

# Der Geschichtenerzähler

Der australische Wirtschaftsprüfer Clinton Hoffmann hat es sich zur Aufgabe gemacht, Aboriginal-Unternehmern die Grundlagen der Buchführung beizubringen. Mit Powerpoint-Präsentationen kommt er da allerdings nicht weit.

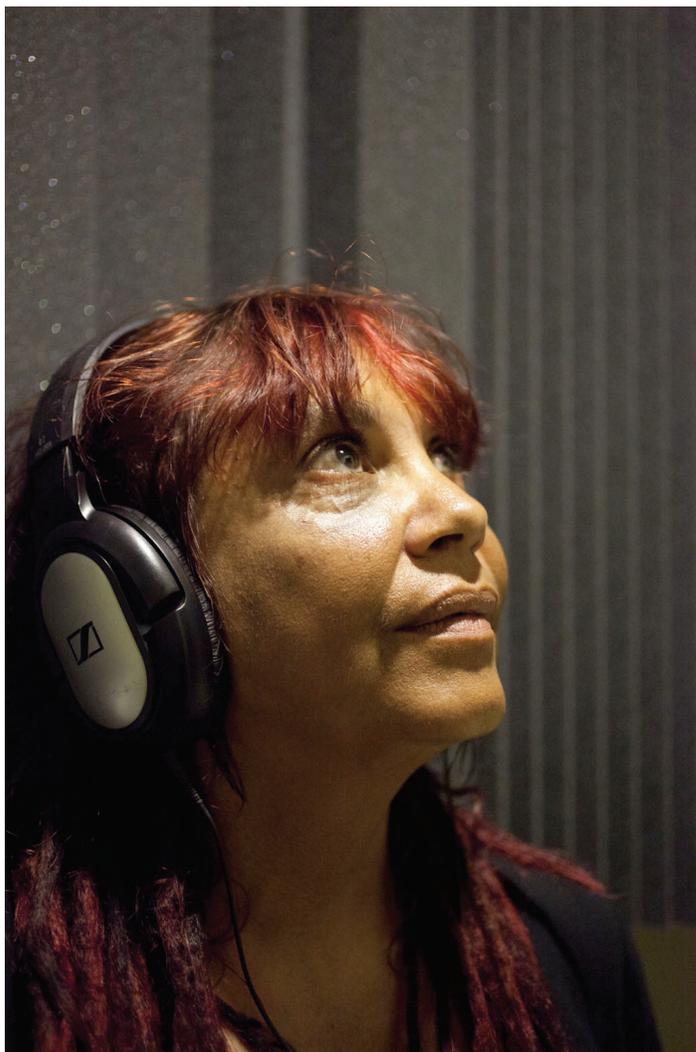
Text: Barbara Bierach Foto: Tobias Titz



• Shellie Morris ist gerade zurück von den Olympischen Spielen in London. Dort hat sie bei der Eröffnungsveranstaltung für die Queen gesungen, zusammen mit anderen Künstlern aus dem Britischen Commonwealth. Jetzt steht die Liedermacherin vom Stamm der Mambaliya mit ihrem Berater Clinton Hoffmann in einem Tonstudio in Darwin an der australischen Nordküste und diskutiert, wie sie ihre jüngste Platte vermarkten könnte. Hoffmann würde Morris am liebsten umgehend auf Tournee schicken, nach New York, Tokio, Berlin – doch die schüttelt nur den Kopf: „Und was ist mit meiner Granny und den anderen alten Damen?“ Die Sängerin hat die traditionellen Lieder ihrer Ahnen von der Großmutter gelernt und sie zusammen mit ihren Verwandten eingespielt. Die so entstandene Platte gewinnt gerade Musik-Preise in Australien, und Morris könnte international durchstarten. Aber wenn sie ohne ihre Granny und die anderen Frauen zu einer Konzertserie aufbräche, wäre das für sie ein Verrat an ihrer Kultur.

Hoffmann hat es sich zum Beruf gemacht, zwischen den Bedürfnissen der Aboriginals und den Notwendigkeiten der Geschäftswelt Brücken zu bauen. Der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer hat sich auf eingeborene Australier spezialisiert und bringt

*Karriere oder Familie? Keine Frage für die Sängerin Shellie Morris*



ihnen bei, wie Wirtschaft funktioniert. Wie denken Geschäftsleute? Was ist ein Budget? Was die Mehrwertsteuer? Cashflow? Was ist eine Gewinn- und Verlustrechnung, und wieso ist Umsatz nicht dasselbe wie Profit? Wie verhandelt man mit einer Bank?

Die meisten seiner Klienten sprechen zwar fünf oder sechs verschiedene indigene Sprachen, und viele stecken voller unternehmerischer Ideen, aber Buchführung ist ihnen ein Rätsel, es fehlt an mathematischen Kenntnissen, und ihr Englisch ist oft nicht gut genug, um Verträge zu verstehen. Die Vorstellung, mit Computerprogrammen umgehen zu müssen, ist für viele ein Graus. „Die allermeisten Geschäftsideen der Aboriginals werden erst gar nicht umgesetzt, weil es ihnen zu schwierig erscheint, sich mit den Regeln der Weißen vertraut zu machen“, sagt Hoffmann. „Und wenn sie allen Widerständen zum Trotz doch ein Unternehmen gründen, scheitert es immer wieder an dieser Unwissenheit.“

So ist es auch Michael Long ergangen. Der spielte Australian Rules Football – den australischen Nationalsport – und war 25 Jahre lang ein gefeierter Sportstar im Land, dennoch gelang es ihm nicht, seine Popularität für ein geplantes Unternehmen und sein gesellschaftliches Engagement zu nutzen. Zwar hatte er Kapital, jede Menge Ideen und Energie – es war ihm auch schon gelungen, mit 10 000 anderen Aboriginals einen Marsch in die australische Hauptstadt Canberra zu organisieren, um gegen den Rassismus im Land zu protestieren – aber es fehlte ihm an Kenntnissen, um die Qualität von Werbeverträgen richtig einzuschätzen oder die Ergebnisse seiner Pro-bono-Aktivitäten zu quantifizieren.

Freunde hatten ihm von Clinton Hoffmann und seinem Unternehmen Ambrose Business Solutions erzählt, und so suchte er ihn 2011 in dessen Steuerkanzlei in Darwin auf, der Metropole in Australiens Bundesstaat Northern Territory. Zusammen mit 13 weiteren Klienten absolvierte Long dort fünf Wochen lang den Crashkurs „Walkabout Your Business“, den Hoffmann für Aboriginals erfunden hat, die ein Geschäft führen wollen. „Im Grunde bringe ich hier Blackfellas mit einem sozialistischen Hintergrund bei, wie man mit Whitefella-Kapitalisten und ihren Regeln umgeht“, sagt Hoffmann.

## Vorurteile auf beiden Seiten

Aboriginals benutzen die Ausdrücke „Blackfellas“ und „Whitefellas“, um unterschiedliche Welten zu beschreiben. Letzterer bezeichnet alle Menschen, die ins Land kamen, seitdem die Briten 1788 die erste Sträflingskolonie auf der Insel einrichteten. Erstere sind sie selber, die Aboriginals, indigene Menschen mit zumeist dunkler Haut, deren Vorfahren schon vor 60 000 Jahren den Kontinent besiedelten.

Die Whitefellas kamen aus dem frühkapitalistischen britischen Königreich, in dem 80 Prozent des Landes und der Produktionsmittel der Oberklasse gehörten. Die Blackfellas dagegen lebten als Jäger und Sammler in einer Art Ur-Sozialismus, der kein Pri-



*Erfolgreich als Sportler – und was dann? Michael Long, Ex-Footballstar*

vateigentum kannte, keine Hierarchien und kein Geld. Bis heute halten die Blackfellas genauso an ihren Wurzeln fest wie die Whitefellas, was das Zusammenleben nicht leichter macht, besonders nicht für die Aborigines.

Ihre Lebenserwartung liegt um 16 bis 17 Jahre unter der der übrigen Australier, viele sprechen wenig oder kein Englisch, haben keinerlei Ausbildung und leben von Sozialhilfe. Sie stellen rund 2,5 Prozent der Bevölkerung, aber mehr als 26 Prozent der Gefängnisinsassen. Besonders in den kleinen ländlichen Kommunen im Northern Territory sind Alkoholismus, Benzinschnüffeln und Schulschwänzen so verbreitet, dass die australische Regierung im Oktober 2008 die Auszahlung der Sozialhilfe daran band, dass die Empfänger ihre Kinder regelmäßig in die Schule schicken. Statt Geld gibt es nun Lebensmittelgutscheine, mit denen kein Alkohol gekauft werden kann.

Seither streiten weiße Menschenrechtsaktivisten und die Aborigines untereinander, ob diese Maßnahmen angemessen sind – die Experten der UN und auch viele urbane Ur-Australier halten sie für rassistisch. Wenn schon, so argumentieren sie, dann müsste auch den Weißen, deren Kinder nicht regelmäßig in der Schule auftauchen, die Unterstützung gestrichen werden. Andererseits sind auch viele Aborigines und einige ihrer Anführer wie

der bekannte Anwalt Noel Pearson froh über die Regeln, weil nun weniger gegessen und geprügelt werde.

Vor diesem Hintergrund arbeitet Clinton Hoffmann – und gegen Vorurteile auf beiden Seiten. Viele Blackfellas halten Whitefellas für arrogant und nicht vertrauenswürdig. Und für die meisten Whitefellas in den Banken, beim Finanzamt und in anderen Behörden sind die schwarzen Unternehmer faul, überfordert und daher ein finanzielles Risiko. Die Folge ist, dass nur sechs Prozent der Ur-Australier eine eigene Firma haben, im Vergleich zu 17 Prozent bei der restlichen Bevölkerung.

## Start im Himmel auf Erden

Hoffmann ist angetreten, das zu ändern. Angefangen hat alles vor sechs Jahren an einem verlassenem Strand in Bawaka, tief im unzugänglichen Arnhemland, im tropischen Norden des Kontinents. Hoffmann ist dort aufgewachsen. Nun saß er mit seinem Freund aus Kindertagen, Timmy Burarrawanga, im Schatten und diskutierte dessen Plan, Touristen zu diesem unberührten Flecken Erde zu bringen, der übersetzt „Himmel auf Erden“ heißt. Hoffmann überlegte lange, wie er dem Freund helfen und ihm dennoch das ganze Whitefella-Gelaber von Umsatzprognosen, Fixkosten und Ersatzinvestitionen ersparen könnte. So erzählte er Geschichten und übersetzte die weiße, zahlenfixierte, effizienzgetriebene Steuerberater-Sprache in Bilder, die der eher intuitive und emotional agierende Ur-Australier verstehen konnte.

Das Ergebnis war der erste visuelle Businessplan, nicht etwa eine Powerpoint-Präsentation, sondern eine Folge von posterartigen, laminierten Matten voller Zeichnungen und Symbole. Sie erzählen den Geschäftsaufbau von der Idee, über eine Start-up-Checkliste bis zum Planungs- und Kapitalbedarf anhand der Entwicklungsgeschichte eines Stachelrochens, dem Totem-Tier der Familie Burarrawanga. Gleichzeitig entstand auch ein 100 Seiten starker traditioneller Report, um den Bankern und den Behörden für Aboriginal Affairs zu zeigen, was Burarrawanga plante.

Kurz darauf marschierte Michael Harte, Chief Information Officer der Commonwealth Bank (CBA), eine der vier großen australischen Banken, in Hoffmanns Büro. Sein Anliegen: Er hatte noch nie im Leben einen Aboriginal getroffen, saß aber im Beirat der „One Laptop per Child“-Stiftung, eine Organisation, die Kinder in den Siedlungen im Busch mit Kleincomputern versorgt. Hoffmann sollte ihm helfen, die fremde Kultur besser zu begreifen. Michael Harte wurde einer der ersten Kunden, der einen Erfahrungs-Trip in den „Himmel auf Erden“ unternahm. „Er kam wie verwandelt zurück“, sagt Hoffmann. Seither waren rund 300 Commonwealth-Banker in Bawaka, darunter der Vorstandschef und das gesamte Topmanagement. Tristan Landers, eine Managerin der CBA, wird richtig enthusiastisch, wenn sie von den Touren redet: „Bawaka ist heute eines der Kernangebote in unserem interkulturellen Training, wir schicken viermal im Jahr Leute dahin.“ ▶



Fast noch wichtiger war die Entscheidung der Bank, künftig Aboriginal-Kleinunternehmer zu fördern. Zwar wurde Hoffmanns Projekt auch vom Department für Aus- und Weiterbildung unterstützt, doch mit diesen Geldern ließen sich gerade mal sieben Tage Arbeit pro Unternehmer finanzieren. Der Entschluss der CBA, in indigene Unternehmer zu investieren und Hoffmanns Projekt zu sponsern, gab ihm den notwendigen Spielraum. Der war auch nötig, denn der Erfolg von Bawaka Cultural Experiences trieb ihm immer mehr Klienten in die Kanzlei – und jeder brauchte stets zwei Businesspläne: einer in Whitefella-Logik und einer in Blackfella-Bildern. Seither ist Ambrose Business Solutions vermutlich die einzige Steuerkanzlei, die eine eigene Grafikerin beschäftigt.

## Buchführung am Lagerfeuer

Für das Projekt einer Krokodilfarm im Arafura-Sumpf, einem 700 Quadratkilometer großen Süßwasser-Feuchtgebiet im Arnhemland, ging Hoffmann noch einen Schritt weiter. Neben dem visuellen Geschäftsplan „Vom Ei bis zur Handtasche“, der alle Stationen der Krokodilzucht bis zur Häuteverarbeitung illustriert, entwickelte er auch Croc-Geld und Croc-Aktien. Mit dem Spielgeld zeigte er den Gründern vom Murwangi-Stamm in einer Art Rollenspiel das Prinzip von Investition und Renditen; mit den Aktien machte er ihnen das geplante Finanzierungsmodell klar. „Das Schöne an meinen Laminaten ist, dass du sie auch im Dorf auf den Boden legen kannst. Alle können um meine Bildergeschichte herumsitzen wie um ein Lagerfeuer und diskutieren, wie man aus Träumen geschäftliche Realität machen kann.“

Bei Projekten wie diesem lernte Hoffmann, dass Computerprogramme bei Aboriginals wenig zum Verständnis geschäftlicher Zusammenhänge beitragen, ihre Kultur der Kommunikation beruht auf Geschichten, Gemälden und Tänzen. Also entwickelte er ein klassisches Orderbuch, das auf der linken Seite die Kosten aufführt und auf der rechten die relevanten Fragen dazu: Wofür ist das? Ist dieser Posten im Budget? Wie finden wir den günstigsten Lieferanten? Ist Geld in der Kasse, um das zu bezahlen? „Ich wollte den Leuten die Verantwortung für ihre Buchführung zurückgeben“, erklärt Hoffmann.

Nach der Rechnungsführung entwickelte er dann 2010 im zweiten Schritt seinen Mini-MBA für Kleinunternehmer, den seither 45 Personen absolviert haben, darunter Bauern, Touristenführer, Sportler, Gärtner, Computerexperten, Galeristen und Künstler. Denn, so Hoffmann: „Du kannst die tollste Geschäftsidee der Welt haben, aber ohne ordentliche Risikoanalyse und ein Verständnis von Cashflow wird dein Unternehmen scheitern.“ Dank des Beraters, das bestätigt Landers von der Commonwealth-Bank, „haben wir wunderbare Erfolgsgeschichten gesehen“.

Robbie Mills würde das Wort Cashflow trotzdem nie in den Mund nehmen. Er redet lieber über das gute Gefühl, seine neun



*In seinem Element: der Reiseführer Robbie Mills*

Kinder mit den Erträgen seines Unternehmens ernähren zu können. Der Mann vom Stamm der Larrakia hat das Walkabout-Your-Business-Programm absolviert und leitet heute erfolgreich Batji Tours, eine Organisation, die Reisende durch Darwin führt und sie mit der Geschichte der Ur-Australier vertraut macht. Gerade steht er mit einer Gruppe Touristen knietief in der Mündung eines kleinen Flusses im Norden Darwins und übergießt sich mit Wasser. Sein Schweiß im Bach soll dem Land und den Lebewesen um ihm herum sagen, dass er jetzt da ist. Wie er da tropfend in der Abendsonne steht, strahlt der Mann etwas Königliches aus. „Dabei saß ich zitternd im ersten Walkabout-Your-Business-Workshop“, sagt Mills lachend, „da war ich völlig eingeschüchtert. Wir Aboriginals sind vielleicht unternehmerisch begabt, aber ganz sicher nicht buchhalterisch.“ Traditionell zählen Aboriginals nämlich nur bis 20 – weil Menschen so viele Finger und Zehen haben. Für alles darüber hinaus gibt es nur einen Begriff: „viele“.

Hoffmann sagt zu Mills Geschichte: „Das Walkabout-Your-Business-Programm hat ihm geholfen, ihn an sein Erbe als schwarzer Kämpfer zu erinnern.“ Fragt sich bloß, warum es ausgerechnet dem deutsch- und russischstämmigen Hoffmann gelingt, die Ur-Australier zu verstehen, da doch Generationen ▶



von Angelsachsen zu den eigentlichen Besitzern des Landes nie Zugang fanden? „Ganz einfach“, sagt Hoffmann, „ich bin in Nhulunbuy aufgewachsen, tief im Arnhemland.“

## Übersetzer zwischen den Welten

Er deutet auf verblichene Schwarzweißfotos in seinem Büro, die schwarze Kinder am Strand zeigen, darunter ein blondes Kerlchen mit weißer Haut, der kleine Clinton. „Ich bin ohne Konzept von Hautfarbe aufgewachsen“, sagt er, „und ich musste meiner anfangs nur Russisch sprechenden Mutter dauernd ihre Umgebung erklären. Ich bin sozusagen als Übersetzer zwischen den Welten groß geworden.“ Von seinen schwarzen Freunden habe er in Nhulunbuy gelernt, dass es im Leben nur um Beziehungen gehe – und um Vertrauen. Aus jenen Zeiten stammt auch sein Aboriginal-Name: Letch Letch, die Beschreibung eines gelbblauen Papageis. „Klar, ich hab’ blaue Augen und blonde Haare, kein Wunder“, sagt Hoffmann. „Aber bei Aboriginals ist nichts, wie es scheint. Tatsächlich heiße ich so, weil dieser Papagei die Menschen mit seinem Ruf auch vor heranrückenden Gefahren warnt. Ich soll als Letch Letch für die Aboriginals sprechen.“ Als er klein war, hätten ihn die Aboriginals unter ihre Fittiche genommen und ihm ihre Welt erklärt, nun sei es eben umgekehrt.

Seine Mutter drängte ihn, zur Uni zu gehen. Ursprünglich wollte der begeisterte Cricket-Spieler Sportpsychologe werden, aber es fehlte das Geld, um im südaustralischen Adelaide zu studieren, wo dieses Fach angeboten wurde. Also entschied er sich für Ökonomie, wurde 1994 als Wirtschaftsprüfer zertifiziert und ging zu Ernst & Young. Nach sieben Jahren mit hohem Einkommen und der Verantwortung für ein Team von 30 Leuten „war mir klar, dass ich das mit 40 nicht mehr machen will“. 2001 kehrte er an die Nordküste zurück und machte in Darwin seine Kanzlei auf. Einer seiner ersten Jobs war, die Bücher einer Aboriginal-Gesundheitsorganisation zu prüfen. Dabei ging ihm auf, dass die Beteiligten von Finanzen so wenig verstanden wie von Personalführung oder Geschäftsplanung: „Sie fuhrten in einem Jeep, ohne Sicht nach vorne, ohne Kontrolle über das Gaspedal und ohne Vorstellung, wohin die Reise gehen sollte.“ Aber erst im Gespräch mit seinem Freund Burarrawanga wurde ein Geschäftsmodell daraus.

Selbstverständlich schreiben nicht alle Gründer Erfolgsgeschichten. Die Krokodilfarm im Arafura-Sumpf ist bis heute über das Planungsstadium nicht hinausgekommen, allein schon, weil vier der damals beteiligten zehn Stammesältesten inzwischen gestorben sind – die durchschnittliche Lebenserwartung der Aboriginals draußen im Outback liegt etwa bei 50 Jahren. Doch Hoffmann bleibt zuversichtlich, er weiß, dass seine Methoden funktionieren. Die Sportlegende Michael Long etwa hat inzwischen 15 Millionen Australische Dollar (12,2 Millionen Euro) an Fördergeldern aufgetrieben, um neben dem Fußballstadion in Darwin das Michael Long Learning and Leadership Centre für schwarze Kinder



*Kann endlich für seine Familie sorgen: Maler Clinton Gaykamangu*

zu bauen. Der Künstler Clinton Gaykamangu, ein weiterer Absolvent von Walkabout Your Business, hat schon bei seiner ersten Ausstellung Bilder verkauft und genießt zum ersten Mal in seinem Leben „das Gefühl, dass ich nicht nur die Aufgabe meistere, Kunst zu machen, sondern auch die, meiner Familie finanzielle Stabilität zu bieten“. Von 20 Aboriginal-Kindern, sagt er, haben nur zwei einen Job. Er will helfen, das zu ändern: „Ich will meinen Leuten zeigen: Wenn ich das kann, kannst du das auch.“

Hoffmann hat inzwischen schon neue Pläne. Bei einem Aufenthalt in New York hat er ein mobiles „Small Business Village“ aus Containern gesehen, in dem Kleinunternehmer zeitweise ihre Ladengeschäfte aufmachen – so etwas soll es bald auch in Darwin geben. Außerdem will er ein Buch über seine Erfahrungen schreiben und aus seinem Programm eine mobile Applikation machen. Die Commonwealth Bank sei vielleicht daran interessiert, diese App flächendeckend einzusetzen, sagt er – schließlich müssen nicht nur die eingeborenen Kleinunternehmer Buchführung 1.0 lernen, sondern auch alle anderen, die einer Geschäftsidee erfolgreich Leben einhauchen wollen. ■

*Clinton Hoffmann: <http://www.ambrosesolutions.com.au/>*