

# Wachstum – welches Wachstum?

**KMU-Strategien jenseits des ‚Alles oder Nichts‘**

GLS Bank und IÖW:  
„Erfolgreiche Unternehmen zwischen  
Wachstum und Nachhaltigkeit“,  
Frankfurt/ Main,  
01.07.2014

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

# Aber: Postwachstumserwartungen

---



## Ökologische, sozial/ demografisch bedingte, aber auch ökonomische Wachstumsgrenzen – siehe

- Vortrag Angelika Zahrnt: Entwicklungen und Herausforderungen
- Was kommt auf Unternehmen zu?
  - Ökonomischer Wettbewerb um ökologischen Raum
  - Ökonomische Nullsummenspiele und materielle Negativsummenspiele
  - Kapazitätsanpassungen zur Verringerung von Fixkosten
  - Ausweitung der Abnehmerstrukturen zur Erhöhung des (geringeren) Absatzpotenzials
  - Tertiarisierung des eigenen Angebots

(André Reichel)

# Daher: Perspektivwechsel

---



## Fokus verlagern auf

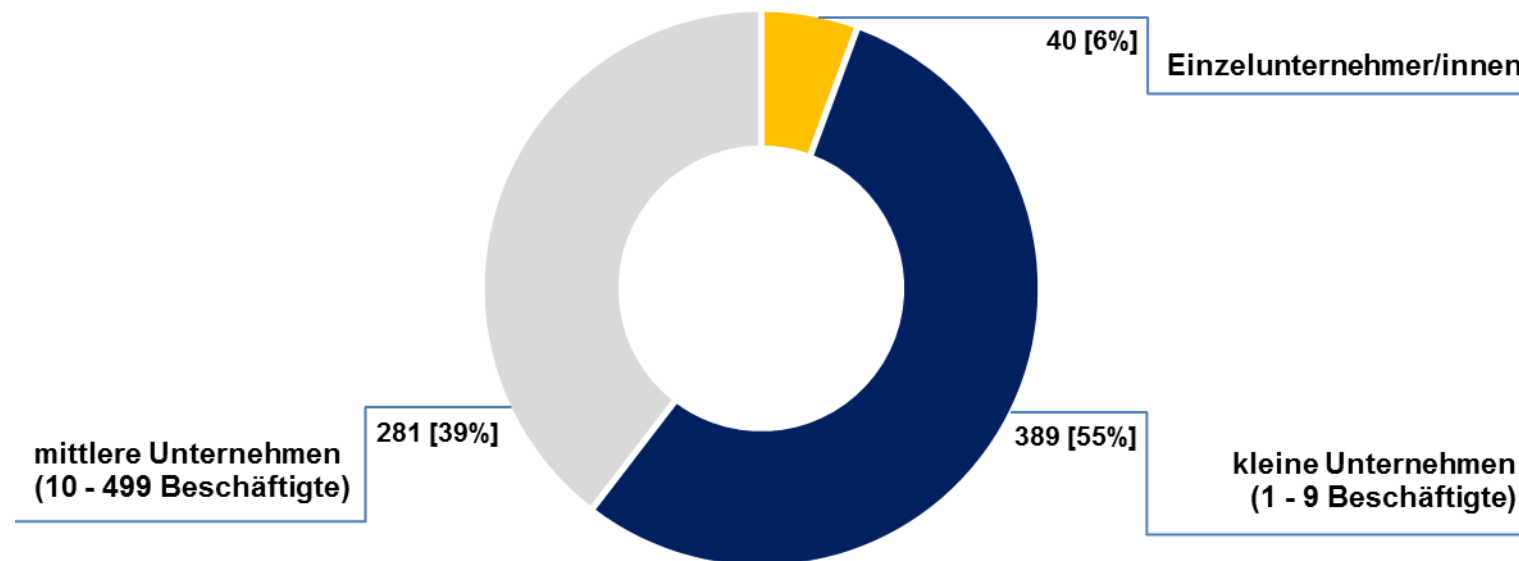
- Wachstumsneutrale Unternehmen
  - Unternehmen, bei denen ein Wachstum der Unternehmensgröße, gemessen an Beschäftigtenzahl, Umsatz, Gewinn usw., kein vorrangiges Ziel ist
  - Wachstumsneutralität kann aus externen Begrenzungen oder aus bewusster Entscheidung für andere/ diverse Erfolgskenngrößen entstehen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

# Befragung zu Wachstumseinstellungen von KMU: Unternehmensgrößen



nicht repräsentative Online-Umfrage des IÖW zwischen 04. März und 04. April 2014 mit mehr als 700 teilnehmenden KMU aus Deutschland, Österreich und der Schweiz

Teilnehmende Unternehmen nach Beschäftigtenzahl

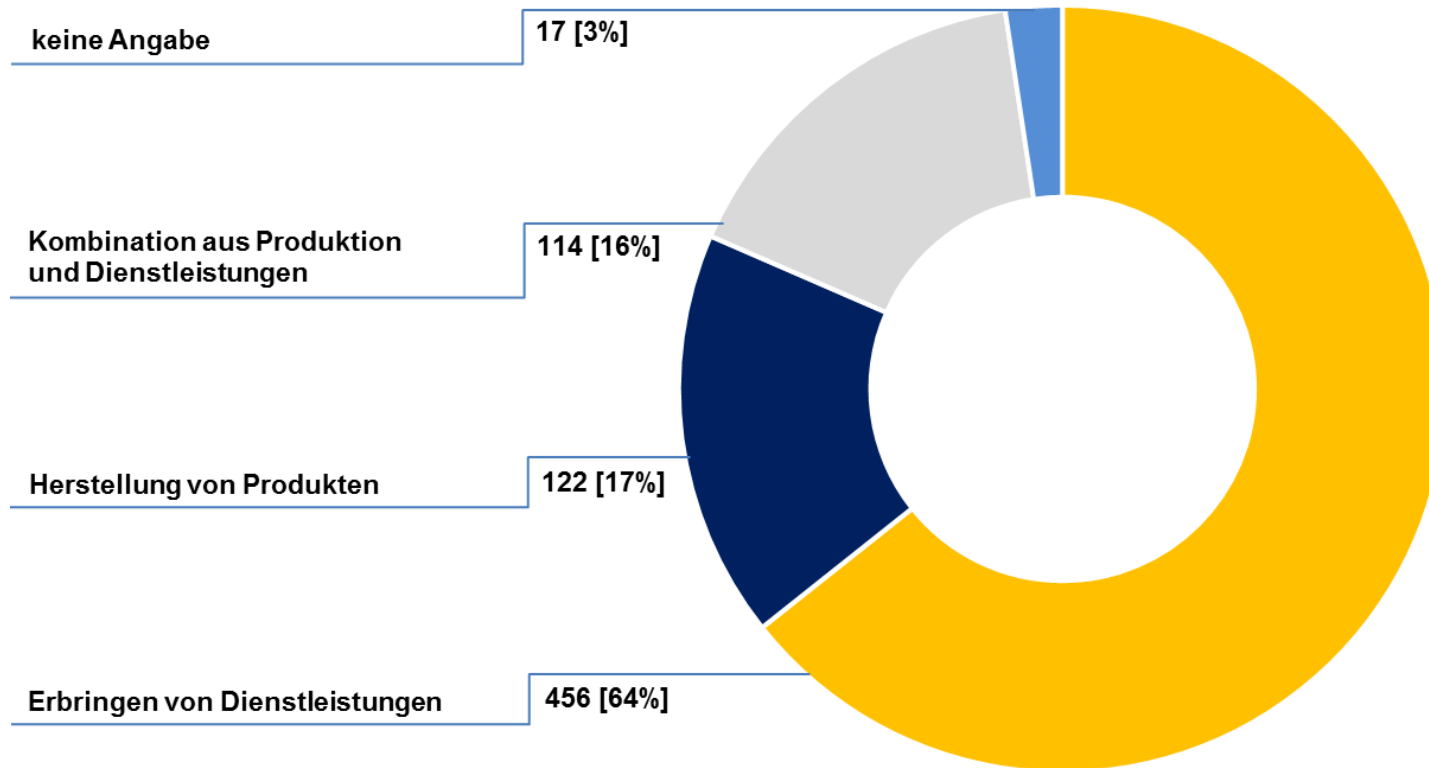


# Befragung zu Wachstumseinstellungen von KMU: Hauptgeschäftsfeld



Zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen sind Dienstleister.

Hauptgeschäft der teilnehmenden Unternehmen



# Befragung zu Wachstumseinstellungen von KMU: Wachstumsdruck

---

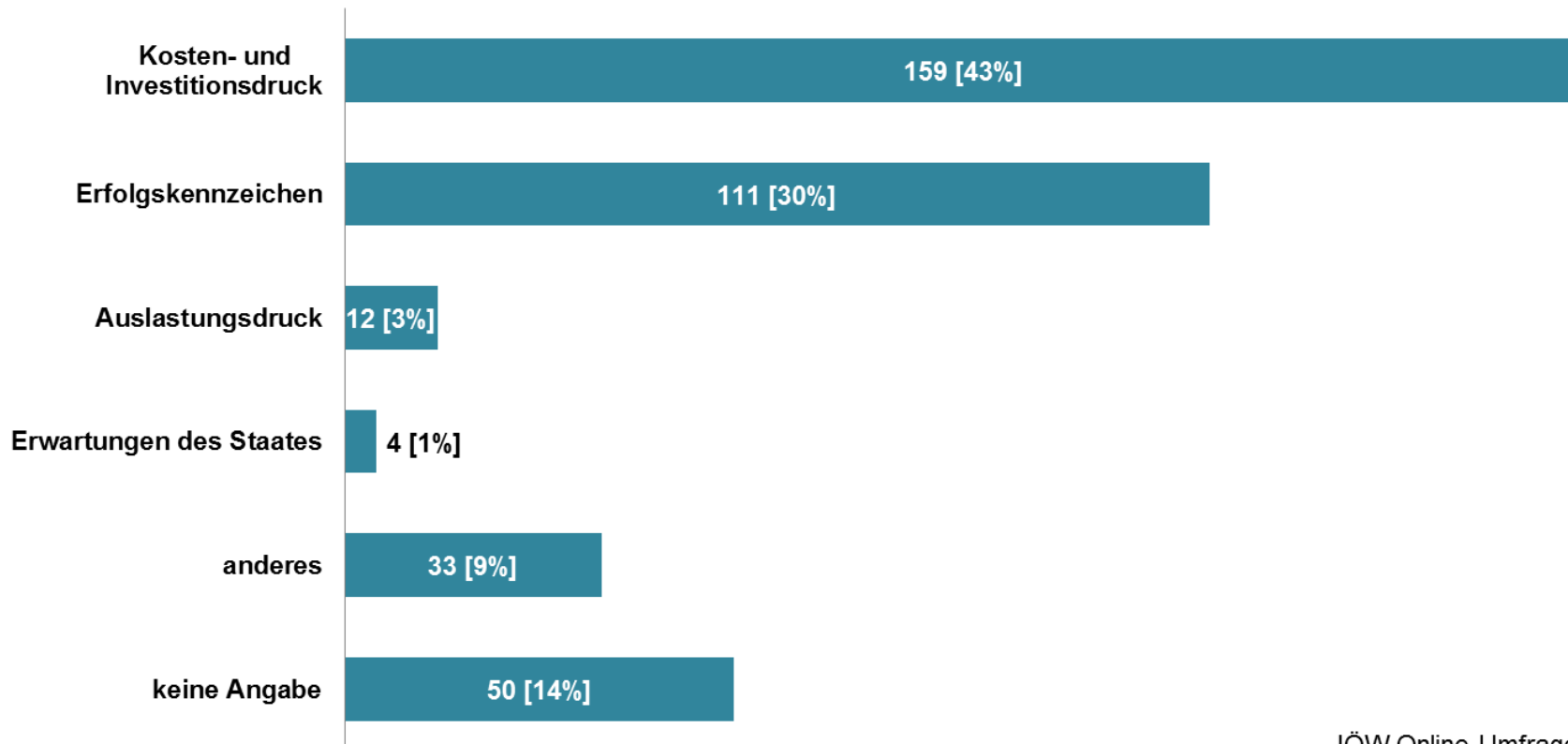


- Die Hälfte der teilnehmenden KMU nehmen externe Wachstumserwartungen oder Wachstumsdruck wahr, selten jedoch solch hohe/n dass sie ihre Unternehmenswerte gefährdet sehen.
- Wenn sie Konflikte mit den Unternehmenswerten wahrnehmen, bedienen sie die Wachstumserwartungen nur begrenzt bzw. entziehen sich dem (ökonomischen) Druck.
- Gründe für die Wahrnehmung von Wachstumsdruck liegen vor allem im Kosten- und Investitionsdruck aufgrund der Wettbewerbsintensität; Wachstum wird zudem stark als Erfolgs-/ Leistungsnachweis wahrgenommen, den man gegenüber den Stakeholdern erbringen muss/ will.

# Befragung zu Wachstumseinstellungen von KMU: Wachstumsdruck



Gründe dafür, dass die teilnehmenden Unternehmen Wachstumserwartungen oder Wachstumsdruck wahrnehmen



IÖW Online-Umfrage 2014; N = 369

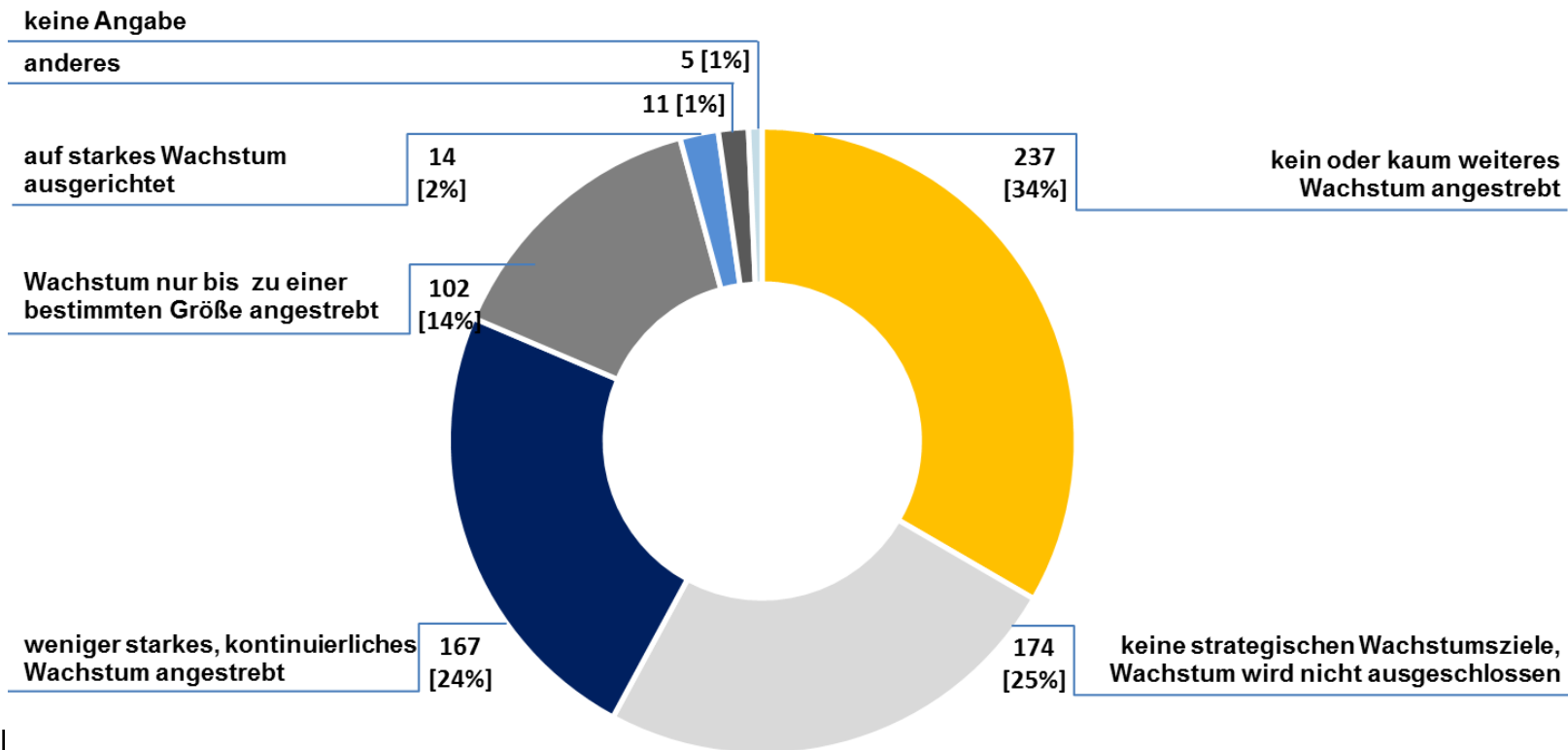


# Befragung zu Wachstumseinstellungen von KMU: Wachstumsstrategie



Die wenigsten der KMU sind auf starkes Wachstum ausgerichtet – tatsächlich strebt sogar ein Drittel derzeit kaum oder kein weiteres Größenwachstum an.

Wachstumsorientierung der teilnehmenden Unternehmen



# Befragung zu Wachstumseinstellungen von KMU: Kenngrößen



|   | TOP 3: verbesserte Kenngrößen           | Anteil der Unternehmen, die eine Verbesserung erzielten |
|---|---|---|
| 1 | Qualität der Produkte/ Dienstleistungen | 55%   |
| 2 | Umsatz                                  | 52%   |
| 3 | Effizienz der Arbeitsabläufe            | 51%   |

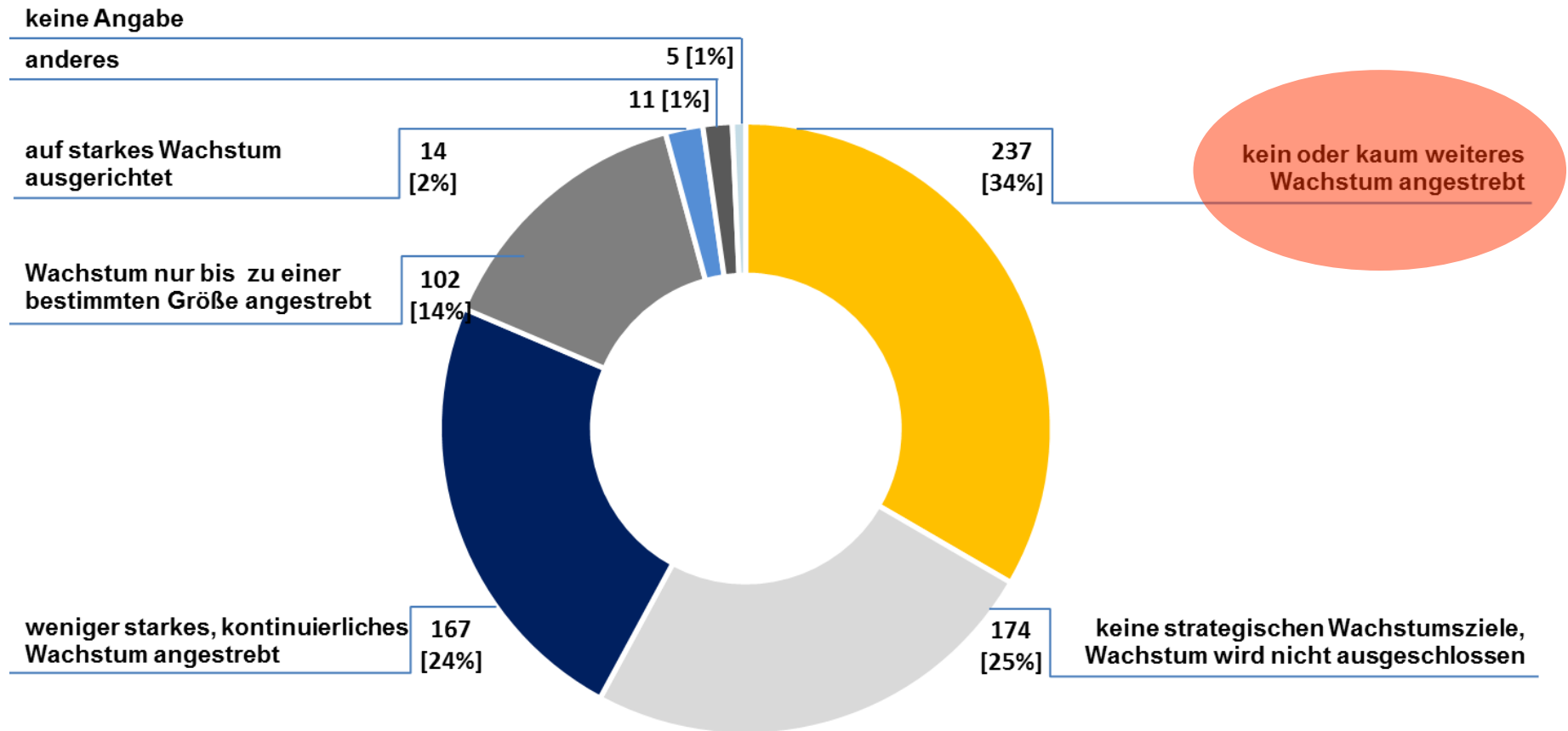
|   | TOP 3: gleich gehaltene Kenngrößen                           | Anteil der Unternehmen, die ihren Stand gehalten haben |
|---|--|--|
| 1 | ökologischer/ sozialer Nutzen der Produkte/ Dienstleistungen | 68%  |
| 2 | Entwicklungsräume und -chancen für Beschäftigte              | 67%  |
| 2 | Faires Miteinander   | 67%  |
| 3 | Beitrag zur regionalen/ gesellschaftlichen Entwicklung       | 66%  |

|   | TOP 3: verschlechterte Kenngrößen  | Anteil der Unternehmen, die Verschlechterungen zu verzeichnen haben |
|---|------------------------------------|---|
| 1 | Einsatz von Rohstoffen und Energie | 28%   |
| 1 | Einsatz finanzieller Ressourcen    | 28%   |
| 2 | Work-Life-Balance oder Freizeit    | 23%   |
| 2 | Gewinn                             | 23%   |
| 3 | Rentabilität                       | 21%   |

# Wachstumseinstellungen von KMU



## Wachstumsorientierung der teilnehmenden Unternehmen



# Kennzeichen wachstumsneutraler KMU

---



Was kennzeichnet die „wachstumsneutralen“ Unternehmen, die ihre derzeitige Unternehmensgröße weitgehend beibehalten wollen?

Ein/e bestimmte/s/r...

Unternehmensgröße?

Unternehmensalter?

Eigentümerstruktur/ Geschäftsführung?

Abhängigkeit von Fremdkapital?

Absatzmarkt?

Hauptgeschäftsfeld?

Wettbewerbsintensität?

Marktdynamik?

Nachhaltigkeitsorientierung (Gründungsmotiv, Wettbewerbsstrategie)?

# Kennzeichen wachstumsneutraler KMU



Die Variablen haben in unserem Sample alle einen (z.T. sehr schwachen) Einfluss auf die Wachstumsorientierung, aber nicht alle waren signifikant.

Ein/e bestimmte/s/r...

Unternehmensgröße

Unternehmensalter

Abhängigkeit von Fremdkapital

Absatzmarkt

Marktdynamik



---

## Übergang zu den Welt-Café-Diskussionen

### Themen:

- Tisch 1:  
Gute Produkte, guter Service – Bedürfnisse befriedigen, Ressourcen schonen
- Tisch 2:  
Wer zahlt, bestimmt? Externe Finanzierung und Wachstumsdruck
- Tisch 3:  
Die Branche wächst, ich wachse mit! Und wenn sie schrumpft?
- Tisch 4:  
Gute Arbeit, gut verteilt – Ansätze in und zwischen Unternehmen
- Tisch 5:  
Da holen wir noch was raus. Produktivität sinnstiftend steigern

# Gute Produkte, guter Service – Bedürfnisse befriedigen, Ressourcen schonen



- Produkt- und Servicequalität, Kundennutzen und -zufriedenheit sowie sozialer/ ökologischer Nutzen der Angebote als relevante Kenngrößen für KMU
- strategische Entscheidungen (s. IÖW-Vorstudie):
  - Positionierung in Marktnischen/ Luxussegmenten
  - nachhaltigkeitsorientierte Qualitätsführerschaft (Langlebigkeit und Reparaturfähigkeit der Produkte etc.)
  - Produkt-Service-Systeme
  - kollaborative Wege des Produzierens, Skalierens, Nutzens/ Konsumierens
- Nachhaltigkeitsorientierung wird häufiger mit Wachstumsorientierung verbunden
- „*Unser Produkt hat einen direkten ökologischen Effekt. Unser Wachstum führt zu einer direkten Umweltentlastung. Wir wollen wachsen, weil wir damit unserer ökologischen Zielsetzung dienen. Wir freuen uns daher auch über das Wachstum unserer Konkurrenten ...*“ (IÖW-Online-Umfrage 2014)

NH +  
Wachstum =  
Postwachstums-  
orientierung?

# Die Branche wächst, ich wachse mit! Und wenn sie schrumpft?



- die wahrgenommene Marktdynamik hat einen signifikanten Einfluss auf die Wachstumsstrategie/ -orientierung der KMU
- Unternehmen, die (frühzeitig?) auf internationalen (Wachstums-?) Märkten agieren, sind häufiger wachstumsorientiert
- die teilnehmenden Unternehmen sind am ehesten wachstumsneutral orientiert, wenn sie auf langsam wachsenden, gesättigten oder schrumpfenden Märkten tätig sind
- *„Wir sind stolz darauf, dass wir auch die Krisenzeiten ohne nennenswerten Personalabbau überstanden haben und an unserem Standort weitere Wachstumspotentiale wahrnehmen können.“* (IÖW-Online-Umfrage 2014)
- *„Das Unternehmen passt sich an und schrumpft.“* (IÖW-Online-Umfrage 2014)
- Herausforderungen liegen darin, (mit verbleibendem Personal) Qualitäten und Lieferfähigkeit aufrecht zu erhalten, weitere Produktivitätspotenziale zu erschließen, ggf. trotz und wegen der Begrenzungen neue (nachhaltige) Angebote und kollaborative Modelle des Wirtschaftens zu entwickeln

*Handlungsspielräume bei extern bedingter Wachstumsneutralität?*



# Wer zahlt, bestimmt?

## Externe Finanzierung und Wachstumsdruck



- die Abhängigkeit von Fremdkapital wird allgemein als Faktor für Wachstumszwang wahrgenommen
- Unternehmen ohne externe Finanzierung zeigen eine höhere Wahrscheinlichkeit, wachstumsneutral orientiert zu sein
- die Hälfte der beteiligten KMU hat Fremdkapital (v.a. Kredite) aufgenommen – und ist eher wachstumsorientiert
- *„Durch die weitere Schuldenaufnahme ... ist ein immanenter Zwang zum Wachstum entstanden!“* (IÖW Online-Umfrage 2014)
- *„Die Entwicklung von Innovationen zur Marktreife erfordert immer mehr Ressourcen ... Größenwachstum ist die einzige Chance, diese Ressourcen zu erwirtschaften.“* (IÖW Online-Umfrage 2014)
- Strategische Entscheidungen: Vermeidung von Abhängigkeiten?
  - kein externes Kapital aufnehmen (s. IÖW-Vorstudie)
  - alternative Finanzierungsquellen/ -smodelle
  - kollaborative Modelle des Wirtschaftens (auch F&E, Markteinführung)

Vermeidung  
oder  
Gestaltung von  
„Abhängigkeit“  
?

# Gute Arbeit, gut verteilt – Ansätze in und zwischen Unternehmen

---



- Lebens-, Arbeits-, Beziehungsqualität, Gesundheit und persönliche Weiterentwicklung als relevante Kenngrößen für KMU
- *"Wir sind ein kleines Familienunternehmen, das vor allem durch mehr Qualität wachsen will, nicht durch mehr Umsatz. ... wobei uns unsere eigene Lebensqualität und die unserer Mitarbeiter am Wichtigsten ist."* (IÖW Online-Umfrage 2014)
- neben Arbeitsplatzsicherung werden der Erhalt der Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit sowie insbesondere die zeitliche Arbeitsbelastung zur zentralen Herausforderung: in der Umfrage hat sich die sogen. „Work-Life-Balance“ vglw. häufig verschlechtert
- Beispiele zeigen: Arbeitsplätze, Mitarbeiterbindung und Entwicklungsräume für Beschäftigte lassen sich durch langfristige und antizyklische Personalpolitik und regionale Kooperationen erhalten/ erschließen

*Was heißt  
Postwachstums-  
Beschäftigung?*

# Da holen wir noch was raus. Produktivität sinnstiftend steigern

---



- Rentabilität als Herausforderung: hat sich vergleichsweise häufig verschlechtert und ist zentrales Ziel von Verbesserungen
- Effizienz der Arbeitsabläufe ist klar im Fokus von Entwicklung und Ansätzen von Wachstumsneutralität und Postwachstum
- Verringerung des Ressourceneinsatzes (absolut, relativ) zur Kostenreduktion, aber auch zur Reduzierung des ökologischen Impact
- *"Begrenzte Ressourcen lassen nur eine einzige Gegengleichung zu. Belohnt werden darf nur der, der sein Wachstum mit möglichst wenig und reproduzierbaren Ressourcen schafft."* (IÖW Online-Umfrage 2014)
- Herausforderungen bestehen darin, bewusste Gestaltung von Effizienzgewinnen mit guter Arbeit und Konsistenz- und Suffizienzgewinnen zu verbinden
- s. IÖW-Vorstudie: Stabilisierungsphasen einschieben („Entschleunigung“)

*Bedingungen  
für ein  
Postwachstums-  
"All-Win"?*

# 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.“

# 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](http://www.ioew.de)

[www.postwachstumspioniere.de](http://www.postwachstumspioniere.de)

