

Unternehmensentwicklung

Wachsen oder nicht wachsen – alternative Wachstumsmodelle

In den Nachhaltigkeitsdebatten um begrenzte Ressourcen werden zunehmend die Grenzen quantitativen Wachstums thematisiert und eine Postwachstumsökonomie propagiert, in der es Zeit ist, über alternative Wachstumsmodelle nachzudenken. Wie solche Alternativen aussehen können und wo sie bereits zu finden sind, zeigt der vorliegende Beitrag.

› Prof. Dr. Nada Endrissat, Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski

Wachstum wird gemeinhin als Voraussetzung für Wohlstand und Entwicklung angesehen. Diese Annahme geht auf Adam Smith zurück, der im 18. Jahrhundert in seinem Buch «The Wealth of Nation» überzeugend argumentiert hat, dass Wachstum das zentrale Element zur Mehrung und Sicherung von Wohlstand ist. Volkswirtschaftlich gesehen gilt Wachstum daher als erstrebenswert und wird in vielfältiger Weise politisch unterstützt. Auch in der betriebswirtschaftlichen Diskussion steht Wachstum im Zentrum der Debatten für den Erfolg eines Unternehmens. KMU erhalten daher bspw. im Rahmen einer Wachstumsinitiative vom Swiss Economic Forum (SEF) in den Bereichen Strategie, Innovation und Finanzierung Unterstützung. Doch in der Politik und einer breiteren Öffentlichkeit mehrten sich auch kritische Stimmen. So sprechen einige von einem regelrechten «Zwang» zu wachsen, welcher durch Shareholder-Interessen, Skaleneffekte oder sinkende Margen ausgelöst wird.

«Sanftes» Wachstum gefordert

Zudem konnten in den vergangenen Jahren auch negative Auswirkungen des

Wirtschaftswachstums wie beispielsweise ein hoher Ressourcenverbrauch durch eine starke Konsumorientierung und damit verbundene Umweltbelastungen beobachtet werden. Am deutlichsten wird die Kritik in dem bereits im Jahre 1972 erstellten Bericht des Club of Rome mit dem Titel «The Limits to Growth». Darin warnen die Experten vor unterschiedlichen

Szenarien, in denen die Erschöpfung der Ressourcen, eine Nahrungsmittelknappheit, Umweltverschmutzung und weitere Faktoren zu einem Kollaps des Wirtschaftssystems führen können.

Aus dieser Kritik erfolgte eine Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsverständnisses. Nachhaltiges Wirtschaften propagiert ein «sanftes» Wachstum, das im Einklang mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Konsequenzen erfolgt. Andere Kritiker propagieren gar eine Postwachstumsökonomie, in der vor allem höher entwickelte Volkswirtschaften wie die Schweiz mittelfristig ganz ohne Wachstum und mit einem reduzierten Konsumniveau auskommen müssen. Das Verständnis von Wohlstand mit einem Fokus auf finanzieller Absicherung wird ersetzt durch Lebensqualität, die sich durch mehr Freizeit, Gesundheit, eine saubere Umwelt und eine gerechte Gesellschaft auszeichnet. Unser Beitrag verfolgt zwei Ziele: In einem ersten Schritt wird das klassische Verständnis von Wachstum vorgestellt und mit einem Beispiel aus der Praxis illustriert. In einem zweiten Schritt beziehen wir uns auf Ergebnisse aus einer aktuellen Studie zu alternativen Wachstumsverständnissen von

kurz & bündig

- › Wachstum wird nicht mehr uneingeschränkt positiv beurteilt.
- › Entwicklung eines gesellschaftlichen Bewusstseins für Nachhaltigkeit sowie Wertewandel zugunsten von Wohlbefinden und Lebensqualität.
- › Dies führt zur Entwicklung alternativer Wachstumsmodelle.
- › Vorschläge und Anwendungen reichen von einem stärker qualitativ orientierten, nachhaltigen Wachstum (green growth), über Nullwachstumsszenarien (zero growth) bis hin zur punktuellen Schrumpfung (de-growth).

KMU in der Schweizer Kreativwirtschaft. Dabei möchten wir die grundsätzliche Frage aufwerfen, inwieweit alternative Wachstumsmodelle auch in anderen Branchen denk- und umsetzbar sind.

Klassisches Wachstum

Alltagssprachlich wird Wachstum mit «grösser werden» bzw. einer «Vergrösserung» innerhalb eines bestimmten Zeitraumes verstanden. Im wirtschaftlichen Zusammenhang spricht man von Wachstum meist bei einem Zuwachs von bestimmten Kennzahlen wie beispielsweise Umsatz, Gewinn oder Bruttoinlandprodukt. Der Fokus liegt dabei meist auf Auswirkungen im finanziellen Bereich. Wachstum schlägt sich jedoch auch in anderen Dimensionen nieder, beispielsweise in der strategischen Positionierung oder in organisatorischen Aspekten (siehe Abbildung «Wachstumsdimensionen»). Die drei Dimensionen sind miteinander verknüpft: Eine Gewinnung von Marktanteilen (Strategie) hat meist eine Veränderung des Umsatzes (Finanzen) sowie eine Anpassung in den Strukturen oder auch der Kultur (Organisation) zur Folge, beispielsweise bei einer Fusion oder Akquisition.

Beispiel aus der Kreativindustrie

Ein Beispiel für klassisches Wachstum in der Kreativindustrie sind die Freitag-Brüder, die aus alten Lastwagen-Planen, gebrauchten Sicherheitsgurten und Fahr-



radschläuchen die sehr beliebten Freitag-Umhängetaschen gefertigt haben. Die beiden Unternehmer expandieren seit mehreren Jahren und verfolgen damit eine klassische Wachstumsstrategie. So wurde beispielsweise in eine neue Produktionsstätte investiert, das Personal aufgestockt sowie Fremdkapital aufgenommen. Gleichzeitig hat diese Ent-

scheidung die Unternehmer jedoch in Zugzwang gebracht: Sie müssen jetzt wachsen, damit sich die Investitionen wieder bezahlbar machen. Dieser Zwang bewirkt, dass immer neue Produkte auf den Markt gebracht, neue Märkte gewonnen und Effizienzen gesteigert werden müssen. Die Entwicklung von Freitag wird von Politikern und Wirtschaftsver-

Anzeige



**Der Mepha-Ratgeber
«Besser informiert über Burnout»
bietet Ihnen eine Fülle an nützlichen
Informationen zum Thema.**



Alle Mepha-Ratgeber sind kostenlos unter www.mepha.ch erhältlich.

Die mit dem Regenbogen

mepha

bänden gerne als «Erfolgsbeispiel Kreativwirtschaft» dargestellt. Tatsächlich distanzieren sich aber viele Unternehmen der Kreativwirtschaft von einem solchen Wachstumsmodell und weisen ein anderes Verständnis auf.

Alternative Wachstumsmodelle

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie wurden zehn Unternehmer der Kreativwirtschaft hinsichtlich ihres Wachstumsverständnisses, ihrer Wachstumsstrategie und ihres Geschäftsmodells befragt. Dabei zeigte sich, dass 50 Prozent der Fälle keine explizite Wachstumsstrategie im klassischen Sinne verfolgen, sondern alternative Wachstumsverständnisse aufweisen. Diese lassen sich als «nachhaltiges Wachstum» (sustainable oder green growth), Nullwachstum (zero growth) oder Schrumpfen (de-growth) beschreiben.

Nachhaltiges Wachstum

Der Begriff Nachhaltiges Wachstum (sustainable oder green growth) impliziert nicht nur ökologisches und umweltverträgliches Wachstum, sondern schliesst auch soziale (z.B. fair trade) und ökonomische Konsequenzen mit ein. Ökologisches Wachstum kann beispielsweise aus der Nutzung erneuerbarer Ressourcen anstelle fossiler Brennstoffe oder durch die gezielte Verwendung biologischer Produkte generiert werden. Bei vielen

Unternehmen in der Kreativwirtschaft haben ökologische Produkte und Produktionsweisen einen hohen Stellenwert: Handarbeit, biologische Rohstoffe oder die Wiederverwertung von gebrauchtem Material finden ihre Anwendung.

Nachhaltiges Wachstum wird auch als sanftes Wachstum bezeichnet, da sich finanzielle Veränderungen (Zuwächse) sehr viel langsamer, dafür aber – im Idealfall – nachhaltiger entwickeln. Während sich Wachstum klassischerweise mithilfe von Kennzahlen (Umsatz, Gewinn, Mitarbeiterzahl, etc.) beziffern lässt, gibt es für das nachhaltige Wachstum noch keine einheitlich definierten Kennzahlen. Diskutiert wird beispielsweise ein Indikator für den Verbrauch von erneuerbaren/nicht erneuerbaren Ressourcen, die Produktqualität oder auch die Produktinnovation, die beispielsweise dazu führen kann, dass Ressourcen sparsamer eingesetzt werden.

Insgesamt wird das Konzept des nachhaltigen Wachstums bei den Befragten weniger mit finanziellem Wohlstand denn mit Lebensqualität gleichgesetzt. So wird beispielsweise einer guten Work-Life-Balance oder dem Einsatz von biologischen Rohstoffen eine höhere Bedeutung beigegeben als einem Umsatz- oder Gewinnwachstum. Diese Werthaltung kann als charakteristisch für das 21. Jahrhundert gesehen werden und ist auch ausserhalb der Kreativwirtschaft zu beobachten.

Nullwachstum

Obwohl auch die Nullwachstum-Strategie mit finanziellen Einbussen im Vergleich zu herkömmlichen Wachstumsstrategien einhergeht, ist sie eine häufig anzutreffende Strategie in der Kreativwirtschaft. Dies belegen auch grössere Studien aus Grossbritannien und Skandinavien. Demzufolge weisen viele Kulturunternehmer keine Motivation zur Expansion und Vergrösserung ihrer Unternehmung auf. Nach dem Motto «small is beautiful» legen sie mehr Wert auf Qualität als auf Quantität. Da viele Kreativunternehmer ihr Unternehmen aus Eigenmitteln finanziert haben und kein Fremdkapital aufgenommen haben, ist der Druck oder – wie oben beschrieben – der «Zwang» zu wachsen deutlich geringer. Die Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die Einnahmen zum Erhalt des gewählten (Lebens-)Modells ausreichen.

Experten sind sich bisher nicht einig darüber, was die genauen Folgen eines Nullwachstums für die Volkswirtschaft wären. Konkrete Erfahrungen und Studien dazu liegen noch nicht vor. Einige Wissenschaftler vertreten dabei jedoch die Meinung, dass sich bei einem kontrollierten Nullwachstum die Finanzmärkte langfristig darauf einstellen und sich stabilisieren könnten, genauso wie andere Faktoren, darunter das Zinsniveau oder die Beschäftigtenzahl. Nach Meinung der Experten eignet sich die Nullwachstum-

Wachstumsdimensionen

Wachstumsdimension	Finanzen	Strategie	Organisation
Veränderung beobachtbar in	Gewinn- / Umsatzwachstum	Marktanteilen, komparativen Wettbewerbsvorteilen	Form, Prozess, Struktur, Kultur
Worum geht es?	Investition, Gewinne, Vermögenswerte	Veränderung der Marktposition, Entwicklung und Durchsetzung von Wettbewerbsvorteilen	Anpassung der Variablen als Reaktion auf Wachstum oder als Voraussetzung für Wachstum
Beispielhafte Wachstumsstrategien	Interne und externe Finanzierungen (sowie Eigen-, Fremd- und Mezzaninefinanzierungen)	Kostenführerschaft, Differenzierungsstrategie	Bottom-up oder top-down

Strategie vor allem für höher entwickelte Volkswirtschaften wie die Schweiz, die über einen sehr hohen Lebensstandard verfügt, der gegebenenfalls reduziert werden könnte, ohne dass es zu grossen negativen Konsequenzen für die Bevölkerung kommen würde.

De-Growth (Schrumpfen)

Das Verständnis von Wachstum als De-Growth oder Schrumpfen geht hinsichtlich der wachstumsstrategischen Fragen noch einen Schritt weiter als das Nullwachstum. Exemplarisch sei hier eine Aussage zweier Kreativunternehmer aufgeführt, die ein Beratungs- und Eventbüro gegründet haben. Aus ihrer Sicht definiert sich Erfolg nicht über die Grösse des Unternehmens oder dessen finanziellen Erfolgs, sondern über die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und die Qualität ihrer Arbeit.

Diese Ziele können sie ihrer Meinung nach jedoch nur erreichen, indem sie ihr Atelier bewusst nicht wachsen lassen. Sie argumentieren: «Wir sind ein Kleinstunternehmen, ein Nano-Betrieb. Das ist eigentlich genau das Gegenteil von dem, was die Wirtschaft immer propagiert: Man muss wachsen, um erfolgreich zu sein. Uns interessiert die Verdichtung, eigentlich das Schrumpfen. Aber nicht im Sinne von immer schlechter werden, sondern immer besser. Also unsere Philosophie ist die Schrumpf-Strategie, und dadurch entsteht Qualität und Freiheit für uns.»

Andere Befragte sprechen davon, dass sie Aufträge ablehnen müssen bzw. ihren Arbeitseinsatz aktiv reduzieren, um eine bessere Balance zwischen Arbeit und Leben zu erreichen. Auch bei diesen Entscheidungen wird Wohlstand weniger als finanzieller Besitz, sondern als Wohlbe finden und Lebensqualität verstanden. Durch Konzentration und Verdichtung soll eine bessere Arbeitsteilung erzielt werden. Auf Investitionen genauso wie auf Konsum wird zugunsten von mehr Zeit für Familie, Kunst, Kultur und Gesellschaft verzichtet. Volkswirtschaftlich ge-

sehen zielt der De-growth-Ansatz auf eine Verringerung der heutigen Wirtschaftsleistung ab. Dabei wird diese Strategie häufig nicht als finale Lösung propagiert, sondern eher als Übergangsprozess verstanden. Ziel ist ein nachhaltiger, umwelt- und sozialverträglicher Gleichgewichtszustand. Im Einklang mit den anderen Wachstumsalternativen verfolgt dieses Wachstumsmodell eine gerechtere Verteilung der Einkommen, einen schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie mehr Freiräume für soziale Interaktionen.

Fazit

Wachsen oder nicht wachsen? Und wenn wachsen, dann wie? Wachstum ist ein Thema, mit dem sich Unternehmen auch

in Zukunft befassen werden. Seit einigen Jahren wächst das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und die negativen Auswirkungen von grenzenlosem Wachstum. Der Beitrag hat verschiedene Alternativen vorgestellt, die von einem stärker qualitativ orientierten, nachhaltigen Wachstum (green growth), über Nullwachstumsszenarien (zero growth) bis hin zur punktuellen Schrumpfung (de-growth) reichen.

In der Kreativwirtschaft finden diese alternativen Wachstumsverständnisse bereits ihre Anwendung. Inwieweit sie auch in anderen Branchen übertragbar sind, kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht abschliessend beurteilt werden. Ein offenes Nachdenken darüber scheint aber in jedem Fall zeitgerecht und lohnenswert. <<



Porträt



Prof. Dr. Nada Endrissat

Dozentin

Nada Endrissat ist Dozentin am Fachbereich Wirtschaft der Berner Fachhochschule. Zu ihren Forschungsinteressen am Institut Unternehmensentwicklung gehören Organisations- und Managementformen der Kreativwirtschaft.



Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski

Institutsleiter

Kim Oliver Tokarski ist Leiter des Instituts Unternehmensentwicklung sowie stellvertretender Studiengangsleiter im Masterstudiengang Business Administration des Fachbereichs Wirtschaft der Berner Fachhochschule. Seine Forschungs- und Lehrtätigkeiten liegen in den Bereichen Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Corporate Social Responsibility und Ethik.

Das Institut Unternehmensentwicklung bietet vielfältige Forschungs- und Beratungsleistungen in den Bereichen Strategie, Marketing, Organisation und Personal sowie Finanzen und Controlling an.



Kontakt

nada.endrissat@bfh.ch

kim.tokarski@bfh.ch

inu.bfh.ch