

Kollaboration als Weg für Postwachstumsunternehmen

Gemeinsam sind wir groß

Nur ein wachsendes Unternehmen ist ein gutes Unternehmen? Social Entrepreneurs sehen das anders und zeigen, was denkbar ist, wenn die eigene Größe keine Rolle spielt: Was erreichen wir mit anderen und für andere?

Von Jana Gebauer und Rafael Ziegler

Es gibt Unternehmen, die mit ihrer erreichten Größe durchaus zufrieden sind und für die fortwährendes Wachstum unattraktiv oder einfach nicht möglich ist. Ihnen wird gern entgegengehalten, so keinen Beitrag mehr für eine prosperierende Volkswirtschaft zu leisten. Privatwirtschaftliche Unternehmen geraten unter Rechtfertigungsdruck, sobald sie Wachstum und Wertbeiträge jenseits der Organisationsgröße denken – etwas, das in anderen Sektoren selbstverständlich ist. Zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGOs) oder die verstärkt auftretenden Social-Entrepreneurship-Organisationen (SEOs) beispielsweise werden vornehmlich nach ihrer Wirkung für die „gesellschaftliche Sache“, ihrem Social Impact, beurteilt. An die Stelle einzelbetrieblicher Erfolgskennzahlen tritt hier ein gemeinwohlorientierter Wertbeitrag.

Skalieren – das neue Wachsen

SEOs wollen Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Bedürfnisse entwickeln und verbreiten. Sie wollen beispielsweise Armut vermindern, Diskriminierung stoppen, die Umweltqualität verbessern oder den Zugang zu sauberem Trinkwasser herstellen. Hierin unterscheiden sie sich zunächst nicht wesentlich von zivilgesellschaftlichen Organisationen. Allerdings suchen sie nach besonders innovativen Ansätzen, die zudem das Potenzial haben, grundlegend den gesellschaftlichen Umgang mit solchen Problem- und Bedürfnislagen zu transformieren. SEOs beschreiten auch neue Wege in der Umsetzung. Sie verbinden etwa das gesellschaftliche Anliegen mit einem Geschäftsmodell, um eigenes Einkommen zu generieren und das sonst übliche Spendensammeln zu ergänzen oder gar zu ersetzen. Nicht alle SEOs sind gleichermaßen auf Innovation und Wandel oder marktbasierendes Einkommen ausgerichtet. So oder so ist jedoch bedeutsam, inwieweit es ihnen gelingt, mehr aus ihrer Idee zu machen.

Möglich sind unterschiedliche Wege, die mit dem Begriff des Skalierens verbunden werden (Bradach 2003; Uvin et al. 2000; McPhedran Waitzer / Roshan 2011). Gerade für SEOs, die vornehmlich auf ein marktbasierendes Einkommen zielen – etwa als Unternehmen, in dem Menschen mit Behinderung beschäftigt werden oder dessen operativer Gewinn für Umweltprojekte gespendet wird – bedeutet Skalieren durchaus auch Wachsen im althergebrachten Sinn: Um möglichst viele Arbeitsplätze zu schaffen oder mehr Einkommen dem „guten Zweck“ zuführen zu können, steigern sie die Zahl der Kund(inn)en oder verkauften Produkte. SEOs, die feststellen, dass sie bisher Aspekte außer Acht gelassen haben, die mit ihrem Ursprungsproblem eng verbunden und für dessen Lösung wesentlich sind, werden diversifizieren und weitere Aktivitäten aufnehmen wollen; auch dies ein herkömmlicher Weg des Wachstums. Eigentliches Ziel des Skalierens im Social-Entrepreneurship-Kontext ist es jedoch, die Innovation unabhängig(er) von der eigenen Organisation zu verbreiten, um ihre gesellschaftliche Wirkung zu vergrößern. Hierfür werden neue, indirekte, kollaborative Wachstumswege aufgezeigt: Über Partnerschaften oder Netzwerke, in denen Akteure mit sich ergänzenden Kompetenzen, Ressourcen oder regionalen Ausrichtungen gemeinsam an der Verwirklichung einer Vision arbeiten; durch die Unterstützung weiterer Organisationen, die den Lösungsansatz übernehmen und in anderen Kontexten angepasst umsetzen können; über die lizenzierte Weitergabe des Ansatzes im Franchisemodell vermitteln sie einander niedrigschwellig ihre Ideen und ihr Wissen. Außerdem versuchen SEOs, den kulturellen, ökonomischen, politischen oder Wissensraum umzugestalten. Über Bildungs- und Kampagnenarbeit, Lobbying oder Training wichtiger Akteure wollen sie die Bedingungen schaffen, damit ihre Ideen und Visionen in der Gesellschaft besser aufgenommen und verbreitet werden. Beim Skalieren wirkt der Charme des Überholens ohne einzuholen: Für mehr Reichweite müssen Organisationen nicht auf Konzerngröße anwachsen.

Gesellschaftliches Anliegen keine Freikarte

Abgesehen davon, dass Skalierungswege auch in der SEO-Realität durchaus gewunden und steinig sind, führen sie nicht per se zu einem „besseren“ Wachsen. Auch bei SEOs entstehen Belastungen. Gerade jene Ideen, die sich in Produkten, Aktionen oder Infrastrukturen materialisieren, gehen mit erhöhten Ressourcenströmen einher; nicht zu vergessen der Organisationsbetrieb oder die Interaktion mit den Partnern. Umgekehrt darf ein ökologisches Anliegen nicht als Freikarte für gesell- →

schaftliche Belastungen an anderer Stelle herhalten. Schließlich erweist sich der Umgang mit den Beschäftigten und Ehrenamtlichen nicht selten als verbesserungsbedürftig. Viele kleine Organisationen bringen dann einen Vorteil gegenüber wenigen großen, wenn sie jeweils „nachhaltigkeitsoptimiert“ sind. Die Nachhaltigkeitsorientierung der SEOs ist allerdings oft nicht so groß wie deren Überzeugung, das Richtige zu tun. Dieses Richtige richtig zu tun hieße, ganzheitliche organisationale Verantwortung zu übernehmen, wie es von Unternehmen auch erwartet wird.

Ein anderes Wirtschaften ist möglich

Was bringt dies alles für die Breite der Postwachstumsunternehmen? Zunächst die Botschaft: Ein anderes Wirtschaften ist möglich. Eine Reihe neuer Akteure will andere Vorstellungen von Wertbeitrag, Gewinnerwartung und -verteilung durchsetzen und zeigt Möglichkeiten hierfür auf. Postwachstumsunternehmen erhalten hierdurch nicht nur empirische Unterstützung, sondern auch den Zugang zu einem parallelen, frischen Diskurs. Wie SEOs sollten auch sie ihren gesellschaftlichen Beitrag (ganzheitlich) bestimmen und zusammen mit ihrem Nicht-Wachsen-Wollen ebenso aktiv vermitteln. Hieraus können selbst für die kooperativ ausgerichteten Unternehmen der Solidarischen oder Gemeinwohl-Ökonomie neue Signale und Möglichkeiten zur Zusammenarbeit entstehen. Gerade kleine, nicht wachsende, nicht gewinnorientierte Organisationen benötigen Unterstützung, die sie nicht mit „harter Währung“ bezahlen müssen, um nicht in die Wachstumsspirale gezwungen zu werden. Kollaboration kann die Abhängigkeit von externen Ressourcen verringern und den gesellschaftlichen Umgang mit Leistungen füreinander verändern. Sie kann auch das eigene Angebot stärken, wenn etwa Unternehmen ihre Kapazitäten und Kompetenzen, ihre Standards und auch ihre Verhandlungs-

kraft in einem gemeinsamen Auftritt bündeln. Und schließlich gilt es, die Erwartungen von Investoren, der Öffentlichkeit und der Politik durch starke Kommunikation auf indirekte Wachstumsstrategien auszurichten.

Literatur

- Bradach, J. L. (2003): Going to scale: The challenge of replicating social programs. In: Stanford Social Innovation Review 1, S. 19-25.
 McPhedran Waitzer, J. / Roshan, P. (2011): Scaling Social Impact: When Everybody Contributes, Everybody Wins. In: innovations 6, 3/2011, S. 143-155.
 Uvin, P. et al. (2000): Think Large and Act Small: Toward a New Paradigm for NGO Scaling Up. In: World Development 28, S. 1409-1419.

AUTOREN + KONTAKT

Jana Gebauer ist Mitarbeiterin am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung.

Rafael Ziegler vertritt die Professur für Umweltethik an der Universität Greifswald.

Jana Gebauer, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin, Tel. +49 30 8845940, E-Mail: Jana.Gebauer@ioew.de.

Rafael Ziegler, Universität Greifswald, Grimmer Str. 88, 17487 Greifswald, Tel. +49 331 864121, E-Mail: Rafael.Ziegler@uni-greifswald.de, Internet: www.getidos.net.



Alles andere als grün hinter den Ohren!

Europas erfolgreichste studentische Unternehmensberatung

Kosten senken und dabei die Umwelt schonen:
 Lesen Sie jetzt kostenlos unser Magazin
OSCAR.trends 2013



OSCAR
<http://www.oscar.de>

Copyright © 2013, IÖW und oekom Verlag. Die Nutzung des Artikels ist Abonnenten von Ökologisches Wirtschaften vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung des Artikels einschließlich Speicherung und Nutzung auf optischen und elektronischen Datenträgern nur mit Zustimmung der Redaktion von Ökologisches Wirtschaften (<http://www.oekologisches-wirtschaften.de>).