

Beitrag von Heike Mewes beim Workshop „Forschungsperspektiven für eine Postwachstumsgesellschaft“

Extended Abstract

Titel:

Auf dem Weg in eine Postwachstumsgesellschaft – Ausgangsbedingungen und strategische Handlungsoptionen kleiner und mittlerer Unternehmen

Text:

Die Postwachstumsgesellschaft verändert die Rahmenbedingungen für und Anforderungen an Unternehmenshandeln. Unternehmen sind gefordert, tragfähige Strategien für ein Wirtschaften innerhalb deutlich engerer Grenzen für ökonomisches Wachstum, Ressourcenverbrauch und Emissionen zu entwickeln und dabei sich verändernde Erwartungen an ihre Beiträge zu Wohlstand und Lebensqualität lokal und global zu erfüllen. In der Diskussion, wie der Weg in eine Postwachstumsgesellschaft aussehen und proaktiv gestaltet werden kann, spielt die Rolle der Unternehmen bislang allerdings kaum eine Rolle (Schneidewind/Palzkill-Vorbeck 2012; Liesen et al. 2013; Reichel/Seeberg 2013; Seidl/Zahrnt 2013). Dies zu ändern ist insbesondere deshalb wichtig, weil in den dominierenden Diskursen in Wirtschaft, Politik und Managementforschung weiterhin Größenwachstum als *der* Erfolgsindikator für erfolgreiches Unternehmenshandeln vermittelt wird.

Zugleich sind gerade in KMU stabilitätsorientierte Unternehmensstrategien weit verbreitet. Sie können Ansatzpunkte dafür liefern, wie eine wachstumsunabhängige Unternehmensführung aussehen kann, die ökologische und soziale Grenzen wahrt und zur Verbesserung der Umwelt- und Lebensqualität beiträgt. Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) hat sich der Erforschung genau solcher Ansätze zugewandt. Aufbauend auf einer qualitativen Pilotstudie unter dem Titel „wachstumsneutrale Unternehmen“ (Liesen et al. 2013) befragten wir im Forschungs- und Kommunikationsprojekt „Postwachstumspioniere“¹ KMU aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zu ihren Wachstumsorientierungen (Gebauer/Sagebiel 2015) und untersuchten elf Unternehmen genauer (Gebauer et al. 2015, Gebauer/Mewes 2015). Wir wollten wissen: Wie sehen die Wachstumsorientierungen von KMU in der Realität aus und welche Faktoren beeinflussen sie? Warum stellen Unternehmen sich stabilitätsorientiert bzw. wachstumsunabhängig auf? Woran messen sie ihren Erfolg als Unternehmen, wenn nicht an Größenwachstum? Mit welchen Strategien gelingt es ihnen, ihre Unternehmen langfristig und gesund zu erhalten und dabei Investitions- und Gestaltungsspielräume zu sichern? Und welche Beiträge leisten sie damit für sozial-ökologischen Wandel? Einige Erkenntnisse zu diesen Fragen sind im Folgenden zusammengefasst. Sie zeigen, dass in vielen KMU durchaus Ausgangsbedingungen bestehen, die für die Verbreitung von Postwachstumsstrategien in Unternehmen förderlich sind. Und sie geben Hinweise, wie solche Strategien konkret aussehen können.

Ausgangsbedingung I: Für die Mehrheit der KMU steht langfristiger Unternehmenserhalt im Mittelpunkt, nicht Größenwachstum

Unsere Umfrage bekräftigte, was in vielen Wachstumsstudien implizit herausgelesen werden kann: *Größenwachstum steht für KMU allenfalls begrenzt und für viele Unternehmen gar nicht auf der strategischen Agenda.* Auf die Frage, welche Bedeutung Größenwachstum für ihre Unternehmensstrategie hat, gab ein Drittel der KMU an, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben und vielmehr die derzeitige Unternehmensgröße weitestgehend beibehalten zu wollen. Ein weiteres Viertel schließt zwar Wachstum nicht grundsätzlich aus, es steht für diese Unternehmen aber auch nicht im Fokus – sie haben daher keine ausdrücklichen strategischen Wachstumsziele für sich formuliert. Jedes siebente KMU 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 Unternehmen an.

¹ Das Projekt „Postwachstumspioniere – Kommunikationsprojekt zur Erweiterung des Postwachstumsdiskurses um die Rolle mittelständischer Unternehmen“ wurde 2013 bis 2015 vom IÖW mit der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus durchgeführt und von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) gefördert.

Als *signifikante Faktoren*, die die Wachstumsorientierung der befragten KMU beeinflussen, 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, kein oder kaum weiteres Größenwachstum anzustreben, 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.

In der Tat ist die Mehrheit der KMU mit *allenfalls langsam wachsenden Märkten* konfrontiert. Vierzig Prozent der Unternehmen agieren auf einem gesättigten Markt, ein weiteres Drittel nimmt ein langsames Marktwachstum wahr, jedes elfte Unternehmen ist auf einem schrumpfenden Markt aktiv. Die Hauptmärkte eines Großteils der Unternehmen sind dabei geprägt von einer hohen Wettbewerbsintensität, meist bedingt durch eine große Zahl von Wettbewerbern, eine hohe Austauschbarkeit ihrer Angebote sowie bestehende Überkapazitäten.

Viele KMU empfinden durchaus einen *Druck zu wachsen*; die Mehrheit der betroffenen Unternehmen *gibt diesem Druck allerdings nur begrenzt nach*. Die Hälfte der befragten KMU nimmt externe Wachstumserwartungen bzw. einen Wachstumsdruck wahr, der auch für ihr Handeln relevant ist. Die meist genannten Gründe für den wahrgenommenen Wachstumsdruck bestehen in einem Kosten- und Investitionsdruck: die Unternehmen müssten kostensenkende Skaleneffekte erzielen, die Lieferfähigkeit, Angebotspalette, Entwicklungskapazitäten und Kompetenzen stetig ausbauen, den jeweils aktuelle Stand der Technik gewährleisten. Für knapp ein Drittel der Unternehmen, die externe Wachstumserwartungen wahrnehmen, entsprechen diese Erwartungen auch den eigenen Vorstellungen – sie fassen sie als Ansporn auf, sich weiter zu entwickeln und innovativ zu sein. Jedes zweite der betroffenen KMU gibt hingegen an, sich dem ökonomischen Wachstumsdruck oder auch gesellschaftlichen Wachstumserwartungen zumindest teilweise zu entziehen, vor allem um Konflikte mit den unternehmerischen Zielen und Werten zu vermeiden.

Ausgangsbedingung II: KMU erleben Größenwachstum durchaus als Bedrohung für ihre Ziele und Werte

Viele der befragten KMU verbinden mit Größenwachstum durchaus Vorteile, allen voran, dass sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, ihr gesellschaftliches Ansehen steigern und einen Beitrag zu mehr Beschäftigung leisten können. Aber sie erleben auch Risiken bzw. negative Folgen von Größenwachstum. Besonders häufig nannten die KMU aus der Befragung hier den Aufbau zusätzlicher Organisationsstrukturen, zunehmende Berichtspflichten, wachsende finanzielle Risiken, eine verringerte Flexibilität des Unternehmens sowie Verschlechterungen bei den Arbeitsbedingungen, der Work-Life-Balance und der Unternehmenskultur.

In den Einzelfallanalysen stellte sich heraus, dass es oftmals solche Wachstumsrisiken oder auch „Wachstumsschmerzen“ waren, die Unternehmen zum Umsteuern in Richtung Größenstabilisierung bewegten. In Phasen starken Wachstums nahmen Stress und Fehleranfälligkeit zu, während Arbeitsbedingungen, Innovationsfähigkeit und Lieferzuverlässigkeit litten. Dort, wo die Produktionskapazitäten und Organisationsstrukturen ausgebaut wurden, veränderte sich die Aufgaben- und Kostenstruktur: Die Unternehmer/innen waren stärker eingespannt in administrative Aufgaben und verloren die Nähe zu den Prozessen, Mitarbeiter/innen, Kund/innen und Lieferant/innen. Durch die zusätzlichen Maschinen, Räumlichkeiten oder Mitarbeiter/innen stiegen der Kosten- und Auslastungsdruck weiter an – eine Wachstumsspirale war in Gang gesetzt. Mit dem Wachstum stiegen schließlich auch Umweltbelastung, Ressourcenverbrauch und Transportemissionen. Die betrieblichen Herausforderungen verschärften sich zusätzlich, wenn auf Wachstums- direkt Reduktionsphasen folgten. Denn quantitative Kapazitäten wie Belegschaft, Räume oder Maschinen lassen sich nicht ausreichend flexibel an Auslastungsschwankungen anpassen.

Mit einem stabilitätsorientierten Kurs gewannen die Unternehmer/innen an Gestaltungsspielraum zurück. So konnten sie die Ziele und Werte besser wahren, die sie mit ihrem Unternehmen und dessen Erfolg vor allem verbinden: ihre große Kundennähe und Bedürfnisorientierung, eine hohe Zuverlässigkeit und Lieferfähigkeit, die Innovativität und Qualität ihrer (nachhaltigen) Produkte und Dienstleistungen, eine gute und dauerhafte Beschäftigung mit beteiligungsorientiertem, eigenverantwortlichem und vielseitigem Arbeiten, partnerschaftliche und langfristige

Lieferbeziehungen, ihre Beiträge zu lokaler und regionaler Wertschöpfung, Beschäftigung und Lebensqualität oder auch Verringerungen der Umweltbelastung, des Ressourcenverbrauchs und der Transportemissionen.

Strategien für eine wachstumsunabhängige Unternehmensführung

Die vertiefend untersuchten KMU gaben Aufschluss über eine Reihe von Strategien, die Unternehmen nutzen können, um sich auf einer für sie optimalen Größe zu stabilisieren. Zahlreiche Strategien der KMU waren darauf ausgerichtet, gewisse *Wachstumstreiber zu verringern bzw. zu vermeiden*:

- *Positionierung als Qualitätsanbieter* (hochwertige, besonders haltbare und auf die Kundenbedürfnisse genau zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen, teils verbunden mit einer besonderen Nachhaltigkeit oder regionalen Verankerung)
- *Entwicklung produktergänzender Dienstleistungen* (z. B. Reparatur- und Instandhaltungsservices, die Nachfrageschwankungen im Produktbereich ausgleichen)
- *Schaffung von Flexibilität und Puffern bei den Kapazitäten* (flexible Arbeitszeitmodelle, Kooperation mit Partnerunternehmen bei Aufträgen, klar unter der Belastungsgrenze liegende Durchschnittsarbeitszeiten und durchschnittliche Maschinenauslastungen)
- *Verringerung der Ressourcenintensität* (Effizienzsteigerungen von Maschinen und Abläufen, Einsatz erneuerbarer Energieträger)
- *Vermeidung gewisser Investitionen* (Verlängerung der Nutzungsdauer von Maschinen und Anlagen durch Wartung, Reparatur oder Modifikationen, sorgfältige Prüfung von Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen hinsichtlich ihrer Effizienz und langfristigen Auslastungsmöglichkeiten)
- *Nutzung „passenden“ Kapitals* (Finanzierung von Investitionen aus eigenen Mitteln, Nutzung sozial-ökologischer (Mikro-)Kreditgeber, Nutzung von Krediten mit Konditionen, die ohne weiteres Wachstum oder bei leicht verschlechtertem Geschäftsverlauf erfüllbar sind).

Mit diesen Strategien halten die Unternehmen insbesondere den Kosten- und Investitionsdruck gering und erzielen bei einer hohen Kundenbindung Erträge, die ihnen auch ohne Größenwachstum Investitionsspielräume schaffen.

Die Unternehmen ließen zudem *Wachstumsgelegenheiten, die sich ihnen bieten, bewusst aus*:

- *Begrenzung der Vertriebskanäle* (z. B. Entscheidung gegen überregionalen Vertrieb oder Vertrieb auf Massenmärkten)
- *Begrenzung der Wertschöpfungsketten* (z. B. maximale Anzahl an Lieferanten oder Kunden, Begrenzung der regionalen Reichweite)
- *Begrenzung der Organisationsgrenzen* (z. B. Entscheidung gegen Erweiterung der Betriebsflächen oder gegen die Gründung von Filialen und Tochterfirmen)

Auf diese Weise schützen die Unternehmer/innen die Ziele und Qualitäten, für die ihre Betriebe stehen und die ihren Erfolg ausmachen, beispielsweise die engen Beziehungen zu den Mitarbeiter/innen, Kund/innen und Lieferant/innen, die Beiträge zur regionalen Entwicklung oder auch Verringerungen bei Ressourcenverbrauch und Emissionen.

Literatur

- Gebauer, Jana und Heike Mewes (2015): Qualität und Suffizienz in stabilitätsorientierten KMU. Unternehmensansätze für die Postwachstumsgesellschaft. In: *uwf UmweltWirtschaftsForum* 23/1-2. S. 33-40.
- Gebauer, Jana, Heike Mewes und Christian Dietsche (2015): Wir sind so frei. Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad. Berlin, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung.
- Gebauer, Jana und Julian Sagebiel (2015): Wie wichtig ist Wachstum für KMU? Ergebnisse einer Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen. Schriftenreihe des IÖW 208/15. Berlin, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung.
- Liesen, Andrea, Christian Dietsche und Jana Gebauer (2013): Wachstumsneutrale Unternehmen. Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumdiskurs. Schriftenreihe des IÖW 205/13. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung.
- Reichel, André und Barbara Seeberg (2013): Ökologische Allowance. Eine Bewertung der absoluten Grenzen der Betriebswirtschaft. In: *Ökologisches Wirtschaften* 2/2013, 35-41.

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

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