

KMU in der „Next Economy“

Handlungsspielräume selbstbestimmt gestalten

Karlshochschule und IÖW
„Erfolgreiche Unternehmen zwischen
Wachstum und Nachhaltigkeit II“

Karlsruhe

08.10.2014

Jana Gebauer

IÖW – Institut für ökologische
Wirtschaftsforschung, Berlin





empirische Studien allgemein zum Thema Wachstum und Unternehmen

- Mittelstand und insbesondere Familienunternehmen verstärkt im Fokus als „Herzstück“, „Rückgrat“ und „Wachstumsmotor“ der Wirtschaft
- Identifikation der Wachstumsunternehmen, Wachstumstreiber und Wachstumshemmnisse
- Politikempfehlungen der Studien auf Wachstumsförderung ausgerichtet:
 - Bedingungen schaffen, damit allgemein mehr Unternehmen wachsen oder
 - gezielt auf die stark wachsenden Unternehmen und die Verbreitung ihrer Wachstumseffekte in den Regionen setzen

Nicht im Fokus: Wachstumsrealitäten



Weniger beachtete Ergebnisse derselben Studien

- nur wenige Unternehmen sind aber überhaupt stark wachsend (mit z.B. mehr als 10% Umsatzwachstum pro Jahr)
- die meisten Unternehmen wachsen nur moderat oder gar nicht bzgl. Umsatz und/ oder Beschäftigung

Plus

- Ökologische, sozial/ demografisch bedingte, aber auch ökonomische Wachstumsgrenzen – siehe den Vortrag von André Reichel

Daher: Perspektivwechsel



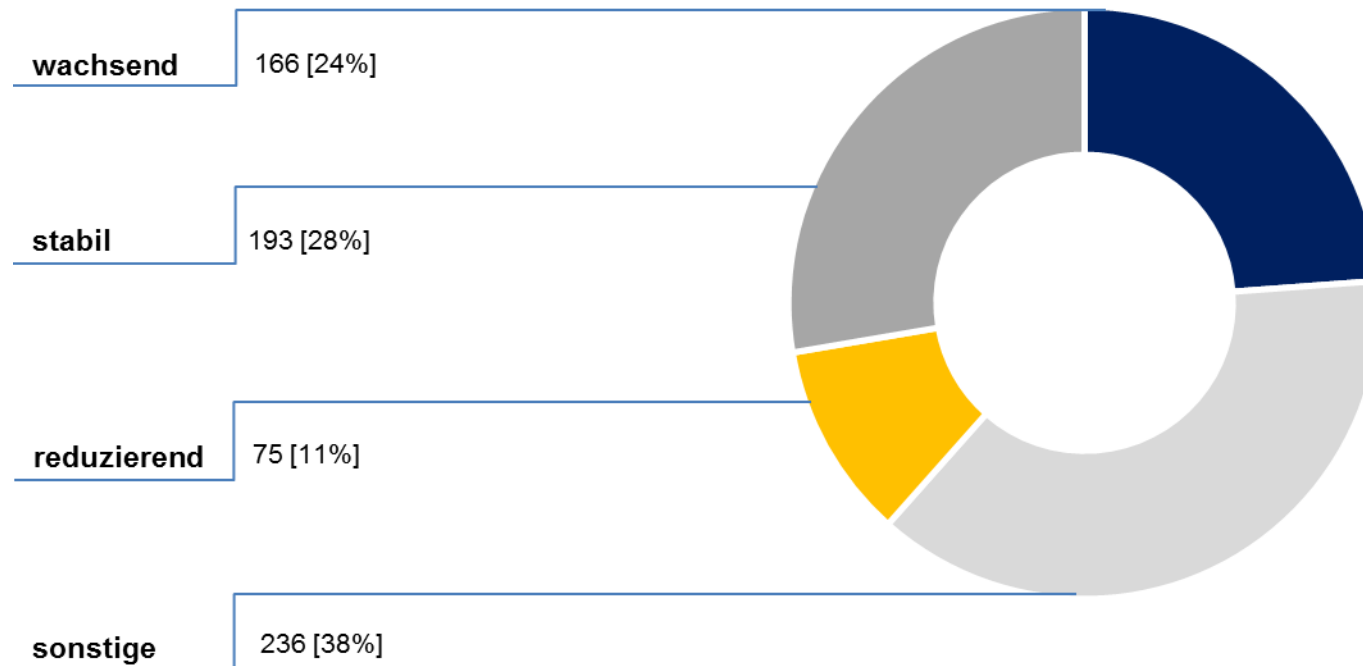
Fokus verlagern auf

- Nicht wachsende Unternehmen
 - Unternehmen, bei denen ein Wachstum der Unternehmensgröße, gemessen z.B. an Beschäftigtenzahl, Umsatz oder Gewinn usw., kein vorrangiges Ziel ist
 - Nicht-Wachstum kann aus externen Begrenzungen oder aus bewusster Entscheidung für andere/ diverse Erfolgskenngrößen entstehen
- Postwachstumsunternehmen
 - Unternehmen, die sich proaktiv auf eine Postwachstumsgesellschaft einstellen
 - können wachsende oder nicht wachsende Unternehmen sein, was die Unternehmensgröße betrifft
 - reduzieren absolut ihre negative soziale und ökologische Wirkung und vergrößern (kollaborativ) ihren gesellschaftlichen Lösungsbeitrag

Online-Umfrage: KMU-Wachstumstypen nach Umsatz und Beschäftigung



Annäherung: Wachstumstypen gemäß der Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung (letzte 5 Jahre)



Online-Umfrage: Wachstumseinstellungen von ... bis



„Es macht einfach Spaß zu wachsen – der Zwang ist die eigene Motivation.“

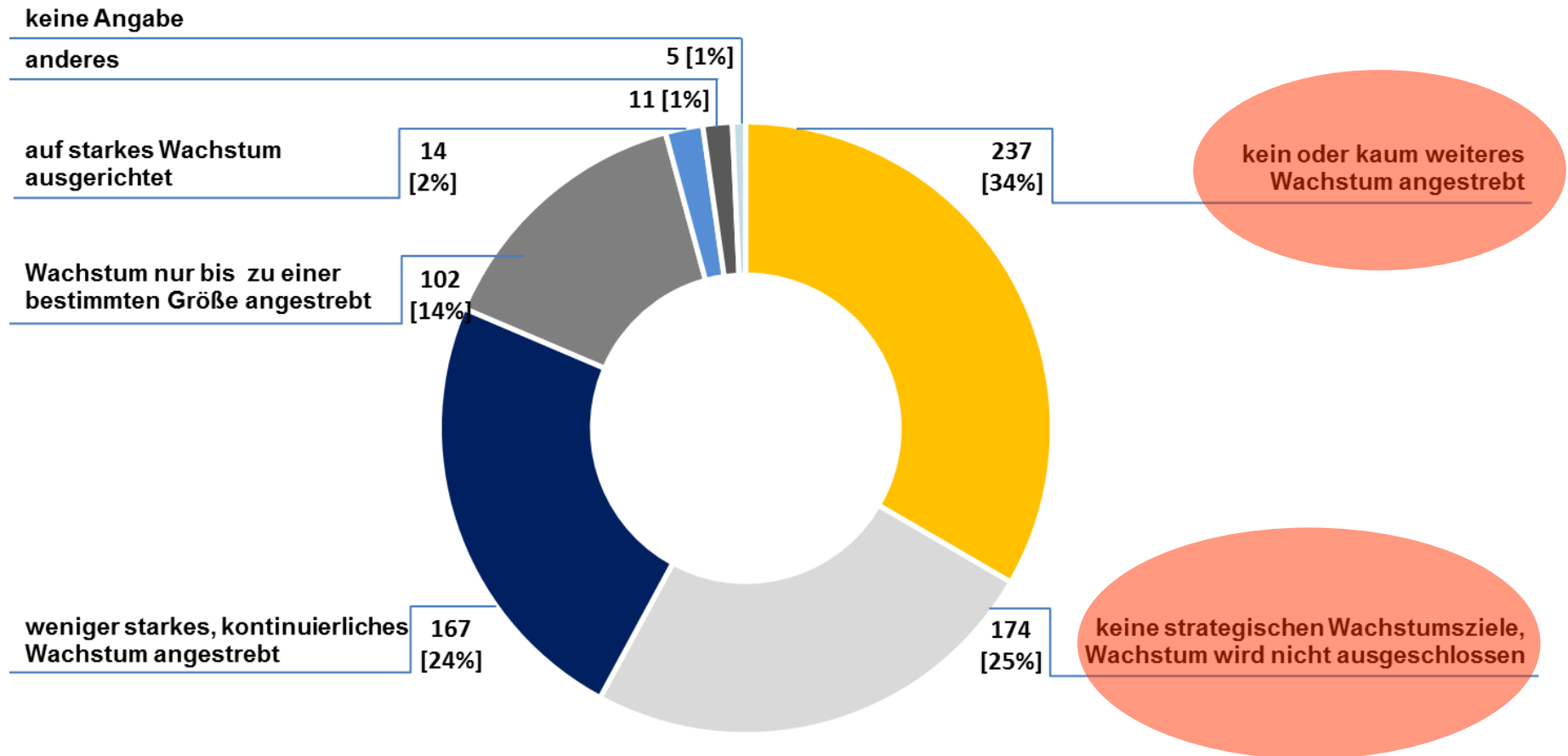
„[Wegen der] Austauschbarkeit der Basisleistung [muss] eine gewisse kritische Masse ... erreicht werden, um die Leistung effizient und in größerem Umfang zu erbringen.“

„Das [nicht wachsen zu müssen] ist unternehmerische Freiheit, wie ich sie mir leiste.“

Online-Umfrage: Wachstumsorientierungen von KMU



Wachstumsorientierung der teilnehmenden Unternehmen



Herausforderungen



- „Wachstumsneutralität“ kann aus externen Begrenzungen („passiv“) und/ oder aus bewusster Entscheidung für andere Erfolgskenngrößen („aktiv“) entstehen
- in jedem Fall verändern sich aus einer Postwachstumsperspektive die Ziel-/ Kenngrößen, Optionen und Herausforderungen für Unternehmen
- vor allem in Bezug auf
 - die Bestimmung und die interne/ externe Wahrnehmung von Erfolg
 - die Möglichkeit, selbstbestimmt über die eigene Wachstumsorientierung zu entscheiden – bis hin dazu, eine Wachstumsphase aktiv zu beenden
 - die Möglichkeiten, gezielt Handlungsspielräume zu erhalten bzw. zu erweitern – vor allem über Kollaboration in unterschiedlichsten Feldern
 - die Notwendigkeit, zu kommunizieren, zu netzwerken und die politische, ökonomische und kulturelle Umwelt zu gestalten

Herausforderungen & Handlungsmöglichkeiten



Herausforderungen und (Grenzen von) Handlungsmöglichkeiten als Schwerpunkt der Welt-Café-Diskussionen

- Was verändert sich für Unternehmen/ was sollte verändert werden?
- Was können Unternehmen tun, um sich Handlungsspielräume zu schaffen bzw. zu erhalten?
- Mit welchen Chancen und Risiken gehen neue/ kollaborative Ansätze einher?
- Welche Unterstützung brauchen Unternehmen?

Anstöße für die Diskussionen aus bisherigen Erhebungen im Projekt:

Was geht, wenn nichts mehr geht?

Geschäftsmodelle jenseits des Wachstumszwangs



– **Relevante Kenngrößen in diesem Bereich**

- Produkt- und Servicequalität, Kundennutzen und Kundenzufriedenheit/-bindung, sozialer/ ökologischer Nutzen der Angebote, auch: Sinnfrage

– **Optionen**

- Positionierung in Marktnischen/ höheren Preissegmenten
- nachhaltigkeitsorientierte Qualitätsführerschaft (Langlebigkeit, Recycl- und Reparaturfähigkeit der Produkte etc.)
- Produkt-Service-Systeme (zunehmende Umsatzanteile durch produktbegleitende/ - ersetzende Dienstleistungen)
- kollaborative Wege des Produzierens, Nutzens/ Konsumierens, Skalierens

– **Herausforderungen**

- (kontinuierliche) Qualifizierung
- ggf. Neugestaltung von Wertschöpfungsketten, Austausch-, Kundenbeziehungen
- (kontinuierliche) Investitionen
- Nachahmer, Übernahmen etc.
- Authentizität/ Glaubwürdigkeit/ Konsistenz.

Produktivität rauf, gute Arbeit runter?

Zielkonflikte erkennen und vermeiden



– Relevante Kenngrößen für KMU

- Produktivität, Entwicklung der Kosten (v.a. Effizienz der Arbeitsabläufe, Ressourceneffizienz)
- „gute Arbeit“ („sinnstiftend, wirtschaftlich und menschengerecht“ ... Zufriedenheit, Beteiligung, Entwicklungsräume, ...)

– Optionen

- Stabilisierungsphasen („Entschleunigung“, Positionsbestimmung und Bestandsaufnahme, Interessen und Bedarfe)
- Langfristige, antizyklische Personalpolitik
- Arbeitsteilung/ Kompetenzbündelung über Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette
- Regionale Wirtschaftsbeziehungen (Kreisläufe und Kaskaden; auch für Mitarbeiteraustausch und Co-using-Modelle nutzbar)
- Coachings, Lernen von und mit anderen

– Herausforderungen

- Arbeitsplatz- bzw. Beschäftigungssicherung vs. Entgrenzung
- Veränderung von Arbeitsqualität und -kultur; „mission drift“
- Ideenschutz, Vertrauen vs. Abgabe von Kontrolle und Entscheidungskompetenzen
- Aufbau von Abhängigkeiten (auch Verlust von Kompetenzen).

Sinn und Wert oder: Was ist der sozial-ökologische Beitrag von Unternehmen?



– Relevante Kenngrößen

- Beitrag zu Bedürfnisbefriedigung, Beschäftigung, regionaler Wertschöpfung/ Prosperität, Ressourcen-, Umwelt- und Klimaschutz, Demokratie, Chancengleichheit usw.

– Anforderungen

- Sinnvolle Produkte und Dienstleistungen
- Radikale Reduktion von Ressourcenverbrauch, Umweltbelastung, Klimawandelbeitrag
- Verantwortung als Arbeitgeber und Geschäftspartner
- Compliance, Transparenz + Konsistenz
- Gesellschaftliche/s Einbettung/ Engagement
- Transformativer Ansatz (Paradigmenwechsel, gesellschaftlichen Wandel unterstützen)

– Herausforderungen

- Richtungssicherheit, Kriterien/ Indikatoren
- Hohe Investitionen (Zeit, Personal, Geld) ohne Sicherheit, dass der Nutzen (gesellschaftlich, einzelbetrieblich) eintritt > Existenzsicherung?
- Wirkung versus Wachstum oder Wirkung durch Wachstum?
- „gutes“ Lobbying/ politisches Gewicht?.

Welt-Café-Themen



- Tisch 1:
Was geht, wenn nichts mehr geht? Geschäftsmodelle jenseits des Wachstumszwangs
- Tisch 2:
Produktivität rauf, gute Arbeit runter? Zielkonflikte erkennen und vermeiden
- Tisch 3:
Sinn und Wert oder: Was ist der sozial-ökologische Beitrag von Unternehmen?

Vielen Dank.

Kontakt:

Jana Gebauer

IÖW – Institut für ökologische
Wirtschaftsforschung, Berlin

[jana.gebauer\[at\]ioew.de](mailto:jana.gebauer[at]ioew.de)

030/ 884 594 -0

www.ioew.de

www.postwachstumspioniere.de

Blog: www.postwachstum.de

