,000 Menschen in der Automobilindustrie beschäftigt, die für 15 Prozent des Bruttosozialprodukts verantwortlich ist. Die Abhängigkeit von der Autoindustrie mit Blick auf die dortige Beschäftigung hat in gegenwärtigen Jahrzehnten zugenommen, da andere Industrien ihre Aktivitäten reduziert haben. Dennoch fielen

während der internationalen Wirtschaftskrise ungefähr 5000 Jobs in verschiedenen Bereichen der Autoindustrie in Schweden weg. Spin-offs und Entwicklungen in anderen Bereichen dieser Industrie nahmen stark zu, vor allem der kleinen und kleinsten selbständigen Kfz-Werkstätten (in denen sich auch Beck ansiedeln wollte), so dass frühere Angestellte der großen PKW-Unternehmen (vornehmlich Volvo und Saab) ihr Wissen zu diesem Sektor der Automobilbranche transferierten. MYN sagte Beck trotzdem, dass der Bereich der Autoreparatur ein expansives Gewerbe mit vielen sich ergebenden Chancen sei. Qualifikationen und Arbeitsaufgaben veränderten sich rapide, das Berufsbild wurde zunehmend spezialisierter und es gab zunehmende Nachfragen für hochqualifizierte Kompetenzen. Im schwedischen Autogewerbe gab es ungefähr 4.500 kleine und mittlere Unternehmen mit Betrieben für KFZ und Lkws, Motoren- und Traktorunternehmen, Reparaturwerkstätten, Autolackierereien etc. Ungefähr 40.000 Menschen waren in diesem Bereich der Autoindustrie beschäftigt, wobei 50 Prozent davon Verkaufspersonal, Manager und Verwaltungsleute waren, während die restlichen 50 Prozent technische Funktionen hatten. Die Mehrheit der technisch-handwerklichen Beschäftigten in der Autoindustrie waren Ein-Personen-Unternehmen.

Da die Kraftfahrzeugindustrie für die schwedische Wirtschaft eine so starke Rolle spielte, war das Resultat, dass Schweden eines der am stärksten motorisierten Länder in Europa war. So gab es durchschnittlich 1 Auto auf 2,4 Einwohner. Die Rate an Kfz-Besitz war gegenwärtig hoch, aber sie schien abzufallen, weil die Neukäufe zurückgingen und der Besitzermarkt gesättigt schien. Sehr deutliche Veränderungen in den PKW-Verkaufszahlen waren in Schweden normal, weil die PKW-Neuwagenverkäufe in den vergangenen Jahrzehnten deutlich schwankten, was in einem 11-12 Jahres Zyklus resultierte. So waren 55 Prozent der Pkws in Schweden älter als 10 Jahre, was für Beck sehr vorteilhaft war, da ein Rückgang im Kauf von Neuwagen die Anzahl älterer Autos steigerte, die häufiger gewartet werden mussten. Besonders in Stockholm lag die Anzahl der Autos in der Stadt bei ca. 800.000 und weiteren 64.000 Motorrädern. Es gab dort circa 400 Autos auf 1000 Einwohner. Es kommt hinzu, dass die Bevölkerungszahl der Stadt voraussichtlich in den nächsten beiden Jahrzehnten um etwa eine halbe Million steigen wird, wobei die gegenwärtige Zahl bei etwa 1,25 Millionen Einwohnern liegt. Leider hatte weder Beck noch das MYN (oder irgendeine andere Quelle) irgendwelche

Detailinformationen bezüglich der Zahl der gegenwärtig in Stockholm tätigen Kfz-Mechaniker. Deshalb war Becks Wahl für den Standort seiner Werkstatt nicht nur von der Miethöhe und der Möglichkeit, seine Räumlichkeiten auch für private Bedürfnisse zu nutzen, sondern auch von dem unmittelbaren Wettbewerb abhängig, der sich in dem angrenzenden Stadtteil bot und den er nur beurteilen konnte, indem er durch die Gegend fuhr.

Obwohl der Wettbewerb potentiell groß erschien, kam Beck zu dem Schluss, dass es noch einen Bedarf für gut ausgebildete, effiziente und flexible Mechaniker gab, die kleine Werkstätten betrieben. Das Vertrauen von Kunden und eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda waren entscheidend, dass die Geschäftstätigkeit auf stabile Beine gestellt werden konnte. Nach einem Treffen mit MYN entschied Beck, dass dies der Weg war, wie er seine Firma und sich vermarkten wollte, nämlich als ausgebildeter und effizienter Mechaniker, der sich nach den Zeiten und Bedürfnissen seiner Kunden richtete. Wenn Kunden freilich je etwas über seinen Hintergrund erfahren sollten (oder ein Konkurrent ein Wort darüber verlieren würde), dann konnte eine positive Mund-zu-Mund-Werbung auch plötzlich und schnell ins Negative umschlagen.

### **Die Entwicklung von Becks Geschäftsidee**

Nach dem "Starte deine eigene Firma"-Kurs war Beck klar, dass er sich auch um alle praktischen Elemente der Gründung und des Betriebs einer Firma kümmern musste:

*“Ich muss gegenüber der Bank und gegenüber Next Step oder wen ich sonst um finanzielle Ressourcen angehe, deutlich machen, dass ich weiß, was ich mit deren Geld mache. Die Gründung einer Firma umfasst so viel mehr als nur Geld zu bekommen, um einen Laden aufzumachen. Ich muss nun anfangen, praktisch zu denken, wie ich langfristig ein sich rentierendes Geschäft gründen kann. Erstens muss ich wissen, wie ich konkret mein Geschäft betreibe, und dann muss ich wissen, wie ich einen Kundenstamm aufbaue.”*

Mit Blick auf das Tagesgeschäft beschloss Beck eine generelle Werkzeugausstattung zu kaufen. Aber er hoffte, eine Gelegenheit zu finden, wo er bereits eine Werkzeuggrundausrüstung mit übernehmen konnte. Dazu sollten eine Hebebühne und



gewisse Maschinen gehören, wobei die weiteren Kfz-Notwendigkeiten nach und nach abhängig von den Kundenbedürfnissen gekauft werden sollten. Buchhaltung, Abrechnungen, Käufe und Zahlungen sollten aufgezeichnet werden durch das Buchhaltungssystem und die Software, die Beck bereits im "Starte deine eigene Firma"-Kurs kennen gelernt hatte. Beck wollte, dass die Firma in der Rechtsform einer einfachen GmbH ohne weitere Beschäftigte geführt wird und er wollte seiner Schwester als Zeichen von Goodwill und Freundschaft die Position eines zweiten Direktors anbieten (gemäß dem schwedischen Gesetz muss es in dieser Unternehmensform einen Direktor und einen zweiten Direktor geben). Beck beabsichtigte, einen informellen, flexiblen Betrieb aufzubauen, der an den Bedürfnissen der Kunden orientiert war und sicher stellen sollte, dass sie sich gut und sicher bei ihm fühlten. Obwohl Beck eine Idee hatte, wie er sein zukünftiges Unternehmen zu gründen und zu führen beabsichtigte, wusste er noch nicht, wie er sich einen Kundenstamm aufbauen sollte. Positive Mund-zu-Mund-Werbung war eine wichtige Form von Werbung in seinem Gewerbe, aber Kunden zu akquirieren bei seinem sehr schmalen Budget, die auch noch Werbung für ihn machen würden, erschien ihm als eine sehr schwierige Aufgabe, von der er nicht wusste, wie er sie anpacken sollte.

### **Zusammenfassung**

Beck fühlte das erste Mal in seinem Leben, dass sich ihm die Möglichkeit für ein besseres Leben bot. Als er sich in seinem bescheidenen Ein-Zimmer-Apartment umsah, fühlte er zum ersten Mal ein Gefühl von Zuversicht.

Obwohl sein Leben bisher nicht gut verlaufen war, hatte sich sein Leben dramatisch verändert, seit er nach Stockholm gezogen war. Beck hatte Angst, aber er war auch erwartungsvoll angesichts der Möglichkeiten, die vor ihm lagen. Aber es waren eine Reihe von Entscheidungen zu treffen. Als erstes musste Beck entscheiden, ob er es riskieren wollte, der Bank die Wahrheit über seine dunkle Vergangenheit und seine Zeit im Gefängnis zu erzählen. Er musste sich weiters festlegen, welche Finanzierungsquellen er letztlich nutzen wollte und wie er dann seine Finanzierungsprioritäten setzen sollte.

Schließlich hatte Beck am nächsten Morgen sein Abschlusstreffen mit Next Step, um seinen Businessplan durchzugehen. Er hoffte, Rat zu bekommen, wie er Kunden gewinnen konnte. Dies war die letzte Gelegenheit, Unterstützung für die Gründung seiner Firma zu bekommen, bevor er sich mit einer Bank traf oder er seine Bewerbung um

Finanzierung bei *Next Step* einreichte. Also musste Beck sich als zuversichtlicher Geschäftsmann mit einem durchdachten Businessplan präsentieren, um die Finanzierungszusage für seine Existenzgründung zu erhalten. Ja, er war erwartungsvoll und voller Angst zugleich!