Jana Gebauer, Julian Sagebiel

Wie wichtig ist Wachstum für KMU?

Ergebnisse einer Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen

Schriftenreihe des IÖW 208/15

i | ö | w
INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Jana Gebauer, Julian Sagebiel

Wie wichtig ist Wachstum für KMU?

Ergebnisse einer Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen

Gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU)

Schriftenreihe des IÖW 208/15
Berlin, Juli 2015

ISBN: 978-3-940920-11-9

Impressum

Herausgeber:
Institut für ökologische
Wirtschaftsforschung (IÖW)
Potsdamer Straße 105
D-10785 Berlin
Tel. +49 – 30 – 884 594-0
Fax +49 – 30 – 882 54 39
E-mail: mailbox@ioew.de
www.ioew.de

Die dieser Schriftenreihe zugrunde liegende Befragung wurde im Rahmen des Projekts „Postwachstumspioniere – Kommunikationsprojekt zur Erweiterung des Postwachstumsdiskurses um die Rolle mittelständischer Unternehmen“ umgesetzt.

Das Projekt wurde von der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus – Senftenberg (BTU) gemeinsam mit dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung durchgeführt und von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) fachlich und finanziell gefördert (FKZ AZ 30989-44).

Brandenburgische Technische Universität Cottbus - Senftenberg

Brandenburgische Technische Universität
Cottbus – Senftenberg
Platz der Deutschen Einheit 1
03046 Cottbus

gefördert durch
DBU
Deutsche Bundesstiftung Umwelt
www.dbu.de

Deutsche Bundesstiftung Umwelt
An der Bornau 2
49090 Osnabrück

Zusammenfassung

Die vorliegende Veröffentlichung des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) entstand im Rahmen des Projekts „Postwachstumspioniere – Kommunikationsprojekt zur Erweiterung des Postwachstumsdiskurses um die Rolle mittelständischer Unternehmen“. Das Projekt wurde von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) fachlich und finanziell gefördert und von der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus – Senftenberg (BTU) gemeinsam mit dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) durchgeführt. Die hier vorgestellte nicht-repräsentative Onlineumfrage richtete sich an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ziel der Befragung war es, die Verbreitung unterschiedlicher Wachstumsorientierungen unter KMU abzuschätzen und Einflussgrößen auf die unternehmerische Wachstumsorientierung zu bestimmen. Die Auswertung von 700 gültigen Fragebögen zeigt, dass Größenwachstum für KMU allenfalls begrenzt und für ein Drittel der Unternehmen gar nicht auf der strategischen Agenda steht. Als signifikante Einflussfaktoren auf die Wachstumsorientierung erwiesen sich in den statistischen Analysen das Alter und die Größe der Unternehmen, die geografische Reichweite und die Wachstumsdynamik des Absatzmarktes, auf dem die Unternehmen agieren, sowie die Tatsache, ob das Unternehmen in jüngerer Zeit externes Kapital aufgenommen hatte oder nicht. Die Aussage, die derzeit erreichte Unternehmensgröße beizubehalten und also nicht zu wachsen, wurde dabei am ehesten von denjenigen KMU getroffen, die kleiner, älter, auf lokalen bis nationalen und höchstens nur noch langsam wachsenden Märkten aktiv sind sowie aktuell kein Fremdkapital aufgenommen haben.

Abstract

This study was conducted by the Institute for Ecological Economy Research (IÖW) as part of the research and communication project „Post-Growth Pioneers“ („Postwachstumspioniere – Kommunikationsprojekt zur Erweiterung des Postwachstumsdiskurses um die Rolle mittelständischer Unternehmen“). The project was implemented by the Brandenburg University of Technology Cottbus – Senftenberg (BTU) in partnership with the IÖW and with technical and financial support of the German Federal Environmental Foundation (DBU). It presents the results of a non-representative online survey among small and medium-sized enterprises (SMEs) in Germany, Austria and Switzerland. The aim of the survey was to estimate how widely spread different growth orientations of SMEs are and which factors determine these growth orientations. The evaluation of 700 valid questionnaires showed that growth in size only plays a limited role on the strategic agenda of most SMEs, and for one third of respondents it is not a strategic issue at all. Five factors influencing the growth orientations of SMEs proved statistically significant: company age and size, the geographical reach and growth dynamics of their markets, and the question whether or not the companies had recently used external financing. The companies most likely to state that they want to keep their current company size and thus not grow any further were smaller and older companies who are active on local to national and at most slow-growing markets and who currently used no external financing.

Die Autor/innen

Jana Gebauer ist Fellow am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW). Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Schnittfeld der Bereiche Nachhaltigkeit, Postwachstum und Unternehmensverantwortung.
Kontakt: Jana.Gebauer@ioew.de
Tel. +49 – 30 – 884 594-33

Julian Sagebiel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW). Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Bewertung nicht-handelbarer Güter, diskreten Entscheidungsmodellen und Kosten-Nutzen-Analysen.
Kontakt: Julian.Sagebiel@ioew.de
Tel. +49 – 30 – 884 594-29

Wir danken herzlich PD Dr. Irmi Seidl, wissenschaftliche Beirätin des Projekts, für ihre Kommentierung einer früheren Version der Schriftenreihe sowie Harriet Fünning und Wiebke Niemiec für ihre Unterstützung bei der Erstellung der Studie im Rahmen ihrer studentischen Mitarbeit am IÖW.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung und Hintergrund der Studie 11

1.1 Das Projekt „Postwachstumspioniere“ 11
1.2 Die Befragung 12

2 Befunde und Ergebnisse 13

2.1 Beschreibung der Stichprobe 13
2.2 Gründungsmotive, Wettbewerbs- und Wachstumsdruck 19
2.3 Bedeutung von Größenwachstum für KMU 26
2.3.1 Wachstumsorientierung der KMU 26
2.3.2 Einflussgrößen – Deskriptive Analyse 27
2.3.3 Einflussgrößen – Regressionsanalyse 36
2.3.4 Zusammenfassung und Diskussion der Analysen 43
2.4 Annäherung an eine Wachstumstypologie der teilnehmenden KMU 47

3 Diskussion und Ausblick 52

4 Literaturverzeichnis 56

5 Anhang 58

5.1 Tabellen zur latenten Klassenanalyse 58
5.2 Fragebogen 60

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Verteilung nach Unternehmenssitz (Land) ... 13
Abb. 2.2: Verteilung nach Unternehmensalter ... 14
Abb. 2.3: Verteilung nach Unternehmensgröße ... 14
Abb. 2.4: Verteilung nach Rechtsform ... 15
Abb. 2.5: Verteilung nach Branche ... 16
Abb. 2.6: Verteilung nach Hauptgeschäft ... 16
Abb. 2.7: Verteilung nach Absatzmarkt ... 17
Abb. 2.8: Verteilung nach Absatzmarkt und Kundengruppe ... 17
Abb. 2.9: Verteilung frauen- und männergeführter Unternehmen ... 18
Abb. 2.10: Hat Ihr Unternehmen während der letzten fünf Jahre externe Finanzierungsquellen in Anspruch genommen? ... 19
Abb. 2.11: Was waren die zwei vorrangigen Gründungsmotive für das Unternehmen? ... 20
Abb. 2.12: Was sind die Gründe für die hohe Wettbewerbsintensität? ... 21
Abb. 2.13: Was sind die Gründe für die geringe bis mittlere Wettbewerbsintensität? ... 21
Abb. 2.14: Verteilung nach Marktdynamik ... 21
Abb. 2.15: Verteilung nach Wettbewerbsstrategien ... 22
Abb. 2.16: Wahrnehmung von Wachstumsdruck ... 23
Abb. 2.17: Aus welchen Gründen nehmen Sie eine Erwartung bzw. einen Druck wahr, als Unternehmen permanent zu wachsen? (Drei Nennungen möglich) ... 23
Abb. 2.18: Aspekte des Kosten- und Investitionsdrucks ... 24
Abb. 2.19: Welche der häufig genannten Vorteile von Unternehmenswachstum treffen für Ihr Unternehmen zu? ... 24
Abb. 2.20: Welche der häufig genannten Risiken von Unternehmenswachstum treffen für Ihr Unternehmen zu? ... 25
Abb. 2.21: Wachstumsorientierung der teilnehmenden KMU ... 27
Abb. 2.22: Wachstumstypen anhand der Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten und des Umsatzes in den letzten fünf Jahren ... 48
Abb. 2.23: Rahmenstruktur der latenten Klassenanalyse ... 49

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Wachstumsorientierung nach Unternehmensalter ... 31
Tab. 2.2: Wachstumsorientierung nach Größenklassen (Mitarbeiterzahl) ... 31
Tab. 2.3: Wachstumsorientierung nach Rechtsformen ... 31
Tab. 2.4 Wachstumsorientierung nach Verhältnis von Eigentum und Leitung ... 31
Tab. 2.5: Wachstumsorientierung nach Größe der Unternehmensleitung ... 32
Tab. 2.6: Wachstumsorientierung nach Geschäftsführung m/w ... 32
Tab. 2.7: Wachstumsorientierung nach Branchen ... 32
Tab. 2.8: Wachstumsorientierung nach Hauptgeschäftsfeld ... 32
Tab. 2.9: Wachstumsorientierung nach Hauptabsatzmarkt ... 33
Tab. 2.10: Wachstumsorientierung nach Kundengruppe ... 33
Tab. 2.11: Wachstumsorientierung nach Aufnahme von Fremdkapital ... 33

Tab. 2.12: Wachstumsorientierung nach Gründungsmotiv 33
Tab. 2.13: Wachstumsorientierung nach Wettbewerbsstrategie 34
Tab. 2.14: Wachstumsorientierung nach Wettbewerbsintensität 34
Tab. 2.15: Wachstumsorientierung nach Marktdynamik 34
Tab. 2.16: Wachstumsorientierung und die Wahrnehmung von Wachstumsdruck.....34
Tab. 2.17: Signifikante und nicht-signifikante Einflussgrößen auf die Wachstumsorientierung – Ergebnisse der nicht-parametrischen statistischen Tests.....35
Tab. 2.18: Geschätzte Parameter in den Logit Modellen 38
Tab. 2.19: Marginale Effekte bei Durchschnittswerten 41
Tab. 2.20: Wahrscheinlichkeit fiktiver Unternehmen, nicht weiter wachsen zu wollen.....43
Tab. 2.21: Signifikante Einflussgrößen auf die Wachstumsorientierung – Ergebnis der Regressionsanalyse 43
Tab. 2.22: Wahrscheinlichkeiten für und Einfluss weiterer Variablen auf die Klassenzugehörigkeit 52
Tab. 5.1: Latente Klassenanalyse – Geschätzte Wahrscheinlichkeiten.....58
Tab. 5.2: Latente Klassenanalyse – Einfluss weiterer Variablen auf die Klassenzugehörigkeit 59

1 Einleitung und Hintergrund der Studie

Die westliche Wirtschafts- und Lebensweise stößt an Grenzen des Wachstums: Seit den 1970er Jahren befinden sich die meisten westlichen Ökonomien in einem langen Abschwung mit sinkenden volkswirtschaftlichen Wachstumsraten (Deutscher Bundestag 2013). Gewinne an Produktivität, Beschäftigung und Lebensqualität lassen sich dabei immer schwerer realisieren oder gehen verloren (Seidl/ Zahrnt 2010a; Victor 2008; Lane 2000). Die ökologischen Folgen sind global nicht tragbar und wichtige Ressourcen verknappen sich zusehends (Jackson 2009; Brown 2011). Verstärkt wird daher derzeit über eine Abkehr vom Wachstumsparadigma und den sozial-ökologischen Umbau zu einer „Postwachstumsgesellschaft“ diskutiert (Daly 1973, 2005; Jackson 2009; Latouche 2009; Seidl/ Zahrnt 2010b; Paech 2012; Deutscher Bundestag 2013).

Kennzeichen einer „Postwachstumsgesellschaft“ ist es, dass sie nicht existenziell auf Wirtschaftswachstum angewiesen ist (Seidl/ Zahrnt 2013). Eine solche Gesellschaft arbeitet daran, dass die Lebensqualität und der soziale Ausgleich, die Institutionen und Strukturen unabhängiger vom Wirtschaftswachstum und weniger anfällig für Krisen werden. Gleichzeitig werden der Umweltverbrauch und die Umweltbelastungen deutlich verringert. Welche Auswirkungen dies auf Unternehmen und ihre Handlungsspielräume hat und vor allem welchen Beitrag Unternehmen hierbei übernehmen können und müssen, wird in den Debatten um Postwachstum noch weitgehend ausgeblendet (Schneidewind/ Palzkill-Vorbeck 2012; Liesen et al. 2013; Reichel/ Seeberg 2013; Seidl/ Zahrnt 2013).

1.1 Das Projekt „Postwachstumspioniere“

Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und die Brandenburgische Technische Universität Cottbus – Senftenberg wollen daher die Unternehmensperspektive auf „die Wachstumsfrage“ erfassen und sie in die Debatten hineintragen. Im von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt finanziell und fachlich geförderten Projekt „Postwachstumspioniere – Kommunikationsprojekt zur Erweiterung des Postwachstumsdiskurses um die Rolle mittelständischer Unternehmen“ verbanden wir hierfür angewandte Forschung mit Kommunikation und Dialog: Zum einen erfassten wir die Wachstumsvorstellungen und Entwicklungsorientierungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und untersuchten solche Unternehmen, die sich auf besondere Weise mit Fragen von Wachstumsgrenzen und Wachstumsunabhängigkeit auseinandersetzen. Zum anderen vermittelten und diskutierten wir unsere Erkenntnisse über eine Vielzahl von Veranstaltungen und Veröffentlichungen in unterschiedlichsten Formaten mit Unternehmen, der Politik, den Medien und der interessierten Öffentlichkeit.

Das Ziel des Projekts war es, die Vielfalt der Wachstumsorientierungen von KMU sichtbar zu machen sowie Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie sich besser auf stagnierende oder schrumpfende Märkte, ökologische Knappheiten, ökonomische Krisen oder einschneidende demografische Veränderungen einstellen können. Relevant waren dabei insbesondere Ansätze des Nicht-Wachsens (z. B. Stabilität oder Reduktion bezogen auf die Betriebsgröße oder die Umweltwirkungen) sowie der Unabhängigkeit des Unternehmenserfolgs und der Unternehmenssicherung von weiterem Größenwachstum. Mit der Darstellung der Unternehmensperspektive soll eine Lücke in der Diskussion um eine „Postwachstumsgesellschaft“ geschlossen und zugleich auf das Lösungspotenzial verwiesen werden, das etwa stabilitätsorientierte KMU mit ihrem Wissen und ihrer Umsetzungspraxis bei der Suche nach Konzepten und Strategien für den sozial-ökologischen Umbau bieten können.

1.2 Die Befragung

Die in dieser Veröffentlichung vorgestellte Befragung trägt zur Annäherung an diese Unternehmensperspektive bei. Sie wurde als sondierende, nicht-repräsentative Studie angelegt und erhebt, welche Wachstumsentwicklungen und welchen Wachstumsdruck KMU auf ihren Märkten wahrnehmen und welche strategische Bedeutung sie dem Größenwachstum zumessen. Ziel der Befragung war es, die Verbreitung von Positionen des Nicht-Wachsens unter KMU abzuschätzen und Ansatzpunkte für tiefergehende qualitative Erhebungen zu bestimmen.[1]

Die Befragung richtete sich an KMU in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die KMU-Definitionen der EU und des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn kombinierend, differenzieren wir dabei in

- Kleinstunternehmen:
  bis zu 9 Beschäftigte und weniger als 2 Mio. EUR Jahresumsatz
- Kleine Unternehmen:
  bis zu 49 Beschäftigte und weniger als 10 Mio. EUR Jahresumsatz
- Mittlere Unternehmen:
  bis zu 499 Beschäftigte und weniger als 50 Mio. EUR Jahresumsatz.

Die Befragung wurde im Frühjahr 2014 über einen standardisierten Onlinefragebogen durchgeführt. Die Teilnehmer/innen wurden sowohl aktiv als auch passiv rekrutiert: Die Einladung zur Teilnahme wurde per E-Mail an eine Zufallsauswahl von Unternehmen aus einem nicht-repräsentativen Pool von Unternehmensadressen versandt sowie über Multiplikatoren wie Verbände, Kammern, Netzwerke und Vereine mit KMU- beziehungsweise Umwelt- und Nachhaltigkeitsbezug, über Website- und Social-Media-Bekanntmachungen verbreitet.

Der Fragebogen mit einer Bearbeitungszeit von 20 bis 40 Minuten enthielt vier Teile und 27 geschlossene Fragen (siehe Anhang): Mit kurzen Fragen im ersten Teil erfassten wir allgemeine Angaben zum Unternehmen. Der zweite Teil enthielt Fragen zur Positionierung der Unternehmen im Wettbewerb. Im dritten Teil fragten wir nach der Wachstumsorientierung und der Entwicklung verschiedener Input- und Ergebniskenngrößen in den Unternehmen. Im vierten Teil baten wir die Teilnehmer/innen einzuschätzen, welche typischen Vor- und Nachteile von Unternehmenswachstum auf ihr Unternehmen zutreffen.

Uns erreichten 846 anonymisierte Fragebögen, in denen mindestens eine Frage beantwortet wurde. Die Daten von Unternehmen mit mehr als 499 Beschäftigten sowie von denen, die die Beantwortung vor dem befragungsrelevanten dritten Teil abgebrochen hatten, wurden entfernt. Zur Auswertung gelangten letztlich die Aussagen von 697 Unternehmen. Das Sampling durch Selbstaktivierung von am Thema besonders Interessierten macht eine Verzerrung der Antworten wahrscheinlich.

Um zu ermitteln, welche Faktoren die Wachstumsorientierung der Unternehmen beeinflussen, haben wir neben einer deskriptiven statistischen Analyse der relevanten Variablen der Befragung auch eine Regressionsanalyse durchgeführt. Auf der Basis der Unternehmensangaben zur tatsächlichen und angestrebten Entwicklung von verschiedenen Input- und Ergebniskenngrößen haben wir zudem mithilfe eines latenten Klassenmodells verschiedene Wachstumstypen identifiziert.

---

[1] Die Ergebnisse zu elf Unternehmensstudien wurden veröffentlicht in Gebauer et al. (2015), Gebauer/ Mewes (2015).

2 Befunde und Ergebnisse

Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse der Befragung dar. Im Anschluss an die Beschreibung der Stichprobe (Abschnitt 2.1) präsentieren wir die Aussagen der KMU zu ihrer Wettbewerbssituation und -strategie sowie zu ihrer Wahrnehmung von Wachstumsdruck, -vorteilen und -risiken (Abschnitt 2.2). Die Wachstumsorientierung der KMU und mögliche Einflussfaktoren darauf sowie die Ergebnisse der latenten Klassenanalyse diskutieren wir in den Abschnitten 2.3 und 2.4. Kapitel 3 schließlich enthält unser Fazit.

2.1 Beschreibung der Stichprobe

Vornehmlich deutsche und ältere Unternehmen

Mit 87 Prozent erreichte uns der überwiegende Teil der 697 gültigen Fragebögen von Unternehmen aus Deutschland (Abb. 2.1). Zu einem kleineren Teil beteiligten sich auch Unternehmen aus Österreich und der Schweiz – entsprechend der dort geringeren Verbreitung unserer Umfrage. Dabei antworteten mit fast 90 Prozent überwiegend die Inhaber/innen, Partner/innen oder (Mit-) Gesellschafter/innen beziehungsweise Vertreter/innen der Geschäftsleitung; jeder zehnte Fragebogen wurde von Verantwortlichen aus Bereichen wie Controlling, Vertrieb, Technik, Betriebsleitung oder Umweltmanagement/ Nachhaltigkeit ausgefüllt.

Die teilnehmenden Unternehmen sind in der Regel bereits länger als zehn Jahre am Markt; das Durchschnittsalter beträgt 31 Jahre. Die größte Gruppe sind mit rund 40 Prozent die 20- bis 49jährigen Unternehmen, gefolgt von den 10- bis 19jährigen mit einem Anteil von etwa einem Drittel (Abb. 2.2). Jedes siebente Unternehmen hat bereits die 50 überschritten – die ältesten Unternehmen wurden im 17. Jahrhundert gegründet. Mit ca. zwölf Prozent machen die jungen Unternehmen unter zehn Jahren den kleinsten Teil des Samples aus – etwa die Hälfte hiervon, überwiegend Dienstleister, ist jünger als fünf Jahre.

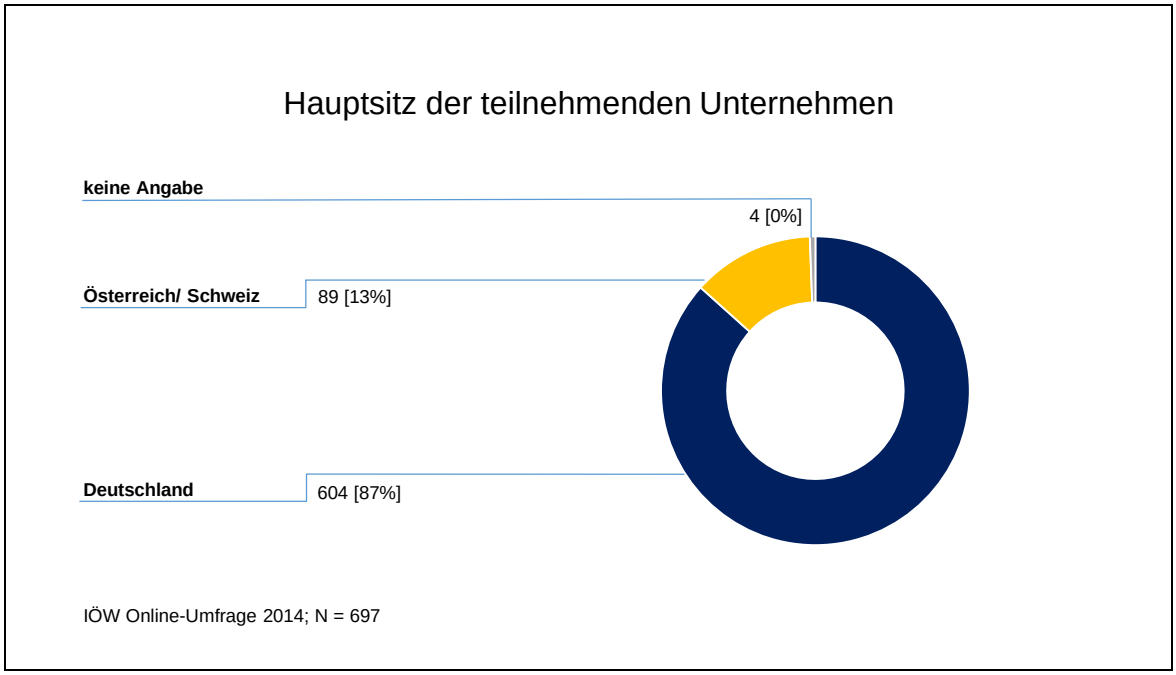

Abb. 2.1: Verteilung nach Unternehmenssitz (Land)

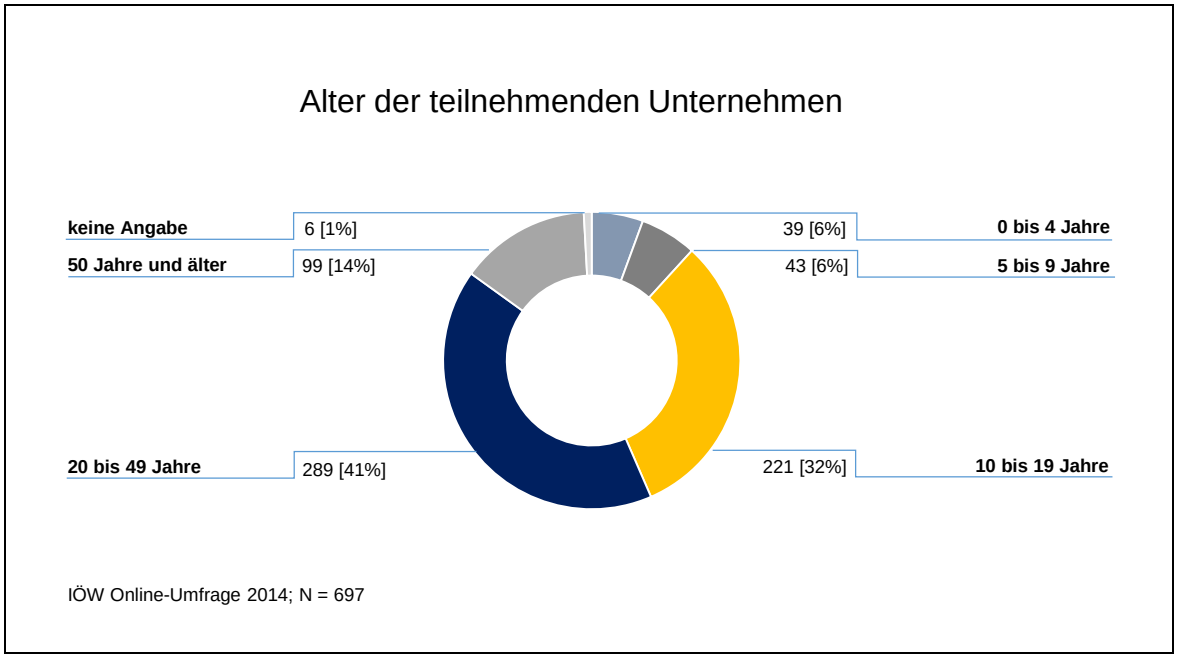

Abb. 2.2: Verteilung nach Unternehmensalter

Kleinstunternehmen überwiegen, aber kleine und mittlere sind gut vertreten

Nicht ganz zwei Drittel der Teilnehmenden sind Kleinstunternehmen mit null bis neun Beschäftigten und einem durchschnittlichen Unternehmensalter von 26 Jahren (Abb. 2.3). Kleine Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten machen ein Viertel des Samples aus und sind im Schnitt 34 Jahre alt. Und schließlich sind acht Prozent mittelgroße Unternehmen mit 50 bis 499 Beschäftigten – sie sind mit einem Durchschnitt von 59 Jahren die älteste Größenklasse. Damit beteiligten sich an der Befragung – verglichen mit der typischen strukturellen Verteilung (deutscher) Unternehmen nach Größenklassen – anteilig mehr kleine und mittlere sowie weniger Kleinstunternehmen, deren Anteil in der deutschen Unternehmenslandschaft bis zu 90 Prozent beträgt.

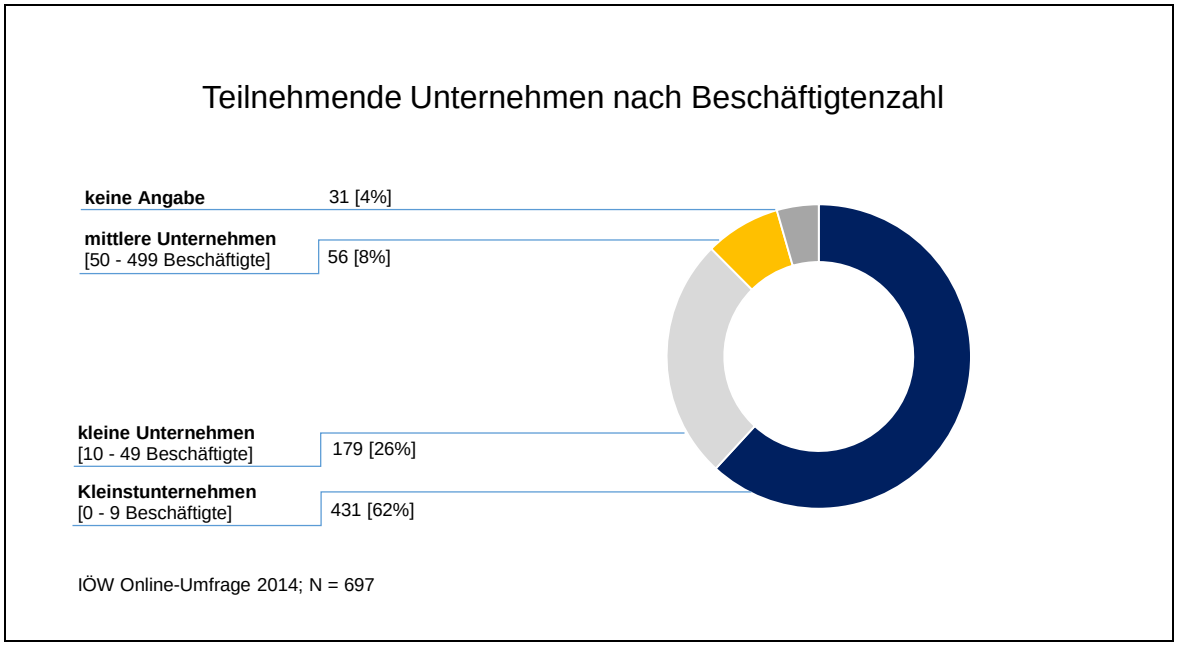

Abb. 2.3: Verteilung nach Unternehmensgröße

GmbHs und Einzelunternehmen überwiegen – hohe Einheit von Eigentum und Leitung

Bei den Rechtsformen überwiegt mit einem Anteil von fast 42 Prozent die GmbH (Abb. 2.4). Die zweitgrößte Gruppe machen mit einem guten Drittel die Einzelunternehmen inklusive der Solo-Selbstständigen beziehungsweise Freiberufler/innen aus. Sechzehn Prozent der Unternehmen sind Personengesellschaften, vor allem GbRs und GmbH & Co. KGs, aber auch OHGs, KGs und Partnerschaften. AGs (in der Regel nicht-börsennotiert) und öffentliche oder andere gemeinwohl-orientierte Unternehmensformen („Sonstige“ wie Vereine, Genossenschaften oder gemeinnützige GmbHs) sind kaum vertreten. In fast neun von zehn der antwortenden Unternehmen besteht eine vollständige oder teilweise Einheit von Eigentum, Haftung und Leitungsverantwortung.

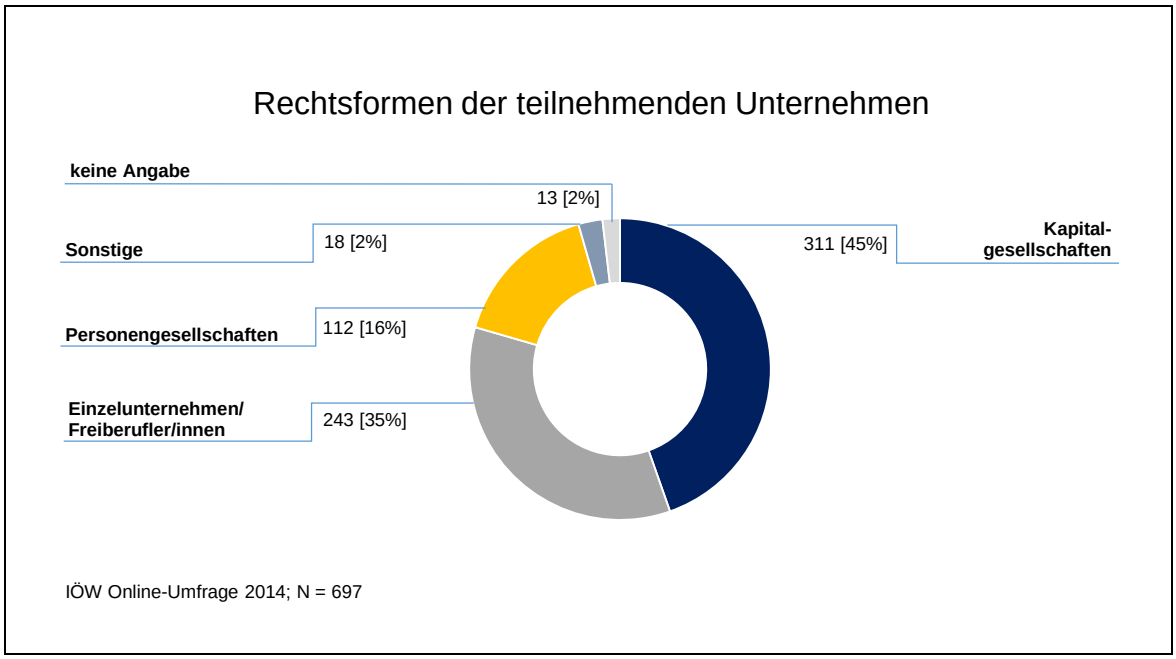

Abb. 2.4: Verteilung nach Rechtsform

Fokus liegt mehrheitlich auf Dienstleistungen, dem regionalem Markt und Geschäftskunden

Gut die Hälfte der Unternehmen ordnet sich dem Dienstleistungsbereich inklusive Handel und Gastgewerbe zu (Abb. 2.5). Nicht ganz 30 Prozent sind im industriellen Sektor (verarbeitendes Gewerbe, Industrie, Handwerk, Energie- und Versorgungswirtschaft, Bau etc.) sowie in der Land- und Forstwirtschaft tätig. 18 Prozent der Unternehmen haben sich anderen Branchen zugeordnet.

Die Dienstleistungsorientierung der teilnehmenden Unternehmen ist insgesamt hoch: Im Hauptgeschäft erbringen knapp zwei Drittel der Unternehmen Dienstleistungen, während die übrigen mit der Weiterverarbeitung und Herstellung von Gütern allein beziehungsweise in Kombination mit Dienstleistungsangeboten befasst sind (Abb. 2.6).

Die Unternehmen sind mit 55 Prozent mehrheitlich für Geschäftskunden auf dem Business-to-Business-Markt (B2B) aktiv. Ein gutes Drittel richtet sich an Endverbraucher/innen, agiert also auf den Business-to-Consumer-Markt (B2C). Sieben Prozent haben vornehmlich öffentliche Auftraggeber.

Mehr als die Hälfte der teilnehmenden KMU ist lokal oder regional, ein weiteres gutes Drittel überregional bis national tätig. Weniger als sieben Prozent der Unternehmen sind auf internationalen Märkten aktiv – B2B-Unternehmen tendieren hierzu eher als andere (Abb. 2.7 und Abb. 2.8).

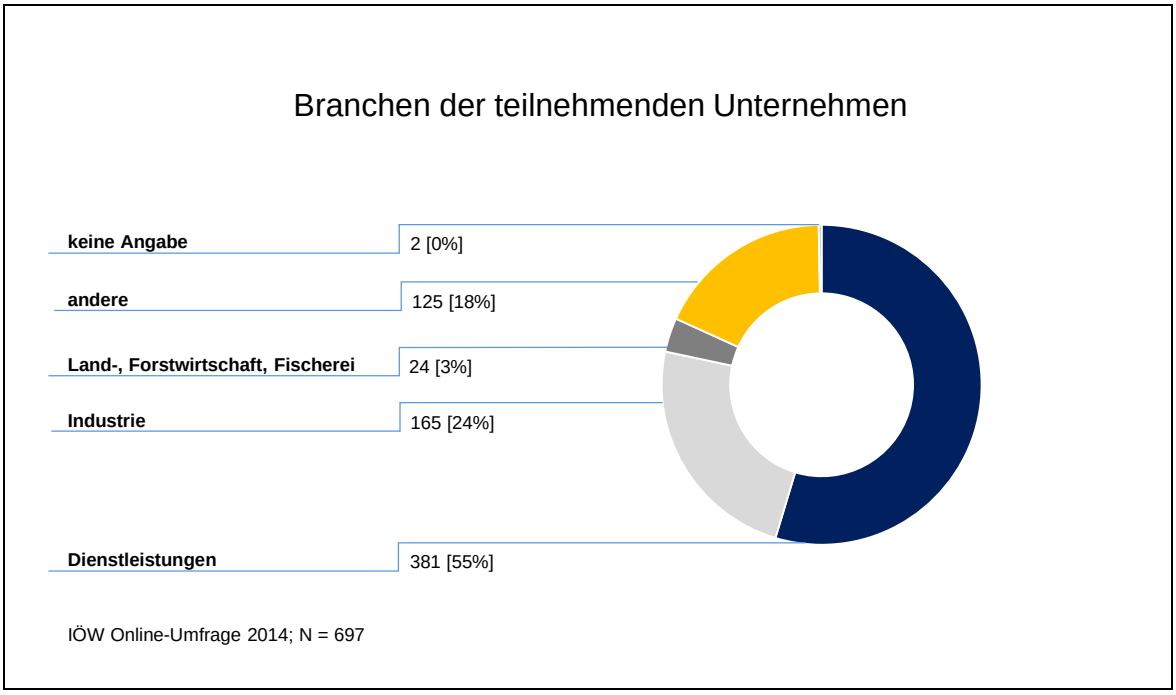

Abb. 2.5: Verteilung nach Branche

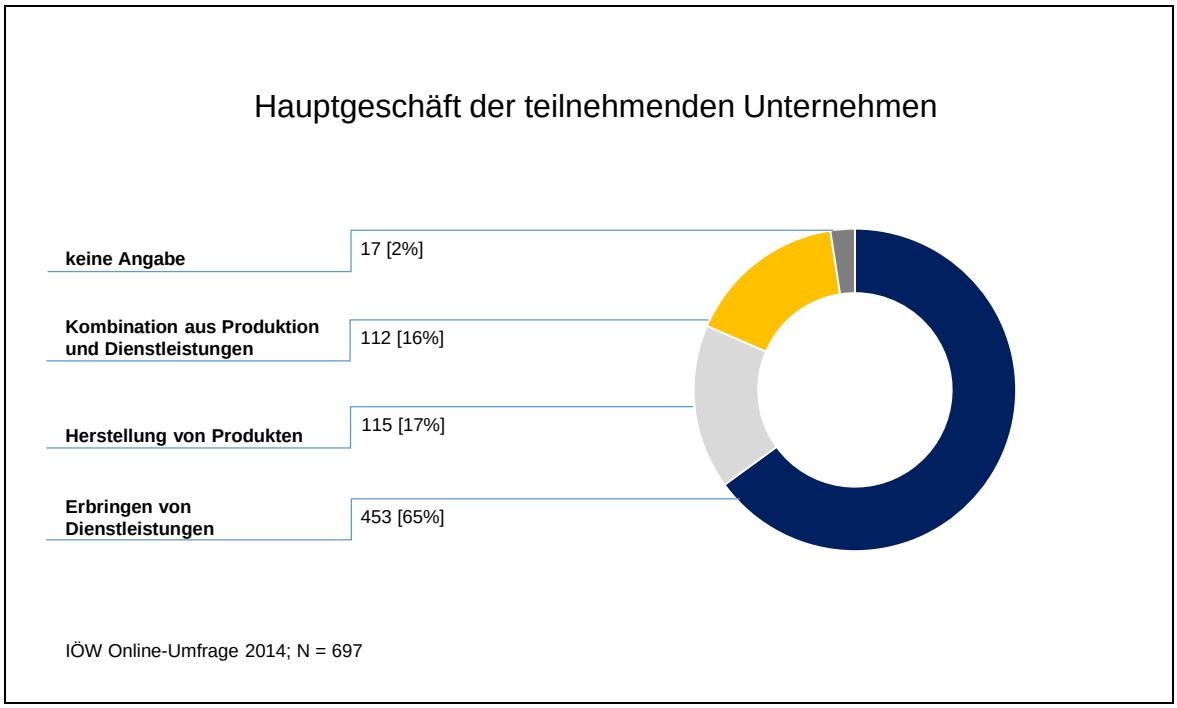

Abb. 2.6: Verteilung nach Hauptgeschäft

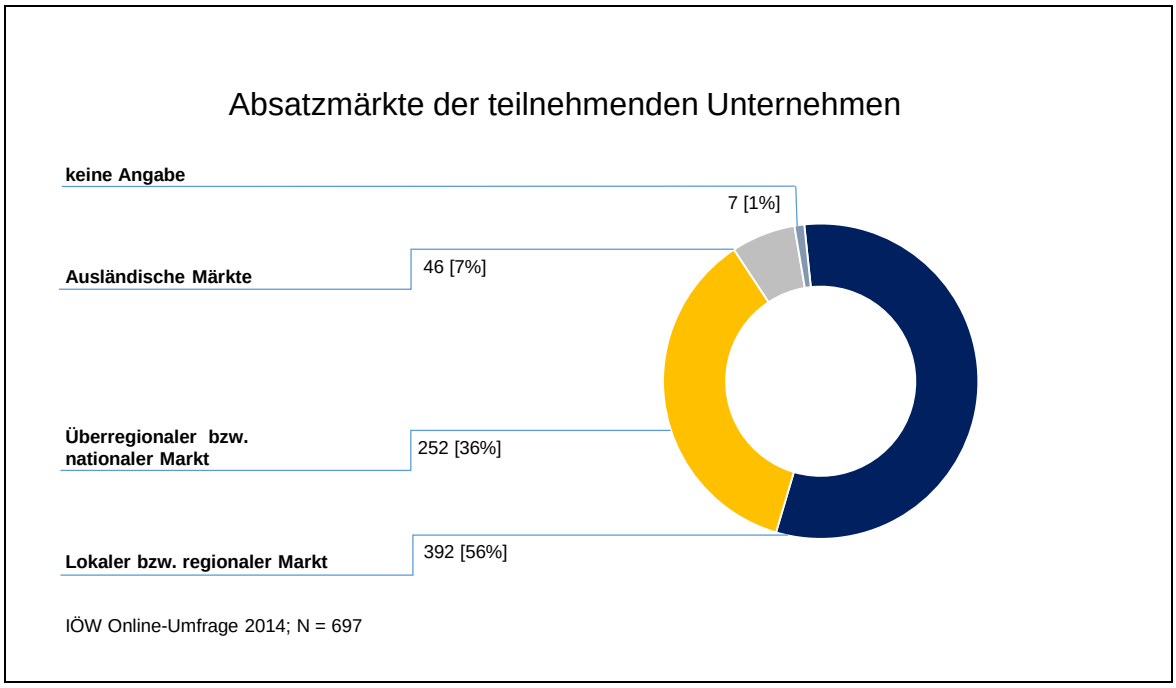

Abb. 2.7: Verteilung nach Absatzmarkt

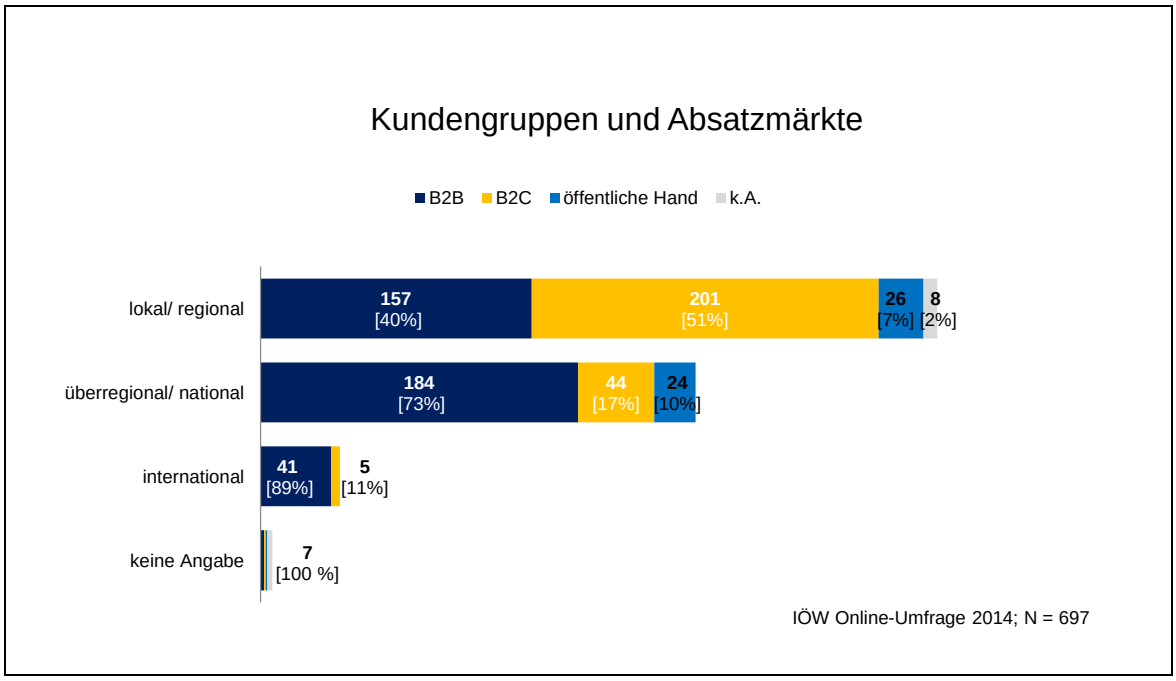

Abb. 2.8: Verteilung nach Absatzmarkt und Kundengruppe

Die Unternehmensleitung ist ein Mann

In knapp 60 Prozent der Unternehmen hat eine einzelne Person die Unternehmensleitung inne. Bei 30 Prozent der Unternehmen besteht die Unternehmensleitung aus zwei, bei zehn Prozent aus drei und mehr Personen. In gut 80 Prozent aller Unternehmen sind ausschließlich oder mehrheitlich Männer in der Unternehmensleitung vertreten (Abb. 2.9). Nur in jedem zehnten Unternehmen haben Frauen mehr als die Hälfte der Plätze in der Unternehmensleitung inne.

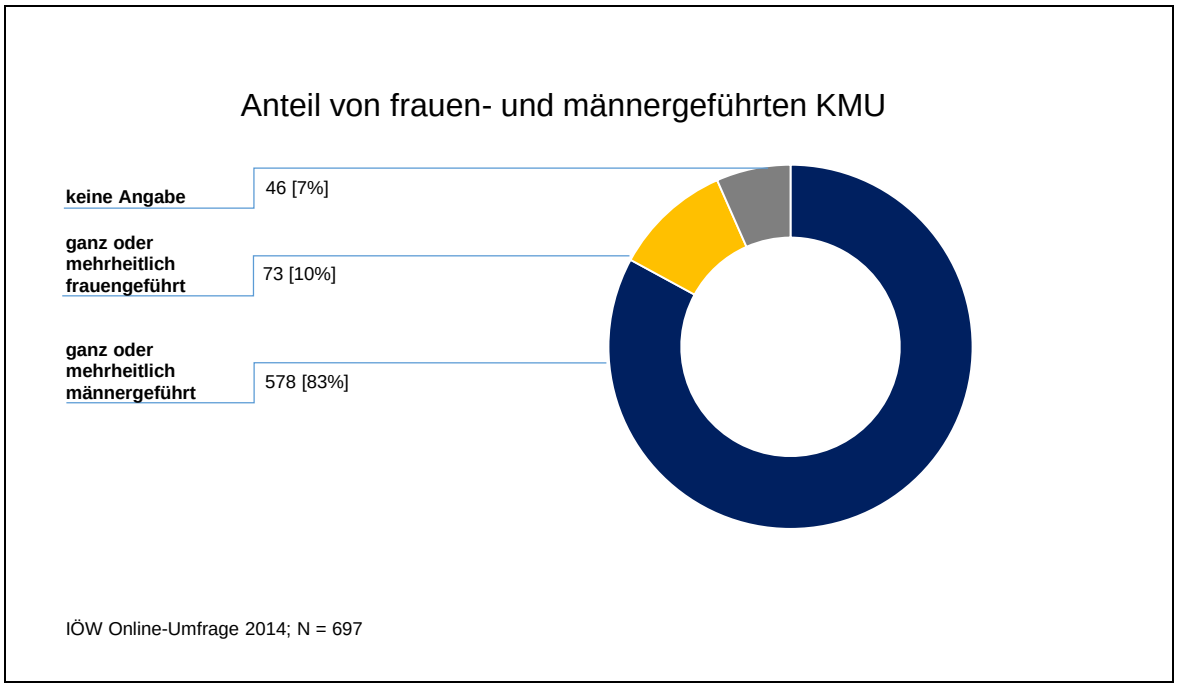

Abb. 2.9: Verteilung frauen- und männergeführter Unternehmen

Die frauengeführten Unternehmen der Stichprobe sind klein und dienstleistungsorientiert: Drei Viertel der frauengeführten Betriebe sind Kleinstunternehmen, keines jedoch mittelgroß. Dagegen ist jedes elfte der mehrheitlich von Männern geführten KMU ein mittleres Unternehmen; die Kleinstunternehmen haben hier einen Anteil von knapp 60 Prozent. Bei den frauengeführten Unternehmen dominiert deutlicher als bei den männergeführten der Dienstleistungssektor (63 Prozent gegenüber 53 Prozent).

Aufnahme von Fremdkapital? Jain.

Knapp die Hälfte der Unternehmen hat in den letzten fünf Jahren Fremdkapital aufgenommen (Abb. 2.10). Etwas höher lag dieser Anteil jeweils bei den Kapitalgesellschaften, den Unternehmen, die jünger als 5 oder älter als 50 Jahre sind, den produzierenden Unternehmen sowie den KMU mit vornehmlich lokalem und regionalem Absatzmarkt. Das Fremdkapital wurde in der Regel über Bankkredite, zu einem sehr geringen Teil jedoch auch über Darlehen von Privatpersonen, Geschäftspartnern und Gesellschafterinnen oder auch als öffentliche Fördermittel aufgenommen. Für die Gruppe der öffentlichen und gemeinnützigen Unternehmensformen spielten Bankkredite seltener als bei anderen eine Rolle: Sie nutzten stattdessen häufiger die alternativen Finanzierungswege oder verzichteten auf Fremdkapital.

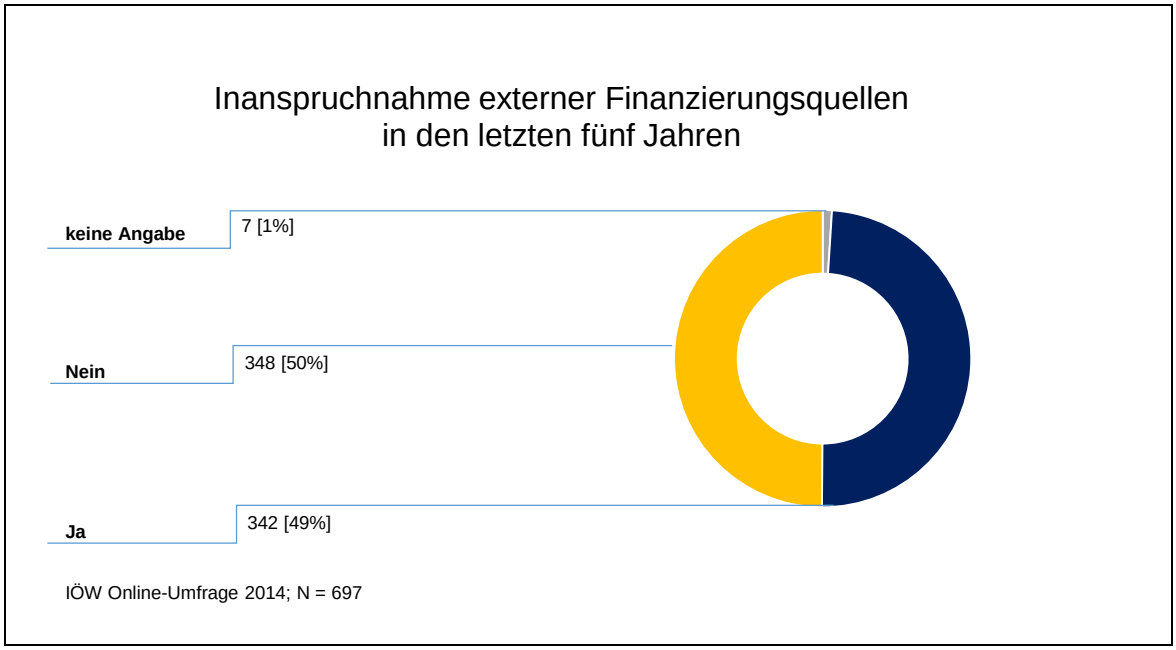

Abb. 2.10: Hat Ihr Unternehmen während der letzten fünf Jahre externe Finanzierungsquellen in Anspruch genommen?

2.2 Gründungsmotive, Wettbewerbs- und Wachstumsdruck

Die unternehmerischen Einstellungen und Positionierungen der Teilnehmenden – angefangen bei der Gründung über die Wettbewerbs- und Marktentwicklung bis hin zur zentralen „Wachstumsfrage“ – bilden den Kern unserer Befragung und werden im Folgenden dargestellt: Was sagen die KMU über die Motive, die zu ihrer Gründung führten? Wie nehmen sie ihre Wettbewerbssituation und die Marktdynamik wahr, wie positionieren sie sich darin strategisch? Nehmen sie Wachstumserwartungen von außen oder ökonomischen Wachstumsdruck wahr – und wenn ja, warum? Und schließlich: Welche Vor- und Nachteile verbinden sie mit Größenwachstum? Die Wachstumsorientierung selbst wird allerdings im nachfolgenden Abschnitt 2.3 diskutiert.

Gründungsmotivation: Autonomie und Selbstbestimmtheit. Und damit Einkommen erzielen.

Bei der Frage nach den zwei vorrangigen Gründungsmotiven stehen Selbstverwirklichung und Autonomiegewinn durch selbstbestimmtes Unternehmertum im Vordergrund: Dieses Motiv war für zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen (mit) ausschlaggebend für die Gründung und macht knapp die Hälfte aller Nennungen aus (Abb. 2.11). Bei einem Viertel der Teilnehmenden war die Unternehmensgründung ökonomisch motiviert, zielte also auf höhere Gewinn- beziehungsweise Einkommenschancen oder erfolgte aus mangelnden Erwerbsalternativen heraus. Hierauf entfiel ein Fünftel aller Nennungen. Weitere Motive traten vornehmlich als „Zweitmotiv“ zur Selbstbestimmtheit auf und machen zusammen knapp 30 Prozent aller Nennungen aus. Zu diesen Motiven gehörte: Vorstellungen nachhaltigen Unternehmenshandelns selbst umsetzen zu können (also die Art und Weise der Unternehmensführung sozial und ökologisch zu verbessern), die Qualität oder Verfügbarkeit oder den sozialen und ökologischen Nutzen von Produkten und Dienstleistungen zu verbessern sowie eine konkrete Innovation in den Markt einzuführen.

Etwa jedes fünfte Unternehmen nannte demnach Gründungsmotive, die auf einen sozialen und ökologischen Nutzen zielen, sei es mit Blick auf die Produkte und Dienstleistungen oder auf die Art und Weise der Unternehmensführung. Ihr Anteil liegt bei 13 Prozent aller 976 Nennungen.

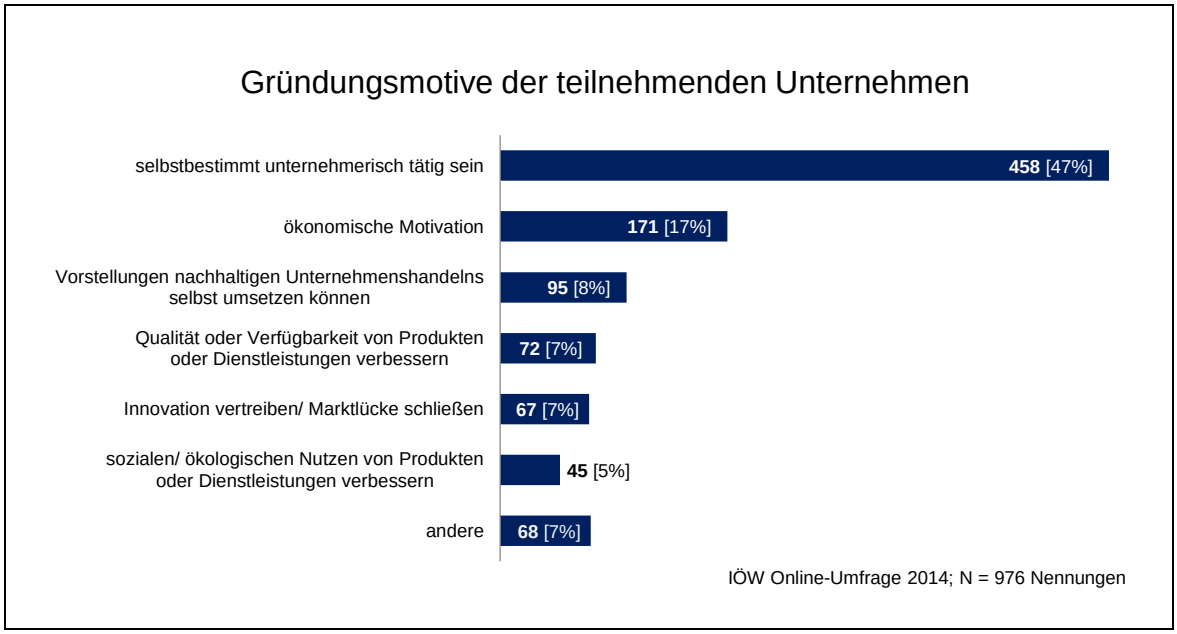

Abb. 2.11: Was waren die zwei vorrangigen Gründungsmotive für das Unternehmen?

Große Konkurrenz, geringe Spezialisierung, (fast) gesättigte Märkte

Zwei Drittel – in jeder Branche die Mehrheit – der Unternehmen nehmen auf ihrem Hauptmarkt eine hohe Wettbewerbsintensität wahr. Unternehmen aus den Bereichen Bau, Infrastruktur, Versorgung und Umwelt sowie Dienstleistungen, Handel und Gastgewerbe sehen sich häufiger einer hohen Wettbewerbsintensität gegenüber als die Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft sowie des verarbeitenden Gewerbes. Die Gründe für eine hohe Wettbewerbsintensität sehen die betroffenen KMU insbesondere in einer großen Zahl von Wettbewerbern, in einer hohen Austauschbarkeit ihrer Angebote sowie in bestehenden Überkapazitäten (Abb. 2.12). Das knappe Drittel derjenigen Unternehmen, die eine mittlere bis geringe Wettbewerbsintensität auf ihrem Hauptmarkt ausmachen, verweist im Gegenzug auf eine geringe Konkurrenz durch eigene spezialisierte Angebote und wenige Wettbewerber (Abb. 2.13).

Vierzig Prozent der teilnehmenden Unternehmen agieren auf einem gesättigten Markt, dessen Aufnahmevolumen bereits erreicht ist (Abb. 2.14). Dies betrifft jeweils die relative Mehrheit der Unternehmen quer über alle Branchen sowie derjenigen Unternehmen, die eine hohe Wettbewerbsintensität wahrnehmen. Ein weiteres Drittel nimmt ein langsames Marktwachstum wahr, am ehesten die Unternehmen aus dem Bereich Bau, Infrastruktur, Versorgung und Umwelt sowie die Mehrheit derjenigen Unternehmen, die eine geringe bis mittlere Wettbewerbsintensität wahrnehmen. Jedes siebente Unternehmen ist auf einem schnell wachsenden, jedes elfte hingegen auf einem schrumpfenden Markt aktiv.

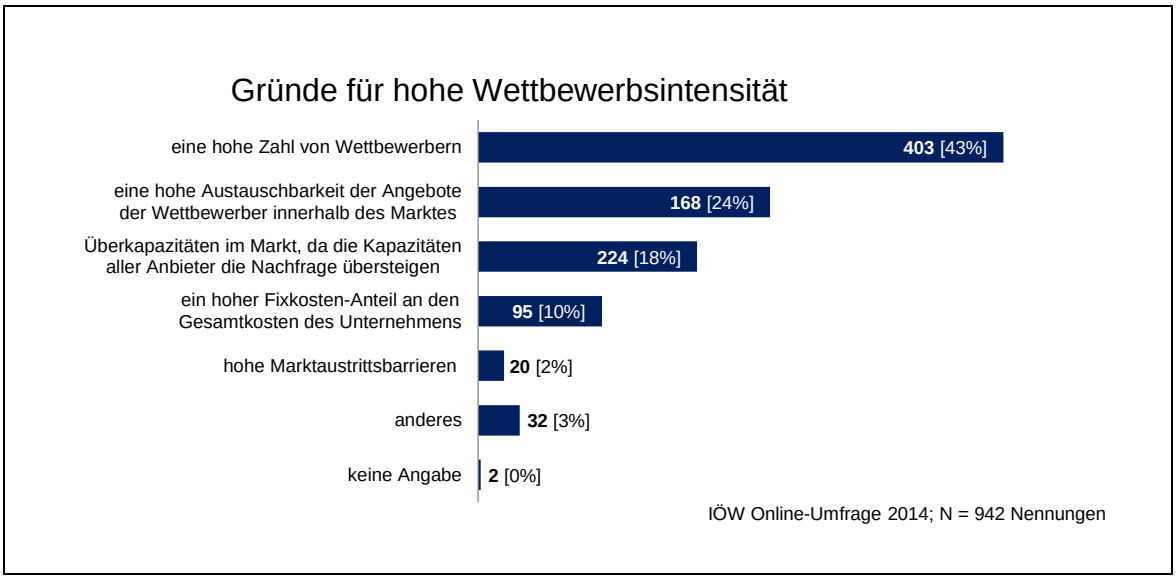

Abb. 2.12: Was sind die Gründe für die hohe Wettbewerbsintensität?

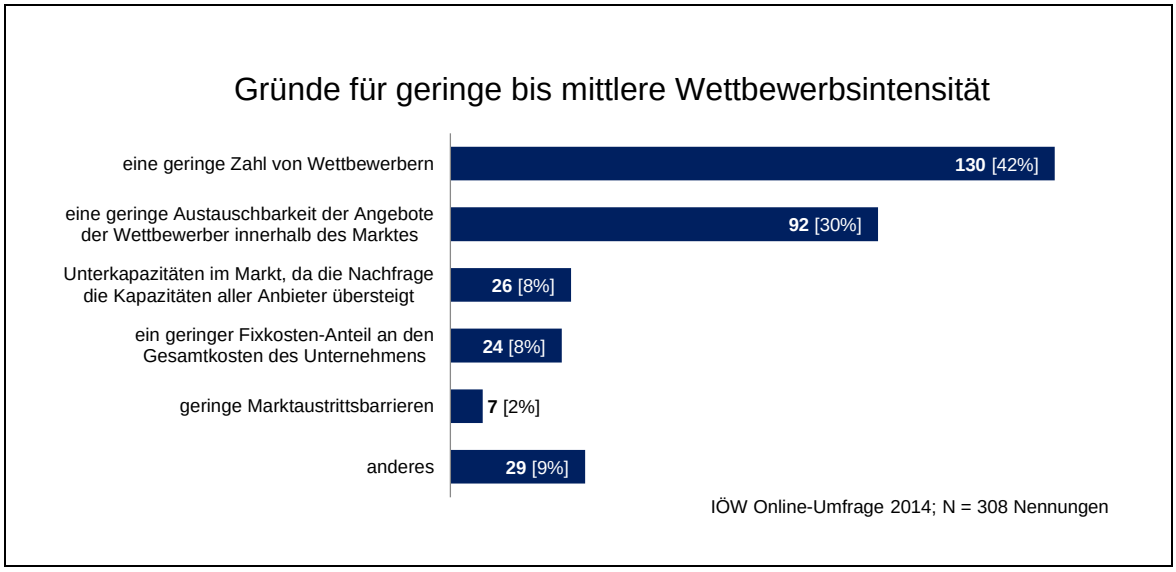

Abb. 2.13: Was sind die Gründe für die geringe bis mittlere Wettbewerbsintensität?

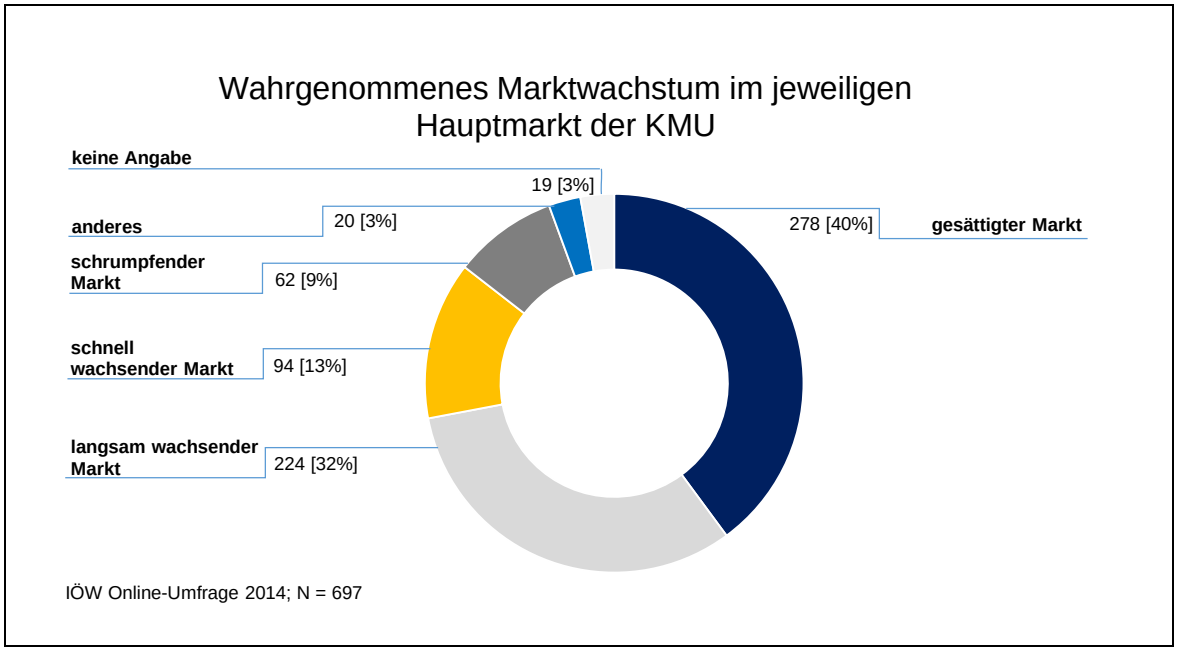

Abb. 2.14: Verteilung nach Marktdynamik

Qualitätsorientierte Differenzierung als Strategie im harten Wettbewerb

Als Wettbewerbsstrategien sind Risikovermeidung und Kostenführerschaft für die teilnehmenden Unternehmen nachrangig (Abb. 2.15). Der überwiegende Teil der Unternehmen (ca. 60 Prozent) zielt auf qualitätsorientierte Differenzierung, ein gutes Drittel davon aus sozialer oder ökologischer Motivation. Innovations- und Technologieorientierung ist für ca. 13 Prozent der Unternehmen zentral; auch hierbei strebt ein Drittel nach sozialen oder ökologischen Verbesserungen. Jedes elfte Unternehmen zielt auf die Entwicklung von Märkten, dies ist wiederum zur Hälfte sozial oder ökologisch motiviert. Zusammengenommen besteht bei einem Drittel der Unternehmen ein ausdrücklicher strategischer Bezug zu sozialen und ökologischen Zielsetzungen.

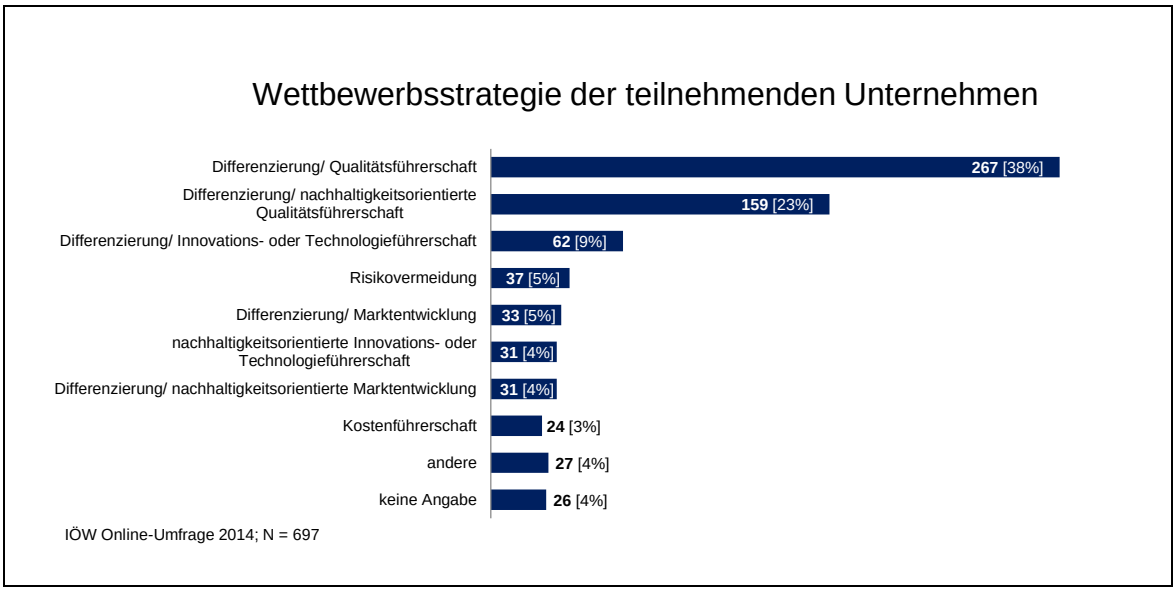

Abb. 2.15: Verteilung nach Wettbewerbsstrategien

Wachstumsdruck? Durchaus, aber begrenzt.

Eine Hälfte der teilnehmenden Unternehmen gibt an, dass sie für sich keine gesellschaftlichen Wachstumserwartungen und keinen ökonomischen Wachstumsdruck wahrnimmt beziehungsweise dass diese für ihr Handeln nicht relevant sind (Abb. 2.16) – dies sind knapp 60 Prozent der Kleinstunternehmen, aber auch ein Drittel bzw. ein Viertel der kleinen und der mittleren Unternehmen. Die andere Hälfte der KMU nimmt durchaus externe Wachstumserwartungen oder Wachstumsdruck wahr, selten jedoch in solch hohem Maße, dass sie ihre Unternehmenswerte gefährdet sehen. Jedes zweite dieser Unternehmen versucht vielmehr, die Wachstumserwartungen nur begrenzt zu bedienen und sich dem (ökonomischen) Druck zu entziehen, um Ziel- und Wertkonflikte möglichst zu vermeiden. Für fast ein Drittel derjenigen Unternehmen, die externe Wachstumserwartungen wahrnehmen, entsprechen diese auch den eigenen Vorstellungen – sie fassen sie als Ansporn auf, sich weiter zu entwickeln und innovativ zu sein.

Bei der letztgenannten Aussage wirkt auch mit, dass Wachstum teilweise als Erfolgs- und Leistungsnachweis wahrgenommen wird, den man gegenüber den internen und externen Stakeholdern erbringen muss (und möchte): Von insgesamt 311 Unternehmen, die genauer angegeben haben, warum sie externe/n Wachstumserwartungen oder -druck wahrnehmen, nennt ein Drittel dies als

einen Grund (ein Fünftel der Nennungen; je drei Nennungen waren möglich; Abb. 2.17). Die zentralen Ursachen für Wachstumsdruck werden jedoch im Kosten- und Investitionsdruck gesehen – rund 60 Prozent aller Nennungen entfallen hierauf: Kostensenkende Skaleneffekte müssen erzielt, die Lieferfähigkeit, Angebotspalette, Entwicklungskapazitäten und Kompetenzen müssen stetig ausgebaut, der jeweils aktuelle Stand der Technik muss gewährleistet werden (Abb. 2.18). Die erforderlichen Investitionsmittel müssen zum einen erwirtschaftet werden und ziehen zum anderen gegebenenfalls zusätzlich Fremdkapitalkosten nach sich. Den verschiedenen Teilaspekten eines Kosten- und Investitionsdrucks stimmte durchschnittlich ein Viertel aller auf die Frage antwortenden Unternehmen zu. Der Auslastungsdruck aufgrund zusätzlicher maschineller Kapazitäten bei Ersatzinvestitionen spielt – in unserem dienstleisterdominierten Sample – nur eine untergeordnete Rolle und Erwartungen des Staates, beispielsweise im Rahmen der Auftrags- und Fördermittelvergabe oder der Steuergesetzgebung, werden kaum als Grund angegeben.

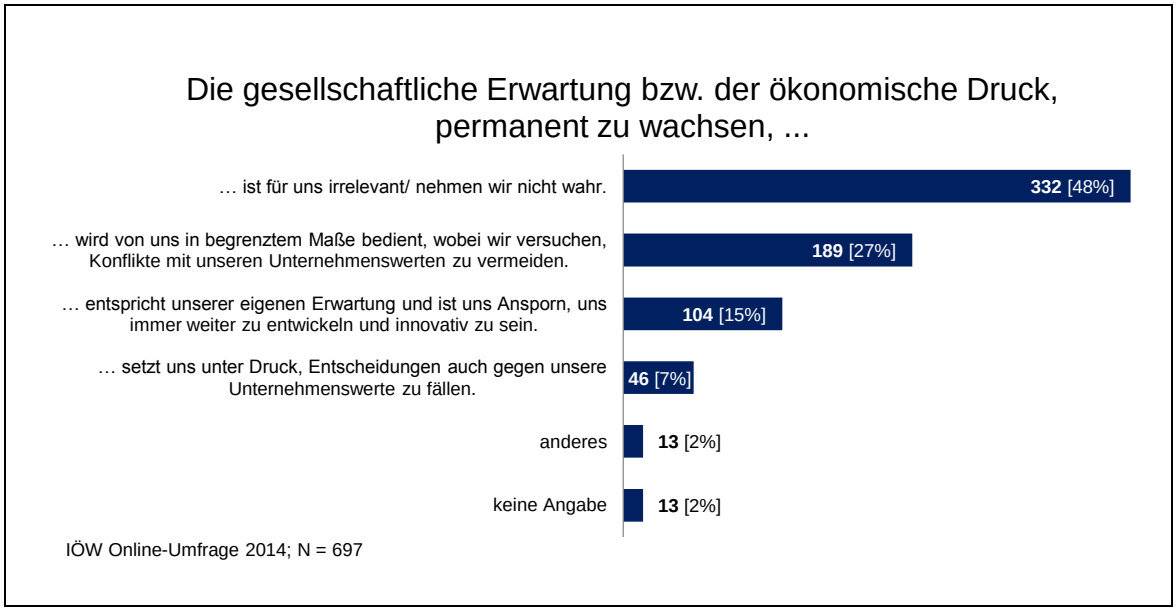

Abb. 2.16: Wahrnehmung von Wachstumsdruck

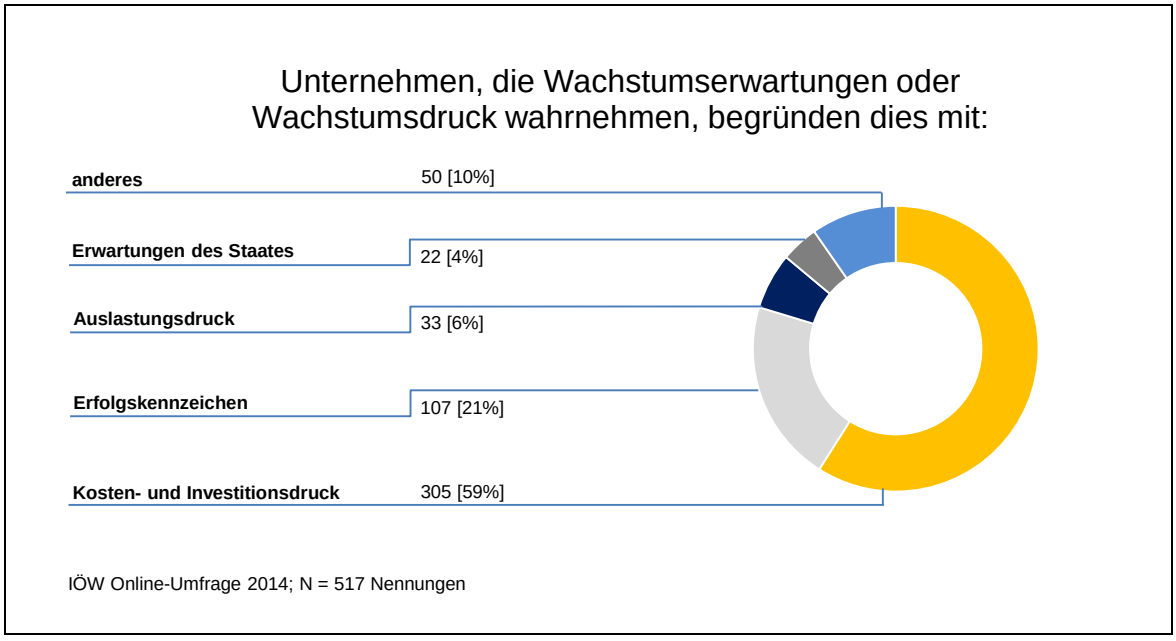

Abb. 2.17: Aus welchen Gründen nehmen Sie eine Erwartung bzw. einen Druck wahr, als Unternehmen permanent zu wachsen? (Drei Nennungen möglich)

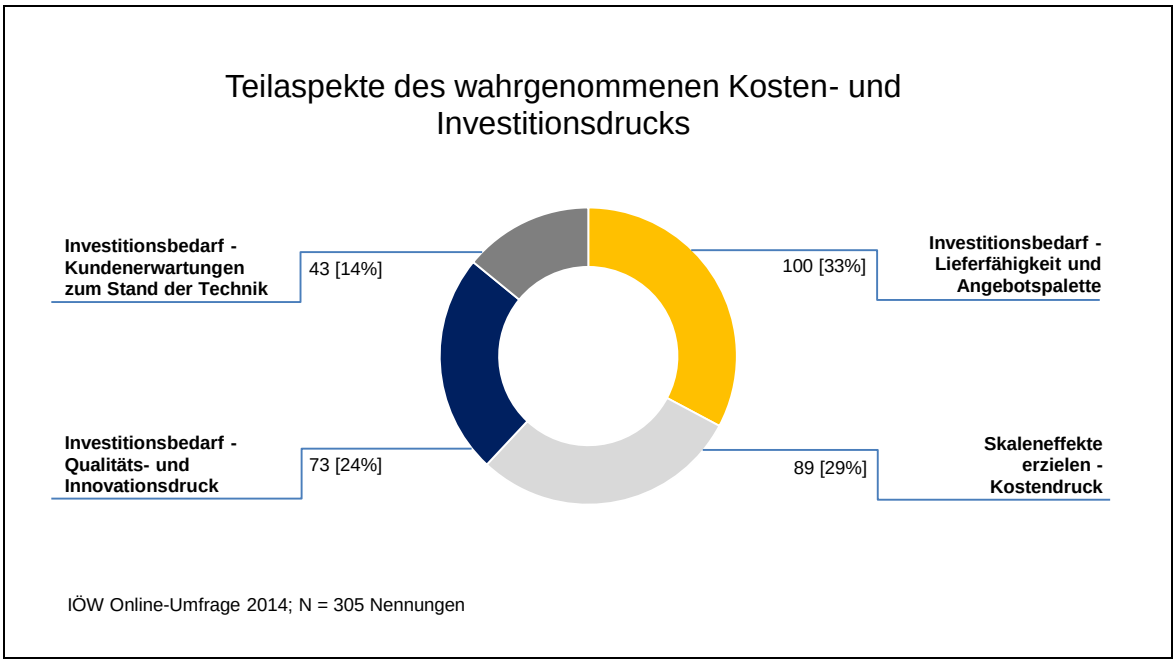

Abb. 2.18: Aspekte des Kosten- und Investitionsdrucks

Vorteile: Wettbewerbsfähigkeit steigern, Ansehen erhöhen, Arbeitsplätze schaffen

Die Vorteile, die typischerweise mit Unternehmenswachstum assoziiert werden und die auch die Mehrzahl der Teilnehmenden für ihr eigenes Unternehmen als teilweise oder ganz zutreffend wahrnimmt oder erwartet, liegen vor allem in einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des gesellschaftlichen Ansehens, in der Schaffung von Arbeitsplätzen, in einer Stärkung der Mitarbeiterbindung sowie darin, kostenwirksame Skaleneffekte zu realisieren und die eigenen regionalen Gestaltungsmöglichkeiten auszubauen (Abb. 2.19).

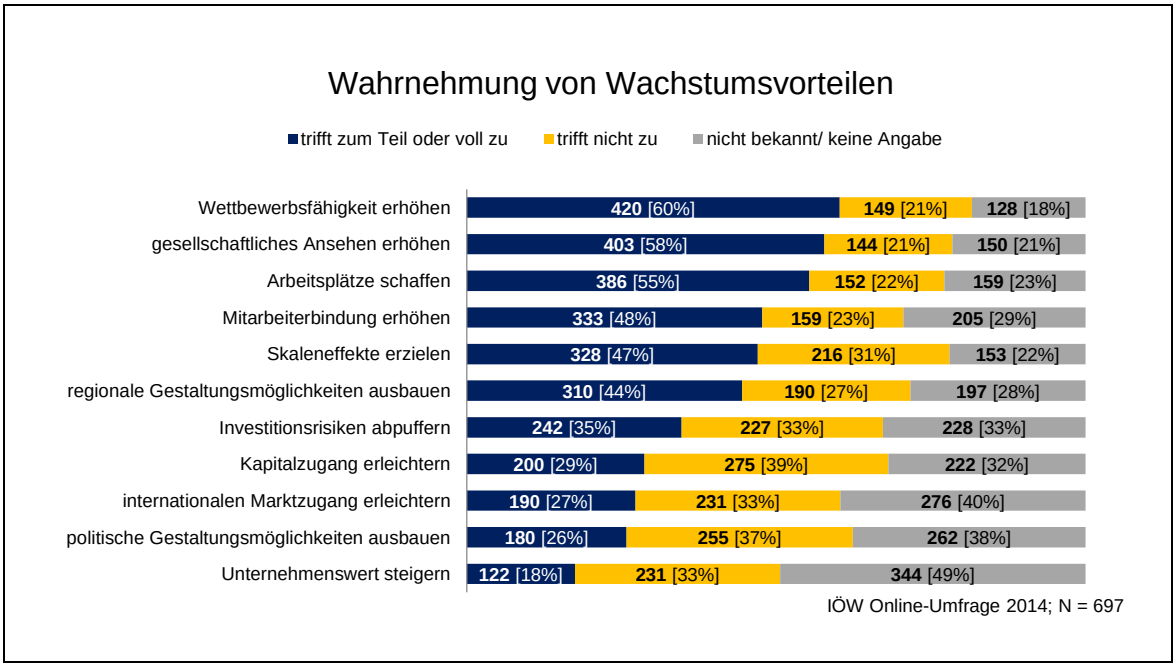

Abb. 2.19: Welche der häufig genannten Vorteile von Unternehmenswachstum treffen für Ihr Unternehmen zu?

Als mehrheitlich nicht zutreffende Wachstumsvorteile sehen die Teilnehmenden eine Erleichterung des Zugangs zu externem Kapital oder zu internationalen Märkten, eine Erweiterung der politischen Gestaltungsmöglichkeiten oder die Steigerung des Unternehmenswerts am Kapitalmarkt an. Allerdings sind die letzten drei Aspekte für die Teilnehmenden auch häufig nicht relevant: Der überwiegende Anteil kreuzte sie als in ihrem Fall nicht anwendbar (oder nicht bewertbar) an.

Nachteile: mehr Organisation und Verwaltung, Berichtspflichten und finanzielle Risiken

Nachteile oder Risiken, die häufig mit Unternehmenswachstum assoziiert werden und die auch die Mehrheit der Teilnehmenden für sich als teilweise oder ganz zutreffend ansieht oder erwartet, sind insbesondere der erforderliche Aufbau zusätzlicher administrativer und organisatorischer Strukturen, die zunehmenden externen Informations- und Berichtspflichten, erhöhte finanzielle Risiken durch notwendige Investitionen sowie eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, der unternehmerischen Flexibilität und der sogenannten Work-Life-Balance (Abb. 2.20). Mehrheitlich nicht zutreffend sind für die Teilnehmenden solche Wachstumsnachteile oder -risiken wie eine nachlassende Qualität oder Innovationsfähigkeit, eine zunehmende Distanz zwischen Führungskräften auf der einen sowie Kund/innen oder Mitarbeiter/innen auf der anderen Seite, eine sinkende Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen oder auch ein steigender Ressourcenverbrauch. Das Risiko einer zunehmenden Abhängigkeit von externem Kapital wird von den Teilnehmenden in fast gleichem Maße als zutreffend wie als nicht zutreffend bewertet.

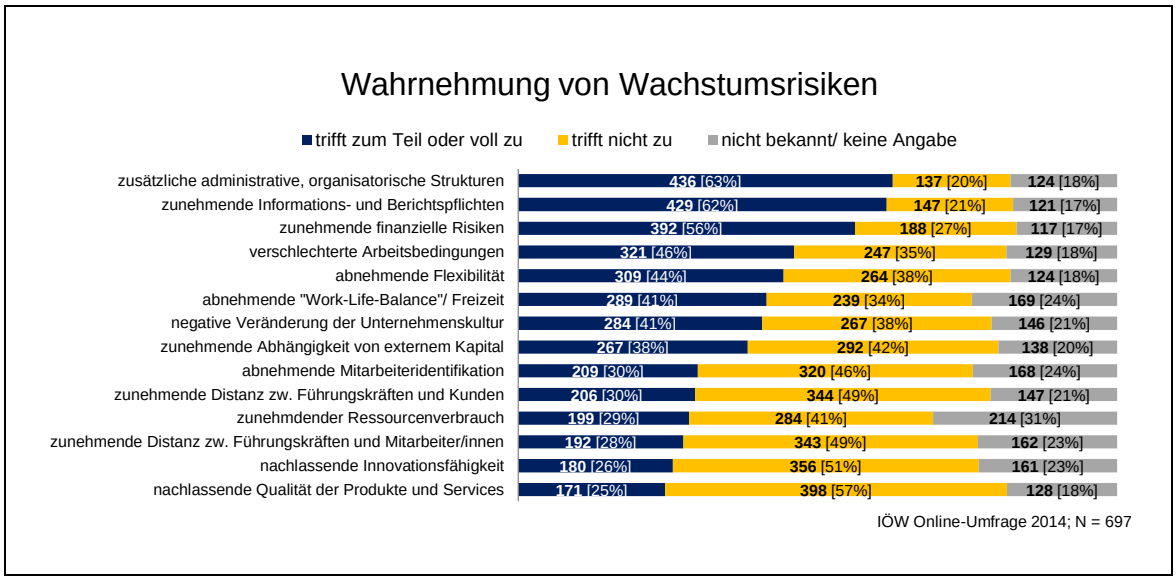

Abb. 2.20: Welche der häufig genannten Risiken von Unternehmenswachstum treffen für Ihr Unternehmen zu?

In Summe: Eine Sättigung ihrer Märkte ist für viele KMU ein Thema, Wachstum weniger

Gründungsaktivitäten in Deutschland werden häufig auf das Bedürfnis zurückgeführt, möglichst lange Einkommen aus der selbstbestimmten unternehmerischen Tätigkeit zu generieren (ZEW/ KfW 2012). Dies gilt auch für die Teilnehmer/innen an unserer Befragung. Dabei sind Autonomie und Handlungsspielräume der teilnehmenden KMU jedoch oft begrenzt: Sie agieren bereits überwiegend auf gesättigten oder nur langsam wachsenden Märkten und sehen sich dabei einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt, in dem zu viele Mitbewerber mit vergleichbaren Angeboten agieren.

Dem versuchen die Unternehmen zu begegnen, indem sie ihr eigenes Angebot differenzieren und insbesondere auf Qualitätsstrategien setzen. Dabei empfinden die KMU angesichts der Marktgegebenheiten jedoch häufig einen hohen Investitions- und Kostendruck, der sie wiederum einem ökonomischen Wachstumsdruck aussetzt und darüber teilweise ihre Unternehmenswerte gefährdet. Viele Unternehmer/innen befürchten durch Wachstum zugleich höhere Organisationskosten, Berichtspflichten und finanzielle Risiken. Sie sind daher häufig bemüht, dem Wachstumsdruck nur begrenzt nachzugeben, während sich andere der teilnehmenden KMU externen Wachstumserwartungen im Grunde ganz entziehen. Im Wachstum werden allerdings auch Vorteile gesehen: Neben einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit erwarten die KMU dadurch Möglichkeiten, ihr gesellschaftliches Ansehen zu verbessern und einen Beitrag zu mehr Beschäftigung zu leisten.

2.3 Bedeutung von Größenwachstum für KMU

Im Weiteren interessiert uns, wie sich die teilnehmenden KMU nun in der „Wachstumsfrage“ entschieden haben und wodurch sich die Unternehmen, die dabei kein oder kaum weiteres Wachstum anstreben, von anderen Unternehmen unterscheiden. Die Frage ist also: Welche strategische Relevanz hat Größenwachstum für KMU und welche Faktoren beeinflussen ihre Ausrichtung auf Nicht-Wachstum?

Zunächst bilden wir die Wachstumsorientierungen der teilnehmenden Unternehmen ab (Abschnitt 2.3.1). Im Anschluss daran untersuchen wir anhand der zuvor beschriebenen Variablen Unterschiede im Antwortverhalten, die auf einen Zusammenhang mit der Wachstumsorientierung hindeuten könnten. Dazu führen wir in einem ersten Schritt eine deskriptive Analyse mit Hilfe von Kreuztabellen und nicht-parametrischen statistischen Tests durch (Abschnitt 2.3.2). Anschließend versuchen wir mit Hilfe eines binären Logit Modells, den Einfluss einer Auswahl der Variablen auf die Wachstumsorientierung zu erklären (Abschnitt 2.3.3). Wir berechnen zudem die marginalen Effekte der Variablen, um zu untersuchen, wie sich die Wahrscheinlichkeit einer bestimmten Wachstumsorientierung verändert, wenn sich die Ausprägungen der Variablen ändern. Die Ergebnisse illustrieren wir beispielhaft anhand zweier fiktiver Unternehmen. In Abschnitt 2.3.4 fassen wir die Resultate dieser verschiedenen Analysen zusammen. Im anschließenden Abschnitt 2.4 nähern wir uns mit einer latenten Klassenanalyse auf der Basis verschiedener quantitativer sowie qualitativer Kennzahlenentwicklungen und -ziele einer groben Wachstumstypologie für die teilnehmenden Unternehmen an.

2.3.1 Wachstumsorientierung der KMU

Die Ausrichtung auf Größenwachstum ist begrenzt

Auf die Frage, welche Bedeutung Größenwachstum für ihre Unternehmensstrategie hat, gibt ein Drittel der KMU an, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben und vielmehr die derzeitige Unternehmensgröße weitestgehend beibehalten zu wollen (Abb. 2.21). Ein weiteres Viertel schließt zwar Wachstum nicht grundsätzlich aus, es steht für diese KMU aber auch nicht im Fokus – sie haben daher keine ausdrücklichen strategischen Wachstumsziele für sich formuliert. Jedes siebente Unternehmen gibt an, zunächst noch wachsen zu wollen, aber nur bis zu einer bestimmten Größe. Kontinuierliches, aber in der Höhe begrenztes Wachstum streben 23 Prozent und starkes Wachstum weniger als zwei Prozent der teilnehmenden KMU an.

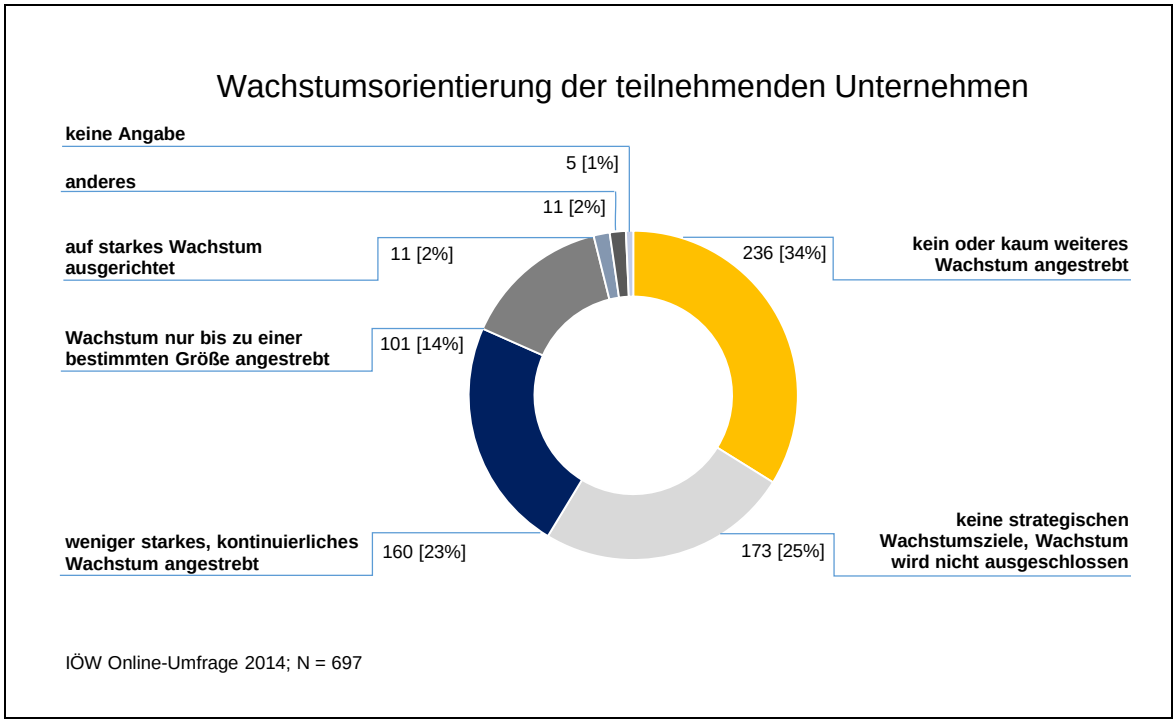

Abb. 2.21: Wachstumsorientierung der teilnehmenden KMU

2.3.2 Einflussgrößen – Deskriptive Analyse

Um die Stichprobenunternehmen besser kennenzulernen sowie erste Tendenzen im Antwortverhalten der KMU zu erfassen, die auf systematische Unterschiede in der Wachstumsorientierung hindeuten können, strukturierten wir die Daten mithilfe von Kreuztabellen. Für die jeweiligen Ausprägungen der vorliegenden Variablen stellten wir die Häufigkeiten zusammen, mit denen sich die Unternehmer/innen den unterschiedlichen Wachstumsorientierungen zuordneten. Die Excel-Pivot-Tabellen sind am Ende dieses Abschnitts aufgeführt; im Folgenden geben wir jeweils kurze Beschreibungen dazu.

Im Alter zählt Stabilität

Die jungen und ganz jungen Unternehmen (unter zehn beziehungsweise fünf Jahren) tendieren etwas mehr zu Wachstum als die älteren: Mit jeweils einem guten Viertel gab die Mehrheit in diesen Altersgruppen moderates Wachstum als ihre strategische Position an. Die älteren Unternehmen streben in der Mehrzahl eine Stabilisierung ihrer Unternehmensgröße an; bei den über 20jährigen lag der Anteil deutlich über 30 Prozent (Tab. 2.1).

Wer sehr klein ist, will sehr klein bleiben

Kleinstunternehmen, die mit rund 40 Prozent mehrheitlich angaben, nicht weiter wachsen zu wollen, zeigen eine geringere Ausrichtung auf Wachstum als kleine und mittlere Unternehmen: In jenen Größenklassen zielen mit rund 40 beziehungsweise 48 Prozent jeweils die meisten Unternehmen auf moderates Wachstum (Tab. 2.2).

Wachstum ist ein Thema für Kapitalgesellschaften

Je nach Rechtsform der Unternehmen zeigt sich ein leicht unterschiedliches Antwortverhalten hinsichtlich der Wachstumsorientierung: Die öffentlichen und gemeinnützigen sowie die Einzelunternehmen streben mit je über 40 Prozent in der Mehrzahl kein oder kaum weiteres Wachstum an; zudem hat je rund ein Viertel von ihnen keine strategischen Wachstumsziele formuliert. Auch bei den Personengesellschaften stehen diese beiden Positionen tendenziell im Vordergrund, während die Kapitalgesellschaften mit einem Drittel mehrheitlich auf moderates Wachstum zielen (Tab. 2.3).

Fremdmanagement erhöht die Wachstumsambitionen

Auch mit Blick auf das Verhältnis von Eigentum und Leitung lassen sich Unterschiede im Antwortverhalten feststellen: Ein gutes Drittel der Unternehmen, bei denen die Eigentümer/innen zugleich die Unternehmensleitung (mit) innehaben, strebt kein oder kaum weiteres Wachstum an, während bei Unternehmen mit angestelltem Management die Mehrheit in ähnlicher Häufigkeit eher auf moderates Wachstum ausgerichtet ist (Tab. 2.4).

Größere Unternehmensleitung zeigt stärkere Wachstumsausrichtung an

Tendenziell gilt für die Unternehmen in unserem Sample: Je mehr Personen in der Unternehmensleitung vertreten sind, umso eher sind die KMU auf Wachstum ausgerichtet. Während Alleingeschäftsführer/innen die Unternehmensgröße überwiegend nicht weiter steigern wollen, spricht sich bereits ab zwei Geschäftsführer/innen eine leichte und ab drei eine deutliche Mehrheit der Unternehmen für moderates Wachstum aus (Tab. 2.5).

Kleiner Gender-Gap beim Wachstumsziel

Sowohl in frauen- als auch in männergeführten KMU gibt die relative Mehrheit an, nicht weiter wachsen zu wollen. Dieser Anteil ist bei frauengeführten Unternehmen etwas höher, während bei männergeführten Unternehmen wiederum der Anteil derjenigen höher ist, die moderates Wachstum anstreben (Tab. 2.6) .

Produzent oder Dienstleister? Für die Wachstumsorientierung egal

Einzelne Branchen beziehungsweise Sektoren tendieren stärker als andere zu Nicht-Wachstum. Mit fast 40 Prozent ist beispielsweise die Mehrzahl der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes auf moderates Wachstum ausgerichtet, während in anderen Bereichen die Orientierung auf Nicht-Wachstum dominiert: bei den Unternehmen aus Bau-, Energie- und Versorgungswirtschaft sind dies 45 Prozent, bei den Dienstleistern ein Drittel (Tab. 2.7). In einer stärker aggregierten Sektorenbetrachtung zeigt sich zwischen Dienstleistern und dem industriellen Sektor ein eher ausgeglichenes Bild: Je ein Drittel streben mehrheitlich kein oder kaum weiteres Wachstum an. Dieses Bild zeigt sich auch, wenn die Wachstumseinstellung branchenübergreifend anhand des Hauptgeschäftsfelds der Unternehmen abgefragt wird. Sowohl Unternehmen, die Güter produzieren, als auch Dienstleister und solche Unternehmen, die sowohl Produkte als auch Dienstleistungen in ihrem Portfolio haben, wollen mehrheitlich nicht oder kaum weiter wachsen. Bei reinen Dienstleistern ist der Abstand allerdings etwas deutlicher (Tab. 2.8).

Zwei Seiten einer Medaille: Regionalität und eine geringe Ausrichtung auf Wachstum

Die Unternehmen, die auf internationalen Märkten aktiv sind, zeigen relativ häufiger eine Ausrichtung auf moderates und (mit deutlich geringerem Anteil) starkes Wachstum. Lokal und regional agierende KMU wollen mehrheitlich nicht weiter wachsen oder haben zumindest keine strategischen Wachstumsziele formuliert. Überregional agierende Unternehmen zeigen sich in ihrer Wachstumsorientierung relativ ausgeglichen – mit einer leichten Neigung zum Nicht-Wachsen (Tab. 2.9).

Im B2C-Geschäft wird Wachstum seltener zum Thema

Die Gruppe der endverbraucherorientierten KMU ist am wenigsten auf Wachstum ausgerichtet: Fast 40 Prozent dieser B2C-Unternehmen streben kein weiteres Wachstum an und ein weiteres Viertel hat keine Wachstumsziele formuliert, während bei den B2B-Unternehmen die Mehrheit (ein Viertel) auf moderates Wachstum zielt (Tab. 2.10).

Ohne Fremdkapital ist Wachstum weniger relevant

Unternehmen, die kein Fremdkapital aufgenommen haben, streben mehrheitlich nicht nach einer Vergrößerung oder sie haben keine ausdrücklichen Wachstumsvorgaben formuliert. Für die anderen Unternehmen spielt moderates Wachstum eine geringfügig größere Rolle als Nicht-Wachstum (Tab. 2.11).

Nachhaltige Gründungen tendieren zu Wachstum, mehr noch die Unternehmen mit Kosten- und Innovationsstrategien – risikoaverse Unternehmer/innen sind wachstumsavers

Unternehmer/innen, die bei ihren Gründungsmotiven auf soziale und/ oder ökologische Zielsetzungen verweisen, zeigen eine leicht stärkere Ausrichtung auf (moderates) Wachstum als solche, die in der Gründung keinen ausdrücklichen Nachhaltigkeitsbezug herstellten (Tab. 2.12). Beim Blick auf die Wettbewerbsstrategien der KMU verschwimmen die Unterschiede jedoch: Diejenigen Unternehmen, die strategisch ausdrücklich nachhaltigkeitsorientiert aufgestellt sind, unterscheiden sich in ihrem Antwortverhalten kaum von denen, die dies nicht sind (Tab. 2.13). Differenzen zeigen sich hier eher für die Unternehmen, die auf Kostenführerschaft oder auf Innovations- und Technologieführerschaft zielen: Sie geben in der Mehrheit an, moderates Wachstum anzustreben. In (fast) allen anderen Gruppen überwiegt die Ausrichtung auf Nicht-Wachstum; hier ordnen sich vor allem mehr als die Hälfte der KMU mit Risikovermeidungsstrategie ein.

Je entspannter der Wettbewerb, desto geringer die Ausrichtung auf Wachstum

Sowohl die KMU, die auf ihrem Hauptmarkt eine geringe bis mittlere Wettbewerbsintensität wahrnehmen, als auch jene, die eine hohe Wettbewerbsintensität sehen, geben mehrheitlich an, nicht weiter wachsen zu wollen. Erste zeigen hierzu jedoch eine leicht stärkere Tendenz als Letztere (Tab. 2.14).

Unternehmenswachstum folgt dem Marktwachstum

Unterschiede im Antwortverhalten zeigen sich auch hinsichtlich der wahrgenommenen Marktdynamik: Unternehmen auf schnell wachsenden Märkten geben am häufigsten eine Ausrichtung auf moderates Wachstum an, am zweithäufigsten zielen sie auf ein Wachstum bis zu einer bestimmten Unternehmensgröße und immerhin fünf Prozent sind auf starkes Wachstum ausgerichtet. Für die anderen Unternehmen steht jedoch im Vordergrund, die Größe zu halten – insbesondere für die Unternehmen auf schrumpfenden Märkten (Tab. 2.15).

Ohne Wachstumsdruck auch geringere Wachstumsambition

Unternehmen, die keine externen Wachstumserwartungen und keinen ökonomischen Wachstumsdruck wahrnehmen, geben überwiegend an, an ihrer derzeitigen Größe festhalten zu wollen oder keine ausdrücklichen Wachstumsziele zu verfolgen. Die anderen Unternehmen zeigen eine stärkere Ausrichtung auf Wachstum. Insbesondere die KMU, für die beim Unternehmenswachstum externe und eigene Erwartungen zusammentreffen und die hieraus ihren unternehmerischen Ansporn ziehen, zielen auf moderates und, in gewissem Maße, starkes Wachstum. Unternehmen, die Konflikte mit ihren Werten und Zielen befürchten, sowie solche, die Wachstumserwartungen auch aus diesem Grund nur begrenzt bedienen, lassen keine so deutliche Tendenz im Antwortverhalten erkennen: Sie zeigen eine vergleichsweise ausgeglichene Verteilung ihrer verschiedenen Wachstumsorientierungen (Tab. 2.16).

Tab. 2.1: Wachstumsorientierung nach Unternehmensalter

Wachstumsorientierung / Altersklassen	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
0 bis 4	2,56%	0,00%	25,64%	25,64%	20,51%	23,08%	2,56%	100,00%
5 bis 9	0,00%	2,33%	27,91%	11,63%	27,91%	27,91%	2,33%	100,00%
10 bis 19	0,45%	2,71%	21,27%	17,65%	32,58%	24,89%	0,45%	100,00%
20 bis 49	0,35%	1,04%	22,84%	11,07%	37,37%	24,91%	2,42%	100,00%
50 und älter	1,01%	0,00%	22,22%	15,15%	36,36%	24,24%	1,01%	100,00%
k.A	16,67%	16,67%	50,00%	0,00%	0,00%	16,67%	0,00%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.2: Wachstumsorientierung nach Größenklassen (Mitarbeiterzahl)

Wachstumsorientierung / Größenklassen (Beschäftigte)	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
Kleinstunternehmen	0,46%	1,62%	12,99%	14,62%	40,84%	28,07%	1,39%	100,00%
Kleinunternehmen	1,12%	1,68%	40,22%	13,41%	24,02%	17,88%	1,68%	100,00%
mittlere Unternehmen	1,79%	0,00%	48,21%	14,29%	14,29%	19,64%	1,79%	100,00%
k.A	0,00%	3,23%	16,13%	19,35%	29,03%	29,03%	3,23%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.3: Wachstumsorientierung nach Rechtsformen

Wachstumsorientierung / Rechtsform	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
Einzelunternehmen	0,41%	1,65%	12,35%	17,28%	41,56%	24,69%	2,06%	100,00%
k.A	0,00%	7,69%	23,08%	15,38%	15,38%	38,46%	0,00%	100,00%
Kapitalgesellschaften	1,29%	1,29%	33,12%	13,83%	27,65%	21,54%	1,29%	100,00%
Personengesellschaften	0,00%	1,79%	17,86%	12,50%	34,82%	32,14%	0,89%	100,00%
Sonstige	0,00%	0,00%	22,22%	0,00%	44,44%	27,78%	5,56%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.4 Wachstumsorientierung nach Verhältnis von Eigentum und Leitung

Wachstumsorientierung / Verhältnis Eigentum/Leitung	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
Inhabergeführt	0,49%	1,48%	22,08%	15,16%	34,60%	24,88%	1,32%	100,00%
Fremdgeschäftsführung	0,00%	3,08%	35,38%	10,77%	24,62%	23,08%	3,08%	100,00%
k.A	8,00%	0,00%	12,00%	8,00%	40,00%	28,00%	4,00%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.5: Wachstumsorientierung nach Größe der Unternehmensleitung

Wachstumsorientierung / Größe Geschäftsführung	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
1 Person	0,25%	1,50%	17,75%	13,25%	39,50%	26,25%	1,50%	100,00%
2 Personen	0,93%	1,87%	28,04%	17,29%	26,64%	23,36%	1,87%	100,00%
3 und mehr Personen	2,70%	0,00%	37,84%	12,16%	24,32%	21,62%	1,35%	100,00%
k.A	0,00%	11,11%	11,11%	22,22%	33,33%	22,22%	0,00%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.6: Wachstumsorientierung nach Geschäftsführung m/w

Wachstumsorientierung / Geschäftsführung m/w	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
männergeführt	0,48%	1,76%	24,36%	14,42%	32,85%	25,00%	1,12%	100,00%
frauengeführt	2,74%	0,00%	10,96%	15,07%	42,47%	23,29%	5,48%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.7: Wachstumsorientierung nach Branchen

Wachstumsorientierung / Branchen	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
Andere	1,60%	3,20%	26,40%	12,00%	35,20%	19,20%	2,40%	100,00%
Bau; Infrastruktur/ Versorger	0,00%	0,00%	15,49%	7,04%	45,07%	29,58%	2,82%	100,00%
Dienstleistungen, Handel, Gastgew	0,79%	1,84%	21,00%	16,80%	33,33%	25,46%	0,79%	100,00%
k.A	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%
Land- und Forstwirtschaft, Fischere	0,00%	0,00%	4,17%	12,50%	33,33%	41,67%	8,33%	100,00%
Verarbeitendes Gewerbe	0,00%	0,00%	37,23%	14,89%	25,53%	21,28%	1,06%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.8: Wachstumsorientierung nach Hauptgeschäftsfeld

Wachstumsorientierung / Hauptgeschäft	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
k.A	5,88%	5,88%	23,53%	11,76%	41,18%	11,76%	0,00%	100,00%
Produkte	0,00%	0,00%	27,83%	15,65%	30,43%	25,22%	0,87%	100,00%
Dienstleistungen	0,66%	1,77%	21,85%	14,35%	35,10%	24,94%	1,32%	100,00%
Produkte + Diensleistungen	0,89%	1,79%	22,32%	14,29%	31,25%	25,89%	3,57%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.9: Wachstumsorientierung nach Hauptabsatzmarkt

Wachstumsorientierung / Absatzmarkt	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
k.A	42,86%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	42,86%	0,00%	100,00%
lokal/ regional	0,00%	1,02%	19,13%	13,01%	38,52%	26,28%	2,04%	100,00%
national	0,40%	1,59%	26,59%	17,46%	30,56%	22,22%	1,19%	100,00%
international	2,17%	6,52%	39,13%	13,04%	15,22%	23,91%	0,00%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.10: Wachstumsorientierung nach Kundengruppe

Wachstumsorientierung / Kundengruppe	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
k.A	9,09%	0,00%	9,09%	0,00%	9,09%	63,64%	9,09%	100,00%
Geschäftskunden	0,78%	1,82%	26,04%	16,15%	31,25%	22,14%	1,82%	100,00%
Endverbraucher/innen	0,00%	1,59%	19,92%	13,94%	38,65%	25,10%	0,80%	100,00%
öffentliche Hand	1,96%	0,00%	17,65%	7,84%	35,29%	35,29%	1,96%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.11: Wachstumsorientierung nach Aufnahme von Fremdkapital

Wachstumsorientierung / Aufnahme von Fremdkapital	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
nein	0,57%	2,01%	16,09%	11,21%	39,66%	28,74%	1,72%	100,00%
ja	0,00%	1,17%	30,12%	17,84%	28,65%	20,76%	1,46%	100,00%
k.A	42,86%	0,00%	14,29%	14,29%	0,00%	28,57%	0,00%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.12: Wachstumsorientierung nach Gründungsmotiv

Gründungsmotiv	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
nicht-nachhaltigkeitsmotiviert	0,38%	1,33%	21,44%	15,37%	34,16%	25,81%	1,52%	100,00%
nachhaltigkeitsmotiviert	0,00%	1,54%	30,77%	12,31%	30,00%	23,08%	2,31%	100,00%
k.A	7,50%	5,00%	17,50%	10,00%	42,50%	17,50%	0,00%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.13: Wachstumsorientierung nach Wettbewerbsstrategie

Wachstumsorientierung / Wettbewerbsstrategie	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
nicht-nachhaltig orientiert	0,67%	2,00%	24,22%	13,56%	33,78%	24,22%	1,56%	100,00%
nachhaltig orientiert	0,00%	0,90%	21,72%	17,65%	32,13%	25,79%	1,81%	100,00%
k.A	7,69%	0,00%	11,54%	3,85%	50,00%	26,92%	0,00%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.14: Wachstumsorientierung nach Wettbewerbsintensität

Wachstumsorientierung / Wettbewerbsintensität	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
k.A	5,88%	0,00%	17,65%	5,88%	17,65%	41,18%	11,76%	100,00%
gering bis mittel	0,47%	0,47%	21,03%	14,02%	37,38%	26,17%	0,47%	100,00%
hoch	0,64%	2,15%	24,03%	15,02%	32,83%	23,61%	1,72%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.15: Wachstumsorientierung nach Marktdynamik

Wachstumsorientierung / Marktdynamik	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
k.A	20,00%	0,00%	20,00%	5,00%	35,00%	15,00%	5,00%	100,00%
schnell wachsend	1,06%	5,32%	38,30%	21,28%	17,02%	15,96%	1,06%	100,00%
langsam wachsend	0,00%	1,79%	24,11%	12,50%	35,71%	25,89%	0,00%	100,00%
gesättigt	0,00%	0,72%	19,42%	15,11%	35,61%	27,34%	1,80%	100,00%
schrumpfend	0,00%	0,00%	17,74%	11,29%	45,16%	20,97%	4,84%	100,00%
anderes	0,00%	0,00%	5,26%	15,79%	31,58%	42,11%	5,26%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Tab. 2.16: Wachstumsorientierung und die Wahrnehmung von Wachstumsdruck

Wachstumsorientierung / Wahrnehmung Wachstumsdruck	keine Angabe/ weiss nicht	starkes Wachstum	moderates Wachstum	begrenztes Wachstum/ Wachstum bis...	kein/ kaum weiteres Wachstum	keine Wachstumsziele	Anderes	Gesamtergebnis
k.A	23,08%	0,00%	15,38%	15,38%	30,77%	15,38%	0,00%	100,00%
entspr. unseren Erwartungen	0,96%	6,73%	59,62%	15,38%	6,73%	9,62%	0,96%	100,00%
gefährdet unsere Werte	0,00%	2,17%	32,61%	21,74%	26,09%	15,22%	2,17%	100,00%
bedienen wir begrenzt	0,00%	0,53%	24,87%	22,75%	30,69%	20,63%	0,53%	100,00%
irrelev./ nehmen wir nicht wahr	0,30%	0,60%	10,24%	9,04%	44,88%	33,43%	1,51%	100,00%
anderes	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	46,15%	30,77%	23,08%	100,00%
Gesamtergebnis	0,72%	1,58%	22,96%	14,49%	33,86%	24,82%	1,58%	100,00%

Sieben der Variablen zeigen einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Wachstumsorientierung

In den anschließend vorgenommenen Signifikanztests[2] lassen sich die beschriebenen Unterschiede im Antwortverhalten nicht für alle Variablen als systematisch bestätigen. Für immerhin sieben der 15 Variablen deuten sie allerdings an, dass sich die Verteilung der Antworten zwischen den Wachstumsorientierungen statistisch signifikant unterscheidet. Tab. 2.17 stellt als Ergebnis der deskriptiven Analysen alle hier als signifikant und nicht-signifikant bestimmten Variablen zusammen.

Tab. 2.17: Signifikante und nicht-signifikante Einflussgrößen auf die Wachstumsorientierung – Ergebnisse der nicht-parametrischen statistischen Tests

Variable	Zusammenhang	Signifikanz
Statistisch signifikant		
Absatzmarkt	Unternehmen, die international agieren, tendieren relativ seltener als andere dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Kruskal-Wallis-Test p-Wert = 0,000
Aufnahme von Fremdkapital	Unternehmen, die kein Fremdkapital aufgenommen haben, tendieren relativ häufiger als andere dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Chi-Quadrat-Test p-Wert = 0,000
Größe der Unternehmensleitung	Unternehmen mit größerer Unternehmensleitung tendieren relativ seltener als andere dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Kruskal-Wallis-Test p-Wert von 0,000
Marktdynamik	Unternehmen auf schnell wachsenden Märkten tendieren relativ seltener als andere dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Kruskal-Wallis-Test p-Wert = 0,000
Rechtsform	Kapitalgesellschaften tendieren relativ seltener als andere Rechtsformen dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Chi-Quadrat-Test p-Wert = 0,000
Unternehmensgröße	Kleinstunternehmen tendieren relativ häufiger als andere dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Kruskal-Wallis Test p-Wert = 0,000
Wachstumsdruck	Unternehmen, die keinen Wachstumsdruck wahrnehmen, tendieren relativ häufiger als andere dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Chi-Quadrat-Test p-Wert = 0,000
Statistisch nicht signifikant		
Unternehmensalter (Altersklassen)	Ältere Unternehmen tendieren relativ häufiger als andere dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Kruskal-Wallis Test p-Wert = 0,118
Verhältnis von Eigentum und Leitung	Eigentümergeführte Unternehmen tendieren relativ häufiger als Unternehmen mit Fremdgeschäftsführung dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Chi-Quadrat-Test p-Wert = 0,091
Produktion vs. Dienstleistung	Unternehmen, die Güter produzieren, tendieren relativ seltener als Dienstleister dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Chi-Quadrat-Test p-Wert = 0,826

2 Um nicht auf die strikten Verteilungsannahmen von t-Tests angewiesen zu sein, haben wir nicht-parametrische Tests genutzt. Für Variablen mit kategorialen Ausprägungen haben wir den Chi-Quadrat Test genutzt, für Variablen mit ordinalen Ausprägungen den Kruskal-Wallis Test (Siegel 1976). Beide Tests legen die Nullhypothese zugrunde, dass die unterschiedlichen Verteilungen zwischen den Ausprägungen der Wachstumsorientierung dem Zufall entstammen. Der p-Wert gibt die Wahrscheinlichkeit der Nullhypothese wieder. Ist der p-Wert kleiner als 0,05, wird die Nullhypothese zugunsten der Gegenhypothese abgelehnt. In dem Fall gehen wir davon aus, dass sich die Verteilungen der Variablen zwischen den Wachstumsorientierungen unterscheiden.

Hauptkunden-gruppe	Unternehmen, die auf den Endverbrauchermarkt zielen, tendieren relativ häufiger als B2B-Unternehmen dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Chi-Quadrat-Test p-Wert = 0,142
Zusammensetzung der Unternehmensleitung nach Geschlecht	Frauengeführte Unternehmen tendieren relativ häufiger als männergeführte Unternehmen dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Chi-Quadrat-Test p-Wert = 0,065
Nachhaltigkeitsbezug in der Gründungsmotivation	Unternehmen mit nachhaltigkeitsorientierten Gründungsmotiven tendieren relativ seltener als Unternehmen ohne Nachhaltigkeitsbezug dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Chi-Quadrat-Test p-Wert = 0,244
Wettbewerbsintensität	KMU, die auf ihrem Hauptmarkt nur eine geringe bis mittlere Wettbewerbsintensität wahrnehmen, tendieren relativ häufiger dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Kruskal-Wallis-Test p-Wert = 0,349
Nachhaltigkeitsbezug der Wettbewerbsstrategie	Unternehmen, die mit ihrer Wettbewerbsstrategie ausdrücklich sozial und/ oder ökologisch aufgestellt sind, tendieren ähnlich häufig wie Unternehmen ohne Nachhaltigkeitsbezug dazu, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben	Chi-Quadrat-Test p-Wert = 0,439

2.3.3 Einflussgrößen – Regressionsanalyse

Die bisherigen beschreibenden statistischen Analysen dienten der übersichtlicheren Darstellung und ersten themenbezogenen Ordnung unserer Daten. Es zeigten sich Tendenzen im Antwortverhalten der teilnehmenden Unternehmen, von denen einige auf systematische Einflüsse auf deren Wachstumsorientierung verwiesen. Mit diesen Darstellungen lassen sich jedoch weder simultane oder kausale Zusammenhänge der Variablen untersuchen noch Aussagen über die Güte beziehungsweise die Erklärungskraft unserer Analysen treffen oder auch die Unsicherheiten in unseren Schätzungen abbilden. Im Folgenden wenden wir daher Methoden der schließenden (inferentiellen) Statistik an, um Einflussgrößen auf die Wachstumsorientierung der Unternehmen zu identifizieren und zu quantifizieren. An dieser Stelle sei bereits darauf verwiesen, dass Abschnitt 2.3.4 die Ergebnisse der deskriptiven und inferentiellen statistischen Analysen zusammenfasst.

2.3.3.1 Logit Modell

Wir nutzen für unsere Berechnungen das binäre Logit Modell.[3] Die Wachstumsorientierung der Unternehmen dient dabei als abhängige, also zu erklärende Variable. Das Modell erlaubt es uns, die Wahrscheinlichkeit einer bestimmten Wachstumsorientierung für verschiedene Ausprägungen der

[3] In dem Modell wird unterstellt, dass der Zusammenhang zwischen exogenen (erklärenden) Variablen und der Wahrscheinlichkeit der endogenen (zu erklärenden) Variable einer S-förmigen Funktion folgt. Im Falle eines positiven Zusammenhangs steigt also die Wahrscheinlichkeit, allerdings mit erst zunehmenden und dann abnehmenden Raten. Bei extrem niedrigen oder hohen Ausprägungen grenzt die Wahrscheinlichkeit an Null oder Eins, wird diese aber nicht übersteigen. Somit ist sichergestellt, dass Vorhersagen Wahrscheinlichkeiten von Null und Eins nicht unter- beziehungsweise überschreiten. Die S-Form impliziert auch, dass der Effekt einer exogenen Variable bei verschiedenen Ausprägungen unterschiedlich ist. Möchte man beispielsweise den Einfluss marginaler Änderungen einer exogenen Variablen auf die Wahrscheinlichkeit untersuchen, muss man das an einer bestimmten Stelle – beispielsweise dem Mittelwert der Variable – tun. In manchen Fällen ist der Unterschied der Effekte sehr groß. Eine gängige Alternative zum Logit Modell ist das Probit Modell. Hier wird eine kumulative Normalverteilung angenommen. Wir haben uns für die Berechnungen für das Logit Modell entschieden, da beide Modelle ähnliche Ergebnisse geliefert haben und das Logit Modell weniger rechenintensiv ist. Genaue Beschreibungen der Modelle sind beispielsweise in Greene (2008) oder Ronning (2013) zu finden.

unabhängigen, erklärenden Variablen und somit für verschiedene Unternehmenstypen zu schätzen.

Das Logit Modell wird angewandt, wenn die zu erklärende Größe aus nur zwei Ausprägungen (ja/nein) besteht. Daher haben wir die Wachstumsorientierung mit ihren sechs möglichen Ausprägungen zunächst in eine binäre Variable überführt. Dabei wurden die Ausprägung „kein oder kaum weiteres Wachstum angestrebt“ als „wachstumsneutral“ und alle anderen Ausprägungen als „nicht-wachstumsneutral“ orientiert gekennzeichnet.[4] Die beiden kontinuierlichen Variablen – Unternehmensalter und Anzahl der Beschäftigten – wurden logarithmiert.[5] Alle kategorialen Variablen wurden Dummy kodiert[6], wobei die jeweils erste Antwortoption im Fragebogen als Referenzkategorie diente: Die berechneten Effekte der anderen Ausprägungen der entsprechenden Variable sind dann jeweils im Vergleich zur Referenzkategorie zu interpretieren.

Wir haben zwei Modelle geschätzt. Das erste Modell „mit allen Variablen“ beinhaltet alle potenziell relevanten Variablen, wie wir sie auch in den deskriptiven Analysen betrachtet haben. Einige der Variablen sind allerdings untereinander korreliert (Multikollinearität; beispielsweise die Unternehmensgröße nach Beschäftigten und Umsatz, die Rechtsform sowie die Produktions-/ Dienstleistungsorientierung) und andere möglicherweise endogen in Bezug auf die abhängige Variable (das heißt, es gibt keine eindeutige Kausalität zwischen der erklärenden und der abhängigen Variable; beispielsweise bei der Wahrnehmung von Wachstumsdruck). Daher schätzten wir zudem ein „reduziertes Modell“, in dem diese (im Modell 1 meist nicht-signifikanten) Variablen ausgeschlossen wurden. Die ebenfalls nicht-signifikante Variable ‚Zusammensetzung der Unternehmensleitung nach Geschlecht‘ haben wir dabei nicht ausgeschlossen, da wir deren Effekt als wichtig erwartet haben und hier keine Multikollinearitätsprobleme vorliegen.

Tab. 2.18 zeigt die Ergebnisse. Beide Modelle haben eine signifikant höhere Erklärungskraft als das Nullmodell, also ein Modell ohne erklärende Variablen. Modell 1 scheint dabei zudem eine hö-

---

4 Auch wenn sich diese Abgrenzung schließlich statistisch als am aussagekräftigsten erwies, war sie zunächst eine Setzung unsererseits, um uns möglichst wenig missverständlich an eine „wachstumsneutrale“ Orientierung heranzutasten. Tatsächlich bildeten die Pivot-Tabellen etwa für Unternehmen, die keine strategischen Wachstumsziele formuliert haben, häufig ein ähnliches Antwortverhalten ab wie für diejenigen KMU, die ausdrücklich nicht bzw. kaum weiter wachsen wollen. In weiteren Analysen sollte nicht zuletzt deswegen ein stärkeres Augenmerk darauf gelegt werden, inwieweit auch andere Wachstumsorientierungen als wachstumsneutral gefasst werden können bzw. müssen.

5 Ein logarithmischer Zusammenhang impliziert, dass der Effekt einer zusätzlichen Einheit (also ein Jahr älter, ein/e weitere/r Mitarbeiter/in) mit steigenden Werten abnimmt, was in diesen Fällen plausibel erscheint. Der Unterschied der Wahrscheinlichkeit, wachstumsneutral zu sein, ist zwischen 249 und 259 Mitarbeiter/innen vermutlich geringer als zwischen 5 und 15 Mitarbeiter/innen. Analoges gilt für das Unternehmensalter. Dieser Zusammenhang könnte auch erklären, warum sich die Altersklassen in Abschnitt 2.3.1 nicht signifikant bei der Wachstumsorientierung unterschieden haben.

6 Dummy Kodierungen nutzt man bei kategorialen und bei ordinalen Variablen mit mehr als zwei Ausprägungen n. Dabei werden n neue Variablen erzeugt, wobei jede Dummy Variable eine Ausprägung darstellt. Die neuen Variablen sind 0/1 kodiert, wobei gilt:

$$Dummy_n = \begin{cases} 1, & wenn\ x = n \\ 0, & wenn\ x \neq n \end{cases}$$

wobei x die ursprüngliche Variable und n die jeweilige Ausprägung darstellen. In der Regressionsanalyse wird eine beliebige Dummy Variable ausgeschlossen, um perfekte Multikollinearität zu vermeiden. Die geschätzten Parameter der übrigen Variablen messen dann den Effekt der Ausprägung im Vergleich zu der ausgeschlossenen Variable (Referenzkategorie).

here Erklärungskraft als Modell 2 zu besitzen: Mit Zunahme aller im Modell berücksichtigten Variablen kann Modell 1 die Variation der Wahrscheinlichkeit, wachstumsneutral orientiert zu sein, besser erklären.[7] Die oben beschriebenen Multikollinearitäts- und Endogenitätsprobleme führen aber zu ungenaueren Parameterschätzungen und die Ergebnisse sind weniger robust. Daher werden wir im Folgenden mit dem „sichereren“ Modell 2 arbeiten.

Die Berechnungen ergeben einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Wachstumsorientierung für die Variablen *Unternehmensalter, Unternehmensgröße, Aufnahme von Fremdkapital, Absatzmarkt* und *Marktdynamik*. Es zeigt sich, dass ältere Unternehmen mit weniger Beschäftigten und ohne externe Finanzierung, die nur auf regionalen und lokalen Märkten mit maximal langsamem Marktwachstum agieren, eher wachstumsneutral orientiert sind.

Tab. 2.18: Geschätzte Parameter in den Logit Modellen

	Modell 1 mit allen Variablen	**Reduziertes Modell 2**
Variable	*Parameter*	
Rechtsform		
Einzelunternehmen und Freiberufler/innen	0 (.)	
Kapitalgesellschaften	0.552* (0.305)	
Personengesellschaften	0.236 (0.351)	
Unternehmensalter		
Log von Unternehmensalter	0.402*** (0.142)	0.386*** (0.120)
Unternehmensgröße		
Log von Anzahl Beschäftigte	-0.516*** (0.184)	-0.474*** (0.0897)
Umsatzgrößenklassen	0.113 (0.337)	
Verhältnis von Eigentum und Leitung		
Nicht eigentümergeführt	0 (.)	
Eigentümergeführt	-0.176 (0.466)	
Größe der Unternehmensleitung		
Eine Person	0 (.)	
Zwei Personen	-0.267 (0.280)	
Drei oder mehr Personen	-0.498 (0.467)	
Zusammensetzung der Unternehmensleitung nach Geschlecht		
Ganz oder mehrheitlich männergeführt	0 (.)	0 (.)
Ganz oder mehrheitlich frauengeführt	0.283 (0.398)	0.188 (0.299)

7 Dies deuten die höheren Werte für das $Pseudo\ R^2$ und das angepasste $Pseudo\ R^2$ in Modell 1, die höhere Anzahl korrekter Vorhersagen sowie die Informationskriterien (Baysian Information Criterion, Akaike Information Criterion) mit ihren jeweils geringeren Werten bei Modell 1 an.

Aufnahme von Fremdkapital		
Fremdkapital	0 (.)	0 (.)
Kein Fremdkapital	0.466** (0.238)	0.490** (0.194)
Hauptgeschäft		
Güter	0 (.)	
Dienstleistungen	0.111 (0.342)	
Kombination Güter und Dienstleistungen	0.188 (0.411)	
Absatzmarkt		
Lokaler bis nationaler Absatzmarkt	0 (.)	0 (.)
Internationaler Absatzmarkt	-1.365** (0.592)	-1.055** (0.507)
Wettbewerbsintensität		
Geringe bis mittlere Wettbewerbsintensität	0 (.)	
Hohe Wettbewerbsintensität	0.278 (0.257)	
Marktdynamik		
Schnell wachsender Markt	0 (.)	0 (.)
Langsam wachsender Markt	0.996** (0.439)	1.003*** (0.337)
Gesättigter Markt	0.513 (0.437)	0.829** (0.330)
Schrumpfender Markt	0.974* (0.549)	1.086** (0.429)
Nachhaltigkeitsbezug der Wettbewerbsstrategie		
Nicht nachhaltigkeitsorientiert	0 (.)	
Nachhaltigkeitsorientiert	-0.363 (0.251)	
Wachstumsdruck		
Entspricht unserer eigenen Erwartung	0 (.)	
Gefährdet unsere Werte	1.131 (0.715)	
Wird von uns in begrenztem Maße bedient	1.869*** (0.566)	
Ist für uns irrelevant/ nehmen wir nicht wahr	2.354*** (0.554)	
Anderes	3.220*** (1.066)	
Konstante	-4.083*** (1.063)	-1.988*** (0.495)
Beobachtungen	469	581
AIC	530.5	688.3
BIC	625.9	727.5
Pseudo R2	0.186	0.102
Pseudo R2(Angepasst)	0.109	0.0784
Anteil korrekter Vorhersagen	0.742	0.688
Chi Quadrat	110.7	76.54
Log Likelihood(Null)	-297.6	-373.4
Log Likelihood	-242.2	-335.1

Standardfehler in Klammern; * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

2.3.3.2 Marginale Effekte

Da in Logit Modellen der Zusammenhang zwischen der endogenen und den exogenen Variablen nicht-linear ist, sind die ausgewiesenen Parameterwerte nicht direkt interpretierbar. Daher präsentieren wir zusätzlich die marginalen Effekte der Variablen. Diese zeigen an, wie sich die Wahrscheinlichkeit der endogenen Variable verändert, wenn sich eine exogene Variable um eine Einheit erhöht. Aufgrund der unterstellten S-förmigen Funktion im Logit Modell sind die marginalen Effekte aber je nach Ausgangslage unterschiedlich. Daher berechnen wir die Effekte an den jeweiligen Mittelwerten der Variablen. Auch hier gilt: In der weiteren Analyse betrachten wir nur Modell 2, da hier das Risiko, aufgrund von Multikollinearität und Endogenität ungenaue beziehungsweise verzerrte Parameter geschätzt zu haben, geringer ist als im Modell 1.

Tab. 2.19 zeigt die Ergebnisse. Marginale Effekte von logarithmisch transformierten Variablen sind in nicht-linearen Modellen relativ schwierig zu interpretieren und bedürfen zunächst weiterer Berechnung.[8] In unserem Modell betrifft dies das Unternehmensalter und die Unternehmensgröße nach Anzahl Beschäftigter. Hierfür haben wir jeweils die Durchschnittswerte der Stichprobe (33 Jahre und 19 Beschäftigte[9]) in die Berechnung eingesetzt. Es zeigt sich, dass ein um ein Jahr älteres Unternehmen eine um 0,13 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit hat, wachstumsneutral orientiert zu sein. Bei der Anzahl Beschäftigter ist dieser Effekt minus 0,28 Prozent: Ein/e weitere/r Beschäftigte/r reduziert also die Wahrscheinlichkeit, wachstumsneutral orientiert zu sein.

Bei den diskreten beziehungsweise Dummy kodierten Variablen ist die Interpretation der marginalen Effekte jeweils auf die Referenzkategorie zu beziehen. So hat ein Stichproben-Unternehmen ohne externe Finanzierung eine um neun Prozent höhere Wahrscheinlichkeit, nicht weiter wachsen zu wollen, als ein Unternehmen mit Fremdkapitalaufnahme. Ein international agierendes Unternehmen hat eine um ca. 16 Prozent geringere Wahrscheinlichkeit, wachstumsneutral orientiert zu sein, als ein Unternehmen, das seine Produkte und Dienstleistungen regional oder national vertreibt. Den größten Effekt hat allerdings die Wachstumsdynamik des Marktes, auf dem das Unternehmen agiert. Hier ist die Referenzkategorie ein schnell wachsender Markt: Ist ein Unternehmen stattdessen auf einem schrumpfenden Markt tätig, so ist die Wahrscheinlichkeit, wachstumsneutral orientiert zu sein, um 18 Prozent höher. Für langsam wachsende und gesättigte Märkte betragen diese Werte 16 Prozent und 13 Prozent.

---

8 Am Beispiel der Unternehmensgröße: Der angegebene marginale Effekt für ln(Anzahl Beschäftigte) von -0,0906 bezieht sich auf eine Erhöhung von 2,93 (Stichprobendurchschnitt von ln(Anzahl Beschäftigte)) um eine Einheit auf 3,93. Das entspricht einer Änderung der Anzahl Beschäftigten von $\exp(2{,}93) = 18{,}72$ auf $\exp(3{,}93) = 50{,}9$, also einer Erhöhung um 32,4 Personen. Der durchschnittliche Effekt für eine Erhöhung ist folglich $-0{,}0906/32{,}4 * 100 = -0{,}28\%$.

9 Die Mittelwerte unterscheiden sich von den oben beschriebenen, da hier im Modell unvollständige Beobachtungen ausgeschlossen wurden.

Tab. 2.19: Marginale Effekte bei Durchschnittswerten

	Modell 1 mit allen Variablen	**Reduziertes Modell 2**
Variable	*Marginale Effekte*	
Rechtsform		
Einzelunternehmen und Freiberufler/innen	0 (.)	
Kapitalgesellschaften	0.0892* (0.0462)	
Personengesellschaften	0.0345 (0.0520)	
Unternehmensalter		
Log von Unternehmensalter	0.0667*** (0.0256)	0.0738*** (0.0238)
Unternehmensgröße		
Log von Anzahl Beschäftigte	-0.0858*** (0.0229)	-0.0906*** (0.0141)
Umsatzgrößenklassen	0.0187 (0.0548)	
Verhältnis von Eigentum und Leitung		
Nicht eigentümergeführt	0 (.)	
Eigentümergeführt	-0.0305 (0.0833)	
Größe der Unternehmensleitung		
Eine Person	0 (.)	
Zwei Personen	-0.0447 (0.0469)	
Drei oder mehr Personen	-0.0779 (0.0687)	
Zusammensetzung der Unternehmensleitung nach Geschlecht		
Ganz oder mehrheitlich männergeführt	0 (.)	0 (.)
Ganz oder mehrheitlich frauengeführt	0.0501 (0.0754)	0.0371 (0.0614)
Aufnahme von Fremdkapital		
Fremdkapital	0 (.)	0 (.)
Kein Fremdkapital	0.0784* (0.0422)	0.0938** (0.0382)
Hauptgeschäft		
Güter	0 (.)	
Dienstleistungen	0.0180 (0.0544)	
Kombination Güter und Dienstleistungen	0.0311 (0.0681)	
Absatzmarkt		
Lokaler bis nationaler Absatzmarkt	0 (.)	0 (.)
Internationaler Absatzmarkt	-0.158*** (0.0486)	-0.157*** (0.0559)
Wettbewerbsintensität		
Geringe bis mittlere Wettbewerbsintensität	0 (.)	
Hohe Wettbewerbsintensität	0.0447 (0.0404)	

Marktdynamik		
Schnell wachsender Markt	0 (.)	0 (.)
Langsam wachsender Markt	0.150*** (0.0574)	0.164*** (0.0492)
Gesättigter Markt	0.0658 (0.0511)	0.129*** (0.0456)
Schrumpfender Markt	0.146* (0.0857)	0.182** (0.0758)
Nachhaltigkeitsbezug der Wettbewerbsstrategie		
Nicht nachhaltigkeitsorientiert	0 (.)	
Nachhaltigkeitsorientiert	-0.0581 (0.0389)	
Wachstumsdruck		
Entspricht unserer eigenen Erwartung	0 (.)	
Gefährdet unsere Werte	0.0807 (0.0585)	
Wird von uns in begrenztem Maße bedient	0.186*** (0.0471)	
Ist für uns irrelevant/ nehmen wir nicht wahr	0.282*** (0.0539)	
Anderes	0.491** (0.232)	

Standardfehler in Klammern; * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

2.3.3.3 Wachstumsorientierung zweier fiktiver Unternehmensbeispiele

Um die Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen in Hinblick auf die Wachstumsorientierung noch einmal anders zu veranschaulichen, definieren wir anhand unserer im Modell 2 als signifikant herausgearbeiteten Variablen zwei stark voneinander abweichende, typische Unternehmensbeispiele: ein altes, kleines Unternehmen, das ohne Fremdkapitalaufnahme auf gesättigtem, nicht internationalem Markt agiert, sowie ein junges, bereits mittelgroßes und frühzeitig internationalisiertes Unternehmen auf einem schnell wachsenden Markt, das externes Kapital aufgenommen hat. Für diese berechnen wir jeweils die Wahrscheinlichkeit, wachstumsneutral orientiert zu sein.

Tab. 2.20 zeigt die Ergebnisse. Die Wahrscheinlichkeiten der beiden so definierten Unternehmenstypen, nicht oder kaum weiter wachsen zu wollen, unterscheiden sich tatsächlich sehr. Für Unternehmen 1 liegt die Wahrscheinlichkeit über 40 Prozent, während sie für Unternehmen 2 nicht einmal ein Prozent beträgt.[10]

[10] Durch die binäre Kodierung der Wachstumsorientierung in „wachstumsneutral versus nicht wachstumsneutral orientiert“ lässt sich allerdings hieraus nicht ableiten, ob Unternehmen 2 stark, moderat oder nur bis zur einer bestimmten Größe wachsen will. In anderen empirischen Studien wurden KMU dieses Typs (jung, früh internationalisiert und früh gewachsen) jedoch am ehesten als stark wachsende (Start-up-) Unternehmen kategorisiert (z. B. Mundhenke 2012).

Tab. 2.20: Wahrscheinlichkeit fiktiver Unternehmen, nicht weiter wachsen zu wollen

Unternehmensbeispiel	Merkmale	Wahrscheinlichkeit wachstumsneutraler Orientierung
Unternehmen 1		
Unternehmensalter: Anzahl Beschäftigte: Fremdkapitalaufnahme: Absatzmarkt: Marktdynamik:	26 Jahre 7 Nein lokal bis national gesättigter Markt	42 Prozent (Standardfehler: 4,25)
Unternehmen 2		
Unternehmensalter: Anzahl Beschäftigte: Fremdkapitalaufnahme: Absatzmarkt: Marktdynamik:	4 Jahre 249 ja international schnell wachsender Markt	0,6 Prozent (Standardfehler: 0,4)

2.3.4 Zusammenfassung und Diskussion der Analysen

Die Ausrichtung der befragten Unternehmen auf Größenwachstum ist begrenzt: Ein Großteil der KMU will nicht weiter wachsen oder hat sich jedenfalls keine konkreten Ziele dafür gesetzt. Andere sehen Grenzen in einer bestimmten Unternehmensgröße oder geringen eigenen Wachstumsrate. Nur ein Bruchteil der KMU zieht starkes Wachstum in Betracht. Sowohl in der deskriptiven Analyse als auch in der Regressionsanalyse erwiesen sich einige der erfassten Variablen als signifikante Einflussfaktoren auf die Wachstumsorientierung: das Alter und die Größe der Unternehmen, die geografische Reichweite und die Wachstumsdynamik des Absatzmarktes, auf dem die Unternehmen agieren, sowie die Tatsache, ob das Unternehmen in jüngerer Zeit externes Kapital aufgenommen hatte oder nicht (Tab. 2.21).

In der deskriptiven Analyse wurden ebenso die Größe der Unternehmensleitung, die Rechtsform sowie die Angabe, ob das Unternehmen externen Wachstumsdruck wahrnimmt, als signifikant herausgestellt. Diese Einflüsse konnten in der Regression jedoch nicht als systematisch bestätigt werden (und wurden im reduzierten Logit Modell auch aufgrund von Multikollinearität und Endogenität ausgeschlossen).

Tab. 2.21: Signifikante Einflussgrößen auf die Wachstumsorientierung – Ergebnis der Regressionsanalyse

Variable	Die Wahrscheinlichkeit, kein/ kaum weiteres Wachstum anzustreben,…
Unternehmensalter	ist umso größer, je älter das Unternehmen ist
Unternehmensgröße (Anzahl Beschäftigte)	ist umso größer, je kleiner das Unternehmen ist
Fremdkapitalaufnahme	ist größer für Unternehmen, die kein Fremdkapital aufgenommen haben
Absatzmarkt	ist größer für Unternehmen, die nicht international agieren
Marktdynamik	ist geringer für Unternehmen, die auf schnell wachsenden Märkten agieren

Die Vergleichbarkeit unserer nicht-repräsentativen Befragung mit anderen empirischen Studien zum Wachstum bzw. zu den Wachstumsambitionen von KMU ist begrenzt. Wir wollen dennoch an dieser Stelle auf einige Gemeinsamkeiten und Unterschiede mit unseren Befunden eingehen.

Der Einfluss des *Unternehmensalters* auf das Wachstum oder die Wachstumsorientierung wird in der Literatur häufig und unterschiedlich diskutiert. Zumeist werden jungen Unternehmen ein höheres Wachstumstempo und auch größere Wachstumsambitionen zugesprochen als älteren (Capelleras et al. 2004; ZEW/ KfW 2012). Das Beschäftigungs- oder Umsatzwachstum in den ersten vier Jahren nach Gründung gilt als Indikator dafür, ob ein KMU ein *stark* wachsendes Unternehmen werden wird (Mundhenke 2012). Allerdings können zum einen nur die wenigsten jungen Unternehmen tatsächlich ein großes Wachstum realisieren (ZEW/ KfW 2012). Und zum anderen zeigen laut PwC (2014) gerade ältere Familienunternehmen vielfältige Wachstumsstrategien, mit denen sie durchaus ein höheres Wachstum aufweisen können als jüngere. Dieser Zusammenhang lässt sich über das Lebenszyklusmodell abbilden (KMU Forschung Austria 2010): Unternehmen weisen demnach je nach Alter unterschiedliche Wachstumscharakteristika auf und starten gegebenenfalls nach einer Reifephase noch einmal in eine sogenannte Revitalisierungsphase mit höheren Wachstumsraten. Auch in unserer Stichprobe gaben die jüngsten Unternehmen seltener als die anderen Altersgruppen an, nicht weiter wachsen zu wollen. Vor allem für die „Frühstarter“ im fiktiven Unternehmensbeispiel 2 ergab sich eine nur sehr geringe Wahrscheinlichkeit dafür. Allerdings stand für die unter vierjährigen KMU auch starkes Wachstum nie im Fokus. Dies war am ehesten bei den KMU von 5 bis 19 Jahren der Fall, teilweise auch bei den Bis-50-Jährigen. Darüber wurde es wieder irrelevant. Die Berechnungen der marginalen Effekte zeigten, dass die Wahrscheinlichkeit, nicht weiter wachsen zu wollen, mit jedem „Lebensjahr“ steigt. Die relativ größten Anteile wachstumsneutral orientierter Unternehmen wiesen dementsprechend die über 20-Jährigen auf.

Wie stark ein Unternehmen wächst, ist auch davon abhängig, wie groß es bereits ist. Im Allgemeinen wird angenommen, dass kleinere Unternehmen schneller wachsen und sich das Wachstum mit zunehmender *Unternehmensgröße* verlangsamt (Capelleras et al. 2004). Dies gilt gerade auch für Gründungen: Für kleine Gründungen steht zunächst Wachstum auf dem Plan, vor allem auch um eine minimal erforderliche Betriebsgröße zu erreichen, um am Markt bestehen zu können (ZEW/ KfW 2012). Unternehmen, die groß gegründet werden, zeigen hingegen häufig abnehmende Wachstumsraten oder müssen bald wieder reduzieren (Capelleras et al. 2004). Insgesamt aber werden nur wenige Unternehmen als „echtes“ Start-up, also mit strategischem Wachstumsziel, gegründet. Bei Gründungen in Deutschland zum Beispiel überwiegt das Interesse, im eigenen Kompetenzfeld selbstbestimmt unternehmerisch tätig zu sein und darüber auch langfristig Einkommen zu erzielen (ZEW/ KfW 2012). Eine wachsende Zahl von Beschäftigten bedeutet dabei erhöhten Managementaufwand und reduzierte Zeit für die eigene Arbeit an der ursprünglichen Gründungsidee. In diesem Lichte ist zu sehen, dass ein großer Anteil gerade der Kleinstunternehmen in unserer Stichprobe die bisherige Größe beibehalten will. Je größer hingegen ein Unternehmen ist, umso eher ist es auf eine der anderen Wachstumsorientierungen ausgerichtet. Allerdings nicht auf starkes Wachstum: Dies ist in der Tat nur für einige der Kleinst- und Kleinunternehmen relevant, während Mittelunternehmen auf maximal moderates und damit langsames Wachstum setzen. Auch sie nähern sich offenbar einer wie auch immer bestimmten Größengrenze an.

Als weiterer ausschlaggebender Faktor wird zudem die *Marktdynamik* diskutiert. Beste Voraussetzungen für Unternehmenswachstum bietet demnach ein junger, dynamischer Markt (Mundhenke 2012). Die Attraktivität solcher Märkte zieht allerdings auch weitere und größere Marktteilnehmer an, sodass sich der Wettbewerbs- und damit Wachstums*druck* erhöht (siehe unten). Auch in unseren Analysen erweist sich der Einfluss der Marktdynamik als signifikant, um die Wachstumsorientierungen zu erklären. In diesem Sinne ist für KMU auf einem schnell wachsenden Markt die Wahrscheinlichkeit, selbst nicht weiter wachsen zu wollen, eher gering. Für KMU auf schrumpfenden, nur noch langsam wachsenden oder gesättigten Markten steht hingegen im Vordergrund, sich – gegebenenfalls nach Reduktionsprozessen – zu stabilisieren und die Existenz zu sichern.

Angesichts häufig bereits gesättigter regionaler oder nationaler Märkte wird KMU, die tendenziell stark regional ausgerichtet sind, eine *Exportorientierung* empfohlen, um deutliche Wachstumspotenziale zu realisieren (KPMG 2007; KMU Forschung Austria 2010; Deloitte 2013). In der Tat werden Internationalisierungsentscheidungen von Unternehmen zumeist als aktive Wachstumsentscheidung gelesen. Der Wachstumseffekt ist dabei umso größer, je früher ein Unternehmen internationalisiert. Zugleich setzt eine Exportorientierung bereits eine gewisse Größe, also Wachstum voraus – exportorientiert sind daher vornehmlich die großen KMU (ebd.). Die Entscheidung, lokal oder regional, gegebenenfalls noch national zu agieren, gilt in ähnlicher Lesart als Indikator für eine wachstumsneutrale Orientierung (PwC 2014). Dies trifft auch für die KMU unserer Stichprobe zu: Unternehmen, die lokale bis nationale Märkte bedienen, haben eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, nicht weiter wachsen zu wollen, als exportorientierte Unternehmen. Bakker et al. wiesen aber bereits 1999 darauf hin, dass exportbasierte Wachstumseffekte ohnehin nur noch begrenzt zu erwarten sind.

Die finanzielle Ausstattung und die weiteren Finanzierungsmöglichkeiten sind sowohl für den Aufbau als auch das langfristige Wachstum eines Unternehmens relevant (KMU Forschung Austria 2010; Capelleras et al. 2004). Schwierigkeiten, *externes Kapital* aufzunehmen, wie sie häufig für KMU auftreten, gelten als ein Grund dafür, dass Unternehmen Wachstumspotenziale nicht realisieren können (ZEW/ KfW 2012). Fremdkapital wird jedoch auch zum Wachstumstreiber, da eine mit Kapitalkosten belastete Ausweitung der unternehmerischen Kapazitäten den Zwang zu immer weiteren Steigerungen vor allem des Umsatzes nach sich zieht. Die Aufnahme von Fremdkapital kann daher sowohl eine aktive Wachstumsentscheidung anzeigen als auch das Gefangensein des Unternehmens in einer Wachstumsspirale. Externe Finanzierung erwies sich auch in unseren Berechnungen als signifikanter Faktor: Diejenige Hälfte der teilnehmenden KMU, die in den letzten fünf Jahren Fremdkapital aufgenommen hatte, zeigte in der Tat eine geringere Wahrscheinlichkeit, wachstumsneutral orientiert zu sein. Alternative Finanzierungsquellen, die als weniger wachstumstreibend gelten (KMU Forschung Austria 2010; Capelleras et al. 2004), wurden von den befragten Unternehmen noch eher selten genutzt, sodass hier keine Differenzierung möglich war.

Der Einfluss der *Rechtsform* auf das Wachstum bzw. die Wachstumsambitionen von KMU wird vergleichsweise selten diskutiert, gilt gleichwohl als signifikant (Capellaras et al. 2004): Nicht-börsennotierte Kapitalgesellschaften (entsprechen etwa in Deutschland der GmbH und der kleinen AG) werden bereits größer gegründet und zeigen ein schnelleres Wachstum als Einzelunternehmen und Partnerschaften. Die wiederum halten ihre Größe vornehmlich stabil. Diese Tendenz ist auch in unserer Stichprobe sichtbar, wenngleich nicht statistisch signifikant: Eine wachstumsneutrale Orientierung stand für alle Rechtsformen außer den GmbHs im Vordergrund.

Die *Einheit von Eigentum und Leitung*, also die Frage: Geschäftsführende Eigentümer/innen oder angestellte Manager/innen? ergibt laut PricewaterhouseCoopers (PwC 2014) aus Wachstumssicht nur eine Antwort: Eigentum am Unternehmen macht die zentralen Entscheider/innen konservativ und risikoavers und das wirkt sich langfristig wachstumshemmend aus. In ihrer Studie speziell zu Familienunternehmen ergab sich, dass (die strategische Ausrichtung auf) das Wachstum eines Unternehmens umso höher war, je höher der Anteil familienfremder Mitglieder in der Unternehmensleitung war. In unserer Stichprobe waren überwiegend eigentümergeführte Unternehmen vertreten. Diese tendierten in der Tat relativ häufiger dazu, nicht weiter wachsen zu wollen. Diese Tendenz konnte in den weiteren Berechnungen aber nicht als signifikant bestätigt werden.

Auch die *Größe und genderspezifische Zusammensetzung der Unternehmensleitung* gelten als Einflussfaktoren auf das Wachstum bzw. die Wachstumsorientierung: ZEW und KfW (2012) stellen beispielsweise heraus, dass eine Gründung im Team wachstumssteigernd wirkt. In unserer Stichprobe lässt sich diese Feststellung für spätere Lebenszyklusphasen fortführen: Eine größere Unternehmensleitung verringerte tendenziell, wenn auch nicht statistisch signifikant, die Wahrscheinlichkeit des Unternehmens, nicht weiter wachsen zu wollen. Dies gilt gemäß KMU Forschung Austria (2010) und Rövekamp (2011) auch für einen höheren Anteil von Männern in der Geschäftsführung. Unternehmer*innen* hingegen sind hingegen häufig auf eine kleine Gründungs- und Unternehmensgröße ausgerichtet und streben eine langfristige Unternehmensstabilität und -sicherung sowie immaterielle Zielsetzungen an (ebd.). Sind sie allerdings aus vergleichbaren ökonomischen Ausgangsbedingungen heraus und in sogenannten Männerdomänen aktiv, tritt der Genderaspekt als Wachstumseffekt zurück (ebd.). Letzteres scheint allerdings auf die frauengeführten Unternehmen in unserer Stichprobe weniger zuzutreffen: Viele ihrer Kleinstunternehmen im Dienstleistungsbereich sind in sogenannten frauentypischen Domänen aktiv. In diesem Sinne zeigen auch die erhobenen Daten die Tendenz, dass ein höherer Anteil von Frauen in der Unternehmensleitung die Wahrscheinlichkeit einer wachstumsneutralen Orientierung erhöht. Da allerdings der Anteil frauengeführter KMU in der Stichprobe gering war, ist diese Tendenz nicht statistisch signifikant.

In den Postwachstumsdebatten wird allgemein erwartet, dass der Druck zu wachsen bei produzierenden Unternehmen größer ist und Dienstleister eher wachstumsneutral agieren können (Bakker et al. 1999). Auch die meisten Wachstumsstudien fragen vor allem nach dem *Branchen- bzw. Sektoreinfluss* auf das Wachstum. Es zeigt sich dabei regelmäßig, dass die Branchenzugehörigkeit durchaus relevant für die Gründungsgröße eines Unternehmens ist, nicht aber für das weitere Wachstum (Capelleras et al. 2004; Industry Canada 2008; NESTA 2009; Mundhenke 2012; ZEW/ KfW 2012). Produzierende Unternehmen und Dienstleister unterscheiden sich demnach nicht stark voneinander – ausschlaggebend ist vielmehr der Startinvestitionsbedarf (für Räume, Ausstattung, Maschinen usw.), der eine effiziente Mindestgröße für bestimmte produzierende wie auch bestimmte dienstleistungsorientierte Unternehmen vorgibt (Capelleras 2004). Auch in unserer Stichprobe bestehen bei der Gegenüberstellung von Produktion versus Dienstleistung nur geringe Unterschiede; die schwache Tendenz, dass dienstleistungsorientierte KMU etwas häufiger angeben, nicht weiter wachsen zu wollen, ist statistisch nicht signifikant.

„Marktprobleme“, zu denen neben der oben diskutierten Frage des (abnehmenden) Marktwachstums auch ein zu hoher *Wettbewerbsdruck* zählt, hemmen tendenziell das Wachstum auf der Unternehmensebene (ZEW/ KfW 2012). In unseren Berechnungen zeigte die Wettbewerbsintensität allerdings keinen eindeutigen sowie statistisch signifikanten Einfluss auf die Wachstumsorientierung: Während die Kreuztabellen noch andeuteten, dass Unternehmer/innen umso eher das Gefühl haben, sich mit Wachstum durchsetzen zu müssen, je höher der Druck auf das Überleben ist („grow or die“), ergab sich in der Regression für ein Unternehmen, das mit einer hohen Wettbewerbsintensität konfrontiert ist, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, *nicht* weiter wachsen wollen.

In den Debatten zum sozial-ökologischen Wandel wird diskutiert, ob nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen nicht gerade wachsen wollen bzw. müssen, um Veränderungen der Wirtschaftsweise wirksam voranzubringen – oder ob sie diejenigen Unternehmen sind, die am ehesten Wachstumsgrenzen reflektieren und einhalten (sollten). Gemäß unseren Berechnungen scheint beides zuzutreffen: Eine *wettbewerbsstrategische Ausrichtung auf Nachhaltigkeit* verringerte leicht, wenn auch nicht statistisch signifikant, die Wahrscheinlichkeit eines Unternehmens, wachstumsneutral orientiert zu sein. Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen kreuzten jedoch auch seltener als nicht-nachhaltige die Option starken Wachstums an und gaben zugleich häufiger an, nur bis zu einer bestimmten Größe wachsen wollen.

2.4 Annäherung an eine Wachstumstypologie der teilnehmenden KMU

Wir fragten die Unternehmen nicht nur allgemein nach ihrer übergeordneten Wachstums*orientierung*, sondern auch spezifischer nach ihren Entwicklungszielen für verschiedene Kennzahlen sowie nach einer groben Einschätzung deren „tatsächlicher“ Entwicklung. Insgesamt 20 quantitative wie qualitative Kenngrößen sollten über die Einsatz- und Ergebnisentwicklung Auskunft geben:

- aus der *Quantitäts-/ Finanz- und Prozessperspektive:*
  neben Umsatz und Mitarbeiterzahl auch Einsatz finanzieller und materieller Ressourcen (Rohstoffe und Energie), Produktionsmenge, Gewinn, Rentabilität, Liquidität, Effizienz der Arbeitsabläufe, Emissionen und Abfall
- aus der *Kundenperspektive:*
  Marktanteil, Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Zufriedenheit der Kunden oder Geschäftspartner, der ökologische und/ oder soziale Nutzen der Produkte und Dienstleistungen
- aus der *Personal- und Entwicklungsperspektive:*
  Forschungsinvestitionen, Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen, Entwicklungsräume und -chancen für Beschäftigte, faires Miteinander, Work-Life-Balance beziehungsweise Freizeit
- aus der *breiteren gesellschaftlichen Perspektive:*
  Beitrag zur regionalen beziehungsweise gesellschaftlichen Entwicklung

Für diese 20 Kenngrößen fragten wir die Entwicklung in den letzten fünf Jahren sowie die Entwicklungsziele für die nächsten fünf Jahre ab: Konnten beziehungsweise wollen die Unternehmen die Kenngrößen jeweils steigern, halten oder reduzieren?

Im Folgenden versuchen wir, mithilfe dieser Unternehmensangaben Wachstumstypen von Unternehmen zu identifizieren. Zunächst bilden wir die Stichprobe anhand der erzielten Entwicklung der „klassischen“ Wachstumskennzahlen Umsatz und Mitarbeiterzahl ab. Anschließend beziehen wir die Gesamtheit der Kenngrößen jeweils mit ihren erzielten sowie den geplanten Entwicklungen in eine latente Klassenanalyse ein.

Wachstumstypen anhand der erzielten Entwicklung von Umsatz und Mitarbeiterzahl

Da es nicht die eine absolute Kennzahl gibt, die für alle Branchen und Fragestellungen gleichermaßen repräsentativ und aussagekräftig ist, wird die Unternehmensgröße anhand verschiedener, absoluter wie relativer, Kennzahlen bestimmt. Gleichwohl sind die Mitarbeiterzahl und der Umsatz (bzw. die Bilanzsumme), die exemplarisch für das Potenzial beziehungsweise den Wertstrom eines Unternehmens stehen, als „klassische“ Basiskenngrößen zu sehen: Sie liegen der allgemeinen Einordnung als KMU oder Großunternehmen zugrunde und stehen in der Regel im Zentrum von Wachstumsanalysen.

Wenn wir allein diese beiden Kennzahlen heranziehen (an erster Stelle die Mitarbeiterzahl, an zweiter Stelle der Umsatz), ergibt sich für unsere Stichprobe das folgende Bild (Abb. 2.22). Nicht ganz ein Viertel der Unternehmen ist größer geworden, hat also die Mitarbeiterzahl erhöht und den Umsatz mindestens gehalten oder ebenfalls gesteigert („wachsend"). Etwas mehr als ein Viertel der Unternehmen zeigt eine stabile Größe über die letzten fünf Jahre, das heißt diese KMU haben die Mitarbeiterzahl bei stabilem oder reduziertem Umsatz gehalten („stabil"). Fast jedes zehnte Unternehmen hat sich verkleinert, also bei unverändertem oder gesunkenem Umsatz auch die Mitarbeiterzahl reduziert („reduzierend"). Damit sind knapp 40 Prozent der teilnehmenden Unternehmen nicht-wachsend. Für fast ebenso viele Unternehmen ließ sich das Wachstum jedoch nicht über diese Annäherung bestimmen, da sie auseinanderlaufende oder gar keine Entwicklungen für Umsatz und/ oder Mitarbeiterzahl angegeben hatten („sonstige").

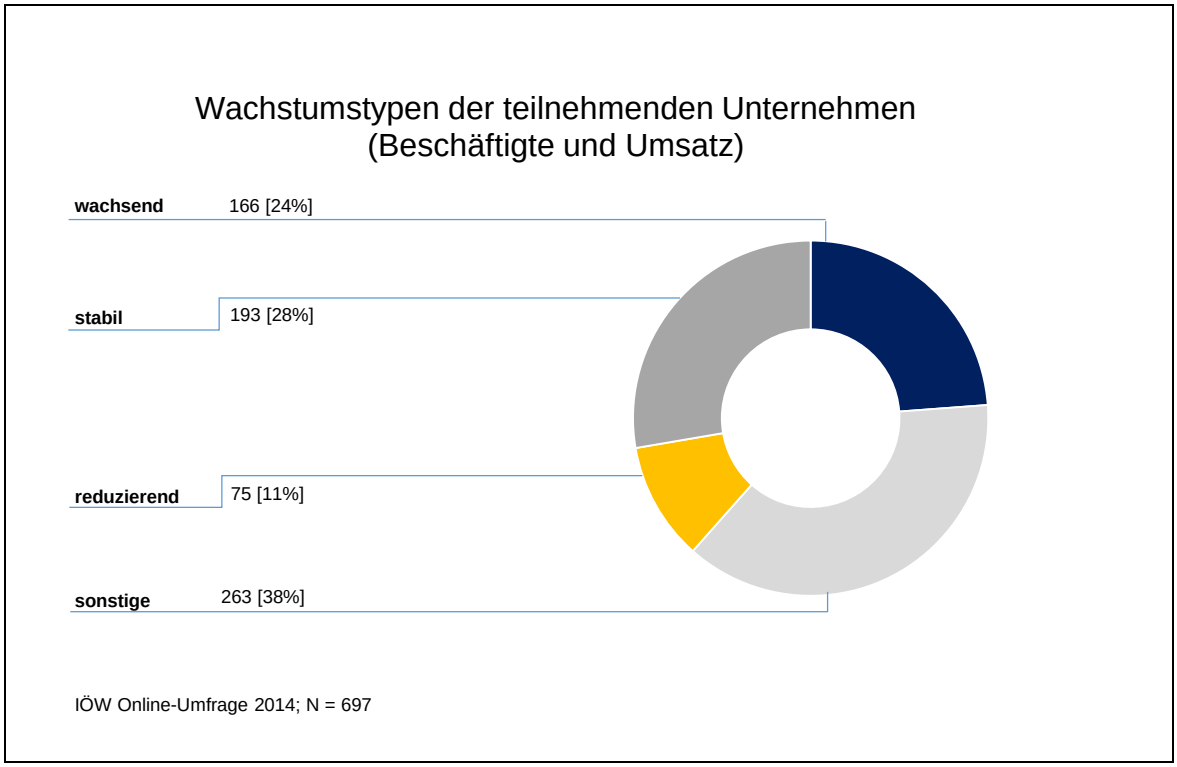

Abb. 2.22: Wachstumstypen anhand der Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten und des Umsatzes in den letzten fünf Jahren

Wachstumstypen anhand weiterer quantitativer und qualitativer Kenngrößen

Wir nutzten die latente Klassenanalyse, um weitere Aussagen über die teilnehmenden Unternehmen jenseits der eben abgebildeten groben Einteilung in wachsende, stabile und reduzierende Unternehmen treffen zu können. Generell werden mit der latenten Klassenanalyse nicht direkt messbare Konzepte, sogenannte latente Variable, über eine Klassifizierung direkt messbarer Variablen (Indikatoren) empirisch abgebildet (Collins/ Lanza 2010). Unsere latente Variable ist die Wachstumsorientierung; die Indikatoren sind die 20 Kenngrößen jeweils als Ist- und Zielgrößen. Die Wachstumsorientierung wird nun als „Klassen" interpretiert und als multinominal angenommen: Es gibt also verschiedene Wachstumsorientierungsklassen, die sich nicht auf einer ordinalen Skala einordnen lassen. Wir nehmen auch an, dass die Wachstumsorientierung die Indikatoren beeinflusst und diese wiederum Messfehler (e_1, e_2, e_3) aufweisen. Abb. 2.23 veranschaulicht die Zusammenhänge.

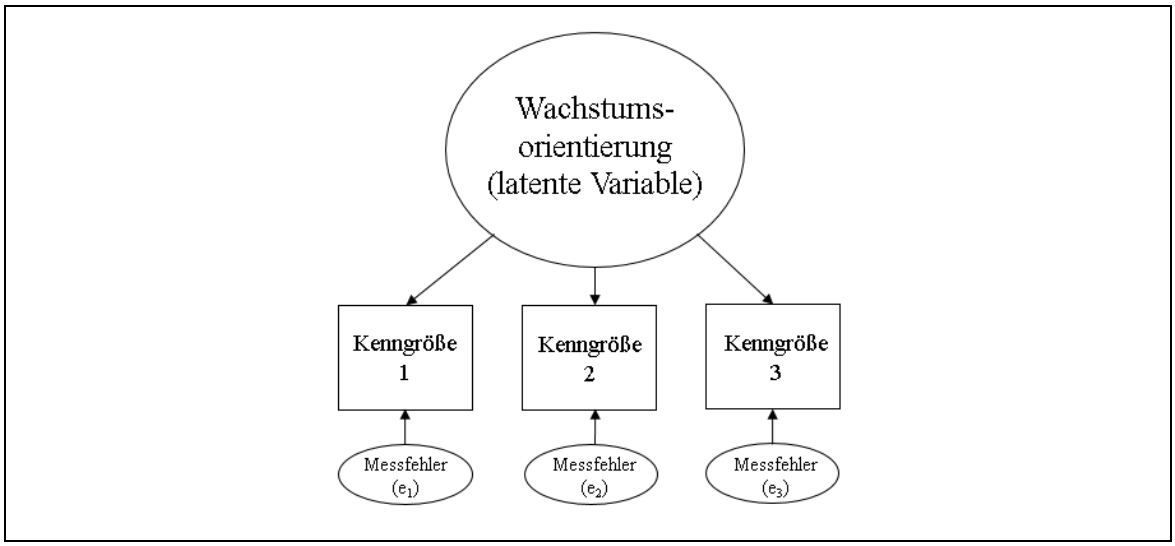

Abb. 2.23: Rahmenstruktur der latenten Klassenanalyse
angepasst nach Collins/ Lanza 2010

Mit dem Maximum Likelihood Verfahren lassen sich dann drei Typen von Parametern schätzen: die Größe einer Klasse in Prozent, die Ausprägungen der Indikatoren pro Klasse und der Einfluss weiterer Variablen (Kovariate) auf die Klassenzugehörigkeit. Die Anzahl der Klassen, also die Anzahl der Ausprägungen der latenten Variablen, kann allerdings nicht direkt geschätzt, sondern muss vorab festgelegt werden. Oft werden verschiedene Modelle mit variierender Klassenanzahl geschätzt und dann wird, basierend auf statistischen Kenngrößen[11], ein Modell daraus ausgewählt.

Auch wir haben – mit dem Softwarepaket Stata 13 und dem user-written Plugin „doLCA“ (Lanza et al. 2014) – verschiedene Modelle geschätzt und dabei die Anzahl der Klassen und Variablen variiert. Im Folgenden präsentieren wir die Ergebnisse des 4-Klassen-Modells mit allen 40 Kenngrößen als binäre Variablen (gesteigert bzw. steigern jeweils ja/ nein), da diese Spezifikation aus statistischer Sicht die besten Ergebnisse erbrachte und plausibel in der Interpretation war. Wir haben zudem die Variablen von Modell 2 aus der Regressionsanalyse aus Abschnitt 2.3.3 als Kovariate für die Klassenzugehörigkeit integriert. Von diesen erwiesen sich allerdings der Einfluss der Zusammensetzung der Unternehmensleitung nach Geschlechtern sowie des geografischen Absatzmarkts nicht als statistisch signifikant.

Tab. 5.1 im Anhang gibt die jeweiligen Kenngrößen und deren Wahrscheinlichkeiten innerhalb der Klassen wieder. Die geschätzten Parameter für die Kovariate und die entsprechenden p-Werte sind ebenfalls im Anhang in Tab. 5.2 zusammengefasst. Eine Analyse der in den Tabellen abgebildeten Werte für die Klassen ergab folgendes Muster (siehe auch Tab. 2.22):

11 Beispielsweise gibt die Likelihood-Ratio Statistik das Verhältnis der erwarteten und beobachteten Ausprägungen über alle Klassen an.

Klasse 1: Nicht-wachsende stabilitätsorientierte Unternehmen

Die erste Klasse von Unternehmen zeigt über die vergangenen fünf Jahre eine große Stabilität, die auch weiterhin die Entwicklung der Unternehmen kennzeichnen soll. Dies trifft sowohl aus der Finanz- und Prozessperspektive als auch aus der Kundenperspektive zu. Steigerungen lagen für die Unternehmen im vergangenen Zeitraum am ehesten in den Bereichen Prozesseffizienz und Produktqualität. Dieser Entwicklungsfokus soll in den kommenden fünf Jahren um andere qualitative Aspekte erweitert werden. Hierbei stehen die Work-Life-Balance und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen einerseits sowie die Kundenzufriedenheit und der soziale bzw. ökologische Nutzen der Produkte und Dienstleistungen andererseits im Vordergrund. Aber auch die Fairness im Umgang miteinander sowie die Entwicklungschancen für die Mitarbeiter/innen sollen im Vergleich zur vergangenen Periode einen leicht größeren Raum erhalten. Zudem streben die Unternehmen häufiger eine erhöhte Liquidität an. Insgesamt liegt damit der Fokus neben der finanziellen Risikominderung vor allem auf der Kunden- sowie der internen Entwicklungsperspektive. Eine weitere Erhöhung des gesellschaftlichen Beitrags steht für die Unternehmen dieser Klasse ebenso wenig an wie ein absoluter Ausbau der Betriebsgröße. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen unserer Stichprobe in diese Klasse gehört, liegt bei 18 Prozent und sie ist umso höher, je älter und je kleiner es ist, wenn es ganz oder mehrheitlich männergeführt ist, nicht international agiert und sein Hauptmarkt maximal nur noch langsam wächst. Das nicht-wachsende, stabilitätsorientierte Unternehmen entspricht damit unserem oben definierten fiktiven Unternehmensbeispiel 1.

Klasse 2: Wachsende stabilitätsorientierte Unternehmen

Die Unternehmen der zweiten Klasse zeigen für die vergangenen fünf Jahre eine starke Finanz- und Prozessperspektive. Dies geht einher mit dem im Vergleich mit den anderen Klassen häufigsten Wachstum bei Gewinn, Rentabilität und Liquidität sowie dem zweithäufigsten beim Umsatz, der Produktionsmenge und der Effizienz der Arbeitsabläufe. Weitere Steigerungsziele werden für diese Kennzahlen seltener formuliert; vor allem der personelle, finanzielle und materielle Ressourceneinsatz sowie der Produktionsausstoß sollen eher begrenzt werden. Vielmehr rücken Fragen der Effizienz noch stärker in den Fokus. Zudem soll die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, aber auch deren sozialer/ ökologischer Nutzen öfter als bislang erhöht werden. Schließlich ist die Work-Life-Balance ein weiteres Entwicklungsthema für diese Unternehmen. Auch der gesellschaftliche Beitrag in der Region soll teilweise erhöht werden. Insgesamt wollen die Unternehmen also deutlich verhaltener wachsen. Ihre Potenziale sehen sie vor allem in weiteren Verbesserungen aus der Prozess- und der Kundenperspektive. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen unserer Stichprobe in diese Klasse gehört, liegt bei 27 Prozent und sie steigt, wenn es jeweils eher alt, klein, ganz oder mehrheitlich frauengeführt ist sowie eher Fremdkapital aufgenommen hat und auf einem eher langsam wachsenden lokalen, regional bis nationalen Markt agiert.

Klasse 3: Nicht-wachsende wachstumsorientierte Unternehmen

Bei einem über die vergangenen fünf Jahre eher erhöhten finanziellen und materiellen Ressourceneinsatz zeigen die Unternehmen der dritten Klasse teilweise Steigerungen in der Produktqualität sowie bei der Effizienz, dem Umsatz und der Produktionsmenge. Die weiteren quantitativen wie qualitativen Kenngrößen wurden dabei kaum erhöht. Dies soll sich für die Unternehmen in den kommenden fünf Jahren ändern. Zumindest aus der Finanz- und Prozessperspektive werden in der Regel Steigerungen angestrebt. Der Einsatz von Rohstoffen und Energie soll dabei zumeist gedrosselt, die Forschungsinvestitionen sollen noch weiter ausgebaut werden. So sollen häufiger Qualitäts- und Effizienzsprünge ermöglicht und die Produktionsmenge wie zum Teil auch die Mitarbeiterzahl ausgebaut werden. Noch eher als die Zahl der Beschäftigten sollen allerdings deren Zufriedenheit, Work-Life-Balance und Entwicklungschancen erhöht werden. Zudem wird oft eine Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie der Qualität und teilweise des sozialen/ ökologischen Nutzens der Produkte und Dienstleistungen angestrebt. Insgesamt formulieren die Unternehmen der dritten Klasse also häufig Wachstums- und Entwicklungsziele, die vor allem die Finanz- und Prozessebene betreffen, aber auch auf der Kunden- sowie der Personal- und Entwicklungsebene ansetzen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen unserer Stichprobe in diese Klasse gehört, liegt bei 29 Prozent und sie steigt, wenn es jeweils eher jung, groß und international aufgestellt ist, ganz oder mehrheitlich von Frauen geführt wird, Fremdkapital aufgenommen hat und sich eher auf einem gesättigten bis schrumpfenden Markt behaupten muss.

Klasse 4: Wachsende wachstumsorientierte Unternehmen

Die Unternehmen der Klasse 4 weisen für die vergangenen fünf Jahre häufig über alle Kenngrößen hinweg ein Wachstum aus. Für die meisten Unternehmen waren Steigerungen des Umsatzes, der Produktqualität und der Effizienz der Arbeitsabläufe ein Thema. Die Verbesserung der Work-Life-Balance gelang hingegen eher selten. Im Vergleich mit den anderen Klassen wurde häufig der finanzielle und materielle Ressourceneinsatz gesteigert. Dies soll in den nächsten fünf Jahren allerdings gedrosselt werden; lediglich der Ausbau der Forschungsinvestitionen wird für noch mehr Unternehmen relevant. Letztlich sollen fast alle quantitativen und qualitativen Kenngrößen noch häufiger als bislang gesteigert werden, auch die Mitarbeiterzahl sowie der bereits vergleichsweise häufig erhöhte gesellschaftliche Beitrag in der Region. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen unserer Stichprobe in diese Klasse gehört, liegt bei 26 Prozent und sie steigt, wenn es jung, dabei bereits groß und eher ganz oder mehrheitlich frauengeführt ist, wenn es Fremdkapital aufgenommen hat und auf einem schnell wachsenden, auch internationalen Markt agiert. Das wachsende und auch weiterhin wachstumsorientierte Unternehmen entspricht damit unserem oben definierten fiktiven Unternehmensbeispiel 2.

Tab. 2.22: Wahrscheinlichkeiten für und Einfluss weiterer Variablen auf die Klassenzugehörigkeit

Klasse	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4
	Nicht-wachsende stabilitäts-orientierte Unternehmen	*Wachsende stabilitäts-orientierte Unternehmen*	*Nicht-wachsende wachstums-orientierte Unternehmen*	*Wachsende wachstums-orientierte Unternehmen*
Die Wahrscheinlichkeit für ein zufällig ausgewähltes Unternehmen der Stichprobe, zur Klasse zu gehören, beträgt				
	18 %	27 %	29 %	26 %
Die Wahrscheinlichkeit für ein Unternehmen, zur Klasse zu gehören, steigt, wenn…				
Unternehmens-alter	alt	eher alt	eher jung	jung
Unternehmens-größe (Anzahl Beschäftige)	klein	eher klein	eher groß	groß
Zusammenset-zung der Unter-nehmensleitung (Geschlechter)*	ganz oder mehrheitlich men-nergeführt	eher ganz oder mehrheitlich frau-engeführt	ganz oder mehrheitlich frau-engeführt	eher ganz oder mehrheitlich frau-engeführt
Externe Finanzierung	ohne Fremdkapital	eher mit Fremdkapital	mit Fremdkapital	mit Fremdkapital
Absatzmarkt*	lokal/ regional/ na-tional	eher lokal/ regional/ national	eher international	international
Marktwachstum	langsam wach-send, gesättigt o-der schrumpfend	eher langsam wachsend	eher schrumpfend oder gesättigt	schnell wachsend

** Einfluss nicht statistisch signifikant*

3 Diskussion und Ausblick

Unternehmenswachstum ist regelmäßig Gegenstand statistischer Erhebungen. „Wachstumsstudien“, die sich speziell mit kleinen und mittleren Unternehmen befassen, starten in der Regel beim Bild vom Mittelstand als ‚Rückgrat‘ der (nicht nur deutschen) Wirtschaft: KMU, insbesondere die Familienunternehmen, erbringen die eigentlichen Wachstums- und Beschäftigungsbeiträge. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind sie die Stabilisatoren und Krisenübersteher. Einer erlahmenden Wirtschaftsdynamik verleihen sie zudem den nötigen neuen Schwung. Ihr Wachstum sei demnach der Schlüssel für eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung sowie die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, so das Fazit vieler Studien. Das Ziel müsse somit sein, KMU und ihre Wachstumsstrategien stärker zu erforschen und sie wirtschaftspolitisch mehr zu unterstützen (siehe etwa KPMG 2007; BERR 2008; NESTA 2009; KMU Forschung Austria 2010; GE Capital 2012; Deloitte 2013; PwC 2014).

Hierfür konzentrieren sich die Wachstumsstudien zumeist auf diejenigen Unternehmen, die *stark* wachsen, das heißt in der Regel Beschäftigung oder Umsatz rasant ausbauen. Ihnen, vor allem den *jungen* wachstumsstarken Unternehmen, werden überproportional viele der neu geschaffenen Arbeitsplätze und der (kurzfristig) relevanteste Beitrag zur Entwicklung der Wirtschaftskraft zugerechnet (Mundhenke 2012). Die sogenannten high, strong oder hyper growth firms, growth champions oder Gazellen machen jedoch nur einen sehr begrenzten Anteil an der Gesamtheit der Unternehmen aus: Je nachdem, welche Kennzahl betrachtet, welche Mindestwachstumsraten bestimmt und welche Schwerpunkte zum Beispiel hinsichtlich Land, Unternehmensgröße und Unternehmensalter gelegt werden, variiert der Anteil stark wachsender KMU in den oben angegeben Studien zwischen 4 und 20 Prozent. In allen Studien findet sich aber damit die Aussage, dass tatsächlich der Großteil der Unternehmen wenig(er) oder nicht wächst.

Da das (stark) wachsende KMU jedoch, wie beschrieben, als Schlüssel für den gesamtwirtschaftlichen Erfolg gesehen wird, zielen die Studien darauf, Wachstumstreiber und -hemmnisse zu identifizieren und wachstumsfördernde (Politik-)Empfehlungen abzuleiten. Als ein wesentlicher Treiber gilt die ausdrückliche Wachstumsambition: eindeutig wachsen zu wollen sowie Wachstumsziele und -strategien zu formulieren (GE Capital 2012; Mundhenke 2012). Diese besteht aber nur bei einem kleinen Teil der KMU (Capelleras et al. 2004; GE Capital 2012; ZEW/ KfW 2012). Deutlich häufiger entscheiden sich KMU für andere, qualitative Erfolgskenngrößen, die sie als Basis einer quantitativen Entwicklung sehen, aber in der Regel nicht durch Wachstum gefährden wollen (KMU Forschung Austria 2010; PwC 2014). Gleichwohl werden die nicht-wachsenden Unternehmen als ‚Underperformer' gesehen, denen Unternehmensqualitäten und Leistungsfähigkeit abgesprochen werden (s. GE Capital 2012). Nicht wachsen zu wollen gilt auch bei (wachstumsorientierten) Unternehmer/innen selbst nur dann als akzeptabel, wenn dies einer strategischen Entscheidung für ein zeitlich begrenztes Innehalten entspringt, und wird ansonsten als „Entwicklungsverweigerung" aufgefasst (KMU Austria 2010). ‚Ein Unternehmen, das nicht wachsen will, ist kein Unternehmen' heißt es häufig.

Im Projekt „Postwachstumspioniere" haben wir genauer auf solche KMU geschaut und festgestellt, dass es oftmals gerade die dadurch bessere Entwicklungsperspektive war, die die Unternehmen zum Innehalten brachte – und zwar als grundsätzliche, nicht nur temporäre Entscheidung. Die qualitativen Analysen zu elf KMU (siehe Gebauer et al. 2015; Gebauer/Mewes 2015) haben wir aufbauend auf den Ergebnissen der Onlineumfrage vorgenommen, die wir mit der vorliegenden Schriftenreihe erstmals gebündelt präsentieren. Die Umfrageergebnisse bestätigen, dass Wachstum für KMU allenfalls begrenzt auf der strategischen Agenda steht: Von den 700 teilnehmenden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz gibt fast die Hälfte an, nicht weiter bzw. nur bis zu einer bestimmten Unternehmensgröße wachsen zu wollen. Ein Viertel der KMU hat keine ausdrücklichen Wachstumsziele formuliert. Nur zwei Prozent der KMU setzen auf starkes Wachstum, während wiederum ein Viertel die Wachstumsrate begrenzt und eher auf Kontinuität setzt. Auch gesellschaftliche Erwartungen oder der ökonomische Druck zu wachsen spielen für die Unternehmen eine untergeordnete Rolle: Sie sind lediglich für die Hälfte der Unternehmen relevant und wenn sie in Konflikt zu sonstigen eigenen unternehmerischen Zielen und Werten stehen, versuchen die KMU zumeist, sich ihnen zu entziehen. Lediglich für 15 Prozent der teilnehmenden KMU decken sich wahrgenommene externe Erwartungen mit eigenen Wachstumsambitionen.

Die Wachstumsorientierung von Unternehmen unterliegt vielfältigen unternehmenseigenen und externen Faktoren: Sie variiert etwa je nachdem, wie alt oder groß das Unternehmen bereits ist, ob es nur regional oder auch international agiert, wie viele Personen es leiten und ob diese gleichzeitig Anteile am Unternehmen halten, welche Rechtsform gewählt, ob Fremdkapital aufgenommen

wurde oder über welches Wachstumspotenzial der jeweilige Markt noch verfügt. Von den insgesamt 15 näher untersuchten potenziellen Einflussgrößen ließen sich für unsere nicht-repräsentative Stichprobe fünf als statistisch signifikant und damit als systematisch bestätigen. Wir hatten dabei die Aussage, nicht oder kaum weiter wachsen, sondern die derzeitige Unternehmensgröße beibehalten zu wollen, als „wachstumsneutral orientiert" gekennzeichnet und den anderen vier Antwortoptionen gegenüber gestellt. Die „wachstumsneutrale" Aussage wurde am ehesten von denjenigen KMU getroffen, die kleiner, älter, auf lokalen bis nationalen und höchstens nur noch langsam wachsenden Märkten aktiv sind sowie aktuell kein Fremdkapital aufgenommen haben. Auch wenn wir so die anderen Wachstumsorientierungen nicht weiter differenzieren, ist dieses Ergebnis – nicht überraschend – fast spiegelbildlich zu den Analysen von Wachstumsvoraussetzungen und -treibern zu sehen.

Die Gründe für Nicht-Wachstum liegen dennoch nicht darin, dass solche Unternehmen eben keine Unternehmen oder als solche nicht erfolgreich sind: Wie die Faktoren Unternehmensgröße und -alter zeigen, gibt es Größengrenzen oder auch Phasen im Lebenszyklus, ab denen Wachstum nicht mehr zielführend oder gar destruktiv ist. Beispielsweise erarbeiten sich Unternehmen im Laufe der Zeit „feste Größen" bei ihren Qualitäten, Prozessen und Kapazitäten, ihren Beziehungen zu Beschäftigten, Kunden und Lieferanten, ihren Unternehmenswerten und -kulturen oder persönlichen Zielen. Viele KMU fürchten oder haben es in vorherigen Wachstumsprozessen erfahren, dass sie durch Wachstum in Situationen und Abhängigkeiten geraten, die sie in Konflikt mit ihren Qualitäten und Interessen bringen. Nicht wachsen zu wollen ist dabei nicht allein als Risikovermeidung zu sehen, sondern auch als eine Entscheidung für die eigene unternehmerische Autonomie – oder wie ein/e Teilnehmer/in der Umfrage im Fragebogen kommentierte: „Das ist unternehmerische Freiheit, wie ich sie mir leiste."

Dies trifft durchaus auch auf die Entscheidung zu, die Abhängigkeit von externer Finanzierung zu vermeiden, um der Wachstumsspirale zu entgehen, die die unternehmerische Selbstbestimmtheit minimiert. Oder auch auf die Entscheidung, nicht zu internationalisieren, um die regionalen Wirtschaftskreisläufe zu stärken, verlässliche Partner vor Ort zu haben oder ökologisch zu wirtschaften. Je weniger eine Internationalisierung aufgrund der globalen Wachstumsverlangsamung als verbleibender Wachstumsausweg infrage kommt (siehe Bakker et al. 1999), desto eher sind die KMU zudem auf ihre regionalen Märkte angewiesen. Die unternehmerischen Qualitäten beweisen sich dann darin, vorausschauend mit externen Begrenzungen umzugehen und etwa Konzentrations- oder Räumungsprozessen auf ihren Märkten durch Stabilisierungs- oder Reduktionsprozesse selbstbestimmt, innovativ und existenzsichernd zu begegnen.

Dieser vorausschauende und selbstbestimmte Umgang mit Wachstumsgrenzen und -abhängigkeiten ist sicher bei Weitem nicht in der Breite der KMU zu finden. Dies deuten auch die Ergebnisse der latenten Klassenanalyse an, mit der wir vier Typen in Bezug auf das erreichte Wachstum und die weiteren Wachstumsziele herausarbeiteten: „nicht wachsend und stabilitätsorientiert", „wachsend und stabilitätsorientiert", „nicht wachsend und wachstumsorientiert" sowie „wachsend und wachstumsorientiert". Wo die Märkte ausreichend Wachstumspotenzial aufweisen, wuchsen die Unternehmen. Zum Teil zeigen sich Hinweise für bewusste gezogene Wachstumsgrenzen (Klasse 2) oder treibende Wachstumsabhängigkeiten (Klasse 3). Um aber eine belastbare Typisierung und eine weitergehende Beschreibung der einzelnen Typen zu ermöglichen, müsste in tatsächlich repräsentativen Panelstudien besonderes Augenmerk auf die Zusammenhänge von qualitativen und quantitativen Kenngrößen und Zielen sowie die Verknüpfung mit weiteren Variablen wie Einstellungen zu und Bewertungen von (post)wachstumsrelevanten Fragestellungen gelegt werden. Unsere Studie war zunächst rein sondierend angelegt und sollte vornehmlich auf die Relevanz der Thematik, einzelne Unternehmensbeispiele sowie zentrale Themen für deren tiefergehende qualitative

Analyse hinweisen. Dadurch ergaben sich für die Befragung methodische Begrenzungen sowohl in der Erhebung als auch in der Auswertung der – überraschend vielen – Daten. Wir sehen die vorliegenden Erkenntnisse daher als einen Anstoß, hier weitergehend empirisch zu arbeiten, idealerweise in Kombination quantitativer und qualitativer Analysen.

Ein Ansatzpunkt für weitere Analysen wäre, genauer auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen „begrenzten" Wachstumsorientierungen einzugehen: Was verbindet die KMU, die ausdrücklich nicht weiter wachsen wollen, mit denen, für die Wachstum einfach keine primäre strategische Zielgröße ist? Und wo treffen sie sich mit denjenigen KMU, die perspektivisch ihre Unternehmensgröße stabilisieren wollen? Wie begründen sie jeweils ihre Positionen, das heißt auch: stärker selbst- oder fremdbestimmt? Haben bzw. entwickeln sie die unternehmerischen Möglichkeiten, marktbezogenen, gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungen gestaltend zu begegnen? Wie bewerten und erhalten sie insgesamt ihre unternehmerischen Handlungsspielräume und Qualitäten? Wie entwickeln sich ihre qualitativen im Zusammenhang mit den quantitativen Kenngrößen, welche davon sind für sie prioritär und erfolgsrelevant, welche davon wiederum gefährdet? Das heißt aus einer Postwachstumsperspektive auch: Wo liegt für die Unternehmen Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf, an wen richtet sich der und worin besteht er? Wie bestimmen die Unternehmer/innen ihre „optimale" Unternehmensgröße, ab der sie nicht oder wenig(er) weiter wachsen wollen? Welche strategischen, strukturellen und unternehmenskulturellen Entscheidungen treffen die Unternehmer/innen, um sich dort zu stabilisieren – in welcher Entwicklungsphase und anhand welcher Kriterien? Wie gehen sie mit weiter bestehenden Wachstumsmöglichkeiten oder auch notwendigen Reduktionsprozessen um? Und schließlich: Welche Herausforderungen ergeben sich dabei durch eine mehrköpfige Unternehmensleitung und Fremdmanagement, eine größere Zahl von Eigentümer/innen bzw. Gesellschafter/innen oder anstehende Nachfolgeregelungen und Übergabeprozesse? Diese Liste von Fragen ließe sich weiter fortsetzen – fast endlos aufgrund der geringen Aufmerksamkeit, die der Thematik bislang zukam (Liesen et al. 2013; Posse 2015).

Insgesamt muss es zunächst gelingen, die große Gruppe derjenigen Unternehmen, die aus unterschiedlichen Gründen weder (stark) wachsen noch überhaupt primär auf Größenwachstum ausgerichtet sind, deutlich differenzierter abzubilden, als es das Stigma vom „Underperformer" hergibt. Ein besseres Verständnis der Beweggründe, Erfolge und Unterstützungsbedarfe der nicht-wachstumsorientierten Unternehmen ist schließlich notwendig, um ihr Potenzial zu heben: um über ein ‚gutes' Wirtschaften in Stabilität relevante soziale und ökologische Beiträge in einer Postwachstumsgesellschaft zu leisten, um auch Wachstums- und Reduktionsprozesse unternehmerisch und sozial verträglich sowie mit ökologischem Gewinn zu gestalten, um unternehmerischen Akteuren in der Breite Wege aus der Wachstumsabhängigkeit zu weisen und sie zu befähigen, rechtzeitige Weichenstellungen vorzunehmen. Wir sehen die vorliegende Erhebung mit all ihren Beschränkungen als einen Anstoß, im Weiteren dieses notwendige differenzierte Bild und das bessere Verständnis zu erarbeiten.

4 Literaturverzeichnis

Bakker, L. / Loske, R. / Scherhorn, G. (1999): Wirtschaft ohne Wachstumsstreben – Chaos oder Chance? Bericht über ein Forschungsprojekt im Auftrag der Gemeinnützigen Treuhandstelle e.V. (GLS-Bank Bochum), der Heinrich-Böll-Stiftung und der Triodos Stichting. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.

Brown, L. R. (2011): World on the Edge: How to Prevent Environment and Economic Collapse. New York/ London: W. W. Norton and Company.

BERR (Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform) (2008): High growth firms in the UK: Lessons from an analysis of comparative UK performance. BERR Economics Paper No. 3. Verfügbar unter: http://www.econbiz.de/Record/high-growth-firms-in-the-uk-lessons-from-an-analysis-of-comparative-uk-performance/10003880888 (zuletzt geprüft: 22.06.2015).

Capelleras, J.-L. / Mole, K. / Greene, F. (2004): Start-Up Size and Subsequent Growth: English and Spanish New Businesses Compared. Working Paper No. 83, March 2004. Conventry: Warwick Business School, University of Warwick.

Collins, L. M. / Lanza, S. T. (2010): Latent class and latent transition analysis: With applications in the social, behavioral, and health sciences. New York: Wiley.

Daly, H. E. (1973): Towards a Steady-State Economy. San Francisco: Freeman.

Daly, H. E. (2005): Economics in a Full World. In: Scientific American 293 (3), 100-107.

Deloitte (2013): Wachstumsmotor Mittelstand – Wege zum Erfolg. Studie zum Axia-Award 2012.

Deutscher Bundestag (2013): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“. Drucksache 17/13300. Berlin: Deutscher Bundestag.

GE Capital (2012): Analyse Mittelstand – Erfolgsfaktoren für Wachstum in Europa. Mittelstand Summit 2012. London: General Electric Company.

Gebauer, J. / Mewes, H. (2015): Qualität und Suffizienz in stabilitätsorientierten KMU. Unternehmensansätze für die Postwachstumsgesellschaft. In: uwf UmweltWirtschaftsForum 23 (1-2), 33-40.

Gebauer, J. / Mewes, H. / Dietsche, C. (2015): Wir sind so frei. Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Verfügbar unter: http://www.ioew.de/fileadmin/user_upload/BILDER_und_Downloaddateien/Publikationen/2015/Wir_sind_so_frei_-_Elf_Postwachstumspioniere.pdf (zuletzt geprüft: 22.06.2015).

Greene, W. (2008): Econometric Analysis, 6. Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Industry Canada (Hrsg.) (2008): Profile of Growth Firms: A Summary of Industry Canada Research. Verfügbar unter: https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/h_rd02278.html (zuletzt geprüft: 22.06.2015).

Jackson, T. (2009): Prosperity without Growth. Economics for a Finite Planet. London: Earthscan.

KMU Forschung Austria (2010): Mittelstandswachstum. Endbericht. Wien: KMU Forschung Austria.

KPMG (2007): Wachstum und Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Deutschland im europäischen Vergleich – eine Studie.

Lane, R. E. (2000): The Loss of Happiness in Market Democracies. New Haven: Yale University Press.

Lanza, S. T. / Dziak, J. J. / Huang, L. / Wagner, A. T. / Collins, L. M. (2014): LCA Stata plugin users' guide (Version 1.1). University Park: The Methodology Center, Penn State. Verfügbar unter: methodology.psu.edu (zuletzt geprüft: 20.04.2015).

Latouche, S. (2009): Farewell to Growth. Cambridge: Polity Press.

Liesen, A. / Dietsche, C. / Gebauer, J. (2013): Wachstumsneutrale Unternehmen. Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs. Schriftenreihe des IÖW 205/13. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Verfügbar unter: http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/IOEW_SR_205_Wachstumsneutrale_Unternehmen_01.pdf (zuletzt geprüft: 20.03.2015).

Mundhenke, J. (2012): Gazellen – quo salitis? Die Bedeutung schnell wachsender junger Unternehmen und Implikationen für die Wirtschaftspolitik. In: BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2012): Schlaglichter der Wirtschaftspolitik. Monatsbericht, 06/2012, 20-27. Verfügbar unter: http://www.bmwi.de/Dateien/BMWi/PDF/Monatsbericht/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-06-2012,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf (zuletzt geprüft: 22.06.2015).

NESTA (2009): The vital 6 per cent. How high-growth innovative businesses generate prosperity and jobs. Research summary, October 2009. London: NESTA. Verfügbar unter: http://www.nesta.org.uk/publications/vital-6 (zuletzt geprüft: 22.06.2015).

Paech, N. (2012): Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsgesellschaft. München: oekom.

Posse, Dirk (2015): Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Eine theoretische und empirische Untersuchung, Schriften der Vereinigung für Ökologische Ökonomie. Verfügbar unter: https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/110257/1/posse-unternehmen-postwachstumsgesellschaft-2015.pdf (zuletzt geprüft: 22.06.2015).

PwC (PricewaterhouseCoopers AG) (Hrsg.) (2014): Wachstumsmuster und Internationalisierung deutscher Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Düsseldorf: PricewaterhouseCoopers AG. Verfügbar unter: http://www.pwc.de/de/mittelstand/der-mix-macht-es-wachstumsmuster-deutscher-familienunternehmen.jhtml (zuletzt geprüft: 22.06.2015)

Reichel, A. / Seeberg, B. (2013): Ökologische Allowance. Eine Bewertung der absoluten Grenzen der Betriebswirtschaft. In: Ökologisches Wirtschaften 2/2013, 35-41.

Ronning, G. (2013): Mikro-ökonometrie. Berlin Heidelberg: Springer.

Rövekamp, C. (2011): Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen? Qualitative Längsschnittuntersuchung von Kleinstunternehmer/-innen. Berlin: Freie Universität Berlin. Verfügbar unter: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000025329 (zuletzt geprüft: 22.06.2015).

Schneidewind, U. / Palzkill-Vorbeck, A. (2012): Suffizienz als Business Case. Impulse zur WachstumsWende 2. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.

Seidl, I. / Zahrnt, A. (2013): Strukturwandel fordert Neuausrichtung von Geschäftsmodellen. In: Ökologisches Wirtschaften 1/2013, 23-36.

Seidl, I. / Zahrnt, A. (2010a): Argumente für einen Abschied vom Paradigma des Wirtschaftswachstums. In: Dies. (Hrsg.): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg: Metropolis, 23-36.

Seidl, I. / Zahrnt, A. (Hrsg.) (2010b): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg: Metropolis.

Siegel, S. (1976): Nichtparametrische statistische Methoden. Frankfurt am Main: Fachbuchhandlung für Psychologie, Verlagsabteilung.

Victor, P. A. (2008): Managing Without Growth. Slower by Design, Not Disaster. Cheltenham: Edward Elgar.

ZEW (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH) / KfW Bankengruppe (2012): Wachstumsbedingungen bzw. Wachstumshemmnisse für junge Unternehmen. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI).

5 Anhang

5.1 Tabellen zur latenten Klassenanalyse

Tab. 5.1: Latente Klassenanalyse – Geschätzte Wahrscheinlichkeiten

Kenngrößen	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4
Entwicklung in den letzten fünf Jahren	*Wahrscheinlichkeiten für „gestiegen“*			
Umsatz	0.1413	0.7796	0.2449	0.8565
Gewinn	0.1133	0.7106	0.1202	0.611
Rentabilität	0.1019	0.6305	0.0746	0.535
Liquidität	0.109	0.6	0.0886	0.5157
Marktanteil	0.0651	0.3648	0.0681	0.5113
Mitarbeiterzahl	0.0257	0.2948	0.1365	0.5785
Einsatz von Rohstoffen und Energie	0.0689	0.2685	0.2165	0.5091
Einsatz finanzieller Ressourcen	0.0842	0.2362	0.2547	0.4807
Produktionsmenge	0.0019	0.5554	0.2368	0.6734
Investitionen in Forschung und Entwicklung	0.0652	0.2667	0.2436	0.622
Qualität der Produkte/ Dienstleistungen*	0.1954	0.7	0.3931	0.7679
Effizienz der Arbeitsabläufe*	0.2411	0.6078	0.3096	0.7684
Emissionen und Abfall	0.0005	0.0618	0.0222	0.188
ökologischer/ sozialer Nutzen der Produkte/ Dienstleistungen*	0.0822	0.3461	0.1713	0.4403
Entwicklungsräume und -Chancen für Beschäftigte*	0.001	0.3554	0.0832	0.4817
Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen*	0.0734	0.4874	0.0823	0.5412
Zufriedenheit der Kunden oder Geschäftspartner*	0.0502	0.6015	0.1802	0.5722
Faires Miteinander*	0.0597	0.401	0.0974	0.4507
Work-Life-Balance oder Freizeit*	0.1288	0.3224	0.1022	0.2244
Beitrag zur regionalen/ gesellschaftlichen Entwicklung*	0.0275	0.4307	0.0721	0.43
Ziel für die nächsten fünf Jahre	*Wahrscheinlichkeiten für „steigern“*			
Umsatz	0.067	0.2825	0.7803	0.9016
Gewinn	0.0444	0.4211	0.8458	0.9766
Rentabilität	0.122	0.4314	0.8737	0.9153
Liquidität	0.1999	0.3733	0.7028	0.8097
Marktanteil	0.0023	0.2231	0.6376	0.8787
Mitarbeiterzahl	0.0127	0.1174	0.3171	0.6159
Einsatz von Rohstoffen und Energie	0.015	0.0002	0.1266	0.1846
Einsatz finanzieller Ressourcen	0.0134	0.03	0.1084	0.2739
Produktionsmenge	0.0323	0.139	0.6436	0.7659
Investitionen in Forschung und Entwicklung	0.0266	0.3085	0.3861	0.6941
Qualität der Produkte/ Dienstleistungen*	0.2682	0.7269	0.5108	0.8647
Effizienz der Arbeitsabläufe*	0.2345	0.7498	0.6222	0.9141
Emissionen und Abfall	0.0498	0.0304	0.0369	0.0886

ökologischer/ sozialer Nutzen der Produkte/ Dienst-leistungen*	0.1765	0.4252	0.255	0.6927
Entwicklungsräume und -Chancen für Beschäftigte*	0.1025	0.3742	0.3904	0.8537
Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen*	0.199	0.443	0.4992	0.8783
Zufriedenheit der Kunden oder Geschäftspartner*	0.1819	0.5658	0.6158	0.9135
Faires Miteinander*	0.118	0.4155	0.3788	0.7374
Work-Life-Balance oder Freizeit*	0.2672	0.5302	0.44	0.6726
Beitrag zur regionalen/ gesellschaftlichen Entwick-lung*	0.0228	0.3414	0.2447	0.5959

**nur qualitativ bestimmbar*

Tab. 5.2: Latente Klassenanalyse – Einfluss weiterer Variablen auf die Klassenzugehörigkeit

Kovariate	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4
	Wahrscheinlichkeiten			
Konstante	0	10.772	17.772	28.998
Unternehmensalter	0	-0.1409	-0.4616	-0.976
Unternehmensgröße	0	0.5063	0.7026	12.475
Zusammensetzung der Unternehmensleitung: ganz oder mehrheitlich frauengeführt	0	0.6609	10.919	0.75
Aufnahme von Fremdkapital: ja	0	-0.6383	-12.768	-12.637
Absatzmarkt: international	0	0.1484	0.5391	0.8963
Marktdynamik: langsam wachsender Markt	0	-0.3565	-0.7395	-14.005
Marktdynamik: gesättigter Markt	0	-0.9244	-0.4161	-17.221
Marktdynamik: schrumpfender Markt	0	-1.507	-0.1387	-30.404
	Signifikanzen (p-Wert)			
Unternehmensalter	0			
Unternehmensgröße	0			
Zusammensetzung der Unternehmensleitung: ganz oder mehrheitlich frauengeführt	0.1794			
Aufnahme von Fremdkapital: ja	0.0001			
Absatzmarkt: international	0.4233			
Marktdynamik: langsam wachsender Markt	0.024			
Marktdynamik: gesättigter Markt	0.0006			
Marktdynamik: schrumpfender Markt	0			

5.2 Fragebogen

Frage 1

Postleitzahl des Hauptsitzes Ihres Unternehmens:

○ _____

Land:

○ _____

Frage 2

Rechtsform:

○ _____

Frage 3

Gründungsjahr:

○ _____

Frage 4

Ihr Unternehmen ist überwiegend in der folgenden Branche tätig:

- ○ Abwasser- und Abfallentsorgung
- ○ Baugewerbe/ Bau
- ○ Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- ○ Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- ○ Energieversorgung
- ○ Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- ○ Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
- ○ Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
- ○ Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
- ○ Erziehung und Unterricht
- ○ Gastgewerbe/ Beherbergung und Gastronomie
- ○ Fischerei
- ○ Gesundheit und Sozialwesen
- ○ Grundstücks- und Wohnungswesen
- ○ Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
- ○ Information und Kommunikation
- ○ Kunst
- ○ Land- und Forstwirtschaft
- ○ Unterhaltung und Erholung
- ○ Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung von Waren
- ○ Verkehr und Lagerei
- ○ Wasserversorgung
- ○ Sonstige

Frage 5

Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, Ende 2013):

○ _____

Frage 6

Umsatz (Euro, Ende 2013):

○ _____

Frage 7

○ Das Unternehmen ist mehrheitlich in Familienbesitz, die Familie ist in der Geschäftsführung vertreten.
○ Das Unternehmen ist mehrheitlich in Familienbesitz, geführt durch Fremdgeschäftsführer/in.
○ Eine Minderheitsbeteiligung ist in Familienbesitz, die Familie ist in der Geschäftsführung vertreten.
○ Das Unternehmen ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft.
○ Das Unternehmen ist eine nicht-börsennotierte Aktiengesellschaft, die Anteile sind in Besitz von _____
○ Das Unternehmen ist ein Tochterunternehmen von _____
○ Anderes: _____
○ Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 8

Die Geschäftsführung Ihres Unternehmens besteht aus:

Bitte vervollständigen Sie die folgenden Angaben:

Anzahl Personen _____
davon Anzahl männlich _____
○ Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 9

Ihre Funktion im Unternehmen ist:

○ Geschäftsführer/in
○ Andere: _____
○ Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 10

Hat Ihr Unternehmen während der letzten fünf Jahre externe Finanzierungsquellen in Anspruch genommen?

Maximal 3 Antworten

☐ Ja, durch die Aufnahme von Krediten
☐ Ja, durch die Ausgabe von Aktien in Fremdbesitz
☐ Ja, durch: _____
☐ Nein
☐ Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 11

Was waren die zwei vorrangigen Gründungsmotive für das Unternehmen?

Maximal 2 Antworten

☐ Ökonomische Motivation (z.B. Streben nach höheren Gewinn- oder Einkommenschancen, fehlende Erwerbsalternativen)
☐ Motivation, selbstbestimmt unternehmerisch tätig zu sein (z.B. Selbstverwirklichung, Autonomiegewinn)
☐ Motivation, eine Innovation ökonomisch erfolgreich zu vertreiben und/ oder eine Marktlücke zu schließen
☐ Motivation, die Qualität oder Verfügbarkeit von Produkten oder Dienstleistungen zu verbessern
☐ Motivation, den sozialen und/ oder ökologischen Nutzen von Produkten oder Dienstleistungen zu verbessern
☐ Motivation, Vorstellungen nachhaltigen Unternehmenshandelns selbst umsetzen zu können (z.B. die Art und Weise der Unternehmensführung sozial und/ oder ökologisch zu verbessern)
☐ Andere: _____
☐ Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 12

Was ist das Hauptgeschäft Ihres Unternehmens?

o Wir produzieren Güter.
o Wir erbringen Dienstleistungen.
o Wir kombinieren die Produktion von Gütern und Dienstleistungen in ungefähr gleichem Maße.
o Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 13

Welche Kundengruppe bedient Ihr Unternehmen überwiegend?

o Geschäftskunden
o Endverbraucher/innen
o Staatliche und andere öffentliche Auftraggeber und Abnehmer
o Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 14

Welches ist der wichtigste Absatzmarkt Ihres Unternehmens?

o Lokales oder regionales Umfeld des Unternehmens
o Überregionaler Markt innerhalb Deutschlands
o Ausländische Märkte
o Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 15

Wie schätzen Sie die Intensität des Wettbewerbs in dem Geschäftsfeld ein, in dem Ihr Unternehmen überwiegend tätig ist?

o Die Wettbewerbsintensität ist gering bis mittel. [weiter mit Frage 16]
o Die Wettbewerbsintensität ist hoch. [weiter mit Frage 17]
o Weiß nicht/Keine Angabe [Weiter mit Frage 18]

Frage 16

Gründe für die geringe bis mittlere Wettbewerbsintensität sind:

Mehrfachantwort möglich

☐ eine geringe Zahl von Wettbewerbern
☐ Unterkapazitäten im Markt, da die Nachfrage die Kapazitäten aller Anbieter übersteigt
☐ ein geringer Fixkosten-Anteil an den Gesamtkosten des Unternehmens
☐ eine geringe Austauschbarkeit der Angebote der Wettbewerber innerhalb des Marktes
☐ geringe Marktaustrittsbarrieren
☐ Sonstiges: _____
☐ Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 17

Gründe für die hohe Wettbewerbsintensität sind:

Mehrfachantwort möglich

☐ eine hohe Zahl von Wettbewerbern
☐ Überkapazitäten im Markt, da die Kapazitäten aller Anbieter die Nachfrage übersteigen
☐ ein hoher Fixkosten-Anteil an den Gesamtkosten des Unternehmens, der zu einer hohen Auslastung zwingt
☐ eine hohe Austauschbarkeit der Angebote der Wettbewerber innerhalb des Marktes
☐ hohe Marktaustrittsbarrieren (z.B. aufgrund hoher Umstellungs- oder Stilllegungskosten, strategischer Überlegungen oder versunkener Kosten durch vergangene Investitionen)
☐ Sonstiges: _____
☐ Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 18

Wir agieren dabei auf einem:

○ schnell wachsenden Markt
○ langsam wachsenden Markt
○ gesättigten Markt
○ schrumpfenden Markt
○ Anderes: _____
○ Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 19

Welche Wettbewerbsstrategie verfolgt Ihr Unternehmen? (Bitte wählen Sie die Aussage, die am ehesten auf Ihr Unternehmen zutrifft.)

○ Kostenführerschaft
○ Qualitätsführerschaft
○ Nachhaltigkeitsorientierte Qualitätsführerschaft
(aus sozialer/ ökologischer Motivation)
○ Innovations- oder Technologieführerschaft
○ Nachhaltigkeitsorientierte Innovations- oder Technologieführerschaft
(aus sozialer/ ökologischer Motivation)
○ Marktentwicklung
○ Nachhaltigkeitsorientierte Marktentwicklung/ Transformation
(aus sozialer/ ökologischer Motivation)
○ Risikovermeidung
○ Andere: _____
○ Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 20

Welche Bedeutung hat Größenwachstum für Ihre Unternehmensstrategie? (Bitte wählen Sie die Aussage, die am ehesten auf Ihr Unternehmen zutrifft.)

- o Die Unternehmensstrategie ist auf starkes Wachstum ausgerichtet.
- o Die Unternehmensstrategie ist auf weniger starkes, aber kontinuierliches Wachstum ausgerichtet.
- o Das Unternehmen strebt Wachstum an, bis eine gewisse Unternehmensgröße erreicht ist.
- o Das Unternehmen strebt kein oder kaum weiteres Wachstum an. Die aktuelle Unternehmensgröße soll weitgehend beibehalten werden.
- o Das Unternehmen hat sich keine strategischen Wachstumsziele gesetzt, Wachstum wird aber nicht ausgeschlossen.
- o Anderes: _____
- o Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 21

Die gesellschaftliche Erwartung bzw. der ökonomische Druck, als Unternehmen permanent zu wachsen (Bitte wählen Sie die Aussage, die am ehesten auf Ihr Unternehmen zutrifft):

- o … entspricht unserer eigenen Erwartung und ist uns Ansporn, uns immer weiter zu entwickeln und innovativ zu sein.
- o … setzt uns unter Druck, Entscheidungen auch gegen unsere Unternehmenswerte zu fällen.
- o … wird von uns in begrenztem Maße bedient, wobei wir versuchen, Konflikte mit unseren Unternehmenswerten zu vermeiden.
- o … ist für uns irrelevant/ nehmen wir nicht wahr. [Weiter mit Frage 23]
- o Anderes: _____
- o Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 22

Aus welchen Gründen nehmen Sie eine Erwartung bzw. einen Druck wahr, als Unternehmen permanent größer zu werden? (Bitte wählen Sie die drei Aussagen, die am ehesten für Ihr Unternehmen zutreffen.)

Maximal 3 Antworten

- ☐ Größenwachstum gilt als das zentrale Kennzeichen von Erfolg und guter Unternehmensführung. Wir wollen in diesem Sinne als erfolgreich wahrgenommen werden (z.B. von Kund/innen, Auftraggebern, Beschäftigten, Investoren/ Kreditgebern).
- ☐ Der Kostendruck in unserem Markt zwingt uns zu permanentem Größenwachstum, um weitere Skaleneffekte/ Kostendegression zu erzielen.
- ☐ Der Qualitäts- und Innovationsdruck in unserem Markt zwingt uns zu permanentem Größenwachstum, um in Forschung und Entwicklung bzw. den Ausbau unserer Kompetenzen investieren zu können.
- ☐ Der Qualitäts- und Innovationsdruck in unserem Markt zwingt uns zu permanentem Größenwachstum, um in Forschung und Entwicklung bzw. den Ausbau unserer Kompetenzen investieren zu können.
- ☐ Die Vielzahl der Wettbewerber in unserem Markt erfordert ständige Investitionen in unsere Lieferfähigkeit und/ oder in die Ausweitung unserer Angebotspalette. Nur durch Größenwachstum können wir den Investitionsbedarf und die ggf. resultierenden Kapitalkosten bedienen.
- ☐ Kunden erwarten, dass wir Maschinen und Anlagen gemäß dem aktuellsten Stand der Technik einsetzen. Nur durch Größenwachstum können wir den regelmäßigen Investitionsbedarf und die ggf. resultierenden Kapitalkosten bedienen.
- ☐ Bei Ersatzinvestitionen erhöhen sich unsere Kapazitäten (z.B. sind neue Maschinen und Anlagen größer als die alten; größere Maschinen und Anlagen weisen ein besseres Preis-/ Leistungsverhältnis auf als kleinere). Um die zusätzlichen Kapazitäten auszulasten, müssen wir (weiter) wachsen.

☐ Der Staat (Bundes-, Landes-, Kommunalebene) belohnt bzw. fordert Größenwachstum bspw. bei der Auftrags- oder Fördermittelvergabe oder im Rahmen der Steuergesetzgebung.
☐ Andere: _____
☐ Weiss nicht/Keine Angabe

Frage 23

Wie haben sich die folgenden Kenngrößen in Ihrem Unternehmen während der letzten fünf Jahre entwickelt? (Die mit * gekennzeichneten Kenngrößen sind nicht oder nur bedingt messbar: Wir bitten Sie um Ihre persönliche Einschätzung der Entwicklung.)

	im Mittel gestiegen	ungefähr gleich geblieben	im Mittel reduziert	keine Angabe/ nicht anwendbar
Umsatz	○	○	○	○
Gewinn	○	○	○	○
Rentabilität	○	○	○	○
Liquidität	○	○	○	○
Marktanteil	○	○	○	○
Mitarbeiterzahl	○	○	○	○
Einsatz von Rohstoffen und Energie	○	○	○	○
Einsatz finanzieller Ressourcen	○	○	○	○
Produktionsmenge	○	○	○	○
Investitionen in Forschung und Entwicklung	○	○	○	○
Qualität der Produkte/ Dienstleistungen*	○	○	○	○
Effizienz der Arbeitsabläufe*	○	○	○	○
Emissionen und Abfall	○	○	○	○
ökologischer/ sozialer Nutzen der Produkte/ Dienstleistungen*	○	○	○	○
Entwicklungsräume und -Chancen für Beschäftigte*	○	○	○	○
Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen*	○	○	○	○
Zufriedenheit der Kunden oder Geschäftspartner*	○	○	○	○
Faires Miteinander*	○	○	○	○
Work-Life-Balance oder Freizeit*	○	○	○	○
Beitrag zur regionalen/ gesellschaftlichen Entwicklung*	○	○	○	○
Anderes: _____	○	○	○	○

Frage 24

Welche Entwicklung der folgenden Kenngrößen streben Sie für die kommenden fünf Jahre an?

(Die mit * gekennzeichneten Kenngrößen sind nicht oder nur bedingt messbar: Wir bitten Sie um Ihre persönliche Einschätzung der Entwicklung.)

	steigern	ungefähr gleich halten	reduzieren	keine Angabe/ nicht anwendbar
Umsatz	○	○	○	○
Gewinn	○	○	○	○
Rentabilität	○	○	○	○
Liquidität	○	○	○	○
Marktanteil	○	○	○	○
Mitarbeiterzahl	○	○	○	○
Einsatz von Rohstoffen und Energie	○	○	○	○
Einsatz finanzieller Ressourcen	○	○	○	○
Produktionsmenge	○	○	○	○
Investitionen in Forschung und Entwicklung	○	○	○	○
Qualität der Produkte/ Dienstleistungen*	○	○	○	○
Effizienz der Arbeitsabläufe*	○	○	○	○
Emissionen und Abfall	○	○	○	○
ökologischer/ sozialer Nutzen der Produkte/ Dienstleistungen*	○	○	○	○
Entwicklungsräume und -Chancen für Beschäftigte*	○	○	○	○
Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen*	○	○	○	○
Zufriedenheit der Kunden oder Geschäftspartner*	○	○	○	○
Faires Miteinander*	○	○	○	○
Work-Life-Balance oder Freizeit*	○	○	○	○
Beitrag zur regionalen/ gesellschaftlichen Entwicklung*	○	○	○	○
Anderes: _____	○	○	○	○

Frage 25

Welche der häufig genannten Vorteile von Unternehmenswachstum treffen für Ihr Unternehmen zu?

	trifft voll und ganz zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu	nicht bekannt/ nicht anwendbar
Kostenvorteile durch Größeneffekte (z.B. im Einkauf oder der Produktion)	○	○	○	○
Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	○	○	○	○
Erleichterter Zugang zu externem Kapital	○	○	○	○
(Erleichterter) Zugang zu internationalen Märkten	○	○	○	○
Steigerung des Unternehmenswerts am Kapitalmarkt	○	○	○	○
Verringerung des unternehmerischen Risikos bei Investitionen durch Abpuffern von Fehlentscheidungen innerhalb des Gesamtunternehmens	○	○	○	○
Schaffung von Arbeitsplätzen	○	○	○	○
Erhöhung des gesellschaftlichen Ansehens des Unternehmens	○	○	○	○
Erhöhung der Gestaltungsmöglichkeiten in der Region	○	○	○	○
Erhöhung der politischen Gestaltungsmöglichkeiten	○	○	○	○
Bessere Mitarbeiterbindung (z.B. durch Aufstiegschancen)	○	○	○	○
Anderes: _____	○	○	○	○

Frage 26

Welche der häufig genannten Risiken von Unternehmenswachstum treffen für Ihr Unternehmen zu?

	trifft voll und ganz zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu	kein Antwort/nicht anwendbar
Zunehmende finanzielle Risiken durch notwendige Investitionen	○	○	○	○
Zunehmende Informations- und Berichtspflichten	○	○	○	○
Zunehmende Abhängigkeit von externem Kapital	○	○	○	○
Negative Veränderung der Unternehmenskultur	○	○	○	○
Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (z.B. zunehmender Leistungsdruck)	○	○	○	○
Abnehmende Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen	○	○	○	○
Aufbau zusätzlicher administrativer und organisatorischer Strukturen	○	○	○	○
Abnahme der Flexibilität des Unternehmens	○	○	○	○
Zunehmender Verbrauch natürlicher Ressourcen	○	○	○	○
Nachlassende Innovationsfähigkeit des Unternehmens	○	○	○	○
Zunehmende Distanz zwischen Führungskräften und Kunden	○	○	○	○
Zunehmende Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen	○	○	○	○
Nachlassende Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen	○	○	○	○
Abnehmende Work-Life-Balance oder Freizeit	○	○	○	○
Anderes: _____	○	○	○	○

Frage 27

Haben Sie Interesse, mit Ihrem Unternehmen an einer Fallstudie zum Thema „erfolgreiche, nicht wachsende Unternehmen“ teilzunehmen? Dann geben Sie hier bitte Ihre Kontaktdaten an: _____

GESCHÄFTSSTELLE BERLIN
MAIN OFFICE
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0
Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

BÜRO HEIDELBERG
HEIDELBERG OFFICE
Bergstraße 7
69120 Heidelberg
Telefon: + 49 – 6221 – 649 16-0
Fax: + 49 – 6221 – 270 60

mailbox@ioew.de
www.ioew.de