

Suchet der Stadt Bestes!

Strategische Entscheidungsentwicklung zum Aufbau eines Integrationsunternehmens in Berlin am Beispiel des Bereichs „Komm und Sieh“ der Berliner Stadtmission*

Matthias Waldhoff

Einleitung

Wie lassen sich missionarische, diakonische und wirtschaftliche Aspekte in der Diakonie miteinander verbinden? Am Beispiel des Bereichs „Komm & Sieh“ der Berliner Stadtmission gibt die Masterthesis Einblick in eine Strategieentwicklung, die diese drei Themenkomplexe miteinander verbindet.

Die Berliner Stadtmission ist Träger verschiedener diakonischer Projekte und Einrichtungen in Berlin und Brandenburg. Das Projekt „Komm & Sieh“ ist ein Arbeitszweig, in dem in einigen Läden Second-Hand-Artikel sowie Antiquitäten und Trödel verkauft werden. Ehemals wohnungslose, suchtkranke oder arbeitslose Menschen werden so wieder an das Berufsleben herangeführt. Ziel der Masterthesis ist die Entwicklung einer Strategie ausgehend von der Vision der Stadtmission, aus diesem Projekt ein Integrationsunternehmen aufzubauen.

Die Masterthesis geht dabei in drei Schritten vor: Im ersten Teil wird der Bereich „Komm & Sieh“ der Berliner Stadtmission strategisch analysiert. Dem folgt eine Forschungsstudie über Integrationsprojekte in Berlin hinsichtlich Vision, Wirtschaftlichkeit und Marktstrategien anhand von Experten-Interviews aus verschiedenen Perspektiven. Im dritten Teil werden auf Basis der vorangegangenen Analyse-Ergebnisse für „Komm & Sieh“ sowie für den Aufbau eines Integrationsunternehmens unter Berücksichtigung normativer Perspektiven Strategie-Alternativen entwickelt. Im Anschluss wird eine Strategieempfehlung formuliert.

Strategische Analyse des Geschäftsbereichs „Komm & Sieh“

Für „Komm & Sieh“ werden eigene interne Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Umfelds analysiert, während die Analyse der eigenen Wertorientierung zusätzlich normative Aspekte aus dem neuen St. Galler Management Modell in die klassische SWOT-Analyse mit einfließen lässt.

* Masterarbeit im europäischen Masterstudiengang „Diakonie – Führungsverantwortung in christlich-sozialer Praxis“.

Seine Stärken hat der Bereich vor allem im diakonisch-missionarischen Profil, in einer kompetenten Führung sowie einem ausgewogenen Mix aus angestellten und ehrenamtlichen Mitarbeitern. Ferner kann „Komm & Sieh“ auf ein positives Image, ein gutes Netzwerk und Ressourcen innerhalb des Konzerns der Berliner Stadtmission zurückgreifen. Dagegen ergeben sich im Bereich von Marketing und Werbung Schwächen, die sich auf den eigenen Bekanntheitsgrad auswirken. Zudem führen die mangelnde Laden- und Sortimentsgestaltung, die Prozessabläufe im Transport und die hohen Personalkosten zu einem negativen Betriebsergebnis. Für jeden Laden von „Komm & Sieh“ ergeben sich individuelle Stärken und Schwächen, die von guter oder schlechter Lage des Ladens über die Motivation der Mitarbeiter bis hin zur Ausprägung des diakonisch-missionarischen Profils reichen.

Daneben lassen sich Chancen und Risiken aus dem eigenen Umfeld ermitteln: Der Second-Hand- und Öko-Trend in Berlin kann als Chance genutzt werden, gleichzeitig kann sich „Komm & Sieh“ durch sein missionarisch-diakonisches Profil gegen den Wettbewerb abgrenzen. Die niedrige Transparenz des Marktes kann genauso Chancen bergen wie der allgemeine Konjunkturanstieg oder politische Entscheidungen, das Ehrenamt zu stärken. Dagegen ergeben sich marktseitig Risiken durch die Menge der Mitbewerber, geringe Markteintrittsbarrieren und die Abhängigkeit von qualitativ hochwertigen Sachspenden, während auch die Einsparung von Beschäftigungsmodellen sowie der Verfall religiöser und kultureller Werte Gefahren vermitteln. Wesentliche Chancen und Risiken liegen zudem in dem Umgang mit Anspruchsgruppen (Stakeholdern), je nachdem wie die Beziehungen zu Spendern, Kunden und Käufern sowie zur Nachbarschaft der Läden oder zu anderen Stadtmissionseinrichtungen gestaltet werden. Die Resultate dieser strategischen Analyse bilden die erste Grundlage zur Strategieentwicklung.

Integrationsunternehmen in Berlin

Zur Analyse der Integrationsunternehmen in Berlin werden die 27 existierenden Unternehmen quantitativ betrachtet, während aus vier Experten-Interviews qualitative Aspekte ermittelt werden.

Für die Strategie zum Aufbau eines Integrationsunternehmens im Rahmen der Berliner Stadtmission ergeben sich daraus folgende Aussagen: Die Motivation zur Gründung eines Integrationsunternehmens sollte immer die Inklusion der Menschen mit Behinderung sein, nie die wirtschaftliche Situation eines bestehenden Projekts bzw. Unternehmens. Denn ein Integrationsunternehmen muss sich am Markt behaupten wie jedes andere Unternehmen auch. Die Fördermittel aus der Ausgleichsabgabe sind eine „schöne“ Zugabe, mehr nicht. Deshalb ist es einfacher, einen neuen Bereich als Integrationsprojekt aufzubauen, als einen bestehenden zu verändern. Ein Integrationsunternehmen hat eine völlig andere Ausrichtung und Philosophie

als ein Sozialunternehmen oder ein Wirtschaftsbetrieb: Nicht die Mitarbeiter müssen die Stelle ausfüllen, sondern die Stellen müssen auf die Mitarbeiter zugeschnitten werden. Die Fragen, „was kann der behinderte Mensch machen, welche Stelle kann für ihn geschaffen werden und wie kann dies erfolgen?“, stehen dabei im Vordergrund. Hier ist ein Umdenken bei den bestehenden Mitarbeitern erforderlich, was Schulung erfordert. Zum Aufbau neuer Bereiche sind Pilotprojekte in einfach strukturierten Arbeitsprojekten sinnvoll, in denen auch die meisten Integrationsunternehmen in Berlin agieren: Housekeeping; Reinigungsdienst; Küchenarbeit in Kantinen, Restaurants und Hotels.

Strategische Entscheidungsvorbereitung

Auf Basis der Analysen werden für „Komm & Sieh“ nun mögliche Strategie-Alternativen entwickelt. Dabei sind insbesondere Differenzierungen durch Kundenbeziehungen (persönlicher Kontakt), Nischenstrategien (Abgrenzung zum Gesamtmarkt) und Wachstumsstrategien in bestehenden Märkten (neue Kunden, neue Leistungen) und neuen Märkten (neue Läden, neue Sparten) sinnvoll.

Während aus der Analyse deutlich wird, dass eine sofortige Umwandlung von „Komm & Sieh“ strategisch nicht sinnvoll erscheint, lassen sich für den Aufbau eines Integrationsunternehmens vier Alternativen finden: Einerseits kann die Umwandlung nach erfolgter Sanierung erfolgen, andererseits können erst Teile umgewandelt werden, um das Risiko zu minimieren. Ebenfalls kann ein Integrationsunternehmen unabhängig von „Komm & Sieh“ innerhalb der Berliner Stadtmission aufgebaut werden. Auch die Entscheidung gegen ein Integrationsunternehmen ist noch möglich.

Neben diese Optionen werden normative Perspektiven gestellt, um als Korrektiv zur möglichen Strategieentscheidung zu dienen. Der missionarische und diakonische Auftrag für „Komm & Sieh“ ergibt sich bereits aus dem Leitwort der Stadtmission und fordert, Menschen aufzusuchen und eine Gebetskultur zu entwickeln. Zudem entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen christlichem Auftrag und wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit, der jedoch nicht aufgelöst werden kann: Beides muss in gleicher Weise erreicht werden. Der Aufbau eines Integrationsunternehmens lässt sich aus einem christlichen Menschenbild und dem Gebot der Nächstenliebe begründen, was darüber hinaus einen Auftrag zur Inklusion und Integration beinhaltet.

Hieraus lassen sich nun konkrete Strategien für „Komm & Sieh“ allgemein und für ihre einzelnen Geschäftsbereiche empfehlen. Ein Mix aus den o. g. Strategie-Optionen führt zum Ziel, wenn diese immer auf der Kernkompetenz des missionarisch-diakonischen Profils basieren. Kundenbeziehungen sind hier ein Schlüsselansatz, ebenso Wachstum durch neue Läden, Marketing-Aktionen und die Erschließung neuer Leistungsmöglichkeiten. Für die Läden

sind unterschiedliche Profile durch verschiedene Warenangebote, Begegnungsräume und missionarisch-diakonische Angebote zu entwickeln.

Das Integrationsunternehmen sollte unabhängig von „Komm & Sieh“ aufgebaut werden, um die Risiken der Umwandlung zunächst zu vermeiden und im geschützten Rahmen Erfahrungen in der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen zu machen. Langfristig kann der gesamte Bereich „Komm & Sieh“ für die Umwandlung in ein Integrationsunternehmen vorbereitet werden.

Schluss

Die Arbeit endet mit der Vorstellung dieser verschiedener Strategieoptionen und -formulierungen sowie Empfehlungen. Die Auswahl der umzusetzenden Strategie sowie deren Implementierung selbst bleiben Aufgabe der Leitung von „Komm & Sieh“ und des Managements der Berliner Stadtmission.

Es wurde deutlich, dass wirtschaftliche und diakonisch-missionarische Aspekte oft im Gegensatz zueinander stehen. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass sich in der Praxis dieses Spannungsverhältnis nicht immer auflösen lässt, aber auch nicht aufgelöst werden muss. Dennoch stößt die Verfolgung beider Ziele gelegentlich an ihre Grenzen.