

Unternehmerische Strategien für mehr Wachstumsunabhängigkeit

Unternehmen zwischen Zukunftsfähigkeit und Wachstumszwang

Forschungs- und Projektentwicklungsworkshop

ZOE, VÖÖ, WANG

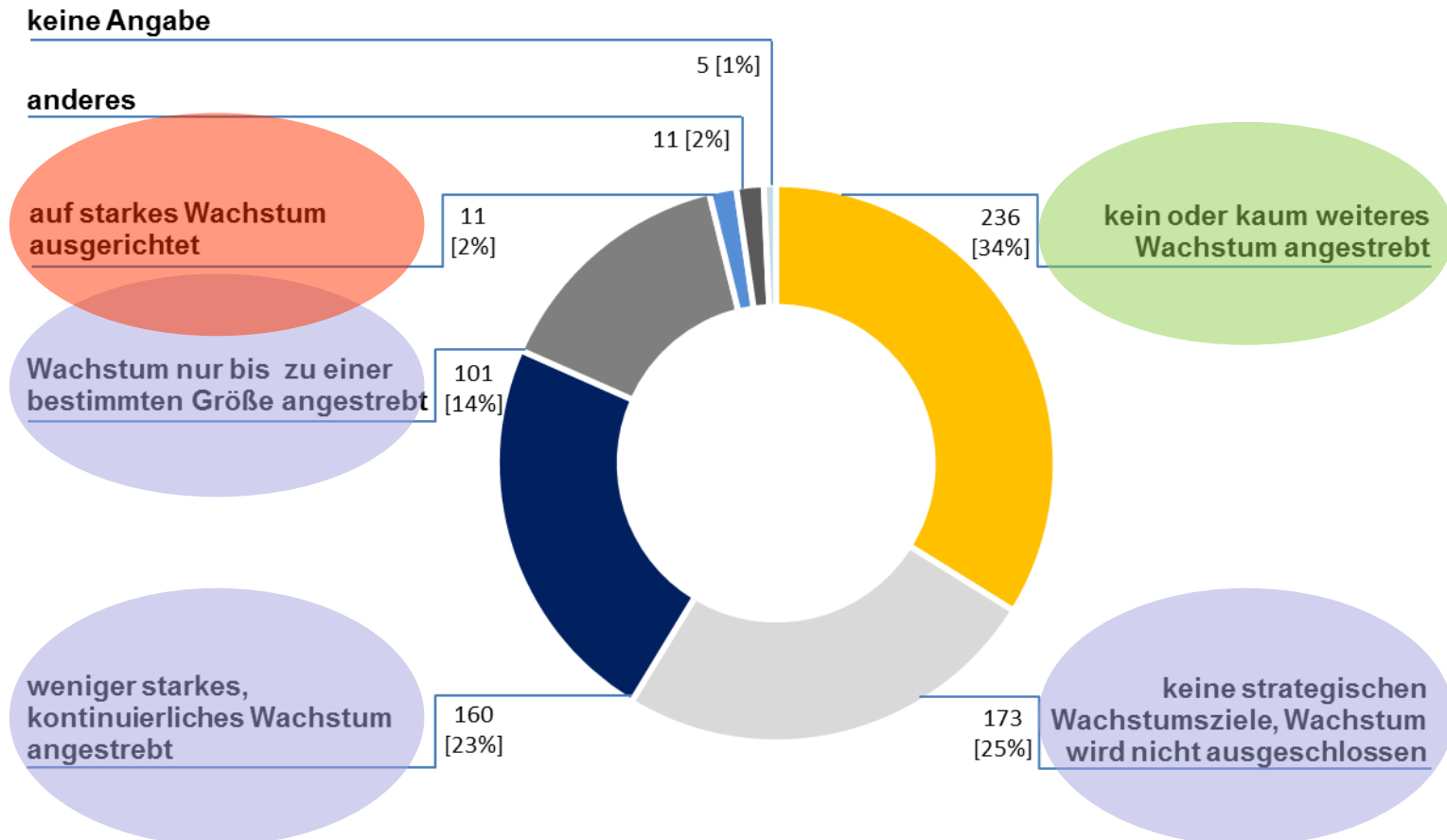
Hannover, 17.11.2017 – 19.11.2017

Jana Gebauer



Für KMU ist Wachstum im Allgemeinen nicht zentral

Wachstumsorientierung der teilnehmenden Unternehmen



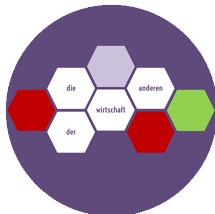
Wann ist Wachstumsbegrenzung gewollt und warum?

Zunehmend: Explorative Fallstudien zu Unternehmensbeispielen

- die qualitätsgetrieben und nicht-expansiv sind
- die postwachstumsorientierte Ansätze verfolgen

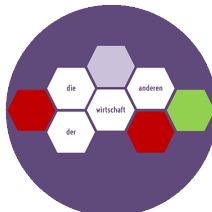
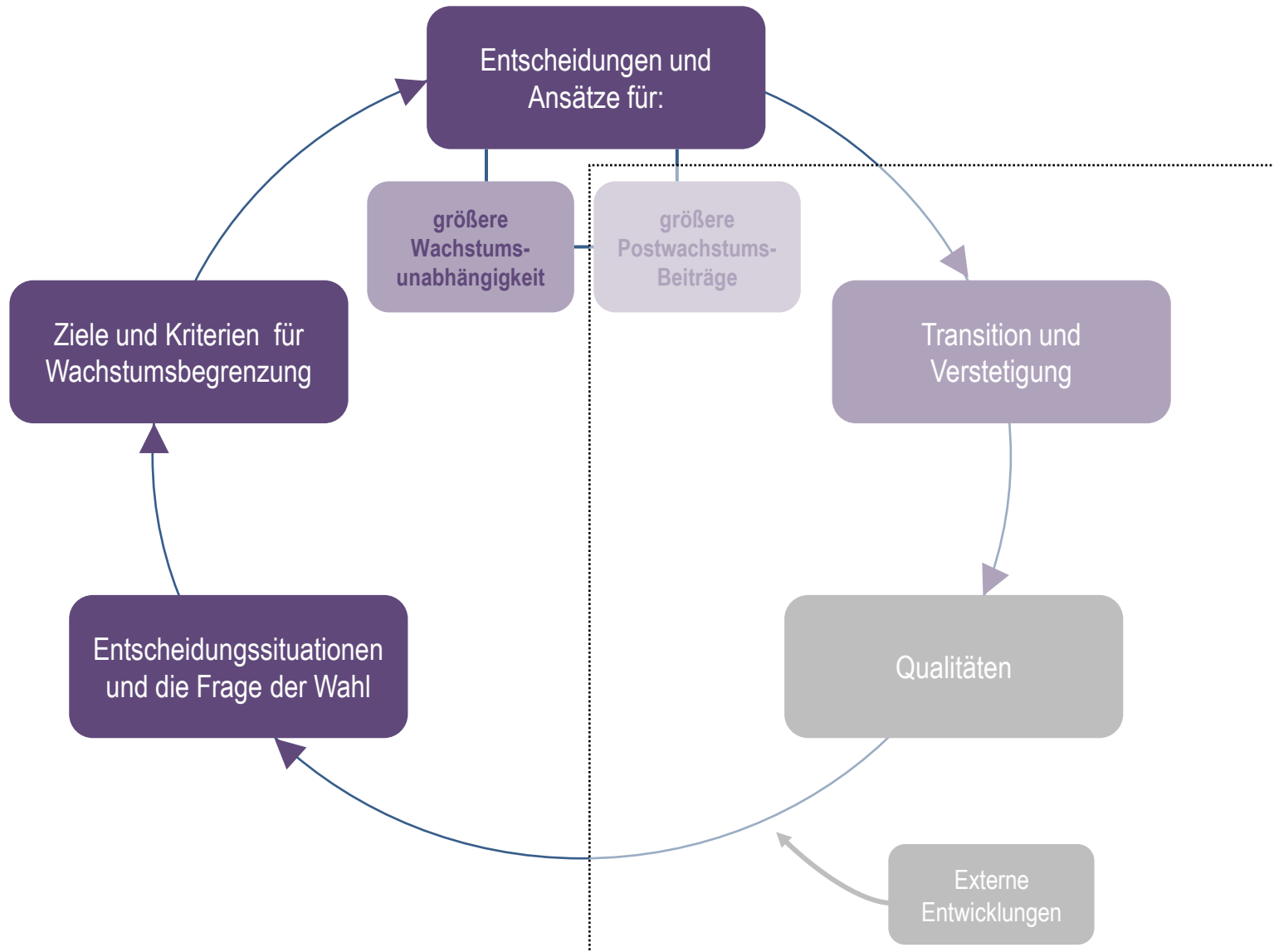
>> Welche Antworten geben die Unternehmensbeispiele auf die P|W-Frage?

- Meta-Interpretation
- Burlingham (2005), Deimling (2016), IÖW (2015), Juschten & Leonhardt (2015)
- 33 Unternehmen (KMU bis größere Mittelständler) aus D|A|CH und USA



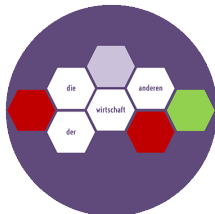
The Quality Circle

Fünf zentrale Themen wachstumsunabhängigen und postwachstumsorientierten Unternehmertums



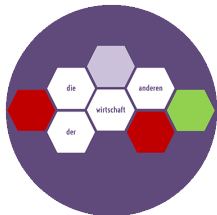
Entscheidungssituationen

- Unternehmer_innen treffen permanent Entscheidungen, die die Größe und das Wachstum ihrer Unternehmen beeinflussen (d.h. Kapazitäten und Umsatzmöglichkeiten ausbauen).
- z.B.:
 - neue Kund_innen annehmen
 - alte Maschinen ersetzen
 - weitere Vertriebskanäle wählen
- Die Wachstumseffekte solcher Entscheidungen fallen im Tagesgeschäft zunächst oft gar nicht auf.



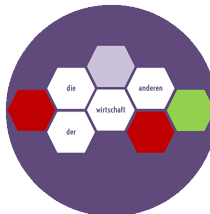
Entscheidungssituationen

- Der Bedarf, stärker darüber nachzudenken, entsteht vor allem in Situationen, in denen die Unternehmer_innen vor größeren Weichenstellungen stehen
 - Frühe Phasen der Unternehmensentwicklung:
How big to start, how fast to grow?
 - Besonders erfolgreiche Unternehmensphasen:
Take it to the next level?
 - Kritische Phasen mit Existenzdruck:
Live or die growing?



Wachstum als ...

- Automatismus
 - ... einfach der nächste logische und notwendige Entwicklungsschritt?
 - oft gepusht durch das private und berufliche Umfeld
- Entscheidung
 - ... oder eine Frage der Wahl und des selbstbestimmten Unternehmertums?
 - Erkenntnis durch Reflexion: Was ist der Sinn? Wo liegt meine unternehmerische Leidenschaft? Was riskieren wir mit weiterem Wachstum?



Ziele für Wachstumsbegrenzung

Wenn Wachstum keine Priorität ist: Was ist es dann?

- Qualitative, wertorientierte Entwicklungsausrichtung
 - um die Nachteile, die durch Wachstum entstehen können, zu vermeiden
 - um vielfältige Entwicklungen und Ergebnisse (Qualitäten) zu ermöglichen
- dies jeweils bezogen auf:
 - Persönliche Werte, Präferenzen und Situationen der Unternehmer_innen
 - Unternehmerische und organisationale Qualitäten und Risiken
 - Beziehungen zu Beschäftigten, Kund_innen und Geschäftspartner_innen
 - Gesellschaftliche Verantwortung



Kriterien für Wachstumsbegrenzung: Größe

Wonach bestimmen sich Begrenzungen für Größe und Wachstum?

- individuelle und über die Zeit variable Vorstellungen angemessener Größe und Wachstumsrate
- Größe:
 - (Ziel-)Korridore für die Einsatz- oder Ergebnisentwicklung
(z.B. Anzahl von Beschäftigten, Räumen oder Standorten; Beschaffungs- und Vertriebsradius; Ressourceneinsatz; Umsatz- oder Gewinnwachstum)
 - Schwerpunktbereiche/ -kriterien für Minimal- und Maximalgrößen
(z.B. scales: viability, quality, employment, human, controllability, sustainability)



Kriterien für Wachstumsbegrenzung: Wachstumsrate

Wonach bestimmen sich Begrenzungen für Größe und Wachstum?

- individuelle und über die Zeit variable Vorstellungen angemessener Größe und Wachstumsrate
- Wachstumsrate:
 - moderates nachfrageinduziertes Wachstum
(kann Liquidität und Investitionsfähigkeit gewährleisten – ohne Abhängigkeit von Fremdkapital oder Überlastung der Organisationsstrukturen)
 - zyklisches Wachstum
(wiederholte Phasen des Rückzugs zur Reflexion und Qualitätsentwicklung)



Wachstums|UN|abhängigkeit

- Bestimmte Geschäftsentscheidungen setzen Wachstumsmechanismen in Gang, die den Erfolg und das Überleben des Unternehmen von immer neuen Wachstumsschritten abhängig machen.
- Unternehmer_innen, die über das Wachstum ihres Unternehmens *entscheiden* wollen, müssen solche Mechanismen und Abhängigkeiten erkennen und vermeiden/ vermindern.
- Geschäftsentscheidungen werden daher auf ihre Wachstumswirkung hin geprüft und so getroffen, dass die Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von Größenwachstum verringert wird (Wachstumsmechanismen ↓, Resilienz ↑)
- *Eine größere Wachstumsunabhängigkeit ist zugleich eine notwendige Voraussetzung für potenzielle Postwachstumsbeiträge.*



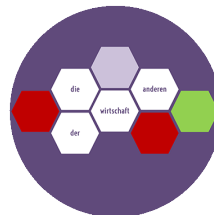
Postwachstumsbeiträge

- Postwachstumsbeiträge von Unternehmen sind Beiträge zu
 - Suffizienz (Reduktion von Umweltverbrauch und -belastung)
 - Solidarität
 - Ökonomischer Demokratie
 - ... insgesamt: zur sozial-ökologischen Transformation
- Solche Beiträge können in Teilen bereits durch Maßnahmen entstehen, mit denen sich ein Unternehmen wachstumsunabhängiger macht.
- Darüber hinaus braucht es jedoch eine bewusste und ausdrückliche normative/ ethische Entscheidung.



Entscheidungsbereiche und -prinzipien für größere Wachstumsunabhängigkeit und Postwachstumsbeiträge

| Entscheidungsbereich | Entscheidungen | Leitprinzipien aus Wachstumsunabhängigkeits-Perspektive | plus Leitprinzipien aus Postwachstums-Perspektive |
|---|---|--|--|
| Eigentümerschaft und Kontrolle | Finanzierung und Rechtsform | Freiheit, Kontrolle, Selbstbestimmung | (ökonomische) Demokratie (Teilhabe, Entscheidungen) |
| Größe und Organisationskomplexität | Standort, Beschäftigte, Absatzmärkte/-wege, Organisationseinheiten, Kunden, Aufträge etc. | Selbstbegrenzung, Stabilität/ Resilienz | Nachhaltigkeit (Suffizienz) |
| Geschäftsmodelle und Qualitätsentwicklung | Leistungsprogramm und Prozessgestaltung | Sinn, Bedürfnis- und Werteorientierung | Nachhaltigkeit (Suffizienz) |
| Beziehungsqualität | Umgang mit Partnern | Nähe, Vertrauen, Partnerschaft | Solidarität (kollaborative/ ko-kreative Wertschöpfungsgemeinschaften) |
| Transparenz und Kommunikation | interne und externe Kommunikation und Berichterstattung | Transparenz, Reputation ohne Werbung | (ökonomische) Demokratie (transformative, emanzipatorische Wirkung) |



Entscheidungen und Ansätze für größere Wachstumsunabhängigkeit

- 1) Entscheidungen über **Eigentümerschaft und Kontrolle**, die insbesondere die Rechtsform und Finanzierung des Unternehmens berühren
- 2) Entscheidungen zur **Größe und Organisationskomplexität**, die z.B. den Standort, Absatzwege oder Anzahl und Größe von Kunden, Aufträgen, Projekten betreffen
- 3) Entscheidungen über **Geschäftsmodelle und Qualitätsentwicklung**, die eine sinn- und wertgetriebene Unternehmensentwicklung ermöglichen
- 4) Entscheidungen über den Umgang mit vielfältigen Partnern, ausgerichtet auf besonders hohe **Beziehungsqualität**
- 5) Entscheidungen zur Gewährleistung von **Transparenz und Kommunikation**, die etwa Werbung und Berichterstattung betreffen



Entscheidungen für Wachstumsunabhängigkeit: Eigentümerschaft und Kontrolle

Entscheidungs- und Handlungsverantwortung im Unternehmen halten

– **Rechtsform:**

- keine typische Rechtsform; fast alle sind vertreten
- außer: börsennotierte AG (prioritäre kurzfristige Renditeerwartungen der Shareholder, Eigentümerschaft unbeständig)
- Eigentümerschaft wird nur mit Akteuren geteilt, die sich denselben Langfristzielen verpflichten (z.B. Geschäftspartner_innen, Beschäftigte, Kund_innen, Bürger_innen)



Entscheidungen für Wachstumsunabhängigkeit: Eigentümerschaft und Kontrolle

Entscheidungs- und Handlungsverantwortung im Unternehmen halten

– **Finanzierung:**

- Beteiligungs- und Fremdfinanzierung wird vermieden oder
- es werden „passende“ Kapitalgeber und Finanzierungsmodelle gesucht

- prudent business management
 - konservativer (frugaler) und liquiditätsorientierter Finanzierungsansatz
 - Reinvestition
 - Kostenersparnis durch Effizienzgewinne



Entscheidungen für Wachstumsunabhängigkeit: Größe und Organisationskomplexität | Selbstbegrenzung

Eine angemessene Größe erreichen und halten.

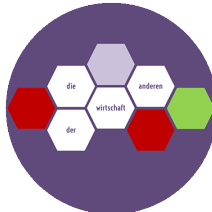
- häufigste Basisgröße: stabiler Umfang dauerhafter Beschäftigung am Standort
- **begrenzte Zahl und Größe von**
 - Kunden und Aufträgen (z.B. spezifische Marktsegmente, Kundengruppen)
 - Standorten, Produktionskapazitäten (mit Puffer)
 - Beschaffungs- und Absatzmärkten (v.a. regional) oder Vertriebskanälen (z.B. kein (Online-) Handel)
- **enge Organisationsgrenzen, geringe Komplexität**
 - flache Hierarchien
 - begrenzte Zahl von Organisationseinheiten, keine Fusionen und Übernahmen



Entscheidungen für Wachstumsunabhängigkeit: Geschäftsmodelle und Qualitätsentwicklung

Aktivitäten auf eine klare, omniprésente Qualität ausrichten (Unternehmenszweck); ggf. Transformation des Unternehmens/ Geschäftsmodells

- Produzenten: stärker dienstleistungsorientiert
- Dienstleister: stärker auf “servant leadership” ausgerichtet
- insgesamt:
 - höchste Qualität und In(Ex)novativität bei Produkten und Services
 - hohe Kunden- und Bedürfnisorientierung, strenger Fokus
 - Prozess-/ und Verfahrensqualität und -optimierung (z.T. arbeitsintensiver)
 - hohe Ressourceneffizienz
- reduziert Abhängigkeit von Marktdynamiken und volatilen Rohstoffmärkten
- verbessert Ergebnis, ohne Absatzmenge zu erhöhen (Preis ↑, Kosten ↓)



Entscheidungen für Wachstumsunabhängigkeit: Beziehungsqualität

Mit außergewöhnlich engen Beziehungen den Kund_innen, Beschäftigten, Lieferanten und lokalen Gemeinschaften etwas bieten, das Großunternehmen nicht können

- Beziehungsqualität:
 - Nähe, Verbundenheit, Commitment, Verantwortung, einen Unterschied machen
 - internen und externen Stakeholdern auf Augenhöhe begegnen
- gemeinsame Prozesse, in denen alle Beteiligten wichtig sind, werden nicht so einfach beendet



Entscheidungen für Wachstumsunabhängigkeit:

Beziehungsqualität

– **Beschäftigte:**

- anerkennendes, verantwortungsvolles und sinngebendes Arbeitsumfeld stärkt beiderseitiges Commitment für dauerhafte Beschäftigung und geringe Fluktuationsrate

– **Kunden und Lieferanten:**

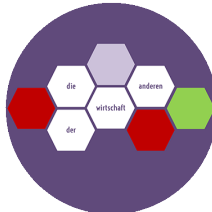
- ehrliches, verlässliches und faires Geschäftsgebaren und ein gemeinsames Ziel stärken Gemeinschaftsgefühl und langfristiges Commitment
- stabiler und zugleich vielfältiger Kundenstamm verringert Unsicherheiten und Abhängigkeiten

– **Andere Marktakteure:**

- faire und vertrauensvolle Zusammenarbeit hilft, sich zu spezialisieren, Marktdynamiken zu begegnen und Krisenzeiten zu bewältigen

– **Lokales Umfeld/ Gemeinde:**

- lokal relevante und gefärbte Produkte und Dienstleistungen sind weniger leicht austauschbar
- die lokale/ regionale Einbettung gibt Stabilität und Zugehörigkeitsgefühl; fast symbiotische Einbettung unterstützt Existenzsicherung der Unternehmen



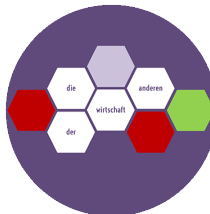
Entscheidungen für Wachstumsunabhängigkeit: Transparenz und Kommunikation

Intern und extern besonders transparent agieren und ein hohes Maß an Vertrauen, persönlicher Bekanntheit und Glaubwürdigkeit erzeugen

Mit offener und direkter Kommunikation sowohl die Beziehungen als auch das Gemeinschaftsgefühl stärken

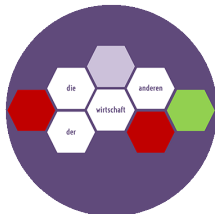
extern:

- kaum Marketing und Werbung im klassischen Sinn, sondern direkter Kontakt mit Kund_innen und Engagement vor Ort
- informieren Kund_innen auch über Lieferanten und schaffen ein Gefühl der persönlichen Bekanntschaft mit ihnen



Disclaimer

- das alles ist reich an Voraussetzungen und Herausforderungen – und für manche Branchen, Märkte, Regionen wird es auch nicht funktionieren
- das heißt aber nicht, dass ein stärker wachstumsunabhängiges Unternehmertum nicht in der Breite der KMU erreichbar ist
- allerdings braucht das ein unterstützendes regulatorisches, politisches, finanzielles und kulturelles Umfeld
 - und entsprechende Forschung und Beratung



Besten Dank fürs Zuhören!

Jana Gebauer

Die Wirtschaft der Anderen

Unternehmensforscherin, Dozentin, Moderatorin

Fellow des IÖW

gebauer@die-wirtschaft-der-anderen.org

jana.gebauer@ioew.de

[@jana_gebauer](#)

www.die-wirtschaft-der-anderen.org

