

Wir sind so frei

Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad



Inhalt

Vorwort: Deutsche Bundesstiftung Umwelt	1
Vorwort: Angelika Zahrnt und Irmi Seidl	2
Einleitung: Wie wichtig ist Wachstum für KMU?	3
<hr/>	
Im Porträt: Elf Postwachstumspioniere	5
Offline ist Trumpf – Wupatki	6
Regionalmassiv – Die Möbelmacher	9
Feste Bänder – Carl Klostermann Söhne	12
Pflanzen zum Entfalten – Blumenschule	14
Effizienz im Optimum – b.r.m.	16
Ohne Wachstum gut beraten – SERI	18
Natürliche Grenzen – Brauerei Clemens Härle	20
Möbel und Werte, die bleiben – Richard Henkel	22
Gegen den Wachstumsdruck – Oktoberdruck	24
Aus der Nische transformieren – Neumarkter Lammsbräu	26
Politisch wachsen – Elektrizitätswerke Schönau	28
<hr/>	
Fazit: Ein Unternehmen ohne Wachstum ist möglich und sinnvoll	30
Projekt Postwachstumspioniere	33
Impressum	33

Vorwort

Deutsche Bundesstiftung Umwelt



Um nachhaltiges Wirtschaften zu realisieren, sind innovative, resiliente und wirtschaftlich gesunde Unternehmen zentral. Bei dieser Entwicklung bilden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) das „Rückgrat“. Deshalb steht die mittelständische Wirtschaft im besonderen Fokus der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU). Die DBU möchte die Unternehmen dabei unterstützen, Innovationen umzusetzen, die ein großes Potenzial zur Umweltentlastung aufweisen. Wir suchen hierbei insbesondere modellhafte Unternehmen, die durch ihre innovativen Technologien, Produkte und Prozesse ihre Branchen und Märkte im Sinne nachhaltiger Entwicklung verändern, um so an einem ökologischen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft mitzuwirken.

In diesem Kontext stellt sich auch die sogenannte „Wachstumsfrage“, deren Beantwortung vielschichtig ist: Einerseits ist es wesentlich, dass diese Unternehmen mit ihren Angeboten eine breite Nachfrage erfahren, also wachsen, um damit ein ausreichend großes Gewicht am Markt entwickeln zu können.

Andererseits haben wir als Weltgemeinschaft die planetaren Grenzen zum Teil bereits in einem Maße überschritten, das unumkehrbare kritische ökologische und damit auch kritische wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen mit sich bringt.

Der Blick auf Technologie-, Prozess- und Produktinnovationen allein reicht daher nicht aus, um heutigen und zukünftigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen zu begegnen. Ziel einer generationengerechten, tragfähigen Wirtschaft muss es auch sein, sich in einem strategischen Sinne auf zum Teil stagnierende oder schrumpfende Märkte, Rohstoffknappheiten, ökologische und ökonomische Krisen und damit auch auf Finanzkrisen einzustellen.

Um zu oben genannten zukunftsfähigen strategischen Schritten zu ermutigen, will das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) mit der vorliegenden Studie Beispiele erfolgreicher Unternehmen sichtbar machen, die sich auf ihre betriebsindividuelle Weise mit den Grenzen ihres Wachstums auseinandersetzen. Die Broschüre wurde im Rahmen des von der DBU fachlich begleiteten und geförderten Projektes „Postwachstumspioniere“ erstellt, das die Brandenburgische Technische Universität Cottbus – Senftenberg gemeinsam mit dem IÖW durchführte. Die Ansätze zeigen, wie sich Unternehmen zukunftsfähig aufstellen können und zugleich Innovationen für

ein Wirtschaften zeigen, das wesentliche Beiträge zur Umweltentlastung und für hohe Lebensqualität leistet. Es geht darum, unternehmerische Strategien und Maßnahmen, Stärken und Handlungsspielräume im Hinblick auf Qualitätserhöhung von Produkten und Prozessen im Sinne des nachhaltigen Wirtschaftens auszubauen und das jeweilige Unternehmen langfristig und im Einklang mit den Unternehmenswerten und -zwecken zu stabilisieren.

Es ist ein Anliegen der DBU, Beispiele gelingender Unternehmenspraxis zu würdigen, deren Herangehensweisen besonders modellhaft und beispielgebend für andere Unternehmen sein können. Wir hoffen daher, dass die elf äußerst innovativen Unternehmensbeispiele, darunter auch Preisträger beziehungsweise Preisträgerinnen des Deutschen Umweltpreises der DBU, mit ihrem Beitrag weitere Unternehmerinnen und Unternehmer zur Nachahmung inspirieren, und danken unseren Projektpartnern für die geleistete Arbeit.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Heinrich Bottermann'.

Dr. Heinrich Bottermann

Generalsekretär der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU)

Vorwort

Angelika Zahrnt und Irmi Seidl

„Ein Unternehmer, der nicht wachsen will, ist kein Unternehmer“ – so die Überzeugung eines Mittelständlers in einer Diskussion zur Postwachstumsgesellschaft. Ist das Wachstumsziel in Unternehmer/innen also „genetisch“ angelegt? Oder ist das unternehmerische Selbstbild von der politischen und gesellschaftlichen Ausrichtung auf Wirtschaftswachstum geprägt? Die nächste Frage ist dann: Gibt es erfolgreiche Unternehmen, die nicht wachsen, aber in unserer wachstumsfixierten Welt nicht wahrgenommen werden?

Die Wertschöpfung einer Volkswirtschaft – gemessen am Bruttoinlandsprodukt – beruht wesentlich auf der Wertschöpfung der Unternehmen. Sie ist in der Zeit nach dem 2. Weltkrieg in den Industriestaaten beträchtlich gestiegen, doch seit drei Jahrzehnten sind die Wachstumsraten rückläufig. Der Abschied von der Wachstumsgesellschaft steht an – und damit die Frage, was dies für Unternehmen bedeutet.

In unserem 2010 erschienenen Buch „Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft“ haben wir festgestellt, dass Unternehmen heute sowohl das Wachstum antreiben als auch selbst unter Wachstumszwängen stehen. Im Buch werden erste Ansätze vorgestellt, wie Unternehmen wachstumsunabhängiger werden könnten.

Seither hören wir in Diskussionen mit Unternehmer/innen und Unternehmensverbänden viele unterschiedliche Stimmen. Manche berichten von enormem Wachstumsdruck, der sich auch psychisch-sozial belastend auf Management und Mitarbeitende auswirkt, von zunehmenden Fehlern und Kosten sowie von abnehmender Innovationsfähigkeit. Demgegenüber konstatieren andere, dass ihr kleines oder mittleres Unternehmen seit Jahren oder Jahrzehnten nicht wächst und es ihnen gut damit geht:

Sie hätten sich eine Marke und einen stabilen Markt aufgebaut oder sich in ihrem ohnehin schrumpfenden Marktumfeld arrangiert. Wieder andere berichten von stagnierenden Märkten und rückläufiger Nachfrage vor allem in Europa und fragen sich nicht zuletzt angesichts der vielfältigen Krisen, wohin das ständige Wachstum überhaupt führen solle.

In der Praxis gibt es offensichtlich Unternehmen, die nicht wachstumsorientiert und dennoch (oder gerade deshalb?) erfolgreich sind. Allerdings sind Antworten auf die Frage, wie man ein nicht wachsendes Unternehmen erfolgreich führt, spärlich. Jay Forrester, Begründer der Systemdynamik, stellte 2009 fest: „I think one of the biggest management problems is going to be to understand how to manage a successful non-growing company – and how to get out of the frame of mind that success is measured only by growth... I don't think I've heard of that being taught in management schools.“

Auch uns scheint hier ein Nachholbedarf für Forschung, Lehre und Beratung zu bestehen. Bisher ist bei den relevanten Institutionen, den Hochschulen und Fachhochschulen, den wissenschaftlichen Instituten sowie den Industrie- und Handelskammern die Frage noch nicht angekommen, wie nicht wachsende Unternehmen erfolgreich geführt werden können.

Diese Lücke veranlasste uns, das Projekt „Postwachstumspioniere“ anzuregen. Wir freuen uns, dass das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) dieses weitgehend unerforschte Terrain betreten hat, und danken der Deutschen Bundesstiftung Umwelt für die Förderung sowie der Stiftung Forum für Verantwortung für die Ermöglichung einer Vorstudie. So kann das IÖW mit den in dieser Broschüre vorgestellten Unternehmen zeigen, dass die verbreiteten Vorstellungen über



nicht wachsende Unternehmen nicht stimmen: etwa dass sie keine Innovationen hervorbrächten, nichts zum gesellschaftlichen und technischen Fortschritt beitragen, von der Konkurrenz abgehängt würden und schließlich über kurz oder lang beim Insolvenzverwalter anknöpfen müssten.

Die Portraits beeindrucken: Die Unternehmen entwickeln sich weiter, behaupten sich auf dem Markt und kooperieren mit anderen Unternehmen. Sie stärken die regionale Wirtschaft, verbessern das Wohl der Mitarbeitenden und senken Energie- und Ressourcenverbrauch. Und nicht zuletzt reflektieren sie, wie sie sich aus Wachstumszwängen befreien und proaktiv auf eine Postwachstumsgesellschaft einstellen können. Sie sind in der Tat Pioniere. Und sie zeigen, dass eine Postwachstumsgesellschaft nicht Stagnation bedeutet, sondern Innovation und Kreativität, dass sie neue Leistungen und Lösungen erfordert und hervorbringt – möglicherweise mehr als in der auslaufenden Wachstumsgesellschaft.

Prof. Dr. Angelika Zahrnt

Ehrevorsitzende des Bundes für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) und Fellow des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

PD Dr. Irmi Seidl

Leiterin der Forschungseinheit Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Eidgenössischen Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft (WSL), Schweiz

Einleitung

Wie wichtig ist Wachstum für KMU?

Bislang steht noch immer der westeuropäische Nachkriegsboom Modell für die Zielvorstellung heutigen Wirtschaftens: Wachstum. Die zwei Jahrzehnte des aufholenden Ausnahmewachstums seit den 1950ern brachten Westeuropa einen sprunghaften Anstieg an Beschäftigung, Wohlstand und sozialem Ausgleich. Sie prägen bis heute unser linear-kausales Bild von „wirtschaftlicher gleich gesellschaftlicher Entwicklung“. Unternehmen sind dabei sowohl Treiber als auch Getriebene: Unternehmenswachstum gilt als Normalfall und Leistungsnachweis – wer es richtig macht, wird auch wachsen.

Längst jedoch stößt unsere Wirtschafts- und Lebensweise an Grenzen des Wachstums. Die ökologischen Folgen sind global nicht tragbar, wichtige Ressourcen werden knapp. Gewinne an Produktivität, Beschäftigung und Lebensqualität sind immer schwerer realisierbar oder gehen verloren. Ohnehin befinden sich die westlichen Ökonomien bereits seit den 1970ern in einem langen Abschwung, ihre Wachstumsraten sinken. Die Abkehr vom Wachstumsparadigma und der sozial-ökologische Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft sind daher sowohl erforderlich als auch ökonomisch vernünftig.

Erforderlich und vernünftig ist es dabei auch auszuloten, welche Interessen und Beiträge Unternehmen als zentrale Wirtschaftsakteure hier einbringen können. Die meisten Unternehmer/innen erfahren die Grenzen und Risiken des Wachstums im täglichen Geschäft, müssen sich auf stagnierende oder schrumpfende Märkte, ökologische Knappheiten oder ökonomische Krisen einstellen.

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) verfolgen Unternehmer/innen vielfältige Entwicklungsmodelle, die nicht primär auf Wachstum ausgerichtet sind, sondern darauf,

das Unternehmen langfristig und gesund zu erhalten. Solche Unternehmer/innen suchen alternative Wege, um ihre Entwicklungs- und Handlungsspielräume wachstumsunabhängig zu erweitern. Da sie lernen, mit eigenen „Wachstumsgrenzerfahrungen“ umzugehen, wären sie zugleich geeignete Partner/innen, um übergreifende Prozesse der Transformation mitzugestalten. In den gesellschaftlichen Transformationsdebatten werden alternative Wachstums- und Entwicklungsvorstellungen von Unternehmen bislang allerdings kaum wahrgenommen. Dabei liefern sie gesellschaftliche Lösungsbeiträge und Erfolgsmodelle aus der Unternehmerschaft, die zeigen, wie eine Loslösung vom Wachstumsparadigma in der Praxis aussehen kann.

Projekt Postwachstumspioniere

Mit dem Projekt „Postwachstumspioniere“ und der im Vorfeld durchgeführten Pilotstudie „Wachstumsneutrale Unternehmen“ haben sich das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und die Brandenburgische Technische Universität Cottbus – Senftenberg auf die Suche nach solchen KMU gemacht, die sich auf besondere Weise mit ihrem Wachstum auseinandersetzen. Unternehmen, die sich fragen, ob und inwieweit ein Wachstum ihrer Unternehmensgröße sie dabei unterstützt oder eher behindert, alternative Erfolgsvorstellungen zu realisieren. Die zeigen, wie sie mit unterschiedlichen Möglichkeiten und Grenzen von Wachstum umgehen und wie sie ihre Selbstbestimmtheit als Unternehmen sowie Räume für weitere Entwicklungen erweitern. Und nicht zuletzt solche Unternehmen, die einen Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation leisten können. In unserer Pilotstudie in 2012 sondierten wir zunächst Nach-

haltigkeitsberichte von KMU nach Anhaltspunkten dafür, ob sie sich bereits strategisch mit Wegen des Nicht-Wachsens auseinandersetzen. Zusammen mit weiteren Beispielen aus der deutschsprachigen Presse fanden wir zehn Unternehmen, die öffentlich über ihre Motive, Entwicklungskenngrößen und Strategien informieren. Deren Analyse, die wir als IÖW-Schriftenreihe 205/13 online veröffentlichten, diente uns vor allem dazu, die Themen, Fragestellungen und das Design für die „Postwachstumspioniere“ zu entwickeln: eine Onlineumfrage unter KMU mit bis zu 499 Beschäftigten, vertiefende Fallstudien mit ausgewählten Unternehmen sowie ein Veranstaltungskonzept mit Unternehmensworkshops und Fachgesprächen. Die Online-Umfrage „Wie wichtig ist Wachstum für KMU?“ erfasste im Frühjahr 2014 die Vielfalt der Wachstumsorientierungen von KMU und die strategische Relevanz sowie die Chancen und Risiken, die Unternehmer/innen mit Wachstum verbinden. Die mit 700 gültigen Fragebögen erfreulich und unerwartet hohe Teilnahme sowie die differenzierten Antworten zeigen, wie relevant die Auseinandersetzung mit Wachstums- und Wachstumsrisiken für viele KMU – und zwar auch jenseits der speziellen Gruppe der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen – im täglichen Geschäft ist.

Jedes dritte KMU will nicht wachsen

Der Großteil der an der Umfrage teilnehmenden KMU muss mit Standardprodukten und -leistungen auf stagnierenden oder langsam wachsenden Märkten bestehen, in denen es eine große Zahl von Wettbewerbern und entsprechende Überkapazitäten gibt. Viele Unternehmen berichten daher von einer

hohen Wettbewerbsintensität, die mit hohem Kosten- und Investitionsdruck verbunden ist. Wachstumsdruck verspüren die KMU dennoch nur begrenzt und oft ist es ihnen möglich, sich diesem Druck zumindest teilweise zu entziehen und so Ziel- und Wertekonflikte zu vermeiden. Mit Wachstum verbinden die KMU zum einen positiv, dass sie ihre Wettbewerbsfähigkeit, ihr gesellschaftliches Ansehen und die regionalen Gestaltungsmöglichkeiten steigern, Arbeitsplätze schaffen, die Mitarbeiterbindung stärken oder Skaleneffekte realisieren können. Nachteile sehen sie zum anderen darin, dass sie zusätzliche administrative und organisatorische Strukturen aufbauen, mehr externen Informations- und Berichtspflichten nachkommen und finanzielle Risiken für Investitionen eingehen müssen. Sie erwarten zudem eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und der „Work-Life-Balance“.

Das Wachstumsstreben der 700 teilnehmenden KMU ist begrenzt: Während nur zwei Prozent auf ein starkes Wachstum zielen, will ein Drittel der KMU die erreichte Unternehmensgröße weitestgehend beibehalten und, zumeist bezogen auf Beschäftigte und Umsatz, nicht weiter wachsen. Die anderen Unternehmen sehen Wachstum entweder als Nebeneffekt der eigentlichen Unternehmensziele, nicht aber als eigenes strategisches Ziel an. Oder sie ziehen Wachstumsgrenzen bei einer bestimmten Unternehmensgröße oder Wachstumsrate, die sie nicht überschreiten wollen. Die Fragen, welche Charakteristika der Unternehmen und ihres Umfelds diese Wachstumsorientierungen am ehesten beeinflussen und welche qualitativen Entwicklungen die KMU anstreben, diskutieren wir in der ausführlichen Auswertung der Umfrage, die online als IÖW-Schriftenreihe erscheint.

In dieser Broschüre gehen wir anhand einzelner Unternehmensportraits weiter zu den konkreten Entscheidungen, die Unternehmer/innen getroffen haben, um mit Fragen der Wachstumsgrenzen und -risiken in ihrem Sinne erfolgreich umzugehen. Wir wollen zum einen zeigen, was die Unternehmen tun, um sich aktuell oder perspektivisch auf einer bestimmten Betriebsgröße zu stabilisieren. Zum anderen geht es uns darum zu erfahren,

wie die KMU innovative Ansätze weitergeben und Veränderungen über ihr Unternehmen hinaus anstoßen: manchmal durch – beschränktes – eigenes Wachstum, immer aber durch die Kooperation mit anderen Unternehmen oder vielfältigen gesellschaftlichen Initiativen und Bewegungen.

Die Unternehmen für die Portraits wählten wir aus Teilnehmer/innen der Umfrage sowie der Pilotstudie aus. Dabei war uns neben ausreichendem Material zur Begutachtung wichtig, dass die Unternehmer/innen sich systematisch und nachvollziehbar mit der Thematik auseinandersetzen. Dies führte uns zu elf Unternehmen, unter denen neben einigen „alten Bekannten“ auch spannende „Neuentdeckungen“ sind. Die Portraits dieser elf KMU stehen für beispielhafte Wege zu einem Wirtschaften,

das sich frei macht von Wachstumszwängen und das Unternehmenserfolg vor allem in Qualitäten und gesellschaftlichen Beiträgen misst. Sie bieten damit vielfältige Ansatzpunkte zur Nachahmung sowie dafür, die Unternehmensperspektive in den gesellschaftlichen Debatten um alternative Wachstums- und Entwicklungsvorstellungen sichtbar zu machen. Wir wünschen Ihnen in diesem Sinne eine anregende Lektüre!

Jana Gebauer

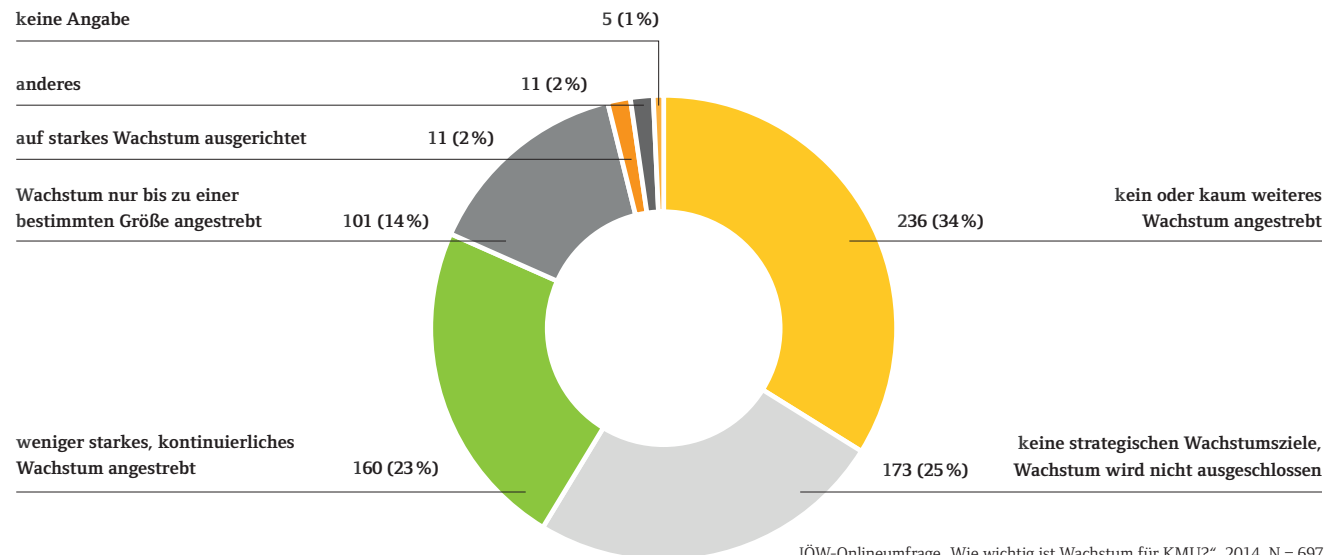
Jana Gebauer

Projektleiterin „Postwachstumspioniere“

am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Wachstumsorientierung von kleinen und mittleren Unternehmen

„Welche Bedeutung hat Größenwachstum für Ihre Unternehmensstrategie?“



IÖW-Onlineumfrage „Wie wichtig ist Wachstum für KMU?“, 2014, N = 697

Im Porträt: Elf Postwachstumspioniere

Die elf Portraits dieser Broschüre zeigen Unternehmen in unterschiedlichen Ausgangssituationen. Es sind Unternehmen mit nur sechs oder auch über 100 Beschäftigten. Sie sind noch in der Hand ihrer Gründer/innen oder stehen gerade vor der Übergabe an die fünfte Generation. Sie repräsentieren unterschiedliche Rechtsformen – vom Einzelunternehmen über die GmbH bis zur kleinen AG oder Genossenschaft. Und sie stammen aus verschiedenen Branchen: vom Spielzeug-Einzelhandel über die Energieversorgung bis zum Textil-, Brau- und Druckgewerbe. Sie sind Öko-Pioniere oder entdecken gerade ihren spezifischen Bezug zum Thema Nachhaltigkeit.

Was sie eint: In ihren Produkten und Dienstleistungen, ihren Arbeits- und Produktionsprozessen sowie in ihren Beziehungen – im Unternehmen, in der Region, mit ihren Kund/innen und Geschäftspartner/innen – legen die Unternehmer/

innen vor allem Wert auf Qualitäten. Sie haben eine Vorstellung davon entwickelt, mit welcher Unternehmensgröße sie diese Qualitäten für sich am besten bewahren können. Und sie haben Wege gefunden, diese Größe stabil zu halten, ohne den Unternehmenserhalt und weitere Entwicklungsmöglichkeiten zu gefährden.

Ihre heutige Wachstumsposition gründet oft auf direkten Erfahrungen von Wachstumsgrenzen oder auch Wachstumschmerzen – auf organisatorischer, persönlicher, finanzieller oder Ressourcenebene. Die Unternehmer/innen setzen sich bewusst und zum Teil öffentlich mit „der Wachstumsfrage“ auseinander, können ihre Entscheidungen reflektiert und nachvollziehbar begründen und vermitteln. Sie sind daher als „innovative Lernbeispiele“ und auch als Mitgestalter/innen breiterer Transformationsprozesse besonders interessant.

Auf dem Weg zu einer Antwort auf ihre persönliche „(Post)Wachstumsfrage“ ergaben sich für die Unternehmen jeweils eigene Schwerpunktthemen, aber auch Problemstellungen und Lösungsmöglichkeiten, die sie mit anderen Unternehmen teilen. Die Portraits bilden zunächst den individuellen Fokus ab, den wir bei den Unternehmen ausmachten. Die anschließende Zusammenfassung bildet die Breite der Themen ab und weist so auf weitere Aspekte der Unternehmen hin. Unsere Darstellungen und Analysen in den Porträts basieren auf den öffentlich verfügbaren Informationen und Medienberichten zu den Unternehmen; vor allem die Regionalpresse erwies sich hier als wertvoll. Die Inhaber/innen und Geschäftsführer/innen unterstützten uns zudem mit weiterem Material sowie zum Teil sehr ausführlichen Interviews. Dafür gilt ihnen unser ganz besonderer Dank.



Offline ist Trumpf Wupatki

Wupatki in Arizona war vor rund achthundert Jahren ein florierender Ort mit einem weiten Netz von Handelsrouten. Doch bald folgten die Menschen den Routen und verließen die Region. Heute ist Wupatki ein Nationalpark mit vereinzelt Ruinen. Auch Rostock in Mecklenburg entwickelte sich in jener Zeit zu einem Ort des Handels, eingebunden in ein überregionales Seehandelsnetz. Als Hansestadt blieb es mehrere Jahrhunderte das wirtschaftliche Zentrum der Region. Aber auch hier folgen nun Händler wie Käufer neuen Routen: Einkaufszentren auf der „Grünen Wiese“, große Ketten und der Onlinehandel haben auch diese Stadt verändert, etliche Ladengeschäfte wurden geräumt. Mittendrin allerdings: ein gut laufender Spielwarenladen. Einer, der natürlich einen Webauftritt hat – aber keinen Onlineshop. Das ist wohl einer der Gründe, weshalb es das Geschäft in der Rostocker Innenstadt bis heute gibt: Kund/innen besuchen den Laden direkt. Und sie erleben dabei, warum es sich lohnt wiederzukommen. Sein Inhaber Mike Saul gab ihm ausgerechnet den Namen Wupatki.

Wachstumsschritt aus Zugzwang

Der stationäre Einzelhandel, auch im Spielwarenbereich, kämpft seit Jahren mit der zunehmenden Konkurrenz durch den Internetversand. Allein in der Rostocker Innenstadt sah Mike Saul in den letzten Jahren neun Spielzeuggeschäfte öffnen und auch wieder schließen. Er selbst erwirtschaftet mit Wupatki seit drei Jahren regelmäßig einen Gewinn, der ihm zumindest etwas finanziellen Spielraum verschafft. Um weiter in die Ladeninfrastruktur, die Beschäftigungsbedingungen und die Servicequalität zu investieren. Und um sich stabiler aufzustellen.

Dass die Situation heute recht komfortabel ist, verdankt der Laden einem Lernprozess, der auch schmerzhaft war. Mit einem Gründungskredit startete Saul zunächst in einem kleinen Geschäft auf 160 m². Mit der beengten Verkaufsfläche und der begrenzten Produktvielfalt erwirtschaftete er aber nicht genügend Umsatz. Die Tilgung des Kredits wurde mehr und mehr zu einem Problem. Als die Bank den Kreditvertrag kündigen wollte, sah Saul sich gezwungen, erneut ins Risiko zu gehen: Allein eine Vergrößerung des Ladens schien ihm eine Lösung zu bieten. Mit viel Mühen überzeugte er eine neue Bank von seiner Idee, nahm einen weiteren Kredit auf und zog um. Ein Wachstumsschritt aus Zugzwang, der notwendig für eine Mindestgröße war: Mit einer Verkaufsfläche von 420 m² auf zwei Stockwerken ermöglichte dieser Laden nun, weitaus mehr Produkte zu präsentieren. Und Saul bot sich eine bessere Chance, ausreichend Ertrag für den Selbsterhalt zu erwirtschaften.



Wupatki, der Spielzeuggladen

Branche: Einzelhandel (Spielwaren)

Standort: Rostock,
Mecklenburg-Vorpommern

Gründungsjahr: 1998

Beschäftigte: 9

Rechtsform: Einzelunternehmen

Angebot: Verkauf von Spielwaren
und Kinderbüchern

Kunden & Märkte: Privatpersonen aus dem lokalen
und regionalen Umfeld

Web: www.wupatki.de

Sprechen statt Surfen

Doch mit dem Umzug allein war es nicht getan. Mit der Ladengröße wuchsen auch die Erwartungen der Kund/innen. Routinen und Arbeitsweisen, die zum kleinen Geschäft gepasst hatten, entsprachen nun nicht mehr dem Bild von Servicequalität, mit dem die Kund/innen den neuen Laden betraten. Das lernte Saul aus unabhängigen Kundenbefragungen und Testkäufen, aus denen er letztlich einen dringenden Bedarf, aber auch einen Ansatzpunkt ableitete, sich neu aufzustellen. Seit einigen Jahren stellt der Onlinehandel alle Ladengeschäfte vor die eine Frage: Was können wir, was das Internet nicht kann? Sauls Antwort: Wir können direkt mit den Kund/innen sprechen. Dies zu perfektionieren, wurde sein neues Ziel, Kundenorientierung und Servicequalität zum Dreh- und Angelpunkt seiner Neuaufstellung als „Offlinehändler“. Mit seinen Mitarbeiter/innen schaute sich Saul die Ergebnisse der Kundenbefragungen und Testkäufe genau an, analysierte Stärken, Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten. Er reorganisierte Betriebsabläufe, investierte in Schulungen seines Teams und wieder in Testkäufe. Auch als Kleinunternehmer „leistet“ Saul sich heute, kontinuierlich die Kundenzufriedenheit zu erfassen und die Kompetenzen seiner Mitarbeiter/innen zu erweitern. Das gute Feedback der Kund/innen stärkt und motiviert alle.

*„Wir sind wirklich für die Kund/innen da: sichtbar und hilfsbereit. In manchen Ketten haben die Beschäftigten ja so viel anderes zu tun, dass sie für die Kund/innen gar nicht ansprechbar sind.“
(Mike Saul, Inhaber und Geschäftsführer)*

Natürlich hat der Rostocker überlegt, ob ein Onlineshop nicht dennoch dazu gehören müsste. Und obwohl dies ein Muss aus Sicht der gesamten Beratergemeinschaft der Spielwarenbranche ist, entschied er sich dagegen. Denn: Eigentlich kennt er unter seinen

Händlerkollegen der Branche keinen einzigen, der durch den Internethandel wirklich gewonnen hätte. Ein Onlineshop bündelt ein hohes Maß an Ressourcen, neue finanzielle Spielräume eröffnet er aber nicht. Denn das Budget reicht sowie nicht aus, um den Shop so nutzerfreundlich zu gestalten und zu bewerben wie die Großen. Da setzt er doch lieber ganz auf seine Stärken als Fachgeschäft: eine direkt erlebbare Spielewelt und beste Beratung in persönlichem Kontakt mit den Kund/innen. Die Qualitätsorientierung setzte Saul auch bei den Produkten fort: Wupatki steht nun für „richtig gutes Spielzeug“.

Als Mitglied im Arbeitskreis Richtiges Spielzeug (ARS) achtet das Unternehmen bei der Zusammenstellung seines Sortiments auf einen hohen Spielwert der Produkte, auf haltbare Materialien, sorgfältige Verarbeitung sowie angemessene und sichere Design- und Farbwahl. Mit dieser Ausrichtung gerät für Mike Saul auch die ökologische Produktqualität in den Blick. Er hält zwar bisher sowohl das Angebot als auch die Nachfrage für unzureichend, doch sieht er im Design von Spielwaren viele Potenziale, um umwelt- und ressourcenschonendere Angebote zu machen – etwa in der Materialauswahl oder der Reparatur-



fähigkeit von Produkten. In kleinem Rahmen setzt das Team selbst Reparaturen um oder kümmert sich um die Einsendung beim Hersteller. Spielzeug, das neu in das Sortiment aufgenommen werden soll, muss übrigens nicht nur „richtig“ sein – es muss sich auch gegen die bisherigen Produkte durchsetzen: Ein neues Produkt kommt nur rein, wenn ein altes aus guten Gründen rausgenommen wird.

Ab jetzt mehr Handlungs- spielraum ohne Wachstum ...

Mit seiner Neuaufstellung hat Mike Saul die Kreditlast stetig verringern und mittlerweile abwerfen können. Er könnte jetzt sogar expandieren, den Laden weiter vergrößern oder neue Filialen eröffnen, um den Erfolg weiterzutragen. Doch für Saul ist der Erfolg an die Menschen gebunden, die daran arbeiten. Für sie gute Bedingungen zu schaffen und die täglichen Belastungen zu reduzieren, statt sie zu mehren, ist ihm ja gerade erst gelungen. Die Möglichkeit, sich beruflich und persönlich zu entwickeln, Anerkennung und Wertschätzung für die Arbeit zu erhalten, in guten und gesunden Bedingungen und zu Arbeitszeiten, die zum Leben passen, zu arbeiten – all das will er nicht gefährden.

Der nächste Wachstumsschritt aber würde Wupatki in Sichtweite der Großen bringen, etwa Spielwarenabteilungen in Warenhäusern. Mit diesen kann sich Saul schon aus kaufmännischer Sicht nicht messen – ein ungleicher Wettbewerb, bei dem er sich übernehmen würde. Ohnehin wäre eine Vergrößerung, ob in der Fläche oder in Filialen, nur mit neuen Krediten möglich. Doch die will er tunlichst vermeiden, denn er erinnert sich nicht gern daran, wie stark die Kredite seine Entscheidungs- und Handlungsspielräume in der Vergangenheit einschränkten. Sie zogen ein enorm hohes Arbeitspensum nach sich und er hatte das Gefühl, sein Leben völlig zu verpassen. Und über allem schwebte die Sorge, die Umsätze könnten nicht

reichen, um die Schulden zu tilgen. In diese Mühle will er sich nicht noch einmal begeben – zumal völlig ohne Not.

„Ich bin sehr froh, dass ich durch die Neuausrichtung den Kredit zurückführen konnte. Wenn mal eine wirtschaftlich schwierigere Phase kommt, entfällt wenigstens diese Belastung. Ich schlafe daher besser, weil ich jetzt nicht mehr in einer die Lebensqualität einschränkenden Abhängigkeit von einer Bank stecke.“
(Mike Saul)

Anstatt also auf weitere Wachstumsoptionen zu schießen, nutzt Saul die gute Situation, um sich Freiraum zu schaffen. Einen Teil der Arbeiten im Hintergrund, die er zuvor selbst erledigt hatte, konnte er an sein leicht vergrößertes Team delegieren. So kann er sich Gedanken über weitere Verbesserungen und die zukunftsfähige Aufstellung des Unternehmens machen. Um seine Handlungsfähigkeit zu erhalten, ist ihm wichtig, frühzeitig darauf zu schauen, wie sich vergleichbare Branchen entwickeln: Möglicherweise erkennt er hier wirtschaftliche, kulturell-technische oder ökologische Herausforderungen, die auch den Spielwarenhandel noch erreichen werden. Darauf will er vorbereitet sein und – wie im Fall des Onlinehandels – rechtzeitig aktiv werden können. Hierfür nutzt er den finanziellen Puffer, der ihm trotz höherer Kosten für Räumlichkeiten und Personal im größeren Laden bleibt. Bisher leistete er sich davon eine Ladenausstattung und eine Website, die den Besucher/innen authentisch vermitteln, wofür Wupatki steht: für einen Laden, in dem man gern Zeit verbringt, Spielzeuge anfassen und ausprobieren kann und in dem Verkäufer/innen mit Fachkenntnis und Begeisterung sinnvoll beraten. Die geplante energieeffiziente Beleuchtung wird zudem mittelfristig Kosten senken. Und die Waren in den Regalen sind nun nicht nur für die Kund/innen schöner anzusehen, sondern für die Mitarbeiter/innen auch leichter umzubauen.

... und gemeinsam mit anderen die Bedingungen verbessern

Mike Sauls Position im Umgang mit Wachstumsfragen wandelte sich über die Zeit: von der Vorstellung „Das muss jetzt ja größer werden, damit es funktioniert“ über die Erfahrung „Wachstum ist nicht die Lösung“ hin zu der Erkenntnis „Es gibt viele Projekte, die nichts mit Wachstum zu tun haben, aber mit Zufriedenheit und Glück“. In dieser Hinsicht waren und sind die Jahre als Unternehmer für ihn ein Orientierungs- und Lernprozess. Er arbeitet an einem Weg, um sein Unternehmen so aufzustellen, dass es ihm und seinen Mitarbeiter/innen Lebensqualität ermöglicht – statt dieser eher im Weg zu stehen. Mit seinen Lernerfahrungen wuchs auch sein Wunsch, über die Ladengrenzen hinaus für Unternehmenskonzepte dieser Art einzutreten. So wurde er etwa Mitglied von „Buy Local“: Die bundesweite Initiative will den Beitrag inhabergeführter Einzelhandels- und Handwerksunternehmen zur regionalen Wertschöpfung und Beschäftigung stärken und auf Rahmenbedingungen aufmerksam machen, die dem entgegenstehen. Als eines der ersten Mitglieder der Rostocker „Buy Local“-Gruppe engagiert sich Saul so für den Erhalt kleiner Ladengeschäfte in der Rostocker Innenstadt. Wenn das funktioniert, steht Wupatki in Rostock anders als in Arizona jedenfalls nicht für Wegzug, Leerstand und Ruinen, sondern gerade für mehr Lebendigkeit in der Stadt.

Regionalmassiv Die Möbelmacher

Sport bringt die Menschen zusammen – das gilt auch für die Gründungsgeschichte der Möbelmacher. Der Schreinermeister Gunther Münzenberg und der Germanist und Holzfan herwig (sic!) Danzer lernten sich Anfang der achtziger Jahre beim Drachenfliegen kennen. Vermutlich inspirierten ihre Gleitflüge nahe den Wäldern der fränkischen Alb sie auch zu ihrer Geschäftsidee: eine ökologische Schreinerei zu gründen, die ausschließlich regionales Massivholz zu Möbeln und Einrichtungen verarbeitet und Alternativen zu industriell gefertigten Spanplattenmöbeln schafft.

Denen, die die beiden als Träumer abtaten, bewiesen sie die Tragfähigkeit ihres Konzepts. 1988 mieteten sie ihre erste Werkstatt an und es dauerte nicht lange, bis „Die Möbelmacher“ Mitarbeiter/innen und Lehrlinge einstellten. Heute hat sich das Unternehmen zu einem „Rundumeinrichter“ für natürliches und gesundes Wohnen mit 15 Beschäftigten entwickelt. Weiteres Wachstum ist jetzt allerdings nur noch begrenzt möglich oder erforderte den Wechsel des Geschäftsmodells – was für die naturverbundenen Entschleuniger etwa so attraktiv wäre wie der Umstieg vom Drachenflieger ins Motorflugzeug.

Erfolg messen die Möbelmacher qualitativ

Mit hochwertigen, individuell designten und ökologischen Produkten möchten Münzenberg und Danzer ihren Kund/innen ein gesundes, funktionales und schönes Wohnumfeld schaffen. Aber sie verfolgen auch eine gesellschaftspolitische Mission: Sie wollen zeigen, dass betriebswirtschaftlicher Erfolg, ökologische

Prinzipien und gesellschaftliche Wertschöpfung Hand in Hand gehen können. Das Besondere der Möbelmacher: Sie verarbeiten ausschließlich Holz aus umliegenden Wäldern. Hierfür gründeten sie gemeinsam mit Partnern den „Initiativkreis Holz aus der Frankenalb“, der den regionalen Vertrieb nachhaltig bewirtschafteten Holzes stärken will.

In ihrer Produktion brauchen die Möbelmacher vor allem eines: Zeit. Erst nach einer mehrjährigen, schonenden Trocknung und mehrfachem Ölen – die Möbelmacher nutzen hierfür ausschließlich Naturharzöle – wird das Holz verarbeitet. Dann setzen die Schreiner/innen ihre Werkzeuge an und die individuellen Designs um, die sie zuvor mit den Kund/innen vereinbart haben. Ihre Produkte sollen lange halten. Daher bieten die Möbelmacher Instandhaltungs- und Reparaturdienstleistungen an. Ausrangierte Möbel ihrer Kund/innen nehmen sie wieder zurück und machen sie für einen zweiten Lebenszyklus fit.

Die Grundsätze einer wertschätzenden Art der Produktion gelten ebenso für den Umgang mit den Mitarbeiter/innen. Das freundschaftliche Verhältnis, das Münzenberg und Danzer verbindet, leben sie auch in ihrem Betrieb. Die Interessen und Kompetenzen der Mitarbeiter/innen sowie ihre Gesundheit bestimmen das Angebot und stehen im Zweifel vor Umsatzinteressen: Besonders harte Arbeiten wie das Verlegen von Fußböden bieten die Möbelmacher nur bei Kompletteneinrichtungsaufträgen an, nicht aber als eigenständige Leistung. Und die beteiligungsorientierte Kultur ermöglicht es den Beschäftigten, ihre Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Betriebsablaufs einzubringen.



Die Möbelmacher GmbH

Branche: Herstellung von Möbeln (Handwerk)

Standort: Kirchensittenbach, Bayern

Gründungsjahr: 1988

Beschäftigte: 15

Rechtsform: GmbH

Angebot: Fertigung, Beratung und Verkauf von einzelnen Massivholzmöbeln bis zur kompletten Inneneinrichtung und Beleuchtung; Reparaturservices

Kunden & Märkte: Privat- und Geschäftskunden hauptsächlich im regionalen Umfeld, vor allem bei Küchen aber auch deutschlandweit

Web: www.die-moebelmacher.de

Mit ihrem Fokus auf individuell angefertigte ökologische Massivholzmöbel und -einrichtungen positionieren sich die Möbelmacher in einer Marktnische. In dieser Nische sind ihre besonderen Qualitäten nachgefragt und das macht sie weitgehend frei vom exzessiven Preis- und Wachstumsdruck des Möbel-Massenmarkts: Ihre Kund/innen sind bereit, einen angemessenen Preis für die hochwertigen Produkte zu zahlen. Erfolg messen die Möbelmacher ausschließlich anhand qualitativer Zielsetzungen. Gern sehen sie zwar auch die Umsätze wachsen, weit wichtiger als die Zahlen ist jedoch, dass die Werte und Qualitäten des Unternehmens gewahrt bleiben.

„Uns geht es um qualitatives Wachstum: Verbesserungen in den Abläufen, Zufriedenheit bei der Arbeit, Glaubwürdigkeit und Reputation. Moderate Umsatzsteigerungen sind dann ein willkommener Effekt.“
(Herwig Danzer, Geschäftsführender Gesellschafter)

Größenwachstum hat Grenzen

Das Wachstum der Möbelmacher erfolgte organisch: Mit zunehmender Bekanntheit und steigendem Interesse an ihrem Angebot wuchs der Zweimannbetrieb langsam auf 15 Mitarbeiter/innen an. Einen größeren Wachstumsschub erlebten die Möbelmacher rund zehn Jahre nach der Gründung, als sie in die selbst errichtete Fertigungs- und Ausstellungshalle zogen und ihr erster Internetauftritt online ging. Die neue Halle stärkte ihre Glaubwürdigkeit als Unternehmen, das für Qualität, Nachhaltigkeit und Regionalität steht. Sie schufen eine Erlebniswelt für



wohngesundes Einrichten mit Massivholzmöbeln und machten den Wert ihrer Produkte erlebbar. Sie positionierten sich als Komplettanbieter mit Polstermöbeln, Matratzen und auch Vorhängen. Und mit der neuen Internetpräsenz konnten die Möbelmacher auch einfacher Interessent/innen außerhalb der Region erreichen. Das Umsatzwachstum bedrohte jedoch nicht die Ziele und Werte des Unternehmens. Dank effizienterer Abläufe konnten die Möbelmacher die gestiegene Auftragslage ohne Neuanstellungen bewältigen – und auch ohne die bisherigen Mitarbeiter/innen zu belasten. Die Kredithöhe und -konditionen konnten so verhandelt werden, dass die planmäßige Abzahlung auch ohne größeres Umsatzwachstum realistisch war.

Die heutige Größe ihrer Gebäudeflächen und Belegschaft halten die Möbelmacher für optimal: Sie erwirtschaften Umsätze, die sie zahlungsfähig halten und für die Tilgung ihrer Kredite ausreichen. Auch weitere moderate Auftragszuwächse könnten sie mit den vorhandenen Kapazitäten stemmen. Um sich jenseits der Kostendeckung weiteren finanziellen Spielraum zu erarbeiten, müssten sie ihre Umsätze allerdings deutlich steigern. Dies zu forcieren, ist aus mehreren Gründen erschwert: Zunächst müssten sie erneut in den Ausbau ihrer Kapazitäten investieren. Doch haben Handwerksbetriebe allgemein schlechte Karten bei Geschäftsbanken: Kreditrahmen und Konditionen sind oft wenig tragfähig. Die entstehenden Mehrkosten für Kredittilgung, Betriebskosten und Verwaltungsaufwand würden wiederum einen Umsatzzuwachs erfordern, den die Möbelmacher nicht für realisierbar halten. Sie müssten raus aus ihrer Nische und statt selbst zu vermarkten über den Möbelhandel vertreiben. Dort konkurrierten sie mit industriellen Anbietern, müssten Liefermengen steigern und -fristen verkürzen. Komplettangebote in Einzelfertigung bieten nur begrenzt Spielraum für Effizienz- und Skalengewinne. Die Möbelmacher müssten also mit standardisierbaren Einzelprodukten in Serie gehen. Dies gefährdete nicht nur die Ziele, Werte und Stärken des Unter-

nehmens, sondern auch den Spaß an der Arbeit: Anspruch und Vielseitigkeit gingen verloren und die Mitarbeiter/innen wären nicht mehr wie bisher Schreiner/innen, Einrichtungsberater/innen und Innenarchitekt/innen in einem.

„Wachstum kann hilfreich sein für unsere Unternehmensziele – bis zu der Schwelle, ab der es zum Risiko wird. In zusätzliche Kapazitäten zu investieren, wäre für uns eher eine Selbstmordaktion als eine Wachstumsstrategie. Nicht nur ökonomisch.“
(herwig Danzer)

Als Bewegung wachsen

Wenn also der Weg aus der Nische keine Option ist, muss eben die Nische wachsen. Danzer und Münzenberg war ohnehin klar: Ihren Markt müssen sie erst schaffen. Es muss ihnen gelingen, mehr Menschen den ökologischen, regionalen und gesellschaftlichen Mehrwert zu vermitteln, den eine Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensweise wie die ihre hervorbringen kann. Die Möbelmacher setzen also auf breite Kommunikation und Vernetzung mit anderen Akteuren, Initiativen und Bewegungen.

„Das Bewusstsein für Ökologie und regionale Wirtschaftskreisläufe mussten wir bei unseren Kund/innen erst schaffen, um mit unserer Geschäftsidee auch betriebswirtschaftlichen Erfolg zu haben.“
(herwig Danzer)

Die Möbelmacher engagieren sich in vielfältigen Initiativen rund um Nachhaltigkeit, Lebensqualität und regionale Wirtschaftskreisläufe. In ihren Produktionsstätten veranstalteten sie etwa den ersten „Tag der Regionen“, der heute mit jährlich

mehr als tausend Aktionen bundesweit den Blick für regionale Wirtschaftskreisläufe schärft. Entschleunigung, Nachhaltigkeit und Lebensqualität sind Kernthemen von Bewegungen wie „Slow Food“ und „Cittàslow“ (wörtlich: langsame Stadt), an deren Entstehung vor Ort die Möbelmacher maßgeblich beteiligt waren. Und auch bei den „Unterkrumbacher Werkstatt-Tagen“, zu denen die Möbelmacher jedes Jahr einladen, stehen Handwerk, nachhaltiges Wirtschaften und Lebensqualität auf dem Werkstatt-Plan.

In ihrer Unternehmenskommunikation vermitteln sie dieses Engagement allerdings zurückhaltend. Im Mittelpunkt stehen die Qualität ihrer Möbel und Einrichtungen und deren Wirkung auf Gesundheit und Wohlbefinden. Denn: Die ökologischen und gesellschaftlichen Beiträge des Unternehmens schätzen viele Kund/innen zwar, doch ein Kaufargument sind sie nur selten. Auf der Unternehmenswebsite finden sich also vor allem die Produkte und Leistungen. Für die Darüberhinaus-Interessierten führen die Möbelmacher seit zehn Jahren ein separates Nachhaltigkeitsblog. Und ein Kalenderjahrbuch bietet Bilder und Geschichten über Produkte und Einrichtungsprojekte der Schreinerei, über ihre Partner und auch über Highlights ihres ökologischen, sozialen und regionalen Engagements.

Am liebsten aber lassen sie die Möbel selbst sprechen, im eigenen „regionalen Musterhaus“ wie auf Messen und Events. Kochshows nutzt der geprüfte Ernährungsexperte herwig Danzer besonders gern, um über Spaß und sinnlichen Genuss die Qualität und Funktionalität der Möbelmacher-Küchen erlebbar zu machen – und nebenbei auch den Wert regionaler und biologischer Produkte zu vermitteln. Mit Begeisterung kreativ zu sein und daraus etwas Handfestes zu machen, liegt Danzer und Münzenberg – früher beim Drachenfliegen und heute an den selbstgefertigten Küchenplatten.

Feste Bänder

Carl Klostermann Söhne

Wuppertal war einst eine Hochburg des Bandwebe- und -flechtgewerbes. Heute hat sich die arbeitsintensive Industrie vor allem nach Indien, China und Osteuropa verlagert. Durch die geringeren Lohnkosten in diesen Regionen wuchs der Preisdruck auf Flechtprodukte über die letzten Jahrzehnte beständig. Nur wenige der kleinen und mittleren Unternehmen hierzulande konnten unter diesen Bedingungen die Fertigung vor Ort halten. Einer davon ist der Betrieb Carl Klostermann Söhne (CKS). Das Familienunternehmen in vierter Generation fertigt heute vor allem Schuhbänder, Kordeln und Gummilitzen. Die gesamte Fertigung erfolgt im Wuppertaler Betrieb. Die Garne, aus denen die Bänder gewoben und geflochten werden, lässt CKS bei Unternehmen aus der Region färben und veredeln. Dem Unternehmen ist es gelungen, sich vom Preisdruck auf dem Weltmarkt ein gutes Stück weit frei zu machen. Hierfür setzt es auf Qualität, Innovation, Nachhaltigkeit sowie höchste Lieferzuverlässigkeit. Und diese Strategie geht auf: In den letzten Jahren konnten die Geschäftsführenden Jutta und Michael Platz die Umsätze, Gewinne, Rentabilität und Beschäftigtenzahlen des Unternehmens steigern. Heute zählt das Unternehmen 33 Beschäftigte und erfreut sich einer guten Auftragslage. Die Geschäftsführung sagt nun aber: „Weiter wachsen wollen wir nicht.“

Die Prozesse beherrschbar halten

Hinter dieser Entscheidung stehen in erster Linie Risikoüberlegungen. Die Geschäftsführung möchte das Unternehmen auf einer Größe halten, bei der alle Prozesse „beherrschbar“ sind. Mit der jetzigen Größe und den bewusst flach gehaltenen Hierarchien ist die Geschäftsleitung direkt in die betrieblichen Prozesse, Lieferanten- und Kundenbeziehungen eingebunden. Dies erlaubt es dem Ehepaar Platz, bei Problemen schnell zu handeln: Sie wissen genau, wo und wie sie eingreifen können. Bei deutlichem Größenwachstum wäre dies nicht mehr gegeben. Zum einen würden die Organisation und die Verwaltung des Unternehmens komplexer und die Geschäftsführung müsste sich stärker aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Zum anderen setzte sich CKS als größerer Anbieter zwangsläufig dem zunehmenden Preis- und Kostendruck des Massenmarktes aus und müsste internationalisieren.

Doch damit hat das Unternehmen bereits schlechte Erfahrungen gemacht. Anfang der 2000er Jahre versuchte die Geschäftsführung, dem wachsenden Preisdruck nachzukommen, indem sie die Fertigung teilweise nach Asien und Osteuropa auslagerte und stärker auf den Handel von Fertigwaren setzte. Qualitätsprobleme in der Lieferkette, zum Teil verbunden mit erheblichen Schadstoffbelastungen der Produkte, bedrohten jedoch die Lieferfähigkeit und damit die Reputation des Unternehmens. Jutta Platz sagt heute hierzu: „Das hätte uns Kopf und Kragen kosten können!“ Zudem machte sich das Unternehmen austauschbar. Das führte auch dazu, dass ein Hauptkunde



Carl Klostermann Söhne GmbH & Co. KG

Branche: Herstellung von Textilien

Standort: Wuppertal,
Nordrhein-Westfalen

Gründungsjahr: 1891

Beschäftigte: 33

Rechtsform: GmbH & Co. KG

Angebot: Produktion und Vertrieb von Schuhsenkeln, Gummilitzen und Kordeln; Handel mit Klettverschlüssen

Kunden & Märkte: Geschäftskunden aus der Schuhindustrie in Deutschland und Europa

Web: www.cks-schuhsenkel.de

wegbrach, weil er sich entschied, direkt aus China zu importieren, anstatt die Materialien über CKS zu beziehen. Nach diesen Erfahrungen entschieden sich Jutta und Michael Platz für einen Kurswechsel. Für sie war klar: Hohe Qualität und Liefertreue können sie am besten garantieren, wenn sie komplett am Standort in Wuppertal produzieren – mit ihren Beschäftigten sowie mit lokalen Partnern.

*„Wir kennen unsere Mitarbeiter, unsere Produktionsprozesse und unsere Lieferanten. Im Ernstfall können wir auf allen Ebenen kurzfristig handeln beziehungsweise eingreifen.“
(Jutta Platz, Inhaberin und Geschäftsführerin)*

Mit Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit gegen den Preisdruck

Um mit den höheren Preisen, die eine Fertigung in Deutschland mit sich bringt, am Markt bestehen zu können, positionierte sich CKS als Qualitätsanbieter im Premiumbereich. Die Qualitätsstandards des Unternehmens gewährleisten die besonders hochwertigen Materialien, die langjährigen und erfahrenen Mitarbeiter/innen sowie die lokalen Zulieferer. Der direkte, persönliche Kontakt zu den Zulieferern hilft, die Ansprüche etwa hinsichtlich Qualität und Schadstofffreiheit zu verhandeln und stets, auch im Risikofall, über kurze Wege sicherzustellen. Innovativität ist ein weiterer Pfeiler der Neupositionierung. Dabei entdeckte CKS das Thema Nachhaltigkeit für sich. In Kooperation mit einem österreichischen Kunden entwickelte das Unternehmen zum Beispiel

ein innovatives Garn, aus dem sich ressourcenschonende, extrem haltbare und nahezu schadstofffreie Schuhbänder herstellen lassen. Mit der neuen Ausrichtung ist es CKS schließlich gelungen, sich vom Kostendruck in der Branche unabhängiger zu machen. Die Kunden sind bereit, einen höheren Preis zu zahlen, weil Qualität, Design, Nachhaltigkeit und Liefertreue bei CKS stimmen.

*„Wir sind den Weg über Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit gegangen, nicht den des günstigsten Preises. Billiger wird immer jemand sein.“
(Jutta Platz)*

Stabil: Betriebsgröße und Partnerbeziehungen

Auch heute muss CKS gleichwohl mit Auftragsdellen und Auftragsspitzen umgehen. Die Nachfrage nach Schuhsenkeln schwankt über das Jahr: Es ist ein Saisongeschäft. Statt nun ständig neue Beschäftigte einzustellen und dann wieder zu entlassen, setzt CKS auf Flexibilisierung und Kooperation. Über Jahresarbeitszeitkonten und Phasen der Betriebsruhe können die Mitarbeiter/innen die notwendige Mehrarbeit der Hochphasen in weniger geschäftigen Zeiten ausgleichen. Die Beschäftigten gehen bei den flexiblen Arbeitszeitmodellen bereitwillig mit, denn sie verstehen die Herausforderungen des Unternehmens. Und bei privaten Anliegen erfahren sie im Gegenzug auch Flexibilität von Seiten der Geschäftsführung.



Das ist Teil der Firmenpolitik: Für Jutta und Michael Platz gehören mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen sowie eine persönliche Beziehung zwischen den Beschäftigten und der Geschäftsführung zu den Grundwerten des Unternehmens. Das wirkt: Die Mitarbeiter/innen identifizieren sich stark mit dem Unternehmen. Wenn die interne Flexibilisierung in Hochphasen mal nicht ausreicht, wird die „Belegschaft“ extern erweitert – über die Zusammenarbeit mit örtlichen „Kollegenfirmen“. Auch um persönliche Beziehungen zu solch wichtigen Partnerfirmen halten zu können, möchten Jutta und Michael Platz die Größe ihres Unternehmens nicht weiter steigern. Stattdessen bauen sie mit ihren Partnern und Zulieferern lieber eine neue Wuppertaler Kooperationshochburg auf.

Pflanzen zum Entfalten

Blumenschule

Die Blumenschule im oberbayerischen Schongau ist mehr als ein konventioneller Gärtnereibetrieb. Besucher/innen bietet sich in Themengärten und Gewächshäusern eine Vielfalt an exotischen Kräutern, ungewöhnlichen Zierpflanzen und alten Gemüsesorten. Schautafeln informieren über die Geschichte und die überlieferten Wirkungen ausgewählter Kräuter. Seminare und Werkkurse bilden rund um die Pflanzenwelt weiter. Im Gartencafé gibt es hausgemachten Kuchen – in Bioqualität, das versteht sich beim „Demonstrationsbetrieb ökologischer Landbau“ von selbst.

Alte Pflanzen und altes Pflanzenwissen wiederbeleben und mit den Gegebenheiten der heutigen Zeit verknüpfen – das wollen die geschäftsführenden Inhaber/innen Rainer Engler und Sabine Friesch. Und sie möchten einen Raum schaffen, in dem mensch sich mit der und durch die Pflanzenwelt weiterentwickeln kann. Über das Gärtnern und Beobachten der Pflanzenwelt tauchen ihre Gäste etwa in einwöchigen „begleiteten Auszeiten“ in natürliche Kreisläufe ein und kommen so, fernab vom hektischen Alltag, ihren persönlichen Bedürfnissen und Wünschen wieder mehr auf die Spur.

In Spiralen wachsen heißt Entfalten

Den Ansatz, im Einklang mit natürlichen Kreisläufen und persönlichen Bedürfnissen und Wünschen zu handeln, haben Engler und Friesch auch auf das Unternehmenskonzept der Blumenschule übertragen. Von der Idee eines linearen Wachstums, eines beständigen „Höher, Schneller, Weiter“, nehmen sie be-

wusst Abstand. Rainer Engler hat die Grenzen dieses Modells in seiner persönlichen Biografie erfahren. Den väterlichen Betrieb von der Pike auf kennend, schloss er mit 23 seine Meisterausbildung als Gärtner und Florist ab, machte sich als Florist einen Namen und wurde ein gefragter Referent bei Veranstaltungen europaweit. Private Krisen und schließlich ein Unfall brachten ihn dazu, sein beschleunigtes Lebensmodell zu hinterfragen. Gemeinsam mit Sabine Friesch brachte er daraufhin das Konzept der Blumenschule auf den Weg.

Die Unternehmensentwicklung orientieren sie an der Idee eines zyklischen Wachstums – eines Wachstums in Spiralen, das auf Potenzialentfaltung abzielt. Denn in ihren Augen erfolgt alle Entwicklung – in der Natur wie in der Geschichte und in persönlichen Biografien – in Spiralen: Auf Phasen des Wachsens folgen Phasen des Innehaltens, des Rückzugs und des Vergehens. Erst auf dieser Basis wird ein nächster Wachstumsschritt gelingen.

Das Konzept der Blumenschule ist daher dynamisch. Rainer Engler und Sabine Friesch passen es immer wieder an: an neue Trends bei den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Zielgruppen und an ihre persönliche Entwicklung – ihre sich weiterentwickelnden Kompetenzen und Stärken, ihre Leidenschaften und ihre Lebenssituation. Immer wieder treten sie hierfür gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden in Prozesse des Reflektierens ein.



Blumenschule

Branche: Land- und Forstwirtschaft
(Gärtnerei)

Standort: Schongau, Bayern

Gründungsjahr: 1939

Beschäftigte: 20 Teilzeitmitarbeiter/innen

Rechtsform: Einzelunternehmen

Angebot: Verkauf von ökologisch produzierten Heil-, Kräuter-, Gemüse- und Zierpflanzen sowie von Saatgut, Brauchtums-Gebinden, Räucherwerk; Seminare und „Retreats“; Gärtnerei und Café als Erholungs- und Lernräume

Kunden & Märkte: Privatpersonen aus dem lokalen und regionalen Umfeld; nationaler und internationaler Vertrieb der Produkte über Onlineshop

Web: www.blumenschule.de

„Während die Mehrheit unter Wachstum wahrscheinlich ein ‚Mehr desselben‘ meint, also lineares Wachstum, verstehe ich Wachstum als spiralförmige Entfaltung und Entwicklung von Mensch und Natur – als Potenzialentfaltung!“
(Rainer Engler, Inhaber und Geschäftsführer)



Freiräume erhalten für erfüllende Arbeit und hohe Lebensqualität

Den Freiraum, ihre unternehmerische Tätigkeit immer wieder neu ausrichten zu können, bewahren sich Engler und Friesch gezielt. Sie haben sich den Ruf von Vorreitern erarbeitet, die auf „das Besondere“ setzen und es anschließend in die Breite tragen. Durch ihre Entdeckerlust fanden seltene Pflanzen und Kräuter den Weg ins Standardsortiment herkömmlicher Gärtnereien. Mit neuen Pflanzenzüchtungen und Dienstleistungen greifen sie frühzeitig gesellschaftliche Trends auf und als Demonstrationsbetrieb vermitteln sie aktiv eine ökologische Ausrichtung. Die Blumenschule steht dafür, zugleich Altes zu bewahren und Neues einzubeziehen – eine Ausrichtung, die sich bestens mit persönlichen Bedürfnissen nach Entwicklung und Entfaltung verbinden lässt. Und das ist viel Wert: Denn das immer stärker serviceorientierte Angebot der Blumenschule erwächst vor allem aus den menschlichen und fachlichen Kompetenzen ihres Teams. Es sind die Menschen hinter der Blumenschule, mit denen das Unternehmen weiter wachsen kann und soll.

Die ursprünglichen Bereiche der Produktion – körperlich anstrengende Arbeit mit einem zunehmenden Bedarf an Technisierung, Standardisierung und Investitionen – lagern Engler und Friesch hingegen Stück für Stück aus. Um dennoch das Angebot im Ganzen zu halten und attraktiv für die mitgewachsene Kundschaft zu bleiben, setzt die Blumenschule auf verlässliche Partnerschaften – mit regionalen Gärtnereien ebenso wie mit jungen Unternehmer/innen, die Betriebsteile übernehmen und fortführen können.

„Wir sehen uns als Spezialisten, sind in unserer Nische, auf unsere Art besonders – und dabei verbunden und vernetzt mit art- und sinnvollen Unternehmen. Dies befreit uns weitgehend von Marktzwängen und ermöglicht uns, genau das zu tun, was uns begeistert.“
(Rainer Engler)

Weitergeben statt Wachsen

Wachstum in Größe und Mengen ist der Blumenschule dennoch nicht fremd. Für die Geschäftsführung gingen solche Phasen vor allem mit einer starken Zunahme von Organisations- und Leitungsaufgaben einher. Ihre besonderen

fachlichen und menschlichen Kompetenzen konnten sie kaum mehr einbringen und die Vorstellung von der eigenen Stärke und Unverwechselbarkeit als Unternehmen ging verloren. Engler und Friesch reagierten darauf gezielt mit Rückzug, Selbstfindung und qualitativer Neuaufstellung. So brachten sie die betriebliche Entwicklung wieder mit den persönlichen Wünschen und Bedürfnissen zusammen. Heute erreichen sie regelmäßig Anfragen, Ableger der Blumenschule auch an anderen Orten zu eröffnen. Zwar wünschen sie sich durchaus, dass mehr Menschen in den Genuss von Orten wie ihrer Blumenschule kommen, doch schließen sie aufgrund ihrer Wachstumserfahrungen eine eigene Expansion aus. Vorstellen können sie sich hingegen, das Schongauer Blumenschul-konzept in einem Franchisesystem an andere selbstständige Partner weiterzugeben.

Effizienz im Optimum b.r.m.

Harald Rossol und seine fünf Mitarbeiter/innen teilen sich ein weitläufiges Loftbüro in einem sanierten Bremer Hafenspeicher. Platz für mehr Beschäftigte wäre vorhanden. Auch zusätzliche Kunden könnte das Unternehmen problemlos gewinnen. Doch trotz hoher und steigender Nachfrage von Kundenseite soll das IT-Dienstleistungsunternehmen nicht weiter wachsen, so Rossol. Nach seiner Gründung etablierte sich der Betrieb schnell als erfolgreicher IT-Dienstleister für mittelständische Unternehmen auf dem regionalen Markt. Erfolg liegt für Rossol dabei allerdings nicht im Wachstum oder in der Verdrängung von Wettbewerbern, sondern darin, seinen Kunden verlässlich Qualität zu bieten und immer wieder innovative Ideen umzusetzen. Und Erfolg heißt für Rossol auch, für sich selbst und seine Mitarbeiter/innen ein gutes Arbeitsleben zu ermöglichen.

Steigender Ertrag durch Effizienzgewinne

Den so häufig beschworenen Zwang zu Umsatz- und Mengewachstum sieht Rossol nicht. Er plädiert dabei nicht für Verzicht, sondern dafür, bestehende Lösungen durch bessere, effizientere Alternativen zu ersetzen. Nicht die Größe soll wachsen, sondern die Qualität. Um effizient, kreativ und zuverlässig zu sein, setzt Rossol auf langfristige Arbeitsbeziehungen, die gemeinsame Lernprozesse im Team ermöglichen. Weiterbildungsangebote erlauben es den Mitarbeiter/innen, sich aktiv zu qualifizieren.

Rossol optimiert Arbeitsabläufe und sucht stetig Einspar- und Effizienzpotenziale. So gelingt es ihm, den Ertrag des Unternehmens kontinuierlich zu steigern – jedoch ohne dabei den Umsatz zu erhöhen. Dadurch ist es Rossol möglich, das Lohnniveau seiner Beschäftigten regelmäßig zu heben – und auf diese Weise erfahrene Mitarbeiter/innen und deren Expertise im Unternehmen zu halten. Bestehende und vermeintlich bewährte Technik hinterfragt Rossol radikal. Daraus entstehen immer wieder Innovationen, die helfen, Kosten zu sparen. So wollte der Unternehmer etwa nicht hinnehmen, dass Server, die mit hohem Energieaufwand laufen und dabei auch Wärme produzieren, unter zusätzlichem Energieaufwand wieder heruntergekühlt werden müssen. Durch technische Anpassungen erreichte das Unternehmen schließlich, dass seine Server statt wie üblich bei maximal 21 Grad auch bei Temperaturen von 35 Grad verlässlich funktionieren. Auf eine Klimaanlage kann b.r.m. verzichten. Der Energiebedarf des Rechenzentrums wurde auf diese Weise um zwei Drittel gesenkt. Und die Abwärme der Server beheizt heute die Büroräume und spart dem Unternehmen Energiekosten.



b.r.m. business resource management Management- und Technologie-Consulting

Branche: IT-Dienstleistungen

Standort: Bremen

Gründungsjahr: 1991

Beschäftigte: 5

Rechtsform: Einzelunternehmen

Angebot: Individuelle IT-Services
(zum Beispiel Hosting,
Vor-Ort-Support, Mailing,
Web-Dienste,
Server-Housing)

Kunden & Märkte: Kleine und mittelständische
Unternehmen aus dem
regionalen Umfeld

Web: www.brm.de

„Wenn ich zusätzliche Aufträge annehme, muss ich auch mehr arbeiten, neue Mitarbeiter einstellen und hierarchische Strukturen aufbauen. Die Qualität unserer Arbeit und unserer Dienstleistungen würde darunter leiden.“
(Harald Rossol, Inhaber und Geschäftsführer)

Rossol ist überzeugt, dass er durch Größenwachstum wesentliche Qualitäten des Unternehmens aufs Spiel setzen würde. Um sich keinen ungewollten Wachstumszwängen auszusetzen, verzichtet Rossol weitgehend auf die Aufnahme von Krediten. Die notwendigen Investitionen werden überwiegend aus laufenden Einnahmen finanziert. Auch die Einstellung neuer Mitarbeiter/innen würde das Unternehmen unter Zugzwang setzen. Zusätzliche Verwaltungs-, Controlling- und Führungs-

funktionen müssten eingeführt werden. Um rentabel wirtschaften zu können, müsste b.r.m. in der Folge höhere Umsätze erzielen und personelle Kapazitäten weiter ausbauen – nötig wäre nach Einschätzung von Rossol ein Wachstumssprung auf mindestens die doppelte Größe. Die Vergrößerung würde zu Lasten der Unternehmenskultur gehen, die sich durch flache Hierarchien und ein vertrauensvolles Miteinander der Beschäftigten auszeichnet. Die eingespielten und effizient organisierten Arbeitsprozesse, und damit auch die Qualität der Dienstleistungen, gerieten dadurch in Gefahr. In der Folge könnte die bestehende Stammkundschaft nicht mehr verlässlich bedient werden. Auch für Rossol persönlich hätte ein sprunghaftes Wachstum unerwünschte Folgen: Er müsste neue Managementaufgaben übernehmen, sich aus dem operativem Geschäft zurückziehen und würde den direkten Kontakt zu den Kunden verlieren. All das möchte er nicht.

Ausgründung statt Wachstum

Um die optimale Größe beibehalten zu können, verzichtet b.r.m. bewusst auf die Erschließung neuer Märkte. Das Unternehmen soll sich auch in Zukunft auf seine Kernkompetenzen und seinen regionalen Kundenstamm konzentrieren können. Möglichkeiten zu expandieren gab es in der Vergangenheit durchaus: Die innovativen Green-IT-Dienstleistungen des Unternehmens waren stark nachgefragt und b.r.m. war zu klein, um alle Anfragen annehmen zu können. Um die Nachfrage dennoch zu bedienen, entschied sich Rossol zusammen mit Partnern, ein weiteres Unternehmen zu gründen. Die Erfahrungen und Kompetenzen im Bereich Green-IT, die b.r.m. im Laufe der Jahre aufgebaut hat, sollten weiter genutzt werden, ohne das bestehende Unternehmen organisatorisch zu überdehnen. Mit der Erecon AG entstand daher ein weiteres Kleinunternehmen – das genau wie b.r.m. auf Wachstum in Qualitäten setzt.



Ohne Wachstum gut beraten

SERI

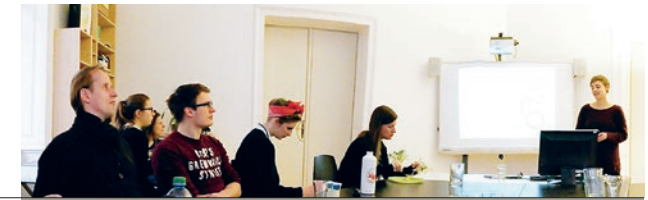
Eine Verhaltenslücke ist, wenn man es eigentlich besser weiß und doch das Falsche tut. Sie ist besonders ausgeprägt bei Umweltproblemen und damit ein Kernthema der Nachhaltigkeitsforschung. SERI ist Teil der Nachhaltigkeitsforschung – und es ist dabei, eine typische Verhaltenslücke dieser Forschungsgemeinschaft zu schließen: Es will das Wissen darüber, wie das Wirtschaften und Arbeiten in Unternehmen, Haushalten und der Politik krisenfester, sozial- und umweltverträglicher werden kann, auch in das Handeln der eigenen Organisation überführen.

Dynamisch in die Wachstumsfalle

SERI hatte zwölf Jahre stetigen – und gewollten – Wachstums hinter sich, als die Dynamik im Jahr 2011 zu groß wurde. Als das Institut noch um die 20 Beschäftigte hatte, waren hierarchische und administrative Strukturen entwickelt worden, die die Fixkosten deutlich erhöhten und steigende Umsätze erforderlich machten. Die Mitarbeiter/innen mussten immer mehr Projekte bearbeiten und die individuelle Arbeitsintensität ständig erhöhen. In einem Arbeitsbereich, der dringend Zeit und Raum für Kreativität benötigt, führt dies zu Stress und Qualitätsrisiken. Werden neue Mitarbeiter/innen eingestellt, wachsen aber die Verwaltungs- und Leitungsaufgaben an. Die Komplexität der Organisation nimmt zu – und mit ihr steigen Overhead, Produktivitätsdruck und die Anforderungen an das Wissensmanagement. Zudem müssen die persönlichen Profile und Entwicklungsziele der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen dem organisatorischen Anpassungsbedarf untergeordnet

werden. Eine schwierige Situation: Das Institut wuchs jedenfalls schnell auf über 30 Beschäftigte an – Finanzierungsbedarf und Kostendruck stiegen weiter. Das Unternehmen saß in der Wachstumsfalle.

Kern dieser Problematik ist die Finanzierung. Als nicht-universitäres Forschungsinstitut arbeitet SERI ohne öffentliche Grundfinanzierung. Es verkauft seine Forschungs- und Beratungsdienstleistungen an öffentliche, aber auch privatwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Auftraggeber. Reine Forschungsprojekte für öffentliche Auftraggeber bedeuten in der Regel, konkrete Projektideen auf Ausschreibungen hin zu entwickeln und in Wettbewerben einzureichen. Bereits in der Antragsphase eines Forschungsprojekts mit unsicheren Beauftragungschancen ist also viel konzeptionelle Arbeit zu leisten, die aus Eigenmitteln vorfinanziert werden muss. Dies trifft zunehmend auch für die eigentliche Projektbearbeitung zu, deren Vergütung häufig sehr spät erfolgt. Der Finanzierungsbedarf für diese Art von Forschung ist über den klassischen Weg der Kreditaufnahme bei Banken nicht zu decken. SERI setzte daher bereits früh auf Darlehen aus dem privaten und beruflichen Umfeld. Mit der zunehmenden Institutsgröße wurde dies jedoch immer schwieriger. Zwölf Jahre des Wachstums unter den Bedingungen der drittmittelabhängigen und eigenkapitalintensiven Nachhaltigkeitsforschung hatten das Institut in eine wirtschaftlich und organisatorisch schwierige Lage gebracht.



SERI* Nachhaltigkeitsforschungs- und -kommunikations GmbH

Branche: Wissenschaftliche Dienstleistungen

Standort: Wien, Österreich

Gründungsjahr: 1999

Beschäftigte: 15

Rechtsform: GmbH

Angebot: Forschung, Beratung und Kommunikation zu Themen nachhaltiger Entwicklung im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt

Kunden & Märkte: Internationale Organisationen, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen

Web: www.seri.at

* Die SERI GmbH ist Teil des europaweiten Think-Tanks „Sustainable Europe Research Institute“.

Wie geht Nicht-Wachsen?

Diese Wachstumsdynamik der letzten Jahre hatte SERI-Geschäftsführer Dr. Friedrich Hinterberger und seine Mitgesellschafter/innen vor genau die Fragen gestellt, die das Institut auch in seinen Projekten diskutiert: Wie entkommen wir dem Wachstumszwang? Wie steigern wir stattdessen unsere Arbeits- und Lebensqualität? Wo liegt unsere optimale Betriebsgröße? Wie können wir uns wachstumsunabhängig finanzieren und sichere und gut bezahlte Arbeitsplätze schaffen? Die Antworten hierauf führten zu einem radikalen Schnitt: Klein oder mittel – dazwischen würden sie sich entscheiden müssen. Es wurde klein.

„Mit 15 Beschäftigten haben wir die Größe, die es uns am besten ermöglicht, gute und dauerhafte Arbeitsplätze sicherzustellen. Wir können neue Produkte entwickeln und den inneren Zusammenhalt sichern, um die Früchte der Arbeit im Sinne des Gemeinwohls, aber auch des eigenen Einkommens hervorzubringen.“
(Dr. Friedrich Hinterberger, Geschäftsführer)

Nach einem Reduktionsprozess hat die SERI GmbH nun noch 15 Mitarbeiter/innen und soll in dieser Größe stabilisiert werden. Damit sieht sich das Institut wieder in der Lage, die Unternehmensabläufe effizient zu organisieren, ein hohes Qualitätsniveau zu sichern und gute Arbeitsbedingungen zu schaffen – für dauerhafte und sichere Arbeitsplätze. Arbeitszeit und -ort sind flexibel gestaltbar und sollen den Mitarbeiter/innen ein hohes Maß an Work-Life-Balance ermöglichen. Die wöchentliche Arbeitszeit von maximal 30 Stunden teilen sich die Mitarbeiter/innen eigenverantwortlich ein. Die Teilzeitarbeit gibt dem Institut die nötige Flexibilität, um Auftragsschwankungen kurzzeitig abzufedern, ohne die Beschäftigtenzahl anpassen zu müssen. Auch die Strategie, noch mehr mit Partnern zu kooperieren und bestimmte Tätigkeiten auszulagern, macht SERI flexibel. Erste Kandidatin fürs Auslagern ist die reine Forschungsarbeit, die nun hauptsächlich an einer Partner-

Universität erfolgt. Die SERI-Kolleg/innen können sich so auf die wirksame Vermittlung der wissenschaftlichen Erkenntnisse konzentrieren.

Außerdem wurde eines der wichtigsten Ziele, von traditionellen Geschäftsbanken unabhängig zu werden. Das Institut greift auf Finanzierungsmodelle zurück, die nicht die ökonomische Rendite, sondern die sozialen und ökologischen Gewinne in den Mittelpunkt stellen. Neben Bankkrediten, die in „Social Banking“-Programmen vergeben werden, setzt SERI auch weiterhin auf Darlehen von Menschen aus dem eigenen Umfeld. Die Darlehensgeber/innen erzielen neben laufzeitabhängigen festen Zinsen auch immaterielle Erträge auf ihren Kapitaleinsatz, etwa über die Teilnahme an Exklusiv-Veranstaltungen. Gewinne werden jedoch nicht ausgeschüttet, sondern reinvestiert.



Vom Wissen zum Handeln

Forschen und Beraten zu Wachstum im Wandel haben heute für Hinterberger und seine Kolleg/innen viel mit eigenem Erfahren und Lernen zu tun: Ein zukunftsträchtiges Unternehmensmodell konnte SERI nicht mit immer weiterem eigenen Größenwachstum erreichen. Stattdessen erprobt das Institut am eigenen Beispiel, wie sich gutes Arbeiten und Leben mit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise verbinden lässt: die Unternehmensgröße bei einer geringeren Zahl von Beschäftigten stabilisieren, Tätigkeiten fokussieren, neue Arbeitszeitmodelle und alternative Finanzierungswege erschließen. Das Institut macht so (s)eine Forschungsfrage zum ureigenen Thema: Wie werden wir krisenfest, sozial- und umweltverträglich?

Natürliche Grenzen

Brauerei Clemens Härle

Das Allgäu lockt mit malerischer Landschaft – und mit Bier. Zum Beispiel dem der Brauerei Clemens Härle. Wie die Allgäuer Berge, Wälder und Wiesen lässt sich auch dieses Bier ausschließlich vor Ort genießen. „Unser Bier von Hier“, so das Motto der Leutkircher Traditionsbrauerei, steht für die starke regionale Verankerung des Familienbetriebs. Seine wichtigsten Rohstoffe Hopfen und Braugerste, aber auch die meisten weiteren Materialien und Dienstleistungen, die Härle für den Betrieb braucht, bezieht die Brauerei aus der Region. Und was dort entsteht, wird auch dort vertrieben: an Gastronomiebetriebe, Getränkehändler und Privathaushalte in einem Umkreis von 50 Kilometern. Die Verbundenheit der Allgäuer/innen und ihrer Gäste mit dem Härle-Bier scheint ähnlich groß zu sein: Während anderswo die Brauereien im Preiskampf mit den Großen der Branche quasi trockenlaufen, halten die Leutkircher ihren Bierausstoß seit zehn Jahren in etwa konstant.

Qualitative Ziele und Werte bestimmen die Grenzen

Sogar mehr wäre wohl möglich. Für Gottfried Härle aber, der den Betrieb in den 1980er Jahren in vierter Generation übernahm, war Größenwachstum nie zentral. Im Gegenteil: Er verzichtet bewusst auf Wachstumschancen, wenn sonst wichtige qualitative Ziele und Werte des Unternehmens gefährdet würden. Zum Beispiel die Produktqualität: Härle-Bier ist ein Premiumbier und ihm wird nichts angetan oder zugefügt, was seine Haltbarkeit künstlich verlängert. Für den „Brauer mit Leib

und Seele“ – so der Name einer von Gottfried Härle mitbegründeten Gemeinschaft kleiner Traditionsbrauereien in Baden-Württemberg – wäre dies nicht hinnehmbar. Das Bier muss daher langsam gebraut, aber eher zügig geleert werden. Billige Massenproduktion auf Halde? So nicht möglich.

Auch ökologische Prioritäten begrenzen die Menge: Rohstoffe sollen nicht nur regional sein, sondern auch aus kontrolliert-integrierter oder ökologischer Landwirtschaft kommen – das limitiert „natürlich“ die Rohstoffbasis. Die großen Grünflächen rund um die Brauerei sollen nicht weiter versiegelt werden – das begrenzt den Ausbau der Produktionsstätten. Und auch die Treibhausgasemissionen sollen nicht ansteigen – das wiederum zieht den engen Vertriebsradius um das Unternehmen. Härle kontrolliert genau, wie erfolgreich er hierbei ist: Seit 20 Jahren bilanziert und reduziert die Brauerei jährlich ihren Energie-, Wasser- und Materialverbrauch, ihr Abfallaufkommen und ihre Treibhausgasemissionen. Seit sechs Jahren ist sie durch den Einsatz ausschließlich erneuerbarer Energien „klimaneutral“. Und schließlich würde es eine wachstumsorientierte geografische Ausweitung von Beschaffung und Vertrieb dem Unternehmen erschweren, den langjährigen, engen und persönlichen Kontakt zu seinen Lieferanten und Kunden zu halten. Härle und seinem Team sind diese Beziehungen aber äußerst wichtig – für den Spaß an der Arbeit, für den Geschäftserfolg und für das Wirken in der Region. Und auch in der internen Organisation spielen sie eine Rolle: Die Belegschaft soll nur so groß sein, dass eine familiäre Atmosphäre und flache Hierarchien möglich bleiben.



Brauerei Clemens Härle KG

Branche: Getränkeherstellung
(Bier, Erfrischungsgetränke)

Standort: Leutkirch, Baden-Württemberg

Gründungsjahr: 1897

Beschäftigte: 30

Rechtsform: KG

Angebot: Herstellung und Verkauf von 14 Sorten Bier (Stand 2015); Herstellung und Verkauf von nicht-alkoholischen Bio-Erfrischungsgetränken

Kunden & Märkte: Getränkehändler und Gastronomiebetriebe im regionalen Umfeld

Web: www.haerle.de



*„Unsere Organisationsstrukturen sind so gestaltet, dass sie flache Hierarchien, Flexibilität, Schnelligkeit, Mitarbeiterfreundlichkeit und Kundennähe garantieren. Eine forcierte Wachstumsorientierung würde diese Werte gefährden.“
(Gottfried Härle, Inhaber und Geschäftsführer)*

Nicht immer aber gehen Ziele wie Regionalität, Umwelt- und Klimaschutz sowie zukunftssträchtige Marktpositionierung konfliktfrei überein. Die Brauerei Clemens Härle sucht dann nach dem für sie besten Kompromiss. So entschied sich das Unternehmen gegen eine vollständige Umstellung der Bierproduktion auf biozertifizierte Rohstoffe. Da das regionale Ange-

bot an Bio-Hopfen und -Gerste noch zu klein ist, hätte Härle auch überregional einkaufen müssen. Und nicht nur das: Die Umstellung würde den Bierpreis zudem deutlich erhöhen. Der regionale Markt für teureres Bio-Bier ist aber nicht groß genug. Nur mit einem deutschlandweiten Vertrieb wäre die Produktion rentabel. Der Mehrwert, von integrierter auf ökologische Landwirtschaft umzusteigen, wog für das Unternehmen in diesem Fall weniger, als die regionale Verankerung zu wahren und die Transportemissionen möglichst gering zu halten.

Neue Umsatzpotenziale innerhalb der selbstgesetzten Grenzen

Angesichts des schrumpfenden Biermarkts in Deutschland bemüht sich die Brauerei Clemens Härle allerdings, sich weitere zukunftsfähige Geschäftsfelder zu erschließen. Auch hierbei gelten ihre regionalen, ökologischen und organisationalen Entwicklungsziele. Potenzielle Zielkonflikte müssen auch für neue Unternehmensaktivitäten erfasst und bewertet werden. Als das Unternehmen beispielsweise in den wachsenden Markt der Bio-Erfrischungsgetränke einstieg, stieß es damit auf enormes Interesse – auch von Händlern außerhalb der Region Allgäu-Oberschwaben. Doch auch weiterhin soll die regionale Rohstoffbasis die Produktionsgrenze bestimmen: Alle Säfte für die naturbelassenen Limonaden stammen von regionalen Bio-Obstbauern. Da dieser Markt es offenbar hergibt, bemüht sich Härle nun aktiv darum, mehr Bauern aus der Region zum Umstieg auf den ökologischen Anbau zu motivieren, auch wenn dies mit höheren Kosten verbunden ist. Allerdings werden diese Getränke nun auch an Abnehmer in Baden-Württemberg und vereinzelt sogar darüber hinaus verkauft, solange diese die Waren selbst in Leutkirch abholen. Die Transportemissionen der Abnehmer gleicht die Brauerei Clemens Härle im Gegenzug durch Investitionen in Klimaschutzprojekte aus. Auf dem neuen Markt hat sich Härle erfolgreich positioniert – und das Allgäu lockt nun auch mit seiner Brause.

Möbel und Werte, die bleiben

Richard Henkel

Susanne Henkel kennt das Auf und Ab an den Märkten. Im 80. Jahr des Bestehens erlebte die von ihrem Großvater gegründete Richard Henkel GmbH einen besonderen Wachstumsschub. Die Nachfrage nach Handys boomte und als Spezialist für Metallbeschichtungen war das Unternehmen enorm gefragt. Schon im Folgejahr aber kam der Einbruch. Die Nachfrage war zunächst befriedigt. Auf das hochoberflächige Arbeiten im Drei-Schicht-System mit zusätzlicher Lohnfertigung folgte Kurzarbeit. Kritisch war dabei jedoch nicht allein der Rückgang der Aufträge. Bereits der Boom brachte das Unternehmen in einen krisenhaften Zustand: Produziert wurde an der Kapazitätsgrenze. Stress und Fehleranfälligkeit stiegen, es gab keinen Raum mehr für neue Ideen. Und am Ende stand als Lohn nicht einmal ein besseres Betriebsergebnis. Dieser Preis des Wachstums war der Firmeninhaberin und Geschäftsführerin zu hoch. Sie entschied, sich nicht weiter vom Markt treiben lassen, sondern sich bewusst zu beschränken.

Stabilität durch Wertigkeit

Susanne Henkel richtete den Blick auf die tatsächlichen Interessen des Unternehmens – und die ihrer Kundinnen und Kunden. Bezogen auf das Unternehmen zählt demnach nicht ein immer steigender Umsatz, sondern ein angemessener Ertrag, der das Unternehmen und gute Beschäftigung erhält. Und bezogen auf die Kund/innen steht sicher nicht im Vordergrund, ständig neue Produkte zu erwerben. Ihr eigentliches Bedürfnis liegt wohl eher darin, ein Produkt, das sie schätzen, auch mög-

lichst lange nutzen zu können – etwa die Stahlrohrmöbel, die das Unternehmen in einem weiteren Geschäftsbereich fertigt. Für Henkel entstand daraus eine neue Unternehmensvision. Eine, die sich auf Stabilität und Wertigkeit stützt.

Die Produkte richtet das Unternehmen schon bei der Entwicklung konsequent an den Prinzipien Langlebigkeit und Reparaturfähigkeit aus. Henkel bietet den Kund/innen Qualität mit lebenslanger Ersatzteilgarantie. Die Liegen, Stühle oder Tische sind grundsätzlich so konzipiert, dass sie auch nach Jahrzehnten überarbeitet oder angepasst werden können. Die modulare Bauweise der Möbel ermöglicht es, einzelne Teile auszutauschen – der Rest kann weiterverwendet werden. Benötigt ein Kunde aus gesundheitlichen Gründen eine erhöhte Liege, muss lediglich deren Unterteil ausgetauscht werden. Entwickelt Henkel eine neue Armlehne, kann diese an alter Stelle angebracht werden.

Reparieren ist das neue Produzieren

In der Finanzkrise 2009 musste die deutsche Möbelbranche deutliche Umsatzeinbrüche hinnehmen. Auch bei Richard Henkel ging der Umsatz um 20 Prozent zurück. In dieser Zeit baute das Unternehmen den Reparaturbereich aus und konnte so die Erträge wie auch die Beschäftigung stabil halten. Henkels Überarbeitungsservice erzielte im Jahr 2009 ein Viertel mehr Nachfrage, im Folgejahr verdoppelte sie sich sogar. Und Henkel überholt nicht nur Möbel aus eigener Fertigung. Da Wettbewerber keinen vergleichbaren Reparaturservice anbieten,



Richard Henkel GmbH

Branche: Herstellung von Stahlrohrmöbeln; Oberflächentechnik

Standort: Forchtenberg, Baden-Württemberg

Gründungsjahr: 1922

Beschäftigte: 50

Rechtsform: GmbH

Angebot: Produktion und Reparatur von Stahl- und Edelmöbeln (Liegen, Stühle, Barhocker, Tische, medizinische Möbel); Oberflächenbehandlung (Schleifen, Strahlen, Pulverbeschichtung)

Kunden & Märkte: Möbel: Privatkunden, Hotels, Schwimmbäder, Kliniken, Senioren- u. Altenpflegeheime; Oberflächenbehandlung: Industriekunden (unter anderem Automobil- und Flugzeugindustrie, Maschinenbau, Klimatechnik)

Web: www.richard-henkel.de

überarbeitet Henkel auf Kundenwunsch auch andere Produkte. Das Reparaturgeschäft ersetzt für Henkel zunehmend den Neuverkauf und erweist sich als stabil profitabel und konjunkturunabhängig.

Auch den Kundinnen und Kunden bietet der Reparaturservice Vorteile: Sie erhalten qualitativ neuwertige Produkte zu deutlich günstigeren Preisen als bei einer Neuanschaffung. Kund/innen, die sich auf hochqualitative Produkte und einen lebenslangen Service verlassen können, bleiben dem Unternehmen auch langfristig erhalten. Henkel sieht den Reparaturservice daher gleichzeitig als Pflege ihres Bestandsmarkts und wirkungsvolles Instrument der Kundenbindung an.

„Wachstum heißt für uns nicht, den Umsatz zu steigern und mehr zu produzieren. Unser Ziel ist es, dass Qualität und Wertschöpfung wachsen – und der Ressourcenverbrauch zurückgeht.“
(Susanne Henkel, Inhaberin und Geschäftsführerin)

Das Prinzip der Reparaturfähigkeit trägt neben der ohnehin hohen Materialeffizienz unmittelbar zur Ressourcenschonung bei. Jede reparierte Liege hilft, Stahl und die für dessen Produktion benötigte Energie einzusparen. Der Rohstoffverbrauch des Unternehmens ging so über die Jahre drastisch zurück: Wurden

im Jahr 2000 noch gut 68 Tonnen Metall benötigt, waren es 2013 nur noch circa zwölf Tonnen. Mit dem ressourcenschonenden Geschäftsmodell macht sich das Unternehmen zugleich unabhängiger von den volatilen Rohstoffmärkten. Stark steigende Stahl- und Edelstahlpreise führten in der Vergangenheit dazu, dass Henkel trotz starker Nachfrage kaum Gewinne erwirtschaften konnte.

Den Grundsatz eines effizienten und sparsamen Einsatzes natürlicher Ressourcen in allen Unternehmensprozessen vermittelt die Richard Henkel GmbH auch an ihre Lohnkunden im Oberflächentechnikbereich. Geschäftsführung wie Mitarbeiter/innen suchen stets nach Möglichkeiten, noch effizienter zu werden und Ressourcenkreisläufe zu schließen. In 2013 konnten auf diese Weise 103 Tonnen Rohstoffe eingespart und die Abfallmenge von 26 auf nur noch drei Tonnen reduziert werden. Dabei zeigt das Unternehmen ein Faible fürs Querdenken und Verbinden: Für neue Produkte oder Verfahren prüft Henkel zunächst, was in anderen Branchen bereits üblich ist – und übernimmt etwa ein Filtersystem aus der Milchindustrie, um die störenden Schlammbildner aus der Beschichtung zu minimieren. Und was es auf dem Markt noch nicht gibt, entwickelt Susanne Henkel zusammen mit ihren Geschäftspartnern selbst.

Sich konsequent auf Qualität, Langlebigkeit und Wiederverwertbarkeit auszurichten, dabei die eigenen Bedürfnisse mit denen der Kund/innen zu beiderseitigem Nutzen zu verbinden und gleichzeitig den Umweltverbrauch drastisch zu reduzieren – das nennt Susanne Henkel „inneres Wachstum“. Reine Expansion ist für sie keine vernünftige oder gar global gerechte Zielvorstellung. Statt auf die Gründung von Tochterfirmen setzt sie heute auf die Vergabe von Lizenzen an Subunternehmen, was sie auch international für möglich und sinnvoll hält. Zweistellige Umsatzzuwächse haben nicht zuletzt aufgrund ihrer Wachstumserfahrungen keinerlei Reiz für sie. Für die Unternehmensstabilität sind um die fünf Prozent ausreichend. Und so ist nun auch die Beschäftigung stabil und gesichert – und genauso hoch wie zu Opas Zeiten.



Gegen den Wachstumsdruck Oktoberdruck

Ein Unternehmen als Langzeitexperiment? In der Tat sucht die Berliner Druckerei seit ihrer Gründung immer wieder nach den „richtigen“ Wegen zum alternativen Wirtschaften und hat mit dieser Suche auch im 42. Jahr ihres Bestehens noch nicht abgeschlossen. Oktoberdruck ist daher nie nur Unternehmen, sondern immer auch soziale Projektwerkstatt – ein Lernraum, in dem alternative Arbeits- und Lebensformen erprobt werden. Die Druckerei wurde 1973 von Studierenden als selbstverwalteter Betrieb gegründet. Inzwischen ist Oktoberdruck eine kleine Aktiengesellschaft, die sich im Besitz der aktuellen und ehemaligen Beschäftigten befindet. Auch heute noch trägt die gesamte Belegschaft gemeinsam Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens. Und Erfolg heißt im Fall von Oktoberdruck, ökologisch, sozial und fair zu wirtschaften.

Labor für selbstbestimmtes Arbeiten und Wirtschaften

Seit der Gründung hält Oktoberdruck an seinen zentralen Werten und Grundprinzipien als Alternativunternehmen fest. Das spiegelt sich auch in der Arbeitsorganisation wider: Alle Mitarbeiter/innen beziehen einen einheitlichen Stundenlohn unabhängig von Ausbildungsniveau, Tätigkeitsbereich und Berufserfahrung. Anstelle finanzieller Anreize bietet Oktoberdruck den Mitarbeiter/innen ein wertschätzendes und sinnstiftendes Arbeitsumfeld. Ein hohes Maß an Mitgestaltung, Mitbestimmung und Eigenverantwortlichkeit gewährt den Mitarbeiter/innen große Gestaltungsspielräume und persönliche Entwick-

lungsmöglichkeiten. Die flexible Einteilung der Arbeitszeit erleichtert dabei die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Nicht nur den Mitarbeiter/innen dient Oktoberdruck als Lern- und Entwicklungsraum. Die Druckerei öffnet sich auch Externen und bietet Veranstaltungen und Betriebsführungen an. Studierenden und anderen Interessierten werden Einblicke und Mitarbeit im Unternehmen ermöglicht. Verantwortungsvolles Wirtschaften bedeutet für Oktoberdruck auch, sich dem gängigen Konkurrenzdenken und dem Preisdruck in der Branche zu widersetzen. Gewinne sollen nur erwirtschaftet werden, soweit es für die Stabilisierung des Unternehmens notwendig ist – angemessene Wertschöpfung soll allen Beteiligten des Produktionsprozesses gleichermaßen ermöglicht werden. In einer Branche, die durch enorme Überkapazitäten und einen extremen Preis- und Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet ist, ist dies ein schwieriges Unterfangen. Die Druckerei setzt daher auf persönliche, langfristige und wertschätzende Beziehungen mit Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern, die dies als Mehrwert ebenso wichtig finden. In neue Maschinen und Anlagen wird mit Bedacht investiert. Denn Investitionen sind in der Regel mit einem Ausbau der Kapazitäten und externer Kapitalaufnahme verbunden – beides wären Wachstumstreiber für Oktoberdruck. Die Belegschaft hat sich aber bewusst entschieden, den marktbedingten Investitions- und Wachstumszwängen nicht nachzugeben. Dies setzt einen besonders sorgsam und kenntnisreichen Umgang mit den Druckmaschinen sowie eine flexible Zusammenarbeit mit anderen Druckereien voraus.



Oktoberdruck AG

Branche:	Herstellung von Druckerzeugnissen
Standort:	Berlin
Gründungsjahr:	1973
Beschäftigte:	15
Rechtsform:	Kleine AG
Angebot:	Individuelle Produktionsplanung, Druck und Verkauf von Druckerzeugnissen; Beratung, Führungen und Bildungsaktivitäten zum Thema nachhaltige Unternehmensführung
Kunden & Märkte:	Geschäftskunden im lokalen und regionalen Umfeld
Web:	www.oktoberdruck.de

Besser statt mehr produzieren

Die Wachstumsskepsis der Mitarbeiter/innen beruht auch auf früheren Erfahrungen des Unternehmens. Anfang der 1990er Jahre wuchs Oktoberdruck zeitweise bis auf 40 Mitarbeiter/innen an. Die Arbeitsteilung im Unternehmen wurde ausgebaut, Leitungsebenen wurden eingeführt. Die Selbstverwaltung und konsensorientierte Entscheidungsfindung aller Mitarbeiter/innen – und damit ein zentraler Wert und Markenkern des Unternehmens – standen auf dem Spiel.

Um die Existenz der Druckerei auch ohne Wachstum sichern zu können, zielt Oktoberdruck nicht auf preisenkende Massenproduktion, sondern darauf, weniger zu produzieren. So entstehen qualitativ hochwertige, umweltfreundliche und sinnvolle Druckerzeugnisse. Oktoberdruck hat die Druckprozesse im Laufe der Jahre auf umweltschonendere Verfahren umgestellt und langjährige Erfahrungen mit dem Einsatz von Recyclingpapieren in hochwertigen Druckerzeugnissen. Als eine der ersten Druckereien in Deutschland ließ sich Oktoberdruck 1995 nach dem europäischen Umweltmanagement EMAS validieren. Oktoberdruck legt zudem besonderen Wert auf gute und intensive Kundenbeziehungen. Die Kunden werden umfassend beraten, bleiben während des gesamten Produktionsprozesses eng eingebunden und können diesen persönlich begleiten und mitgestalten.

*„Die Selbstverantwortung, Beteiligung und Mitbestimmung der Mitarbeiter/innen in guten Zeiten befähigt sie auch in Krisenzeiten, konstruktive Lösung zu erarbeiten.“
(Martina Fuchs-Buschbeck, Mitglied des Aufsichtsrats)*

Über die Jahrzehnte hat sich Oktoberdruck sein soziales und ökologisches Selbstverständnis und das Prinzip der Selbstverwaltung und Mitgestaltung der Beschäftigten bewahrt. Angesichts der tiefgreifenden strukturellen Krise der Druckbranche



ist das keine Selbstverständlichkeit. In den letzten Jahrzehnten wurden zahlreiche Druckereien geschlossen oder von größeren Wettbewerbern übernommen. Oktoberdruck durchlebte in dieser Zeit mehrere Schrumpfungprozesse. Dass das Unternehmen und seine Unabhängigkeit erhalten werden konnten, ist nicht zuletzt der auf Beteiligung und Mitbestimmung ausgerichteten Unternehmenskultur zu verdanken. In der bewegten Geschichte des Unternehmens haben die Mitarbeiter/innen nicht nur Wachstums-, sondern auch Reduktionsprozesse konstruktiv gestaltet. Sie haben gelernt, in einem partnerschaft-

lichen Dialog Lösungen zu finden, die den Erhalt des Unternehmens und seines Organisationsmodells sichern, auch wenn dies für die Einzelnen mit persönlichen Einschnitten verbunden ist. Menschen, die drucken lassen, wollen etwas weitergeben: ihre Geschichten, Botschaften, Erkenntnisse. Oktoberdruck zeigt, dass dies auch die Menschen tun, die drucken: Mit ihrem Langzeitlabor für selbstbestimmtes Arbeiten und Wirtschaften geben sie weiter, dass Alternativen machbar sind – gerade weil das Denken in Alternativen immer erfordert, *gemeinsam* nach bestmöglichen Wegen zu suchen.

Aus der Nische transformieren Neumarkter Lammsbräu

Als Dr. Franz Ehrnsperger Mitte der 1980er Jahre das erste Bio-Bier braute, stieß er innerhalb der Braubranche auf breite Ablehnung. Bio-Bier sei angesichts des Reinheitsgebots Etikettenschwindel und habe keine Zukunft, die ökologische Landwirtschaft sei unproduktiv und rückständig. 30 Jahre später gibt es einen kleinen, aber etablierten Markt für Bio-Bier. Die ökologische und geschmackliche Qualität der Biere ist unbestritten.

Ehrnsperger hatte die Neumarkter Lammsbräu Anfang der 1970er Jahre von seinem Vater übernommen und die jahrhundertalte Privatbrauerei Schritt für Schritt zu einem ökologischen Vorzeigunternehmen umgebaut. Rohstoffe und Betriebsabläufe wurden hinsichtlich ihrer Umweltwirkung durchleuchtet und verbessert, ökologische Brauverfahren eingeführt. Inzwischen stellt die Neumarkter Lammsbräu alle ihre Getränke zu 100 Prozent aus ökologisch zertifizierten Rohstoffen her und vertreibt sie mit wachsenden Umsätzen.

Erfolg im Schutz der Nische

Der Erfolg der Neumarkter Lammsbräu ist insbesondere angesichts des schwierigen Branchenumfelds bemerkenswert, der Bierkonsum in Deutschland ist schließlich seit vielen Jahren rückläufig. Die Marktdynamik setzt auch Lammsbräu unter Zugzwang. Der Einstieg in den Nischenmarkt Bio-Bier, in dem Lammsbräu heute Marktführer ist, war in diesem Sinne zugleich ein Ausstieg aus dem Verdrängungs- und Preiskampf der konventionellen Wettbewerber. Im Schutz der Nische baute die

Brauerei zudem ihr Angebot nichtalkoholischer Bio-Getränke aus und konnte so ihren Gesamtausstoß über die Jahre weiter erhöhen. Wichtig ist dem Unternehmen dabei, dass die Umsatzsteigerung mit Augenmaß und unter Berücksichtigung ökologischer Grenzen erfolgt. So begrenzt die Verfügbarkeit ökologisch angebauter Braurohstoffe die Ausweitung der Produktion. Um negative Umweltwirkungen durch lange Transportwege zu minimieren, bezieht Lammsbräu die Rohstoffe soweit wie möglich von Bauern der Region. Zudem begrenzt die Neumarkter Lammsbräu bewusst ihren Absatzmarkt. Lediglich vier Prozent der Getränke exportiert das Unternehmen ins Ausland.

„Als Unternehmen sind wir Teil des natürlichen Systems. Wachstum ist für uns daher auch nur in dem Maße denkbar, in dem die Natur uns die Ressourcen hierfür bereitstellt.“
(Dr. Franz Ehrnsperger, Inhaber)

Das solcherart begrenzte Wachstum der letzten Jahre ermöglichte es Lammsbräu gleichwohl, notwendige Investitionen und Weiterentwicklungen aus eigener Kraft zu finanzieren. Und es sicherte damit den selbstbestimmten Erhalt des Familienunternehmens. Darüber hinaus erwies sich das Wachstum der Brauerei als ein Hebel, um in der Region gesellschaftlich und ökologisch zu wirken. Die Neumarkter Lammsbräu ist ein wesentlicher Treiber für den Ausbau des Biolandbaus und leistet damit einen wichtigen Beitrag für den Umweltschutz und die Wertschöpfung in der Region.



Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger KG

Branche: Getränkeherstellung
(Bier, Erfrischungsgetränke,
Mineralwasser)

Standort: Neumarkt in der Oberpfalz, Bayern

Gründungsjahr: 1628

Beschäftigte: 110

Rechtsform: KG

Angebot: Herstellung und Verkauf von
Bio-Bier, Bio-Erfrischungs-
getränken und Bio-Mineralwasser

Kunden & Märkte: Nationaler Bio- und Getränke-
fachhandel; Gastronomie;
Direktvermarktung im
regionalen Umfeld

Web: www.lammsbraeu.de

Den Weg zur Öko-Brauerei beschritt Lammsbräu von Anfang an in engem partnerschaftlichem Austausch mit den Landwirten der Region. Bio-Getreide und Bio-Hopfen waren in der Anfangszeit allerdings vor Ort kaum verfügbar. Hierfür musste Lammsbräu langwierige Aufbauarbeit leisten. Die Landwirte der Region begleitete und unterstützte die Brauerei bei der Umstellung auf ökologische Landbewirtschaftung. Mittlerweile sind über 130 Vertragsbauern der Neumarkter Lammsbräu in der „Erzeugergemeinschaft für ökologische Braurohstoffe“ (EZÖB) zusammengeschlossen. Die Mitglieder der Erzeugergemeinschaft profitieren von fairen und langfristig festgelegten Abnahmepreisen. Und auch für Lammsbräu zahlt sich die Kooperation aus: Als es 2010 zu erheblichen Ernteausfällen kam, hätten die Landwirte für ihre Braugerste auf dem freien Markt erheblich höhere Preise erzielen können – dennoch hielten sie an der Partnerschaft fest und belieferten Lammsbräu. Mit ihrem Engagement für die regionale Landwirtschaft gelang es der Neumarkter Lammsbräu, ihre Rohstoffbasis auszubauen und gleichzeitig die Zukunft ökologisch wirtschaftender Familienbetriebe in der Region zu sichern. Indem es den arbeitsintensiven Ökolandbau verlässlich fördert, trägt das Unternehmen in weitaus höherem Maße als konventionelle Brauereien dazu bei, Beschäftigung und Wertschöpfung im ländlichen Raum zu schaffen.

Neue Standards für die Branche

Als Vorreiter im Bereich Bio-Bier hat Lammsbräu wegweisende Standards gesetzt. Mit der Einführung des ersten biozertifizierten Wassers im Jahr 2009 machte Lammsbräu seine Pionierrolle abermals deutlich. Auch hier stieß die Brauerei anfänglich auf Skepsis – schließlich wird Mineralwasser ähnlich wie Bier häufig per se als natürliches und damit vermeintlich auch ökologisches Produkt angesehen. Der Lammsbräu-Inhaber muss erneut Überzeugungsarbeit leisten und seinen Kritikern

in der Branche und der Öffentlichkeit den Mehrwert des Bio-Mineralwassers vermitteln.

Die von Lammsbräu initiierte „Qualitätsgemeinschaft Bio-Mineralwasser e. V.“ hat hierzu präzise Kriterien definiert: Zum einen erfüllt das Bio-Mineralwasser Reinheitsanforderungen, die über den gesetzlichen Bestimmungen liegen. Bio-Qualität bedeutet für Lammsbräu allerdings mehr als sichere und gesunde Lebensmittel: Ein dauerhafter Trinkwasserschutz durch die Förderung des ökologischen Landbaus zählt ebenso zu den Kriterien wie etwa die schonende Nutzung des Mineralwas-

servorkommens oder die Verwendung ökologisch optimierter Verpackungen. Mit seinem Bio-Mineralwasser geht Lammsbräu erneut vorneweg – und möchte andere auf diesem Weg mitnehmen. Die Bio-Kriterien für Mineralwasser sollen als anerkannte Qualitätsstandards etabliert werden, an denen sich, so die Hoffnung von Lammsbräu, zukünftig möglichst viele Wettbewerber orientieren. Durch ihr Ziel, eine ganze Branche zu transformieren, wirken die Neumarkter bei selbstbegrenztem eigenem Unternehmenswachstum so erneut als Wegbereiter und Vorbild zur Schaffung nachhaltiger Wirtschafts- und Lebensräume.



Politisch wachsen Elektrizitätswerke Schönau

Die Elektrizitätswerke Schönau (EWS) sind in den zurückliegenden Jahren rasant gewachsen. Das 1994 aus einer kleinen Anti-Atom-Bürgerinitiative entstandene Unternehmen beliefert heute 150.000 Kund/innen in ganz Deutschland mit Ökostrom. Gegen massive Widerstände des örtlichen Netzbetreibers kauften die „Stromrebell“ 1997 das Schönauer Stromnetz. Seitdem haben die EWS den Vertrieb von Ökostrom überregional ausgeweitet und weitere Strom- sowie neuerdings auch Gasnetze übernommen. Wachstum ist für die EWS allerdings nicht gleichbedeutend mit Gewinnstreben. Die wirtschaftliche Entwicklung der EWS wird den energiepolitischen Leitlinien des Unternehmens untergeordnet, in denen es darum geht, eine demokratische, dezentrale und ökologische Energieversorgung zu fördern. Ein großer Teil der Gewinne wird daher in den Ausbau eines nachhaltigen Energiesystems sowie unterstützende Informationsmaßnahmen und Kampagnen investiert.

Wachsen für die Energiewende

Wachstum ist für die EWS ein zweischneidiges Schwert. Neue Kund/innen und die Erweiterung des Ökostromangebots fördern die Mission des Unternehmens und stärken sein gesellschaftliches und politisches Gewicht. Die EWS betrachten ihre Kund/innen als Mitstreiter/innen bei der Gestaltung der Energiewende und Multiplikator/innen ihrer politischen Ziele. Gleichzeitig birgt das Wachstum Risiken für das Selbstverständ-

nis und die öffentliche Wahrnehmung der EWS als demokratische, in der Bürgerbewegung verankerte Genossenschaft. Um sich weiterhin als glaubwürdiger Ökostrompionier auf dem Markt positionieren zu können, ist es für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung, an seinen Grundprinzipien festzuhalten.

Das politische und ökologische Engagement der EWS bildet den Markenkern des Unternehmens, den es auch zukünftig beibehalten will. Die basisdemokratische Struktur der Genossenschaft und die kontrollierende Funktion des Aufsichtsrats helfen den EWS dabei, ihre Leitlinien einzuhalten und Zielsetzungen dauerhaft sicherzustellen. In der Praxis heißt das für die Genossenschaft auch, dass sie dann auf Wachstumsoptionen verzichtet, wenn diese den eigentlichen Unternehmenszielen entgegenstehen. So motivieren die EWS ihre Kund/innen zum Beispiel über die Tarifgestaltung und begleitende Informationsmaßnahmen, ihren Stromverbrauch zu reduzieren. Mit Erfolg: Der jährliche Stromverbrauch der EWS-Haushaltskunden liegt mit gut 2.400 Kilowattstunden mehr als 20 Prozent unter dem bundesweiten Durchschnitt. Um die Entwicklung einer dezentralen Energieinfrastruktur zu fördern, helfen die EWS zudem potenziellen Wettbewerbern des Unternehmens zum Markteintritt: Die Schönauer Genossenschaft unterstützt Gründungen kommunaler Energiedienstleister finanziell und beratend. Und auch die Kund/innen können eine finanzielle Förderung der EWS erhalten, um eigene Kleinanlagen zu installieren und damit selbst zu Stromerzeugern zu werden.



Netzkauf EWS eG

Branche:	Energieversorgung
Standort:	Schönau, Baden-Württemberg
Gründungsjahr:	1994*
Beschäftigte:	93
Rechtsform:	eG
Angebot:	Vertrieb von Ökostrom, Erdgas und Biogas; Betrieb von Strom- und Gasnetzen; Errichtung und Betrieb von Stromerzeugungsanlagen; Beratung und Unterstützung von Energiegenossenschaften und Bürgerinitiativen
Kunden & Märkte:	Privatkunden und Geschäftskunden in Deutschland
Web:	www.ews-schoenau.de

* die Vorläufergesellschaft Netzkauf Schönau GbR gründete 1994 die Elektrizitätswerke Schönau GmbH; 2009 wurde die GbR in die Genossenschaft Netzkauf EWS eG überführt

Blaupause für demokratisches Wirtschaften

Seit ihrer Gründung haben sich die EWS zum Vorreiter und Treiber der Energiewende entwickelt. Mit der Netzübernahme in Schönau wurde der Ort zur ersten atom- und kohlestromfreien Gemeinde Deutschlands. Und nach der Liberalisierung des Strommarkts haben die EWS 1999 als erster Anbieter bundesweit Ökostrom vertrieben. Auch konventionelle Energieversorger geraten dadurch unter Zugzwang. In einigen Netzgebieten, in denen die EWS besonders hohen Kundenzulauf haben, reagierten die örtlichen Versorger und stellten ihre eigene Stromlieferung zumindest teilweise auf Ökostrom um.

Das Bürgerbeteiligungsmodell der EWS dient als Blaupause für die demokratische Umgestaltung des Energiesystems. Es zeigt auf, wie die Bürger/innen an der Wertschöpfung beteiligt und die Stromerzeugung und -verteilung auf eine breite gesellschaftliche Basis gestellt werden können. Der Beitrag der EWS zur Demokratisierung der Stromversorgung erfolgt nicht nur im Kleinen durch die Förderung von Stromerzeugungsanlagen in Privathaushalten, sondern auch im Großen – indem die Genossenschaft es Bürger/innen ermöglicht, sich finanziell an Großkraftwerken und kommunalen Energieversorgungsunternehmen zu beteiligen.

*„Die Gestaltung des zukünftigen Energiesystems ist eine gemeinschaftliche Aufgabe. Die Bürgerinnen und Bürger sollen mitbestimmen, mitgestalten und mitverdienen und so zu aktiven Partnern einer ökologischen und bürgereigenen Energieversorgung werden.“
(Sebastian Sladek, Vorstand)*



Ein Kernanliegen der EWS ist es, die Bürgerbeteiligung zu stärken. Gleichzeitig ermöglicht die Beteiligung der Bürger/innen auch eine unabhängige Finanzierung der Genossenschaft und ihrer Aktivitäten. Schon der Kauf des Schönauer Stromnetzes konnte zu einem großen Teil über Bürgerbeteiligungen und Spenden finanziert werden. Seitdem treibt die EWS den ökologischen Umbau der Energieversorgung mit gemeinschaftlichen Finanzierungsansätzen weiter voran. Ein Beispiel hierfür ist der „Sonnencent“: Pro verbrauchter Kilowattstunde setzen die EWS einen festgelegten Centbetrag zur Förderung dezentraler Energieprojekte oder Bildungs- und Aufklärungskampagnen ein. Auf diese Weise konnten bereits mehr als 2.500 Bürgerkraftwerke gefördert werden.

Indem sie aktiv ein dezentrales und auf Suffizienz orientiertes Energieversorgungssystem fördern, verzichten die

EWS bewusst auf eigene Umsätze. Dennoch ist die Genossenschaft zuversichtlich, dass sie sich mit ihrem Engagement nicht der eigenen Geschäftsgrundlage beraubt. Die Energieversorgung in Deutschland entwickelt sich in Richtung eines komplex vernetzten Systems vieler dezentraler Produzenten und Verbraucher. Hält diese Entwicklung zukünftig an, werden vielmehr andere Geschäftsmodelle in Frage gestellt: nämlich die der großen Energieversorger und deren Produktion und Vertrieb von Strom aus Großkraftwerken. Als Energiedienstleister, der seine Kund/innen glaubwürdig berät, unterstützt und als aktive Partner/innen in die Stromversorgung einbindet, sehen sich die EWS für diese Energiezukunft gut aufgestellt. Eine atomstromfreie Zukunft, so wie die Schönauer sich das bei der Gründung ihrer Elektrizitätswerke vorgestellt hatten.

Fazit: Ein Unternehmen ohne Wachstum ist möglich und sinnvoll

Die Unternehmen in dieser Broschüre sind durchaus „typisch KMU“. Dennoch macht eines sie besonders: Sie setzen sich ausdrücklich und zunehmend öffentlich damit auseinander, welche Risiken und Grenzen das Wachstum für ihren Betrieb, aber auch für das Gemeinwohl mit sich bringt. Und diese Auseinandersetzung fordern sie auch von der Gesellschaft. Daher wollen sie ihre Erfahrungen weitergeben. Welche Erkenntnisse also nehmen wir mit?

Wachstum hat Sinn ...

Größenwachstum war oder ist bei vielen der Unternehmen in bestimmten Situationen durchaus erwünscht. Je nach Branche ist eine Mindestkapazität an Räumen, Maschinen, Rohstoffen oder Personal erforderlich, um Umsatz- und Kostenniveaus zu erreichen oder einen Kundenstamm aufzubauen, die den Selbsterhalt ermöglichen. Wachstum erlaubt es ihnen auch zu investieren: in die Verbesserung von Produkten, Verfahren und Qualitäten oder auch in einen eigenen Beitrag zur gesellschaftlichen Transformation. Ein moderates nachfrageinduziertes Umsatzwachstum hilft ihnen, Liquidität und Investitionsfähigkeit zu sichern und weitgehend unabhängig von Fremdkapital zu bleiben. Eine gewisse Größe verleiht den Unternehmen zudem Gewicht, um Technologien, Märkte und Regionen mitzugestalten.

... bis es keinen mehr hat

Mit Phasen starken Wachstums verbinden die Unternehmer/innen allerdings oft Nachteile und Risiken. Wenn die Auslas-

tung die Kapazitätsgrenze erreicht, Arbeitszeit und Arbeitsintensität sich erhöhen, birgt dies verschiedene Gefahren: Lieferfähigkeit, Innovationsfähigkeit, die Qualität der Arbeit und der Kundenbeziehungen können abnehmen, Stress und Fehleranfälligkeit steigen. Nicht zuletzt stehen die Freude an der Arbeit und die Lebensqualität auf dem Spiel. Sich quantitativ anzupassen, indem neues Personal eingestellt oder in Erweiterungen investiert wird, geht einher mit neuen Hierarchieebenen und Strukturen, höheren Fixkosten sowie verstärktem Auslastungs- und Umsatzdruck – zumal wenn Kredite aufgenommen werden müssen. In den komplexeren Organisationen müssen die Unternehmer/innen nun vermehrt Managementaufgaben übernehmen. Sie ziehen sich dafür aus dem operativen Geschäft sowie den direkten Beziehungen zu Mitarbeiter/innen, Kund/innen und Geschäftspartner/innen zurück. Genau an diesen Aufgaben und Beziehungen hängt aber ihre Leidenschaft fürs Unternehmertum; ihre Nähe zu den Prozessen und Beteiligten befähigt sie zudem, jederzeit schnell und effektiv zu handeln.

Gemeinsam stabilere Alternativen entwerfen ...

Die betrieblichen Herausforderungen verschärfen sich, wenn auf Wachstums- direkt Reduktionsphasen folgen – sei es durch Auftragschwankungen, kritische Ereignisse oder ökonomische Krisen, Beschaffungsengpässe oder auch technologisch-kulturelle Entwicklungen. Wenn sich Über- und Unterauslastung abwechseln, kann das im Unternehmen zu einem Jo-Jo-Effekt führen, der bestehende organisationale Mechanismen und

Strukturen überfordert. Denn die Entscheidung, Belegschaft oder Maschinenkapazitäten auszubauen oder zu verringern, ist oft nur begrenzt dosierbar oder gar umkehrbar. Der Ausbau zieht oft einen Sprung auf eine höhere Kapazitätsstufe nach sich, der selten gewollt ist und das unternehmerische Risiko deutlich steigert. Zudem ist es oft schwierig, kurzfristig Personal zu gewinnen. Und es zu reduzieren, bedeutet, wichtige Mitstreiter/innen und deren Kompetenzen zu verlieren. Hohe Marktdynamiken begrenzen oft die Gestaltungsmöglichkeiten, das Unternehmen wirtschaftlich gesund zu erhalten. Existenziell ist es daher, gezielt Freiräume zurückzugewinnen, um das Unternehmen zu stabilisieren, aber auch Reduktionsprozesse gut zu gestalten. Der wichtigste Ansatz dafür: in Alternativen zu denken. Eine zentrale Voraussetzung: Eigentümer/innen, Geschäftsführer/innen und Mitarbeiter/innen ziehen an einem Strang.

... und im Optimum Qualitäten und Werte entwickeln

Die Erfahrungen mit persönlichen und betrieblichen Wachstumsgrenzen helfen den Unternehmer/innen, eine optimale Betriebsgröße oder Wachstumsrate zu finden: eine bestimmte Anzahl von Mitarbeiter/innen, Räumen oder Standorten, ein begrenzter Beschaffungs- oder Vertriebsradius, ein Umsatzwachstum maximal im niedrigen einstelligen Bereich. Indem sich die Unternehmen auf dem Niveau stabilisieren, können sie die Werte und Qualitäten erhalten, die ihnen besonders wichtig sind: Sie wollen nah bei den Kund/innen sein sowie sinnvolle und hochwertige Produkte und Leistungen anbieten.

Sie möchten gute Beschäftigung dauerhaft sichern sowie ein beteiligungsorientiertes, eigenverantwortliches und vielseitiges Arbeiten gewährleisten. Sie streben an, Umweltbelastung und -verbrauch zu verringern sowie lokal und regional Verantwortung zu übernehmen. Oft ist ihnen zudem wichtig, ihr Handeln und ihre gesellschaftlichen Wirkungen transparent zu kommunizieren. Das Ziel, ihr Unternehmen langfristig zu sichern, motiviert sie dazu – und es gewährleistet zugleich dessen Qualität und Entwicklung, während es seinem Größenwachstum Grenzen setzt.

Stabilität braucht Flexibilität und Puffer ...

Einigen der Unternehmen gelingt es, sowohl wiederkehrende als auch unerwartete Auftragsschwankungen auszugleichen. Während sie ihre Produktionskapazitäten und Mitarbeiterzahlen stabil halten, flexibilisieren sie zunächst vor allem die Arbeitszeit. Eine langfristige, antizyklische Personalpolitik, flexible Arbeitszeitmodelle wie Jahresarbeitszeitkonten, Schicht-, Teilzeit- oder Telearbeit schaffen Anpassungspuffer. Damit kann der Mitarbeiterstamm Auftragsdellen und -spitzen oder auch einen mittelfristigen moderaten Anstieg der Nachfrage auffangen. Sind auch diese Puffer aufgebraucht oder steht ein Großauftrag an, können einige der KMU auf Partnerunternehmen zurückgreifen und eigene Maschinen- und Personalkapazitäten mit externen ergänzen, indem sie (Teil-)Aufträge weiterreichen. Dies funktioniert auch in die andere Richtung. Erfolgsvoraussetzung sind allerdings vertraute, geschützte und verlässliche Beziehungen – zu den Mitarbeiter/innen ebenso wie zu den „Kollegenfirmen“.

... sowie nachhaltige Qualitätsangebote

Mit Standardprodukten und -leistungen setzen sich Unternehmen tendenziell dem „Wachsen oder Weichen“ aus. Einige der Unternehmer/innen haben die Risiken dieser Positionierung

bereits erfahren. Alle wollen sie vermeiden. Daher setzen sie auf Qualität und positionieren sich mit einer Premiumstrategie. Die Nachhaltigkeitsorientierung der KMU ist ein Pfeiler hiervon. Bei manchen ist sie bereits Gründungsmotiv, bei anderen entsteht sie dann, wenn sie sich mit den Kriterien für die Entwicklung oder den Einkauf von hochwertigeren – langlebigen, reparaturfähigen, schadstofffreien – Produkten auseinandersetzen. Damit positionieren sich die Unternehmer/innen in der Regel in Nischen, in denen sie ihre Stärken und Interessen zur Geltung bringen können. Als Spezialisten orientieren sich die KMU stark auf ihre Kund/innen und Partner/innen hin: Sie halten enge Kontakte, auch um Produkte und Prozesse gemeinsam gestalten zu können. Das Angebot der produzierenden KMU wird dabei zunehmend dienstleistungsorientiert: Über Beratung, Reparatur und die Einbindung der Kund/innen beeinflussen sie deren Umweltverhalten und senken den Ressourcenverbrauch gegenüber dem Verkauf von Neuprodukten. Zudem stabilisieren sie damit ihre Kundenbeziehungen und ihre Umsätze.

Die Entwertung von Leistungen lässt sich stoppen ...

Indem sie sich strategisch als (nachhaltigkeitsorientierte) Qualitätsanbieter mit intensivem Kundenkontakt positionieren, ist es den Unternehmen möglich, höhere Preise zu realisieren. Gerade in Branchen, in denen Überkapazitäten und großer Preisdruck Produkte und Vorleistungen zunehmend entwerten, soll diese Positionierung allen Beteiligten des Produktionsprozesses eine angemessene Wertschöpfung ermöglichen. Ihr Ausweg aus der Entwertungsspirale – quasi im Sinne einer Wiederaufwertungsspirale – ist es, „seriös“ und fair zu kalkulieren. Sie lehnen Preiskämpfe und Dumping ab; manche nehmen ausdrücklich keine Mengenrabatte in Anspruch. Stattdessen vereinbaren sie zum Teil langfristig feste Abnahmepreise, die über dem Branchendurchschnitt liegen.

... und Fenster für Unternehmenswachstum können auch geschlossen bleiben

Je nach Geschäftsmodell entscheiden sich die Unternehmer/innen dafür, auf spezifische Umsatz- und Wachstumsmöglichkeiten zu verzichten. Dies ist für sie eine Frage der ökologischen wie unternehmerischen Vernunft. Sie verkürzen Lieferketten und begrenzen Auftragsgrößen, um Risiken und Abhängigkeiten zu vermeiden sowie Qualität sicherzustellen. Sie begrenzen ihre Rohstoffbasis und die weitere Beschaffung durch Regionalisierung und ökologische Kriterien. Sie vermeiden bestimmte Vertriebskanäle (wie das Internet) und -partner (wie den Handel), begrenzen die Ausdehnung ihres Absatzmarkts oder die Zahl ihrer Transporte. Sie beraten ihre Kund/innen, damit sie Konsum beziehungsweise Verbrauch reduzieren oder selbst zu Produzent/innen werden können. Manche unterstützen darüber hinaus auch (potenzielle) Mitbewerber. Und auch wenn sie das Innovations- und Marktpotenzial haben, verzichten sie mehrheitlich lieber darauf, Filialen zu eröffnen oder Tochterunternehmen zu gründen.

Bewusst in die Zukunft des Unternehmens investieren ...

Die Unternehmer/innen investieren gezielt in ihre zukunftsfähige Aufstellung. Die Erneuerung von Maschinen, Anlagen oder Ausstattung soll immer auch den Ressourceneinsatz reduzieren und die Umwelt schonen: also Stoffkreisläufe schließen, Ressourceneffizienz steigern, Kleinserien erleichtern, Emissionen und Schadstoffe vermindern oder erneuerbare Energieträger einsetzen. Dies hilft auch, Rohstoffkosten zu senken und weniger von volatilen Rohstoffmärkten abhängig zu sein. Ersatzinvestitionen tätigen die Unternehmer/innen mit Bedacht, um die Kapazitäten durch die neuen Maschinen nicht (übermäßig) zu erweitern. Bewusst investieren sie auch in Produktinnovationen, Strategieentwicklung und Prozessqualität

– Bereiche, die im Geschäftsalltag von KMU oft zurückstehen müssen. Manche der Unternehmer/innen planen hierfür Zeiten zum Rückzug und zur Reflexion ein, in denen sie ihre Stärken, Interessen und Verbesserungspotenziale neu bewerten. Dieser entschleunigende Schritt raus aus dem Geschäftsalltag ermöglicht es ihnen, ihre Unternehmensstrategie immer wieder zu hinterfragen, Angebote zu fokussieren sowie Ziele und Werte zu priorisieren. Und er hilft den KMU, sich zukunftsfähig aufzustellen, indem sie Kompetenzen und Know-how weiterentwickeln, an Umwelt- und Qualitätsmanagementsystemen sowie nicht zuletzt ihrer Kommunikation arbeiten.

... und dafür die Erträge und „passendes“ Kapital einsetzen

Mit ihrer Maxime, Geschäftstätigkeit und Investitionsbedarf weitgehend aus eigenen Mitteln zu decken und Erträge im Wesentlichen zu reinvestieren, gelingt es den Unternehmer/innen, Kredite nur begrenzt aufnehmen zu müssen. Die KMU wollen vermeiden, von externer Finanzierung abhängig zu sein, um den Wachstumsdruck auf Kapazitäten und Umsatz nicht zu erhöhen. Geht es nicht ohne Fremdkapital, suchen sie möglichst „passende“ Kapitalgeber und Finanzierungsmodelle: Banken und Gruppen von privaten Mikroinvestor/innen oder -kreditgeber/innen, die langfristige soziale und ökologische Gewinne vor die kurzfristige ökonomische Rendite stellen. Manche Unternehmen setzen auf Modelle, Mitarbeiter/innen oder Bürger/innen zu beteiligen. Sind eigene und fremde Mittel stark begrenzt, ermöglicht ein besonders „wertschätzender“, erhaltender Umgang etwa mit Maschinen und Anlagen, Investitionen zurückzustellen. Darüber hinaus hilft den KMU die Kooperation mit anderen.

Nicht-Wachsen geht nur gemeinsam

Zu kooperieren wird in der Wirtschaft gemeinhin als wachstumsunterstützend empfohlen. Doch gerade auch für Unternehmen, die sich ohne Wachstum stabil aufstellen wollen, ist Zusammenarbeit essenziell. Gemeinsames Beraten, Lernen, Stärken und Motivieren mit Partner/innen ist ein hoher Wert, ebenso die Möglichkeit, wechselseitig Kapazitäten zu flexibilisieren oder Qualitäts- und Umweltstandards sicherzustellen. Auch um ihre Ideen und Ansätze zu verbreiten, ohne selbst mit ihrem Unternehmen zu wachsen, suchen die Unternehmer/innen Gleichgesinnte für Ausgründungen, Beteiligungen, Partnerschaften sowie Lizenz- oder Franchise-Nehmer/innen. Andere Unternehmen sehen sie oft eher als (potenzielle) Mitstreiter oder „Kollegenfirmen“ denn als Konkurrenten. Ihre Zusammenarbeit baut auf persönliche Beziehungen, Menschlichkeit, Respekt, Zuverlässigkeit, Vertrauen sowie das Interesse an Innovation und Entwicklung. Kooperation ermöglicht es KMU zudem, auch ohne Wachstum ausreichend „Gewicht“ zu entwickeln, um ihre weiteren Ziele zu realisieren: Umweltwirkungen zu verbessern, Branchenstandards zu erhöhen sowie regionale Wertschöpfung, Beschäftigung und Lebensqualität zu fördern.

Postwachstum ist politisch

Einige der Unternehmer/innen streben durchaus nach System(veränderungs)relevanz. Sie investieren in die Gestaltung ihrer Branche, der Region oder der Gesellschaft, weil sie verändern wollen – sei es politisch-regulatorisch, ökonomisch-technisch, wissens- und bildungsbezogen, kulturell und wertebezogen. Ihr Hebel sind ihre Geschäftsmodelle und eine kooperative Verbreitung ihrer Ansätze, Ideen und Konzepte.

Um zu verändern, beraten manche der Unternehmen Partner, Interessierte oder Zulieferer – auch kostenlos. Sie kommunizieren den Mehrwert ihrer Art zu wirtschaften, zu arbeiten und zu leben. Hierfür schließen sie sich mit anderen Akteuren, Initiativen und Bewegungen zusammen und verstehen sich als Lobby für Nachhaltigkeit, Lebensqualität oder eine „Postwachstumsökonomie“. Ihre Zielvorstellung ist zumeist ausdrücklich, das Wirtschaften zu demokratisieren und zu dezentralisieren: An die Stelle weniger großer treten viele kleine, vernetzte Akteure, wie sie es sind.

Elf unmögliche Tatsachen?

„Ein Unternehmer, der nicht wachsen will, ist kein Unternehmer“ zitieren Angelika Zahrnt und Irmi Seidl in ihrem Vorwort einen Unternehmer. Gemessen daran wären die portraitierten Unternehmer/innen „unmögliche Tatsachen“ im Sinne von Christian Morgensterns geflügeltem Wort, dass „nicht sein kann, was nicht sein darf“. Die elf Portraits zeigen allerdings: Ihre Strategien und Ansätze jenseits des Wachstums sind real. Und sie setzen unternehmerische Qualitäten unbedingt voraus. Statt also Unternehmer/innen ohne ausgeprägtes Gewinn- und Wachstumsstreben ihre Existenz abzuspochen, ist es vielmehr an der Zeit, unsere Vorstellung davon zu ändern, was Unternehmertum sein darf.

Projekt Postwachstumspioniere

Die Broschüre entstand im Projekt „Postwachstumspioniere – Kommunikationsprojekt zur Erweiterung des Postwachstumsdiskurses um die Rolle mittelständischer Unternehmen“, das das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) von 2013 bis 2015 gemeinsam mit Prof. Dr. Stefan Zundel und Dr. Eugen Pissarskoi von der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus – Senftenberg und mit Förderung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt durchführte.

Das Projekt wurde im Forschungsfeld „Unternehmensführung und Konsum“ am IÖW von Jana Gebauer geleitet. Weiterhin beteiligt waren Dr. Christian Dietsche, Richard Harnisch, Thomas Korbun, Philip Luthardt, Heike Mewes, Wiebke Niemiec, Leonie Tillmann-Mihm und Gerrit von Jorck. Mehr Informationen zum Projekt und Download der Broschüre: www.postwachstumspioniere.de

Danke

Wir danken allen beteiligten Unternehmer/innen für ihre Offenheit und Unterstützung bei der Erstellung dieser Broschüre sehr herzlich.

Ein besonderer Dank gilt unseren Förder/innen: Der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) für die Förderung des Projekts „Postwachstumspioniere“ und der Stiftung Forum für Verantwortung für die Unterstützung der Pilotstudie „Wachstumsneutrale Unternehmen“.

Für die engagierte Begleitung unserer Forschung danken wir unseren wissenschaftlichen Beirätinnen und Beiräten sehr herzlich: Dr. Franz Ehrmsperger, Prof. Dr. Rudi Kurz, Prof. Dr.

Reinhard Pfriem, PD Dr. Irmi Seidl, Prof. Dr. Werner Wild und Prof. Dr. Angelika Zahrnt unterstützten unsere Arbeit zum Teil schon während der Pilotstudie. Angelika Zahrnt und Irmi Seidl verdanken wir zudem die Initiative für die beiden Projekte.

Unternehmensforschung am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

Wir erwarten viel von Unternehmen: Sie sollen nicht nur gute Produkte und Dienstleistungen anbieten, sondern auch die Verantwortung für deren mögliche Folgen übernehmen. Das geht nur, wenn ökologische und soziale Anforderungen im Kerngeschäft, im lokalen Umfeld und entlang der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden. Kurz: Wenn die Unternehmensstrategie am Leitbild der Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Mit Forschung und Beratung unterstützt das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung Unternehmen bei dieser Aufgabe und stärkt den Dialog mit ihren Anspruchsgruppen. Wir entwickeln, erproben und bewerten innovative Methoden und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensführung ebenso wie für die Kommunikation mit Stakeholdern.

www.ioew.de/nachhaltige-unternehmensfuehrung

Blog Postwachstum

Welche alternativen Entwicklungsmöglichkeiten gibt es für eine Gesellschaft, die nicht auf Wachstum angewiesen ist? Diskutieren Sie mit!

www.postwachstum.de

Impressum

Herausgeber: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) GmbH, gemeinnützig
Potsdamer Str. 105
D-10785 Berlin
Tel. +49-30-884594-0
Fax +49-30-8825439
mailbox@ioew.de
www.ioew.de

Autor/innen: Jana Gebauer, Heike Mewes, Christian Dietsche | IÖW

Lektorat: Richard Harnisch | IÖW

Bildnachweis: Titel: EWS, Richard Henkel, Neumarkter Lammsbräu, Möbelmacher, Blumenschule | S. 5: SERI, Wupatki, Harald Rossol, shoesenkel, Oktoberdruck, Härle | S. 6-8: Wupatki | S. 9-11: Möbelmacher | S. 12-13: shoesenkel | S. 14-15: Blumenschule | S. 16-17: Harald Rossol | S. 18: SERI | S. 19: Bert Beyers | S. 20-21: Härle | S. 22-23: Richard Henkel | S. 24-25: Oktoberdruck | S. 26-27: Neumarkter Lammsbräu | S. 28-29: EWS

Gestaltung: hakotowi, Berlin
www.hakotowi.com

Druck: Oktoberdruck AG, Berlin
www.oktoberdruck.de
Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, zertifiziert mit dem Umweltzeichen „Der Blaue Engel“

Berlin, Februar 2015



| i | ö | w

INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) ist ein Pionier der praxisorientierten Nachhaltigkeitsforschung und wächst stetig an Ideen und Erkenntnissen für ein zukunftsfähiges Wirtschaften.

www.ioew.de

gefördert durch



Deutsche
Bundesstiftung Umwelt

www.dbu.de

Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) ist eine der größten Umweltstiftungen in Europa und unterstützt KMU dabei, Umweltinnovationen umzusetzen, die den Markt nachhaltig verändern können.

www.dbu.de



Informationen zum Projekt
Postwachstumspioniere und
Download dieser Broschüre:

www.postwachstumspioniere.de