

Eva Alexandra Jakob und Lea Hansjürgen

## **8 Volunteer World GmbH – Schildkrötenretten als Business Case**

Bildungsarmut, verschmutzte Meere, aussterbende Tierarten – die Liste von Problemen ist endlos. Viele Menschen sind von den Auswirkungen der Missstände direkt oder indirekt betroffen und möchten handeln. So interessieren sich jährlich mehrere Millionen Freiwillige dafür, selbst ein soziales oder ökologisches Projekt im Ausland zu unterstützen. Auf ihrer Suche nach dem passenden Engagement stoßen Interessenten auf unzählige Angebote für Freiwilligendienste im Ausland, die sich schwer miteinander vergleichen lassen. Die Anzahl der zivilgesellschaftlichen Organisationen beträgt weltweit schätzungsweise zehn Millionen<sup>1</sup>, die Anzahl der vermittelten Freiwilligen vier Millionen pro Jahr.<sup>2</sup>

Das Unternehmen Volunteer World GmbH hat ein Problem für Freiwillige und Hilfsorganisationen erkannt: Freiwillige überfordert das weltweite Angebot, und Hilfsorganisationen suchen häufig vergeblich passende Freiwillige, um ihre Aktivitäten erfolgreich fortzuführen. Die Volunteer World GmbH bietet daher eine Online-Plattform an, die Freiwillige und Hilfsprogramme vernetzt. 2018 stellte diese Plattform eine Übersicht von über 1.400 Freiwilligendienstprogrammen in 81 Ländern zur Verfügung und verzeichnete über 27.000 registrierte Mitglieder.<sup>3</sup>

Anfangs stand die Volunteer World GmbH vor der Herausforderung, für die drei Zielgruppen Freiwillige, Hilfsorganisationen und Reiseagenturen ein passendes Geschäftsmodell zu erarbeiten, das die Entwicklung und Pflege einer professionellen Plattform ermöglicht. Die Besonderheit: Die Volunteer World GmbH sieht sich als Sozialunternehmen und hat das Ziel, ein ökonomisch tragbares, aber auch sozialförderliches Geschäftsmodell zu betreiben. Wie kann aber im Bereich Freiwilligendienst überhaupt ein Einkommensstrom entstehen? Wie wirkt sich die Kombination aus ökonomischen und sozialen Zielen auf das Unternehmensleben aus? Mit dem Airbnb-Einkommensmodell als Vorbild fand die Volunteer World GmbH schließlich Antworten auf diese Fragen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Nonprofit Aktion (o. J.), verfügbar unter <http://nonprofitaction.org/2015/09/facts-and-stats-about-ngos-worldwide/>.

<sup>2</sup> Vgl. Volunteerworld (2016), verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=SAP8SqBSvGA>.

<sup>3</sup> Vgl. Volunteerworld (o. J.), verfügbar unter <https://www.volunteerworld.com>.

## Der fragmentierte Markt der Sinnsuchenden

Die Volunteer World GmbH versteht sich selbst als Teil der Tourismusbranche und dort zugehörig zum Jugend-, Sprach-, Bildungs- und Freiwilligentourismus. Drei Zielgruppen verbindet und bedient das Unternehmen über seine Plattform: Freiwillige, die sich zeitweilig im Ausland engagieren möchten, Hilfsorganisationen, die vorwiegend in Entwicklungsländern Unterstützer suchen, und Reiseagenturen, die Touren mit einem Aufenthalt bei einem Hilfsprojekt organisieren. Der Markt für die Vermittlung von Freiwilligendiensten ist sehr fragmentiert, da ihn unterschiedliche Anbieter aus den Bereichen Volunteering und Volunteer-Tourismus bestimmen.

Die Arbeit internationaler Organisationen wie den Vereinten Nationen oder Kooperationen von Kirchen, Sport- oder Jugendgruppen mit Organisationen in Entwicklungsländern ließ Volunteering oder auch Volunteerism<sup>4</sup> entstehen. Vorwiegend junge Menschen bringen sich für einen Zeitraum zwischen sechs und 24 Monaten bei einem Hilfsprojektprojekt im Ausland ein.<sup>5</sup> Ihr Engagement wird in Deutschland zum Beispiel durch die Einführung des „Freiwilligen Sozialen Jahrs“ seit 2008 unterstützt. Allein der entwicklungspolitische Freiwilligendienst hat weltweit seit seiner Gründung 2007 über 30.000 Freiwillige an Projekte im Ausland vermittelt.<sup>6</sup> Verringerte Reisekosten, erhöhte Reiseerfahrung, der Wunsch nach Selbstverwirklichung und Benachteiligten zu helfen, trugen vermutlich dazu bei, dass sich Angebote zwischen dem klassische Freiwilligendienst und dem klassischen Tourismus unter dem Begriff „Volunteer Tourismus“ entwickelten. Organisationen begannen, Programme anzubieten, die ein Reiseerlebnis mit einem freiwilligen Engagement in einem Hilfsprojekt verbinden.<sup>7</sup> Reisende haben so die Möglichkeit, Einheimische, Natur und Tiere näher kennenzulernen, als es im konventionellen Tourismus möglich ist. Dieser Zweig gemeinnütziger Organisationen und privatwirtschaftlich geführter Unternehmen hat sich inzwischen deutlich erweitert. Die professionelle Vermittlung und Gestaltung von internationalen Freiwilligendiensten ist so zu einer stark wachsenden Branche geworden.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Un Volunteers (o. J.), verfügbar unter <https://www.unv.org/swvr>.

<sup>5</sup> Vgl. Tourism Watch (o. J.), verfügbar unter [https://www.tourism-watch.de/system/files/migrated/profil18\\_voluntourism\\_final\\_en\\_0.pdf](https://www.tourism-watch.de/system/files/migrated/profil18_voluntourism_final_en_0.pdf).

<sup>6</sup> Vgl. German Institute for Development Evaluation (2017), verfügbar unter [https://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2018/weltwaerts\\_EN.pdf](https://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2018/weltwaerts_EN.pdf).

<sup>7</sup> Vgl. Nolte, C. (2016). Volunteer Tourism auf dem deutschen Tourismusmarkt: Eine Anbieteranalyse. In: T. Reeh & G. Ströhlein (Hrsg.), *Freizeit und Tourismus im Wandel*. Göttingen: Universitätsverlag Göttingen, S. 107–129.

<sup>8</sup> Vgl. McGehee, N. G. (2014). Volunteer tourism: evolution, issues and futures. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(6), S. 847–854.

Wer sind die Freiwilligen, die vermehrt den Wunsch verspüren, sich im Ausland zu engagieren? Die Zielgruppe, die zeitlich begrenzt ein Projekt im Ausland unterstützen möchte, setzt sich aus zwei unterschiedlichen Alters- und Bedarfsgruppen zusammen. Die erste Gruppe besteht aus Jugendlichen und Erwachsenen im Alter von 16 bis 35 Jahren, die einen Übergang wie beispielsweise die Zeit zwischen dem Schulabschluss und dem Beginn des Studiums oder zwischen verschiedenen Anstellungen nutzen möchten, um sich bei einem Projekt für mehrere Wochen oder Monate einzubringen. Die Möglichkeit, sich im Ausland weiterzuentwickeln, indem man sich für ein Projekt einsetzt, scheint besonders den Geschmack der Generation der sogenannten Millennials zu treffen. 32 Prozent von ihnen interessieren sich dafür, einen freiwilligen Aufenthalt zu absolvieren; in den vorangegangenen Generationen waren es nur 17 bis 18 Prozent.<sup>9</sup> Die zweite Gruppe der Freiwilligen sind ältere Erwachsene und Senioren. Diese sind motiviert, weil sie ihren Alltag verändern möchten oder die Übergangsphase bei einem Berufswechsel nutzen wollen. Oder sie möchten die neu gewonnene Freizeit gestalten, nachdem die Kinder das Haus verlassen haben. Altruistische Motivationen erklären aber nur zu einem Teil das freiwillige Engagement, seit einigen Jahren gibt es zudem selbst zentrierte Beweggründe. So möchten sich Freiwillige persönlich entwickeln, reisen, Abenteuer und Spaß erleben.<sup>10</sup> Insgesamt lässt sich, angestoßen vom Trend der Individualisierung, ein deutlicher Zuwachs im Bereich der Alleinreisenden beobachten, die einen Beitrag während ihrer Reise leisten möchten.<sup>11</sup>

Organisationen, die Freiwillige zur Unterstützung suchen oder Angebote für diese konzipieren, sind Hilfsorganisationen sowie kommerzielle Anbieter. Hilfsorganisationen, die nicht gewinnorientiert arbeiten und Projekte zur Hilfe benachteiligter Menschen oder für den Naturschutz betreiben. Die meisten Projekte, an denen Freiwillige zeitweilig mitwirken, sind in Afrika oder Asien verortet, gefolgt von Süd- und Mittelamerika.<sup>12</sup> Gemeinnützige Organisationen möchten einerseits globales Lernen und Engagement fördern, nutzen den Strom der Freiwilligen aus dem Ausland aber zugleich, um Spenden für ihre Projekte zu

<sup>9</sup> Vgl. Zukunftsinstitut (o. J.), verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tourismus/solo-trip-mit-sinn/>.

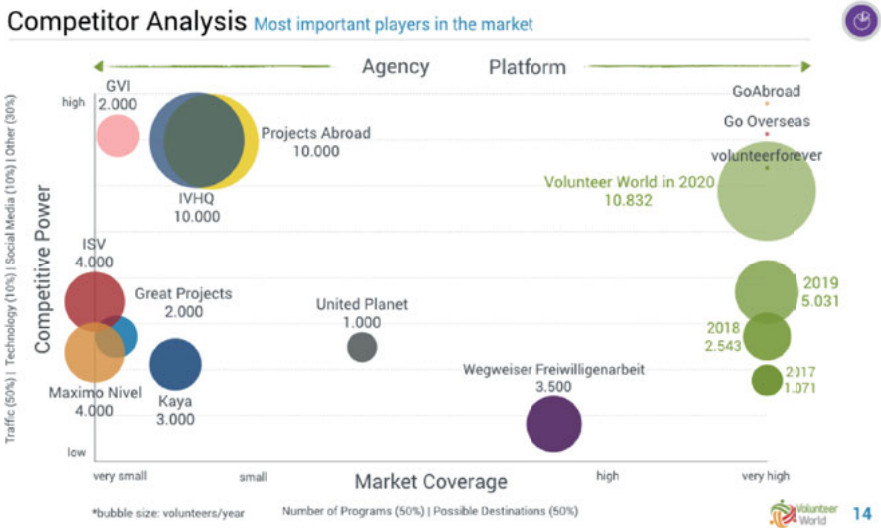
<sup>10</sup> Vgl. Tourism Watch (o. J.), verfügbar unter [https://www.tourism-watch.de/system/files/migrated/profil18\\_voluntourism\\_final\\_en\\_0.pdf](https://www.tourism-watch.de/system/files/migrated/profil18_voluntourism_final_en_0.pdf).

<sup>11</sup> Vgl. Zukunftsinstitut (o. J.), verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tourismus/solo-trip-mit-sinn/>.

<sup>12</sup> Vgl. Nolte, C. (2016). Volunteer Tourism auf dem deutschen Tourismusmarkt: Eine Anbieteranalyse. In: T. Reeh & G. Ströhlein (Hrsg.), *Freizeit und Tourismus im Wandel*. Göttingen: Universitätsverlag Göttingen, S. 107–129.

generieren. Sie kooperieren deshalb auch mit kommerziellen Anbietern, um den Aufenthalt für Teilnehmer/innen attraktiver zu gestalten.<sup>13</sup> Kommerzielle Anbieter oder Agenturen haben Freiwillige für sich als neue Zielgruppe entdeckt: Seit 1990 ist die Zahl der aktiven Anbieter auf dem deutschen Markt von drei auf 22 gestiegen.<sup>14</sup>

Diese Entwicklungen zeigen, dass die Volunteer World GmbH in einen bestehenden Markt eingetreten ist. Welche Strategien verfolgen die direkten und indirekten Wettbewerber? Die Volunteer World GmbH misst sich auf einem internationalen Markt für die Vermittlung von Freiwilligendiensten und -reisen im Ausland direkt mit anderen Vergleichsplattformen (z. B. GoAbroad, Go Overseas) und indirekt mit kommerziellen Anbietern von Freiwilligenreisen (z. B. International Volunteer HQ, GVI World). In der eigenen Wettbewerbsanalyse der Volunteer World GmbH (Abb. 8.1) segmentiert das Unternehmen nach Reiseagenturen (links) und Plattformen (rechts) und stellt die Verhältnisse der Wettbewerber anhand der Marktabdeckung (Anzahl der angebotenen Freiwilligenprogramme, An-



**Abb. 8.1:** Wettbewerbsanalyse – die Volunteer World GmbH im Vergleich zu anderen Anbietern (Quelle: Volunteer World GmbH, 2017)

<sup>13</sup> Vgl. Tourism Watch (o. J.), verfügbar unter [https://www.tourism-watch.de/system/files/migrated/profil18\\_voluntourism\\_final\\_en\\_0.pdf](https://www.tourism-watch.de/system/files/migrated/profil18_voluntourism_final_en_0.pdf).

<sup>14</sup> Vgl. Tourism Watch (o. J.), verfügbar unter [https://www.tourism-watch.de/system/files/migrated/profil18\\_voluntourism\\_final\\_en\\_0.pdf](https://www.tourism-watch.de/system/files/migrated/profil18_voluntourism_final_en_0.pdf).

zahl unterschiedlicher Ziele, x-Achse), Wettbewerbsstärke (Traffic auf den Websites, Anzahl der Likes, y-Achse etc.) und der Anzahl der vermittelten Freiwilligen (Größe der Kreise) dar.

Mit Plattformen wie GoAbroad steht die Volunteer World GmbH insbesondere im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Freiwilligen in den Online-Kanälen. GoAbroad erzielt seine Einkünfte als Marketingplattform, das heißt durch das Werbeangebot für internationale Programmanbieter (Freiwilligenorganisationen, Reiseagenturen, Universitäten, Sprachschulen). Mit der Strategie, einen möglichst umfangreichen Überblick über „Auslandsaufenthalte mit Sinn“ anzubieten, bildete GoAbroad 2017 eine Anzahl von 5.914 Vermittlungen und 140 Destinationen ab. Diese auf Marketing ausgerichtete Plattformen plant die Volunteer World GmbH zu überholen, indem sie bis 2020 über 10.000 Vermittlungen auf der eigenen Plattform realisieren möchte.

Um die vermittelten Freiwilligen pro Jahr konkurriert die Volunteer World GmbH zudem mit großen Reiseagenturen. ProjectsAbroad oder International Volunteer HQ (IVHQ) beherrschen den Markt für Reiseagenturen, die aufgrund ihrer Werbung über Marketingplattformen wie GoAbroad eine starke Online-Präsenz und Wettbewerbskraft aufweisen. Sie konzentrieren sich auf die Organisation der Freiwilligenprogramme und Destinationen. Die Reiseagenturen erwirtschaften ihre Erlöse aus den Reisebuchungen der Freiwilligen und an den gewünschten Freizeitpaketen.

Wenn die Volunteer World GmbH nun aber selbst keine zusätzlichen Freizeitangebote für die Freiwilligen schafft, wie kann sie sich dann gegen andere Anbieter behaupten? Das Unternehmen bietet auf seiner Plattform nicht nur gemeinnützigen Hilfsorganisationen, sondern auch kommerziellen Reiseagenturen Zugang zu Personen, die sich für Freiwilligendienste interessieren. Da die Reiseagenturen die Volunteer World GmbH als weiteren Vertriebskanal nutzen, sind die Reiseagenturen Kunden und anstelle von Wettbewerber von der Volunteer World GmbH. Mit dem Geschäftsmodell einer Vermittlungsplattform hat die Volunteer World GmbH das Potenzial, sowohl den Markt der Reiseagenturen als auch den Markt der Affiliate-Marketing-Plattformen mitzubestimmen.

In der Marktbetrachtung wird deutlich, dass sich die Volunteer World GmbH durch vier zentrale Alleinstellungsmerkmale auszeichnet. Erstens wirbt das Unternehmen mit einer hohen Nutzerfreundlichkeit: Die Website ist transparent und übersichtlich aufgebaut und wird ohne Werbeanzeigen wie zum Beispiel bei GoAbroad betrieben. Dies fördert insbesondere die Vergleichbarkeit der Programme und somit das Vertrauen in den Buchungsprozess. Zweitens führt die Bewerbung über die Plattform zu einer stärkeren Zeit- und Kostenersparnis im Vergleich zu reinen Marketing-Plattformen, da der gesamte Prozess abgebildet wird: Hat ein Interessent/eine Interessentin ein passendes Programm gefunden,

kann er/sie sich direkt bei der Organisation des Projekts bewerben. Über andere Plattformen, die Freiwilligenprogramme mehrerer Organisationen vergleichbar machen, ist der Bewerbungs-, Buchungs- und Betreuungsprozess nicht eingebunden. Vor und während des Auslandsaufenthalts bietet die Volunteer World GmbH den Freiwilligen eine kostenlose Beratung. Drittens bietet das Unternehmen ein flexibles Buchungssystem mit einer Bestpreisgarantie. Durch die Möglichkeit einer kostenlosen Stornierung oder Umbuchung in ein anderes Programm entsteht für die Freiwilligen eine hohe Flexibilität. Als viertes Alleinstellungsmerkmal kontrolliert die Volunteer World GmbH die Qualität der angebotenen Programme. Die Programme und Organisationen werden vor Veröffentlichung auf der Plattform der Volunteer World GmbH anhand eines mehrstufigen Qualitätschecks auf die ethischen Standards geprüft.

## Vom Blog zur Vermittlungsplattform

Für die Entwicklung der Volunteer World GmbH schöpften die Gründer aus ihren eigenen Erfahrungen. Felix Rädcl absolvierte 2006 einen Freiwilligendienst als Tenniscoach in Namibia. In der Vorbereitung für seinen Aufenthalt stellte er fest, dass das Angebot an Freiwilligendiensten unübersichtlich und die Planung aufwendig waren. Ähnlich ging es auch Pascal Christiaens, der bemerkte, wie viel Zeit das Organisieren rund um seinen Aufenthalt auf einer Otterfarm in Brasilien in Anspruch nahm. Die beiden Freunde fassten einen Entschluss: Das muss einfacher gehen! Mit der Motivation, mehr Transparenz zu schaffen, richteten sie den Blog Team Social Work ein, wo Freiwillige ihre Erfahrungen mitteilen und sich gegenseitig bei der Vor- und Nachbereitung des Auslandsaufenthalts beraten konnten.

Da die Nachfrage nach organisierten Freiwilligendiensten im Ausland auf dem Blog so groß war, begannen Rädcl und Christiaens 2011 Hilfsorganisationen mit Freiwilligen zusammenzubringen. Die händische Vermittlung wurde bald zu aufwendig, sodass die beiden gemeinsam mit dem IT-Experten Christian Wenzel ihre Arbeit 2013 professionalisierten. Sie gründeten die Team Social Work UG, um systematisch eine Plattform zur Vermittlung von Volontariaten an gemeinnützige Organisationen aufzubauen.<sup>15</sup> Die Tätigkeitsfelder fokussierten sich auf Projekte im Naturschutz, Tierschutz und an Schulen (z. B. Schildkrötenrettung in

---

<sup>15</sup> Vgl. Unternehmensregister (o. J.), verfügbar unter <https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html;jsessionid=3768D75E50A3C068AAF9A2357329A5BD.web02-1?submitaction=showDocument&id=10646575>.

Sri Lanka, Unterstützung eines Kindergartens in Kapstadt, Englischunterricht in Thailand, Korallenpflege in Kambodscha). 2014 umfasste das Angebot 500 Projekte in 70 Ländern.<sup>16</sup>

Ein Schlüsselmoment für die Gründer war eine Anfrage von Investoren im Jahr 2015, die das Potenzial des Blogs und in der Vermittlung erkannten. So entstand die Volunteer World GmbH mit Sitz in Düsseldorf, die als erste unabhängige Vergleichsplattform für Freiwilligendienste im Ausland einen Ruf gewann. Innerhalb der ersten zwölf Monate gelang es dem Unternehmen, Freiwillige zu vermitteln, die insgesamt 3.516 Tage an Hilfsprojekten mitwirkten.<sup>17</sup> Im selben Jahr nahm das Gründerteam Christian Wenzel als Gesellschafter auf, da dieser als Head of Information Technology seit 2013 die Entwicklung ebenfalls maßgeblich begleitete.

Operativ führen die Volunteer World GmbH seit 2016 Christiaens als Managing Director und Wenzel als Chief Technology Officer, während Rädcl sich aus der aktiven Geschäftsführung zurückzog, um sich auf seine Karriere in der Finanzbranche zu fokussieren. Christiaens hat nach einer klassischen Bankausbildung ein Bachelorstudium im Bereich Wirtschaftswissenschaften absolviert. Währenddessen sammelte er Erfahrungen in großen Unternehmen wie Volkswagen und der Bank HSBC. Nach dem Studium arbeitete er als Berater für Finanzdienstleistungen und beriet unter anderem gemeinnützige Organisationen. Dabei lernte Christiaens Wenzel kennen, der als Wirtschaftsinformatiker für dasselbe Unternehmen tätig war. Für beide passte das Gesamtpaket der Volunteer World GmbH zu ihren eigenen beruflichen Wünschen: etwas umsetzen, selbst gestalten, einen Beitrag leisten und reisen.

Nachdem Christiaens und Wenzel ein Geschäftsmodell um ihre Plattform herum aufgebaut hatten, erhielt das Unternehmen 2016 zwei Auszeichnungen. Bei einem Wettbewerb unter Jungunternehmen im Rheinland konnte es sich als bestes durchsetzen. Darüber hinaus nominierte der Verband Internet Reisevertrieb e. V. das Unternehmen als bestes Start-up Deutschlands in der Kategorie „Reise/Touristik“. Im selben Jahr diente ein zweites externes Investment dazu, den Vertrieb und den Ausbau der Plattform zu stärken. Dann folgte 2017 ein neues Büro in der Ronsdorfer Straße, das den Gründern und ihren Mitarbeiter/innen mehr Platz bot.

Im Jahr 2018 wurde Christiaens in die Liste „30 Under 30“ aufgenommen. Das Wirtschaftsmagazin Forbes zeichnet darin junge Visionäre aus, die die Gesellschaft durch disruptive Innovationen weiterentwickeln. Das Team der Volunteer World GmbH hat es geschafft, seine Plattform auf über 1.800 Organisationen

---

<sup>16</sup> Vgl. NRW Startups (2014), verfügbar unter <https://nrw-startups.de/2014/team-social-work-die-suchmaschine-fuer-globales-volunteering/>.

<sup>17</sup> Vgl. Volunteer World GmbH (2018), verfügbar unter <https://www.volunteerworld.com/de>.

in 81 Ländern mit über 27.000 registrierten Freiwilligen zu skalieren. 90 Prozent der Programme befinden sich in Schwellen- und Entwicklungsländern in Mittel- und Südamerika, Afrika und Südostasien.<sup>18</sup> Rund 40 Prozent der Bewerber/innen kommen aus den USA, 25 Prozent aus Großbritannien und 15 Prozent aus Deutschland. Auf Facebook hat die Volunteer World GmbH mittlerweile über 70.000 Abonnenten mit einer Bewertung von 4,6 von 5 Sternen, ihr Instagram-Kanal verzeichnet über 51.000 Abonnenten (Stand Juni 2019). Im Jahr 2019, so Christiaens, wird das Unternehmen seine Tragfähigkeit erreichen.

## Zwischen zwei Welten

Die Gründer der Volunteer World GmbH verstehen sich als „Sozialunternehmer“. Mit ihrer Plattform verfolgen sie das Ziel, gesellschaftlichen Wandel voranzutreiben, indem sie unternehmerisch tätig sind.<sup>19</sup> Sie integrieren somit ökonomische, soziale und ökologische Ziele in ein Geschäftsmodell. Was erstrebenswert klingt, ist nicht unbedingt einfach umzusetzen. Sozialunternehmen haben häufig damit zu kämpfen, Legitimität in zwei Bereichen erreichen zu wollen, die unterschiedlichen Prinzipien folgen. Während die Führung eines Unternehmens eine Gewinnorientierung fordert, ist die Erfüllung gesellschaftlicher Ziele mit einer Tätigkeit in einem Sektor verbunden, der dem monetären Gewinnstreben entgegensteht. Ähnlich scheint es auf den ersten Blick auch für die Volunteer World GmbH zu sein. Wie kann die Vermittlung von Freiwilligen zu Hilfsorganisationen sozial und zugleich ökonomisch tragfähig sein? Das Unternehmen hat darauf zwei Antworten gefunden: ein Einkommensmodell, das sich an dem von Airbnb orientiert, und eine Qualitätssicherung der Hilfsprojekte, die Bedürftige, Organisationen und Freiwillige im Blick hat.

Um die beste Übersicht internationaler Freiwilligenprojekte zu bieten, ist es für die Volunteer World GmbH wichtig, so viele Projekte wie möglich auf einer Plattform darzustellen und eine direkte Buchung zu ermöglichen. Die Herausforderung beim Aufbau einer solchen Plattform ist die Frage nach der Reihenfolge. Für die Freiwilligen ist sie nur hilfreich, wenn sie dort eine große Auswahl an Projekten miteinander vergleichen können. Für die Projektanbieter wiederum ist die Plattform nur von Wert, wenn sie dort Zugang zu qualifizierten Bewerbern/innen erhalten. Dabei spielt neben guten Marketingstrategien zur Anwerbung beider

---

<sup>18</sup> Vgl. Volunteer World GmbH (2018), verfügbar unter <https://www.volunteerworld.com/de>.

<sup>19</sup> Vgl. Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (o. J.), verfügbar unter <https://www.send-ev.de/positionen>.



Seiten vor allem das Preismodell für die Kunden/innen eine wichtige Rolle. Die Gründer diskutierten zunächst mehrere Alternativen, bevor sie ein Modell am Beispiel von Airbnb entwickelten, das gleichermaßen attraktiv für Freiwillige, kommerzielle und nicht kommerzielle Organisationen ist.

Eine Möglichkeit wäre es gewesen, die Volunteer World GmbH nicht als Unternehmen, sondern als Verein aufzubauen, um Kosten für die vermittelten Parteien zu vermeiden. Um allerdings eine funktionierende Plattform aufzubauen und zu unterhalten, ist qualifiziertes Personal aus den Bereichen IT und Marketing notwendig. Es hätte einen dauerhaften Sponsor geben müssen, der die Kosten für die Erstellung und die Weiterentwicklung der Plattform trägt. Dies ist zum Beispiel bei dem Vermittler weltweit der Fall, den die Engagement Global gGmbH im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung führt. Wie eine Wettbewerbsanalyse verdeutlicht, ist die Anzahl der Angebote hier allerdings meist begrenzt, da nur Programme von gemeinnützigen Organisationen buchbar sind. Viele Freiwillige suchen nach einem umfassenden Vergleich, der sowohl nicht kommerzielle als auch kommerzielle Angebote berücksichtigt, da sich viele auch für weiterführende Reise- und Freizeitangebote über die Arbeit bei einem Hilfsprojekt hinaus interessieren. Eine Organisation ausschließlich auf Spendenbasis aufzubauen, ist zudem für Privatpersonen schwierig und zudem nicht nachhaltig, sodass Christiaens, Rädels und Wenzel ihre Chance eher im Aufbau eines privatwirtschaftlichen Unternehmens sahen, für das sie Investorengelder akquirieren konnten.

Für ihr Unternehmen spielten die Gründer dann unterschiedliche Einkommensmodelle durch: Eine Registrierungsgebühr für die Freiwilligen wäre zum Beispiel denkbar gewesen, hätte allerdings eine Barriere für sie geschaffen. Zudem hätten die Freiwilligen bei den Hilfsorganisationen oder Reiseagenturen direkt günstiger buchen können. Eine andere Möglichkeit wäre es gewesen, den Hilfsorganisationen und Reiseagenturen ein monatliches Abo anzubieten. Dabei wären zwar die Freiwilligen entlastet worden, allerdings wären diejenigen Hilfsorganisationen ausgeschlossen worden, die keine regelmäßige Zahlungsverpflichtungen eingehen können. Außerdem hätte dieses Modell die Volunteer World GmbH unter Druck gesetzt, die Anbieter von der Leistung – nämlich einer kontinuierlich erfolgreichen Vermittlung von Freiwilligen – zu überzeugen. Die Qualität der Passung der Freiwilligen zu den Projekten hätte möglicherweise unter der Erwartung einer hohen Vermittlungsrate seitens der Programmanbieter gelitten. Dies wiederum hätte die gesellschaftliche Mission des Unternehmens gefährden können, was besonders im Hinblick auf die Kritik gegenüber der Volunteer-Tourism-Branche Schwierigkeiten verursacht hätte.

So erarbeiteten die Gründer am Beispiel von Airbnb ein Einkommensmodell (Abb. 8.2), das eine prozentuale Gebühr pro Vermittlung erhebt. Es ist üblich, dass



**Abb. 8.2:** Geschäftsmodell der Volunteer World GmbH (eigene Darstellung)

Freiwillige für ihre Teilnahme an einem Hilfsprojekt rund 1.000 Euro monatlich bezahlen: für Unterkunft, Verpflegung und mögliche Zusatzleistungen der Hilfsorganisation oder einer Reiseagentur. Bei manchen Projekten fließt ein Teil dieses Gelds als Spende in das Hilfsprojekt ein. Wenn sich nun Freiwillige erfolgreich bewerben, wird die Programmgebühr über die Volunteer World GmbH abgewickelt. Das Unternehmen erhält 15 Prozent für jede erfolgreiche Vermittlung. Um den Freiwilligen faire Preise zu garantieren, erfolgt kein Ausgleich dieses Anteils durch höhere Programmgebühren, indem etwa die Freiwilligen selbst die Vermittlungsgebühren tragen müssten. Die Programme, die über die Volunteer World GmbH eingestellt werden, dürfen auf anderen Kanälen der Hilfsorganisationen und Reiseanbieter nicht günstiger sein. So garantiert Volunteer World GmbH einen transparenten Vergleich aller Programme und erspart Freiwilligen einen zusätzlichen Preisvergleich. Die prozentuale Gebühr stellt außerdem sicher, dass nicht kommerzielle Anbieter die Plattform ebenfalls nutzen können. So sind zum Beispiel auch Programme gelistet, die kostenfrei sind und somit keine Vermittlungsgebühr beinhalten. Dieses Modell bietet den Freiwilligen eine umfassende Vergleichbarkeit, während Organisationen je nach Budget Zugang zu einer breiten Masse an Bewerbern/innen erhalten.

Somit kann die Volunteer World GmbH für eine Bestpreisgarantie eine sehr gute Vergleichsmöglichkeit bieten und den Vorbereitungsprozess für die Freiwilligen deutlich vereinfachen. Wie passt das Einkommensmodell nun zu den ökonomischen Zielen des Unternehmens? Da Kosten nur bei einer erfolgreichen Vermittlung und nicht schon vorab, zum Beispiel durch eine Registrierungsgebühr anfallen, kann die Plattform schnell Nutzer auf beiden Seiten – Freiwillige sowie Organisationen – gewinnen und zügig wachsen. Je umfangreicher die Projektauswahl, desto besser ist der Vergleich für die Projektsuchenden, und je mehr Projektsuchende, desto wahrscheinlicher ist eine erfolgreiche Vermittlung: Das Einkommen für die Volunteer World GmbH steigt.

Wie passt dieses Modell nun zu den sozialen Zielen der Gründer? Einerseits gewinnt ein Hilfsprojekt bei jeder Vermittlung an Bekanntheit und Arbeitskraft.

Andererseits bedeuten die prozentualen Kosten, die nur bei Erfolg anfallen, dass vor allem nicht kommerzielle Anbieter nicht mit Fixkosten belastet werden. Das Einkommensmodell verdeutlicht: Die Interessen von Freiwilligen, Hilfsorganisationen und Reiseagenturen sind hier so integriert, dass jeder von der Teilnahme des anderen profitiert. Freiwillige wünschen sich einen Vergleich von nicht kommerziellen und kommerziellen Angeboten. Hilfsorganisationen suchen qualifizierte Freiwillige und nutzen daher die Plattform, um hinreichend Aufmerksamkeit für ihre Programme zu erzeugen. Reiseagenturen möchten potenzielle Kunden/innen ansprechen und können sich über die Plattform neue Zielgruppen erschließen, die vorher nur Angebote von Hilfsorganisationen wahrgenommen haben. Die Volunteer World GmbH vernetzt also mit ihrem Einkommensmodell Akteure/innen aus unterschiedlichen Bereichen – ein Mehrwert für alle Beteiligten entsteht nur durch gemeinsame Teilnahme.

Obwohl die Bereitschaft zum Engagement im Ausland das Potenzial besitzt, positive gesellschaftliche Veränderungen anzustoßen, gibt dieser Trend auch Anlass zur Kritik. 2018 warnte Tourism Watch in der Studie „From Volunteering to Voluntourism“, Freiwilligenarbeit als Tourismusprodukt zu vermarkten: Die Aufenthalte, so die Befürchtung, würden kürzer und gefährdeten daher die langfristige Entwicklungsperspektive der Hilfsorganisationen sowie der Hilfebedürftigen. Wenn Freiwillige zu Kunden/innen werden, bestehe zudem die Gefahr, dass nicht intensiv geprüft werde, inwiefern ein Freiwilliger/eine Freiwillige zu den Aufgaben in einem Hilfsprojekt passe und diese dann vor Ort auch zufriedenstellend ausführen könne. Reiseagenturen vermischten häufig den alternativen, nachhaltigen Tourismus mit dem Volunteer Tourism, obwohl besonders bei Letzterem häufig Standards bei privaten Anbietern fehlten. In einer Studie unter 50 Anbietern im deutschsprachigen Raum stellte Tourism Watch deren nicht unerhebliche mangelnde Transparenz und Qualitätssicherung fest.

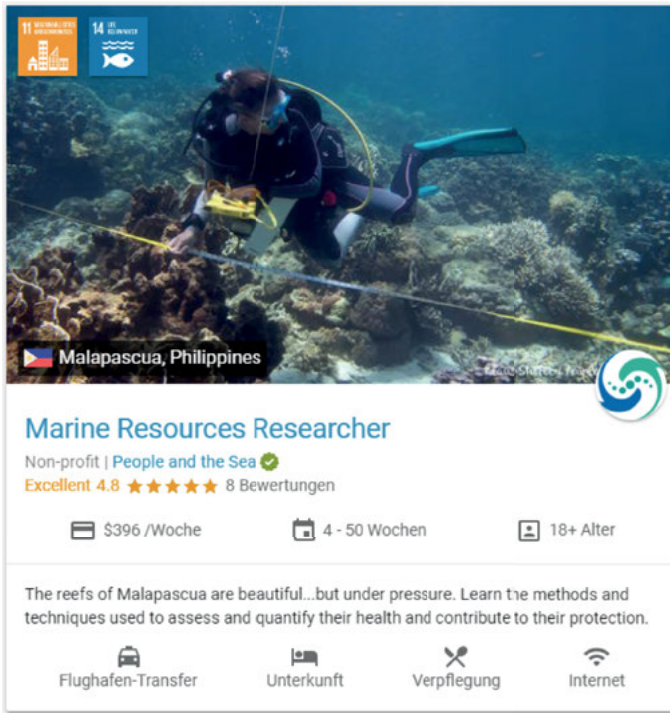
Die Gründer der Volunteer World GmbH sind sich dieser Kritik bewusst und nutzen die Schwierigkeiten als Chance für ihr Geschäftsmodell. Sie entwickelten Maßnahmen zur Qualitätssicherung, um sicherzustellen, dass die über ihre Plattform angebotenen Projekte einen gesellschaftlichen Mehrwert für alle Beteiligten stiften. Ihr Ziel ist es dabei, die Rahmenbedingungen auf dem Markt für internationale Freiwilligenarbeit langfristig positiv zu beeinflussen. Die Volunteer World GmbH möchte mit drei Kernmaßnahmen eine sinnvolle Passung zwischen Freiwilligen und Projekten ermöglichen: Qualitätssicherung der freiwilligen Bewerber/innen, Qualitätssicherung der angebotenen Projekte und Transparenz bei der Darstellung der Projekte.

Um eine Passung zwischen Projekt und Freiwilligen zu gewährleisten, ist es dem Unternehmen wichtig, die Bewerber/innen zu filtern. Sie müssen Angaben zu ihrer Motivation und ihren Zielen für eine Projektteilnahme machen sowie ein

polizeiliches Führungszeugnis einreichen. Die finale Auswahl trifft dann die Projektorganisation. Das integrierte Bewerbermanagement auf der Plattform vereinfacht die Übersicht zu den Bewerbungen für die Projektorganisationen, damit diese schnell und einfach entscheiden können. Damit die Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Projektorganisation vor Ort reibungslos funktioniert, sorgt die Volunteer World GmbH für einen Austausch zwischen denen, die bereits ein Projekt absolviert haben, und denjenigen, denen eins bevorsteht. Über einen umfangreichen Blog und einen E-Mail-Guide werden die Freiwilligen systematisch vorbereitet.

Die Auswahl der Projekte erfolgt anhand mehrerer Kriterien. Christiaens berichtet, dass sie 50 Prozent der Anträge in der Vorauswahl ablehnen. Zunächst begutachtet das Team die Projekte und achtet dabei inhaltlich darauf, dass sie unterstützungsfähig sind. So müssen beispielweise Programme, bei denen Freiwillige mit Kindern arbeiten, auf eine Mindesteinsatzdauer von vier Wochen ausgelegt sein. Dann befragt das Team mindestens acht Personen, die bereits an dem Projekt teilgenommen oder Erfahrungen mit der Organisation gesammelt haben. Schließlich bewerten die Freiwilligen, die bereits an dem jeweiligen Projekt teilgenommen haben, alle Projekte. Bei einem Verdacht auf Unregelmäßigkeiten kann die Volunteer World GmbH schnell reagieren und ein Projekt aussetzen. Damit sichert sie die Qualitätsprüfung für alle Beteiligten sowohl vor als auch während der Projektlaufzeit.

Die Volunteer World GmbH prüft nicht nur die Inhalte, sondern generiert auch mit einer transparenten Darstellung der Projekte einen großen praktischen sowie sozialen Mehrwert (Abb. 8.3). Zunächst unterstützt das Unternehmen besonders Hilfsorganisationen dabei, die Beschreibung des Projekts so übersichtlich wie möglich zu gestalten. Häufig haben vor allem kleinere Hilfsorganisationen wenig Erfahrung darin, aussagekräftige Informationen für die Freiwilligen zusammenzustellen. Bevor eine Projektbeschreibung veröffentlicht wird, prüft das Team, ob alle wichtigen Auskünfte enthalten sind. Die Beschreibung verdeutlicht außerdem, um welche Art der Organisation (non- oder for-profit) es sich handelt, inwiefern diese Organisation für ihre Qualität bekannt ist und welches der 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen mit dem entsprechenden Projekt unterstützt wird (oben links in Abb. 8.3). Für die Qualitätsauszeichnung („Quality Badge“, grünes Zeichen in Abb. 8.3) muss die Organisation, die das Projekt anbietet, bereits mehrere Freiwillige über die Volunteer World GmbH eingebunden haben, eine gute, schnelle Kommunikation mit dem Team vorweisen und den eigenen gesellschaftlichen Mehrwert messen. Insgesamt achtet das Team darauf, bei der Bewerbung der Projekte auf Armutsmarketing zu verzichten, um würdevoll mit Hilfsbedürftigen umzugehen.



**Abb. 8.3:** Darstellung der Projekte auf der Plattform der Volunteer World GmbH – Beispielprojekt der Hilfsorganisation „Latin American Sea Turtles“ (Quelle: Volunteer World GmbH, 2018)

Im Vergleich zu den von Tourism Watch analysierten Anbietern hat die Volunteer World GmbH einen breiten Maßnahmenkatalog entwickelt, um Schwierigkeiten bei der Vermittlung von Freiwilligen an Hilfsprojekte zu verringern. Zum Beispiel forderten nur 18 Prozent der 50 untersuchten Anbieter ein Motivations schreiben und 54 Prozent ein polizeiliches Führungszeugnis – beides bei der Volunteer World GmbH von den Freiwilligen im Bewerbungsprozess gefordert.<sup>20</sup> Die Volunteer World GmbH möchte kontinuierlich an der Qualität seiner Vermittlung arbeiten und plant deshalb, einen Verhaltenskodex für die Freiwilligen zu entwickeln, in dem zum Beispiel der Umgang der Freiwilligen mit Fotografien aus den Projekten geregelt ist.

<sup>20</sup> Vgl. Tourism Watch (o. J.), verfügbar unter [https://www.tourism-watch.de/system/files/migrated/profil18\\_voluntourism\\_final\\_en\\_0.pdf](https://www.tourism-watch.de/system/files/migrated/profil18_voluntourism_final_en_0.pdf).

## Kurz und bündig

Die Volunteer World GmbH zeigt mit ihrer Vermittlungsplattform für den internationalen Freiwilligendienst, wie ein Sozialunternehmen ökonomische und soziale Ziele in einem Geschäftsmodell vereint. „Meine Freunde sagen, es ist traurig, dass es einen Banker brauchte, um ein Social Business zu starten“, scherzt Christiaens. Dieser Gründergeist in einem sozial geprägten Bereich ist wahrscheinlich der Vorteil, der seinem Unternehmen zum Erfolg verholfen hat. Kritische Entscheidungen zwischen ökonomischen und sozialen Zielen oder wegen der Investorenauswahl habe es nicht gegeben, betonen sowohl Gründer als auch Mitarbeiter/innen.

Selbst wenn sich das Unternehmen zwischen zwei Welten bewegt, so scheinen das Einkommensmodell und die einfache Vergleichbarkeit der Projekte die Schlüssel für den Erfolg der Volunteer World GmbH zu sein. Eine Plattform, die Projektsuchende und Projektanbieter zusammenbringt, ist sowohl aus ökonomischen als auch aus gesellschaftlichen Gründen sinnvoll. Freiwillige auf simple Weise an Organisationen zu vermitteln, bietet den von ihnen betreuten Hilfsprojekten die Chance, innerhalb kurzer Zeit Helfer/innen und ggf. auch Spenden zu gewinnen. Für Freiwillige reduzieren sich Hürden, sodass ihrem Auslandsaufenthalt möglichst wenig entgegensteht. Nicht zuletzt erhalten Reiseagenturen eine große Marketingplattform und finanzieren gleichzeitig die Plattform für die anderen Teilnehmer/innen mit. Ähnlich wie Airbnb hat es die Volunteer World GmbH geschafft, Verbindungen zu ermöglichen, die vorher nur auf komplizierte Weise zustande kamen. Wie wird sie in Zukunft den Markt der Freiwilligenarbeit im Ausland mitgestalten? Eines scheint klar zu sein: Mit der Größe der Plattform steigen nicht nur die ökonomischen und sozialen Gestaltungsmöglichkeiten für das Unternehmen, sondern auch seine Verantwortung als wichtiger Vernetzter, diese Aufgabe in Zukunft zu erfüllen.





Die Gründer der Welect GmbH: Philipp Dommers und Olaf Peters-Kim  
(Bildnachweis: Welect GmbH)