



Literaturüberblick zum Thema

## Qualitatives Wachstum

Corina Schmiedt, BA

Fachhochschule Kärnten, Studienbereich Wirtschaft & Management

Europastrasse 4, A-9524 Villach

### Inhalt

1	Qualitatives Wachstum.....	1
1.1	Qualitatives Wachstum in der Volkswirtschaftslehre.....	1
1.2	Qualitatives Wachstum in Unternehmen.....	1
1.3	Qualitatives Wachstum im Tourismus.....	4
	Literatur.....	5

## 1 Qualitatives Wachstum

Der Begriff "Qualitatives Wachstum" ist wurde in verschiedenen Forschungsfeldern verwendet. Generell lässt sich dabei qualitatives Wachstum aus volkswirtschaftlicher und aus betriebswirtschaftlicher Sicht unterscheiden. Wie von Capra und Henderson (2009) erwähnt, wäre es wichtig, für den Begriff „qualitatives Wachstum“ ein einheitliches Verständnis und eine klare Definition zu schaffen. Die folgende Literaturanalyse bietet einen Überblick über Ansätze aus beiden genannten Perspektiven. Dabei wird das Konzept des qualitativen Wachstums sowie dessen Anwendungspotential in Volkswirtschaften, Unternehmen und der Tourismusbranche untersucht.

### 1.1 Qualitatives Wachstum in der Volkswirtschaftslehre

Paech (2009) beschreibt qualitatives Wachstum aus volkswirtschaftlicher Sicht vor allem als einen **Anstieg von ökonomischer Wertschöpfung ohne die Erzeugung von ökologischen Schaden für die Umwelt**. Andere Autoren wie Hinterberger und Pirgmaier (2009) betonen zusätzlich die gesteigerte Lebensqualität pro Kopf durch qualitatives Wachstum der Volkswirtschaft als Lösungsansatz zur Problematik des konstant benötigten und ressourcenintensiven Wirtschaftswachstums. Bereits in den frühen 90er-Jahren wurde diese Idee von **erhöhter Lebensqualität durch weniger Ressourcenverbrauch und Umweltbelastung** in der Literatur diskutiert (Farago & Bucher, 1993). In einzelnen Projekten wurde versucht, das qualitative Wachstumskonzept zur Förderung nachhaltiger Entwicklungen auf Regionen bzw. Bundesländer (z.B. Baden-Württemberg) zu übertragen (Renn et al., 1998). Passend hierzu sehen Autoren heutzutage (Neuenschwander, 2013; Oden & Benedikt, 2016) die Erhöhung der Lebensqualität als das Hauptziel von qualitativem Wachstum. Oden und Benedikt (2016) erklären, dass eine **qualitativ wachsende Volkswirtschaft sich dadurch auszeichnet, dass sie sich auf eine saubere und umweltschonende Weise in einer nicht-physikalischen oder nicht-materiellen Dimension weiterentwickelt**. In diese Betrachtungsweise liegt der Fokus nicht auf einer Reduzierung des Wachstums, sondern auf der Substituierung einer großen Menge an Produkten mit niedriger Qualität durch eine kleinere Menge an Produkten mit hoher Qualität (Oden & Benedikt, 2016).

Der Begriff „qualitatives Wachstum“ kann somit aus volkswirtschaftlicher Sicht durch die folgenden fünf Elemente zusammengefasst werden: 1) höhere Wertschöpfung pro Leistungseinheit, 2) mehr Qualitätsprodukte, 3) höheres Bewusstsein für Qualität in der Gesellschaft, und daraus resultierend 4) weniger Ressourcenverbrauch und 5) weniger Umweltbelastung. Das generelle Ziel ist die Erhöhung der Lebensqualität. Zur Erreichung dieses Zieles ist auch die Anpassung von Unternehmen und deren Geschäftstätigkeit gemäß der genannten Prinzipien essentiell.

### 1.2 Qualitatives Wachstum in Unternehmen

Ein Großteil der Literatur zum Thema "Unternehmenswachstum" beschäftigt sich hauptsächlich mit dem quantitativen Wachstumsaspekt (Wachstum in Bezug auf Umsatz, Mitarbeiteranzahl, etc.). Verschiedene Autoren betonen jedoch, dass Unternehmenswachstum neben der quantitativen Dimension auch qualitativ betrachtet werden sollte (Dalborg et al., 2011; Garengo & Bernardi, 2007; Leitch et al., 2010), da Unternehmensgröße allein weder Erfolg noch Profitabilität

garantiert. Ein interessantes Untersuchungsfeld im Bereich des qualitativen Wachstums bezieht sich auf die persönliche Definition von „Wachstum“ aus Sicht des Unternehmensgründers (Dalborg et al., 2011), da Autoren wie Garengo und Bernardi (2007) beispielsweise betonen, dass viele Unternehmen auch ohne Fokussierung auf quantitatives Wachstum äußerst erfolgreiche Entwicklungen vollbringen. Zusätzlich betonen Leitch et al. (2010), dass vor allem die Frage, *wie* Unternehmen wachsen, erforscht werden sollte, anstatt rein die Frage nach dem *„wie viel“* an Unternehmenswachstum zu beantworten.

Bisher besteht keine einheitliche Definition für „qualitatives Unternehmenswachstum“, obwohl der Begriff bereits zu Beginn der 90er Jahre von verschiedenen Autoren aufgegriffen wurde (Johannisson, 1990; Fleming, 1992; Farago & Bucher, 1993). Johannisson (1990) erklärt, dass rein quantitatives Unternehmenswachstum nicht das Hauptziel von Eigentümern und Unternehmensgründern sein kann. Der Autor sieht qualitatives Unternehmenswachstum als Verbesserung der Lernfähigkeit und Beeinflussung des Marktes. Er betont, dass vor allem die Unternehmensvision und das Wertesystem des Unternehmers ausschlaggebende Wachstumselemente sind. Johannisson (1990) definiert „qualitatives Wachstum“ daher als **„erhöhte Fähigkeit, sowohl strukturelle Veränderungen im Umfeld als auch Veränderungen im Wertesystems des Unternehmensgründers zu erkennen und zu bewältigen“** (S. 34). Er erklärt, dass Unternehmensaktivitäten nicht nur in einem ökonomischen, sondern auch in einem sozialen Kontext gesehen werden sollten. Ziel des Konzeptes ist es somit, nicht nur Unternehmenswachstum zu ermöglichen, sondern auch eine Vorreiterrolle im Markt und in der Gesellschaft einzunehmen (Johannisson, 1990).

Fleming (1992) sowie Farago und Bucher (1993) fokussieren sich in ihrer Forschung stärker auf die ökologischen und nachhaltigen Auswirkungen von qualitativem Wachstum. Fleming (1992) sieht **qualitatives Wachstum vor allem als nachhaltige Wachstumsstrategie, welche die ökologischen Auswirkungen von Unternehmenswachstum auf die Umwelt reduziert**. Der Autor beschreibt zwei verschiedene Technologien als Grundlage für diese Art von Wachstum: Die sogenannte „Ersatztechnologie“ (substitute technology) nutzt neue, fortschrittliche Systeme zur Reduzierung der Umweltbeeinflussung, während die „Ergänzungstechnologie“ (complementary technology) arbeitsintensive Produktionen übernimmt. Fleming (1992) erklärt, dass sich ein qualitativ wachsendes Unternehmen bewusst zu einer Wachstumsrate unter dem Unternehmensoptimum entscheidet und dadurch auch mit verschiedenen Arten von Problemen konfrontiert wird:

- 1) Die Investitionsbereitschaft von Shareholdern in das Unternehmen sinkt, da der Anstieg der erwarteten Einnahmen niedriger sein könnte.
- 2) Zusätzlich ist es möglich, dass Unternehmen durch eine qualitative Wachstumsstrategie Kostenvorteile von Skaleneffekten oder Marktpräsenz im Verhältnis zu den Mitbewerbern verlieren.

Zur Umsetzung eines qualitativen Wachstumspfades evaluiert Fleming (1992) vier potentielle Strategien und deren Durchführbarkeit: 1) Umsatzsteigerung, 2) Kostenreduzierung, 3) Gewinnsteigerung und 4) Regulierung durch die öffentliche Hand. In seiner Arbeit analysiert der Autor die qualitative Wachstumsstrategie der Fluglinie Swiss Air. Anhand dieses Beispiel zeigt er jedoch, dass die nach außen kommunizierte qualitative Wachstumsstrategie erheblich von der tatsächlichen Unternehmensentwicklung abweichen kann.

Farago und Bucher führten 1993 eine Studie mit rund 60 Schweizer Unternehmern zum Thema qualitatives Wachstum durch. Gemäß den Ergebnissen dieser Studie definierten die Autoren qualitatives Wachstum als **„ökologisch bewusste Produktion von langlebigen Produkten durch die Verwendung von möglichst wenig Ressourcen“** (S. 22). Der Schwerpunkt hierbei lag bei der ökologischen Perspektive von qualitativem Wachstum und deren Integration in moderne Unternehmensführung als essentielles Grundelement (Farago & Bucher, 1993). Ein qualitatives Wachstumskonzept sollte laut Farago und Bucher (1993) Umweltschutzmaßnahmen, einen ökologisch ausgereiften Produktlebenszyklus, auf qualitatives Wachstum spezialisierte Positionen im Unternehmen und eine Ökobilanz umfassen.

In aktuelleren Studien wird der Begriff „Qualitatives Wachstum“ oftmals sehr weitläufig betrachtet und analysiert. Garengo und Bernardi (2007) unterscheiden beispielsweise zwischen quantitativen Unternehmenswachstum bezogen auf Größe und Umsatz und **qualitativen Unternehmenswachstum im Sinne von „Entwicklungen von Managementpraktiken und Managementsystemen“** (S. 520). Hierbei wird von den Autoren betont, dass beide Wachstumsarten gleichzeitig stattfinden können, jedoch das qualitative Wachstum im Managementbereich eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche quantitative Wachstumsentwicklung darstellt (Garengo & Bernardi, 2007; Garengo et al., 2005). Calabrese (2000) wiederum sieht qualitatives Wachstumspotential besonders in Bezug auf Kollaboration und Weiterentwicklung von Partnern entlang der gesamten Wertschöpfungskette (z.B. Lieferanten). Oden und Benedikt (2011/2016) hingegen erklären, dass **qualitatives Unternehmenswachstum durch die Produktion von Waren und Dienstleistungen mit ständig steigender Qualität erreicht wird**. In diesem Konzept werden sieben Qualitätselemente betrachtet: Funktionalität, Verlässlichkeit/Langlebigkeit, Detailtreue, Stil, Großzügigkeit, Einfachheit und Ethik (Oden & Benedikt, 2016). Die Berücksichtigung dieser sieben Elemente ermöglicht eine qualitative Entwicklung von Produkten und in weiterer Folge auch von Organisationen.

In einer italienischen Studie unter 49 Klein- und Mittelbetrieben (KMU) aus dem Jahre 2008 beweisen Pencarelli et al., dass sich viele KMU auf qualitatives Wachstum oder zumindest eine Kombination von qualitativem und quantitativem Wachstum fokussieren. Qualitatives Wachstum wird hier als eine **Methode zur Unternehmensverbesserung** gesehen. Pencarelli et al. (2008) beschreiben qualitatives Wachstum als **strategische Entwicklungsentscheidung, die nicht unbedingt auf Größenwachstum abzielt, sondern eine generelle Verbesserung des Unternehmens bewirkt**. Dieser „Weg der Exzellenz“ ermöglicht es Unternehmen, eine dominantere und bessere Position im Unternehmensumfeld zu erreichen (Pencarelli et al., 2008). Ergänzend zu den oben genannten Definitionen und Betrachtungsweisen betonen Dalborg et al. (2011) die Wichtigkeit der Unternehmensplattformen und -netzwerke für eine erfolgreiche qualitative Entwicklung. Qualitatives Wachstum inkludiert verschiedene Wachstumsarten und die Autoren erklären, dass Studien über Unternehmenswachstum aus kombinierter quantitativer und qualitativer Perspektive weitaus wertvoller und aussagekräftiger sind (Dalborg et al., 2011).

Zur Gegenüberstellung von quantitativen und qualitativen Wachstumsindikatoren verwenden Muhos et al. (2007) ein zweidimensionales Wachstumsportfolio. Die quantitative Perspektive definiert sich hierbei über messbare Faktoren (z. B. Umsatzwachstum) und wird der qualitativen Perspektive (z. B. Prozessentwicklung, Organisationskomplexität oder Kompetenzentwicklung) gegenübergestellt. Muhos et al. (2007) verwenden dieses Modell zur Darstellung und Evaluierung von Unternehmensentwicklungen in Zusammenarbeit mit Experten und Geschäftsführern von Unternehmen. Generell auffällig ist hierbei eine oftmals große Lücke zwischen gewünschter und erreichter Ressourcenallokation im qualitativen Bereich.

### 1.3 Qualitatives Wachstum im Tourismus

Qualitatives Wachstum stellt nicht nur ein Konzept zur Weiterentwicklung von Volkswirtschaften und Unternehmen dar, sondern kann auch zur nachhaltigen Entwicklung von ganzen Branchen verwendet werden. Müller (1994) bezieht sich auf die volkswirtschaftliche Betrachtungsweise von qualitativem Wachstum als Steigerung der Lebensqualität durch weniger Ressourcenverbrauch und überträgt diesen Ansatz in seiner Arbeit auf die Tourismusbranche. Sein Hauptziel in dieser Betrachtung von qualitativem Wachstum auf Branchenebene ist eine Balance zwischen den folgenden fünf Bereichen: 1) wirtschaftliche Gesundheit, 2) subjektives Wohlbefinden der Lokalbevölkerung, 3) unberührte Natur & Ressourcenschutz, 4) gesunde Kultur und 5) optimale Befriedigung der Bedürfnisse des Gastes (Müller, 1994).

Passend zu diesem Ansatz von Müller zeigt die Studie von Pechlaner et al. (2004), dass in vielen Hotelbetrieben qualitative Wachstumsindikatoren zur Messung des Zufriedenheitsgrades der Unternehmensführung in Bezug auf ihre Unternehmensentwicklung miteinbezogen werden. Zur Ermittlung dieses Zufriedenheitsgrades unterschieden Pechlaner et al. (2004) zunächst zwischen quantitativen Wachstumsindikatoren (z. B. Umsatzentwicklung, Bettenanzahl, etc.) und qualitativen Indikatoren. Es wurde festgestellt, dass die Entwicklung von qualitativen Wachstumsindikatoren stärker zur Zufriedenheit der Geschäftsleitung beiträgt als quantitatives Wachstum.

## Literatur

- Calabrese, G. (2000). Small-medium supplier-buyer relationships in the car industry: Evidence from Italy. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 59-65.
- Capra, F., & Henderson, H. (2009). Outside insights: Qualitative growth. *Tomorrows Company*, 1-13.
- Dalborg, C., von Friedrichs, Y., & Wincent, J. (2011). Leaving the numbers behind: Qualitative growth, business platforms and motivation of women entrepreneurs. *ICSB World Conference Proceedings. International Council for Small Business*, 1-26.
- Farago, P., & Bucher, P. (1993). Umweltorientierte Unternehmensführung. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 2(1), 22-32.
- Fleming, D. (1992). Qualitative growth and complementary technology: Beyond the technical fix. *Business Strategy and the Environment*, 1(4), 13-28.
- Garengo, P., & Bernardi, G. (2007). Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (5/6), 518-532.
- Garengo, P., Biazzo, S., Simonetti, A., & Bernardi, G. (2005). Benchmarking on managerial practices: A tool for SMEs. *The TQM Magazine*, 17(5), 440-455.
- Hinterberger, F., & Pirgmaier, E. (2009). Die ökonomischen Grenzen des Wachstums. Kann unsere Wirtschaft nachhaltig wachsen?. *Wissenschaft & Umwelt, Interdisziplinär*, 13, 58-70.
- Johannisson, B. (1990). Economies of overview – Guiding the external growth of small firms. *International Small Business Journal*, 9(1), 32-44.
- Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a "comprehensive theory": Tilting at windmills? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (2), 249-260.
- Muhos, M., Piila, L., & Iskanius, P. (2007). Dimensions of growth – A case study in Finnish technology intensive SMEs. *Proceedings of EBRF*, 1-18.
- Müller, H. (1994). The thorny path to sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 2(3), 131-136.
- Neuenschwander, E. (2013). Qualitas and quantitas: Two ways of thinking in science. *Quality & Quantity*, 47(5), 2597-2615.
- Oden, M., & Benedikt, M. (2011). Better is better than more: Complexity, economic progress, and qualitative growth. *Center for Sustainable Development Working Paper Series 2011*, 1-77.
- Oden, M., & Benedikt, M. (2016). Better is better than more: Investigations into qualitative growth. *International Journal of Sustainable Development*, 19(2), 162-184.
- Paech, N. (2009). Wachstum "light"? Qualitatives Wachstum ist eine Utopie. *Wissenschaft & Umwelt, Interdisziplinär*, 13, 84-93.
- Pechlaner, H., Raich, F., Zehrer, A., & Peters, M. (2004). Growth perceptions of small and medium-sized enterprises (SME's) – The case of South Tyrol. *Tourism Review*, 59 (4), 7-13.
- Pencarelli, T., Salvelli, E., & Splendiani, S. (2008). Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises (SEs). *8th Global Conference on Business & Economics*, 1-43.
- Renn, O., Goble, R., & Kastenholz, H. (1998). How to apply the concept of sustainability to a region. *Technological Forecasting and Social Change*, 58, 63-81.