LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Nachhaltig wachsen

Petersen, Holger

Published in:
Ökologisches Wirtschaften

DOI:
10.14512/oew.v20i2.388

Publication date:
2005

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Petersen, H. (2005). Nachhaltig wachsen: Was macht grüne Unternehmen groß und stark? *Ökologisches Wirtschaften*, *20*(2), 15-16. https://doi.org/10.14512/oew.v20i2.388

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 12. Juli. 2025

Was macht grüne Unternehmen groß und stark?

Nachhaltig wachsen

Auch Firmen mit nachhaltigen Zielen geht es nicht anders als Unternehmen in anderen Branchen. Sie haben Erfolg oder sie scheitern. Schaut man aber genauer hin, so lassen sich Ähnlichkeiten in der erfolgreichen Unternehmensführung feststellen.

Von Holger Petersen

Ideen zur Lösung ökologischer Probleme haben seit den 70er Jahren viele Menschen dazu veranlasst, ihr Unternehmen zu gründen oder strategisch neu auszurichten. Vom Vertrieb ökologischer Lebensmittel über den Bau von Windkraft- und Solaranlagen bis zum Betrieb öko-effizienter Waschsalons wurden Nischen besetzt und neue Geschäftsfelder aufgetan. Daraus entwickelten sich zahlreiche mittelständische Unternehmen mit beachtlichen Umsätzen und weiträumigen Vertriebsgebieten. Diese Leistungen machen nicht nur in ökologischer Hinsicht Mut. Sie sind auch beispielhaft für den Aufbau wettbewerbsfähiger Unternehmen am Standort Deutschland und betreffen damit gleich zwei Voraussetzungen unserer wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit.

Dieser sonnigen Seite ökologisch inspirierten Unternehmertums steht allerdings eine Schattenseite gegenüber. Die Liste grüner Unternehmen, die mit dem Elan gründerzeitlicher Hasardeure in die Pleite rutschten, ist lang und droht täglich mit Verlängerung. Alligator, Cargolifter, Farmatic, Frisia, Isofloc, Ökobank, Umweltkontor, ... und immer noch stehen Pennystocks im Überlebenskampf um Aufträge und Finanzierungen.

Angesichts dessen beleuchtet der vorliegende Beitrag das Wachsen und Scheitern von Unternehmen, die aus einer Gründerlaune heraus durchs offene Fenster ökologischer Innovationen in den Wettbewerb eintraten. Was macht deren Wachstum nachhaltig und warum geraten viele grüne Expansionisten aus dem Gleichgewicht? Im Hintergrund dieser Reflektionen stehen empirische Erhebungen zu den Wettbewerbsstrategien ökologischer Marktführer und Erfahrungen aus dem Vertrieb eines rentablen und marktführenden Kreditinstituts (1).

▶ Das Anna-Karenina-Prinzip

Vorangestellt sei eine allgemeine Überlegung, die daraus herrühren mag, dass junge Unternehmen mit ideellem Hintergrund oft Familiäres ausstrahlen. Ersetzt man unter diesem Eindruck im ersten Satz von Tolstois Roman Anna Karenina die Worte „glückliche Familien“ durch „erfolgreiche Unternehmen“ und fährt in diesem Sinne fort, entsteht die zweiteilige These: „Alle erfolgreichen Unternehmen sind einander ähnlich, jedes gescheiterte ist auf seine Weise gescheitert.“

Im Folgenden ist zu prüfen, ob das „Anna-Karenina-Prinzip“ auf Unternehmen zutrifft und welche Schlüsse sich hieraus für den Wettbewerb in ökologischen Geschäftsfeldern ableiten lassen. Ein wesentlicher Unterschied zwischen Familien und Unternehmen kommt dabei schon in der Umformung der ursprünglichen These zum Ausdruck. Während Familien in ihrem Unglück oft jahrzehntelang dahin zürnen, führt die Zahlungsunfähigkeit relativ zügig zum Scheitern erfolgloser Unternehmen. Die dahinter stehende Dynamik im Wohl und Wehe von Unternehmen macht sich gerade in ihrem Wachstum bemerkbar. Wachstum gilt als Ausdruck des Erfolges – kann jedoch ebenso ursächlich sowohl für dessen Fortsetzung als auch für das Scheitern von Unternehmen sein (2). Mit dieser Dynamik geht einher, dass einstige Vorzeigefirmen wie Spinnrad oder Waschbär plötzlich am Abgrund stehen, womit der Gültigkeit von Erfolgsbeispielen Fristen gesetzt sind.

xxxx

ist das Thema
des Informationsdienstes

Ökologisches Wirtschaften
4/05

Wenn Sie potenzielle Beiträge haben,
wenden Sie sich bitte
an die Redaktion.

▶ Vielfalt im Scheitern

Der ersten Aussage des Anna-Karenina-Prinzips über die Ähnlichkeit im Erfolg geht die zweite Aussage über die Vielfalt im Scheitern gedanklich voraus. Denn demnach beruht der Erfolg auf verschiedenen Voraussetzungen, wobei die Vernachlässigung einer einzigen genügen kann, um zu straucheln. Damit öffnen sich die vielfältigen Wege des Scheiterns. Praktisch empfiehlt sich daraus ein mehrstufiges Vorgehen: Mißerfolgsfaktoren zu orten, sie im Blickfeld zu ordnen, um betriebliche Aktivitäten anschließend so aufeinander abzustimmen, dass Fallstricke zielgerichtet umgangen werden können.

Im ersten Schritt, dem Orten von Fehlern, bestätigen Beobachtungen die einleitende These. Erst die Klassifizierung von Fehlern bietet mit der Rückführung verschiedener Symptome auf einheitlichere Ursachen Anhaltspunkte für Therapie und Prophylaxe. Von besonderem Interesse ist in diesem zweiten Schritt, welche Fehlerquellen im Kontext junger, wachstumsorientierter Unternehmen gehäuft auftreten und worauf in ökologischen Geschäftsfeldern besonders zu achten ist.

Eine mögliche Antwort verkürzte das Magazin Öko-Test auf die anklagende Überschrift: „Gier statt Umweltliebe“(3). Neben der Gier werden Managementfehler als weitere Ursache für grüne Pleiten herangeführt. Damit liegt der mögliche Grundstein einer Klassifizierung bereit: Charakterliche Schwächen von Entscheidungsträgern werden von Managementfehlern unterschieden, die eher dem methodischen und fachlichen Unvermögen zuzuordnen sind. Für die herkömmliche, sich wertfrei wähnende Betriebswirtschaftslehre ist mit dieser Abgrenzung jedoch lediglich festgelegt, was innerhalb und was außerhalb der Untersuchung liegt. So beschränkt sich ihr Repertoire auf eine Verbesserung der Methoden und Instrumente unter der Annahme ökonomischer Rationalität, die allerdings nicht für den Privatgebrauch, sondern zum Wohle der Firma einzusetzen ist.

Da der menschliche Eigensinn oft unzugänglich bleibt und moralische Diskurse sich meistens vernebeln, hat diese Ausklammerung ihren Wert – sie kann dem wachstumsorientierten Vorgehen von Entrepreneuren aber schwerlich gerecht werden. Beiträge zum Entrepreneurship fokussieren darum stärker persönliche Grundhaltungen, Motive und Herangehensweisen der Entscheidungsträger. Dieser Ausrichtung wird hier gefolgt. Die Relevanz methodischer und fachlicher Mängel für

den Misserfolg von Unternehmen soll damit nicht heruntergespielt werden. In ihrer möglichen Vielfalt lassen sich diese jedoch nur situativ im Kontext bestimmter Geschäftsmodelle und Branchen ergiebig diskutieren – hingegen erweist sich die Rolle des Entrepreneurs zumindest für wachstumsorientierte Mittelständler als homogener (4). Empirische Untersuchungen unterstützen hierzu die Auffassung, dass mittelständische Unternehmer nicht nur nach Renditen entscheiden, sondern gemäß ihrer Biographie, Motivation und Familienlage. Sie übertragen ihre persönlichen Wunschvorstellungen auf den Betrieb. Somit ist anzunehmen, dass Wünsche nach Wachstum, Anerkennung und der Verbreitung eigener Ideen einer rational ökonomischen Herangehensweise zumindest vorausgehen und Entscheidungen überlagern. Der Unternehmensaufbau erweist sich in dieser Hinsicht nicht nur als Mittel, sondern als Zweck, der sich im Unabhängigkeitsstreben und Tatendrang, in der Begeisterung für eine Geschäftsidee und dem Zutrauen in die eigenen Stärken verkörpert. Darüber hinaus entfalten ideelle Motive, wie die Lösung von Umweltproblemen, besondere Antriebskraft aus ihrem Sinngehalt und ihrer extrinsischen Würdigung.

Derart motiviert machen Entrepreneure ihre Ziele in erster Linie nicht von den vorhandenen Ressourcen abhängig. Vielmehr streben sie danach, äußere Umstände den eigenen Ideen und Vorstellungen anzupassen. Entschlossenheit, Selbstvertrauen und die Bereitschaft, sich vom Status quo abzulösen, sind damit verbunden. Eigenschaften, die nach empirischen Erhebungen bei Entrepreneuren besonders häufig auftreten, sind damit positiv besetzt – und bergen doch gleichzeitig das Potenzial zu scheitern, wenn ihre Kehrseite zum Tragen kommt. Paart sich etwa die unternehmerische Ungeduld mit Unersättlichkeit, übersteigen die finanziellen Belastungen und organisatorische Anforderungen schnell das Erfolgspotenzial eines ungezügelten Wachstums.

Persönliche Eigenschaften und Antriebskräfte, die einer Gründung zum Erfolg verhalfen, können so fortschreitend destruktiver wirken, weil sie überspannt werden oder weil die veränderliche Lage und Größe eines Unternehmens am vormals bewährten Rollenverständnis und Vorgehen der Führung vorbeizieht. Wie in der Familie zeigen sich Schwierigkeiten dabei in der Qualität von Beziehungen. Anders als in der Familie ändert sich die Zusammensetzung der Stakeholder mit dem Wachstum eines Unternehmens dynamisch. Bedeutend kann etwa der abnehmende Stellenwert ökologischer Motive im Handeln der Beteiligten sein. Während sich zunächst nur engagierte Pionierkunden für Windkraft oder Naturkost erwärmen ließen, können inzwischen Ertragsmotive oder das Gesundheitsbewusstsein ganz anderer Gruppen den Umsatz dominieren. Parallel dazu verschiebt sich die Personalstruktur und das Feld der Wettbewerber aus dem Schutz einer Nische heraus in die Konkurrenz mit herkömmlichen Konzernen. Die daraus resultierenden methodischen und fachlichen Fallstricke werden in ihrer Brisanz durch charakterliche Eigenarten eines Entrepreneurs leicht verstärkt. Facetten der Persönlichkeit, die in ihrer negativen Wendung zum Beispiel als Sturheit, Gier oder Hochmut erscheinen, beleben die Vielfalt des Scheiterns und lasten auf den Geschäfts- und Personalbeziehungen.

▶ Ähnlichkeit im Erfolg

Zum Erfolg besagt die Ausgangsthese, dass er nicht einzelnen Faktoren oder Erfolgsrezepten geschuldet ist, sondern davon abhängt, Fehler, die jeweils einzeln zum Scheitern führen können, möglichst umfassend zu meiden. Aufmerksamkeit zur ausgewogenen Koordination des Handelns ist ebenso geboten, wie der selbstkritische Wille, Fehler und Misserfolge frühzeitig zu erkennen und lösungsorientiert zu verarbeiten. Nicht der Besitz einzelner Ressourcen, sondern die gelungene Abstimmung von Aktivitäten in der gesamten Wertkette entscheidet über Wettbewerbsvorteile. Entrepreneure benötigen Offenheit für inkrementale Veränderungen wie die synoptische Fähigkeit, Lernprozesse an übergreifenden Zukunftsplänen auszurichten.

Diese Pflicht zur Balance bezieht sich zunächst auf die Abstimmung betrieblicher Funktionsbereiche am Gesamterfolg und an der wohl zu temperierenden Wachstumsdynamik, mit der die organisatorischen Regelungen, die Eigenkapitalbasis und das geforderte Know-how der Belegschaft Schritt halten muss. Zum Balanceakt wird aber auch das persönliche Rollenverständnis des Entrepreneurs, dessen Energie, Ausdauer und Zielstrebigkeit zwar weiter gefordert bleiben, der jedoch Spielräume für Entscheidungen mit zunehmender Unternehmensgröße freigeben muss. Die Führungsperson steht einerseits für die notwendige Kontinuität im Wandel, sind Unternehmensstrukturen jedoch zu sehr daran gebunden, birgt spätestens die Übergabe an einen Nachfolger Misserfolgspotenzial.

Erfolg bestätigt sich auf ähnliche Weise in der gelungenen Abstimmung von Aktivitäten und im ausgewogenen Rollenverständnis der Führung. Ähnlichkeit besagt auch, dass zwischen grünen und herkömmlichen Unternehmen hierin kein wesentlicher Unterschied besteht.

▶ Andersartigkeit im Erfolg

Unternehmenswachstum führt zur Auflösung familiärer Betriebsstrukturen, so dass der Zusammenhalt neue Rahmengrößen voraussetzt. Die Analogie zur Familie kommt damit an Grenzen, die auch an anderer Stelle bestehen. Mitglieder einer glücklichen Familie können sich selbst genügen ohne aufzufallen. Der Unternehmenserfolg ist hingegen abhängig von einer herausragenden Positionierung eigener Leistungen gegenüber den Wettbewerbern aus Kundensicht. Wettbewerbstrategien zielen auf Andersartigkeit, um sich durch Innovation und Image abzusetzen. Ökologische Qualitäten bergen dafür ein besonders reichhaltiges und vielseitiges Spektrum.

Andersartig ist jeder Erfolg auch hinsichtlich seiner Maßstäbe. Denn Rentabilität ist nicht alles. Grüne Entrepreneure können sich gerade dadurch unterscheiden, dass sie ihren Erfolg am Sinngehalt ihrer Aktivitäten und an ihrem Beitrag für die Umwelt messen.

Anmerkungen

(1) Vgl. Petersen, H.: Ecopreneurship und Wettbewerbsstrategie. Verbreitung ökologischer Innovationen auf Grundlage von Wettbewerbsvorteilen. Marburg 2003.
(2) Funkhouser, G.R./ Rothberg R.R.: Das Dogma vom Wachstum: Gefahren und Chancen wirtschaftlicher Expansion. Wiesbaden 1989.
(3) Weber, J.: Grüne Pleiten. Gier statt Umweltliebe. In: Öko-Test 5/02, S. 94-97.
(4) Vgl. Simon H.: Hidden Champions – Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt am Main 1996.

Der Autor
Dr. Holger Petersen ist Vermögensberater der UmweltBank AG, Nürnberg, Mitglied des CSM, Lüneburg und Lehrbeauftragter der Georg-Simon-Ohm FH Nürnberg.
Kontakt: E-Mail: holpetersen@yahoo.de, Tel: 0911-5308-141.

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.