



**ONLINE  
KONGRESS  
2020**

**D-05**



**Zusammenfassung**  
**Deep-Dive-Session**

# **Dank suffizientem Unternehmertum resilienter durch die Krise!?**

*veranstaltet durch öbu – Der Verband für  
nachhaltiges Wirtschaften und Intep – Integrale  
Planung GmbH*



## Einleitung

---

Diese Deep-Dive-Session wurde durch öbu, dem Verband für nachhaltiges Wirtschaften in Zusammenarbeit mit Intep durchgeführt. Öbu und Intep setzen sich seit einigen Jahren intensiv mit dem Thema Suffizienz im Unternehmenskontext auseinander. Gemeinsam mit Diskussionspartnern des WWF Schweiz, dem Gewerbeverband der Stadt Zürich, MCC Maurer Consulting & Coaching sowie Inside Out Leadership Solutions haben sie in einem gemeinsamen Projekt den Begriff «Suffizienz im Unternehmenskontext» mit Inhalten gefüllt. Entstanden ist folgendes Impulspapier.

Als nächster Schritt verfolgt das Projektteam das Ziel, einen Handlungskatalog für Unternehmen zu erarbeiten, um diese zu einem Suffizienz-orientierten Unternehmen zu befähigen. Die Deep-Dive-Session am eco.ch Kongress fand im Rahmen dieses Projektes statt.

## Zusammenfassung

---

### Inputreferat von Christel Maurer

Christel Maurer ist Inhaberin von MCC Consulting & Coaching in Bern und Autorin des Buches «Beseelte UnternehmerInnen». Sie ist auf unternehmerische Suffizienz spezialisiert und berichtet während der Session einerseits über «beseeltes Unternehmertum», andererseits gibt sie Auskunft, wie die von ihr begleiteten Unternehmen die Corona-Krise bisher erlebten.

Gemäss Maurer sind beseelte Unternehmer\*innen, Menschen, die ihrer Berufung folgen und bei denen eine sinnstiftende und häufig unkonventionelle Geschäftsidee im

Zentrum steht. Solche Unternehmer\*innen wollen mehr erreichen als materiellen Gewinn und tragen häufig zu einem nachhaltigeren Umfeld bei.

Maurer definiert folgende acht Merkmale von unternehmerischer Suffizienz:

#### Nach Innen

1. Suffizienz als Begrenzung des Outputs
2. Suffizienz als Begrenzung der Firmengrösse hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeitenden
3. Suffizienz als Begrenzung des geografischen Aktionsradius
4. Suffizienz als Masshalten beim Gewinn
5. Suffizienz als Limitierung des Unternehmerlohns
6. Suffizienz als Reduktion der fossilen Mobilität

#### Nach Aussen

7. Suffizienz als Begrenzung der Gewinnerwartung der Anteilseigner
8. Suffiziente Konsummuster der Kunden fördern



Gemäss Maurer waren während der bisherigen Krise ihre auf Suffizienz-fokussierten KundInnen vor allem durch ihre geringere Grösse wendiger sowie flexibler und sind dank kürzeren Wertschöpfungsketten weniger abhängig von externen Faktoren. Bei beseelten Unternehmen macht sich Unternehmensresilienz durch die hohe Motivation der Führung und Mitarbeitenden sowie der Loyalität von Kunden und Stakeholder bemerkbar.

## **Spannende Diskussion rund ums Thema Resilienz und Unternehmenssuffizienz**

Im zweiten Teil der Session diskutierten die Teilnehmenden was ein erfolgreiches Unternehmen ausmacht, wie sich Anforderungen an ein Unternehmen durch Corona verändert haben und welche Faktoren das Arbeitsumfeld während der Corona-Krise besonders geprägt haben. Die Diskussion wurde als Rollenspiel gestaltet, so dass verschiedene Perspektiven in die Diskussion eingebracht werden konnten.



# D-05 | Dank suffizientem Unternehmertum resilienter durch die Krise!?

Was bedeutet  
für Sie als XY  
eine  
erfolgreiche  
Firma?

**Kooperation  
zwischen  
Unternehmen**

Liefert Produkte in hoher Qualität oder liefert Produkte / Dienstleistungen wie angepriesen

Verlässlichkeit bei Kooperationen (zB. Zahlungsbereitschaft)

Langfristige Partnerschaften aufbauen

Geschäftsmodell der Geschäftspartner\*in entspricht eigenen Werten (Nachhaltigkeit etc.)

Auf Augenhöhe miteinander zusammenarbeiten

Bei Lieferantenbeziehung Preis nicht als primäres Kriterium, auch Qualität der Ware

**Gemeinsames Verständnis aller Stakeholder**

**Kollaboration der MA**

Mitarbeiteridentifikation

Zukunftsfähig heisst - die Zweckerfüllung ist auch noch in den nächsten Jahren gesichert

**zweck wird erfüllt**

Die Orga ist zukunftsfähig (falls sie nicht Schumpeterisch "destruced" werden muss)

Hohe Stakeholder "zufriedenheit" (also nicht nur Investoren, Inhaber), sondern auch Teammitglieder, gesellschaft, Behörden, NGOs (falls relevant)

Einfallreichrum, Flexibilität

Zukunftsorientierung

Hohe Kundenzufriedenheit (und Kundenretention)

gleichgewicht Wirtschaftliches, ökologisches und soziales

**mehr Ferien als andere Firmen**

Mitarbeiter strahlen (Zufriedenheit aus)

Lohnerhöhungen

Kein ständiger, übertriebener Leistungsdruck

Lohn kann pünktlich bezahlt werden

Ich erzähle gerne, dass ich für diese Firma arbeite

Team arbeitet gut zusammen und gerne für die Firma

**hohe Qualität**

gute Kundenbetreuung (Freundlichkeit, guter Service)

firmenfeste/Tag der offenen Tür

nachhaltige Wertschöpfungskette

Erinnern sich an mich (kleine Unternehmen)

Nachhaltigkeit der Firma

keine nervige Werbung

Identifikationspotenzi al

Verkäufer weiss, was hinter Produkt / DL steht

Transparenz, keine "dunklen Machenschaften"

- dass die Firma ein Produkt oder eine Dienstleistung anbietet, die mich anspricht

Eingehen auf Kundenbedürfnisse

Schlüpfen Sie für die Diskussionsrunde in eine der folgenden Rollen:

- Mitarbeitende (rot)
- Kunde (blau)
- Management (grün)
- Geschäftspartner (orange)

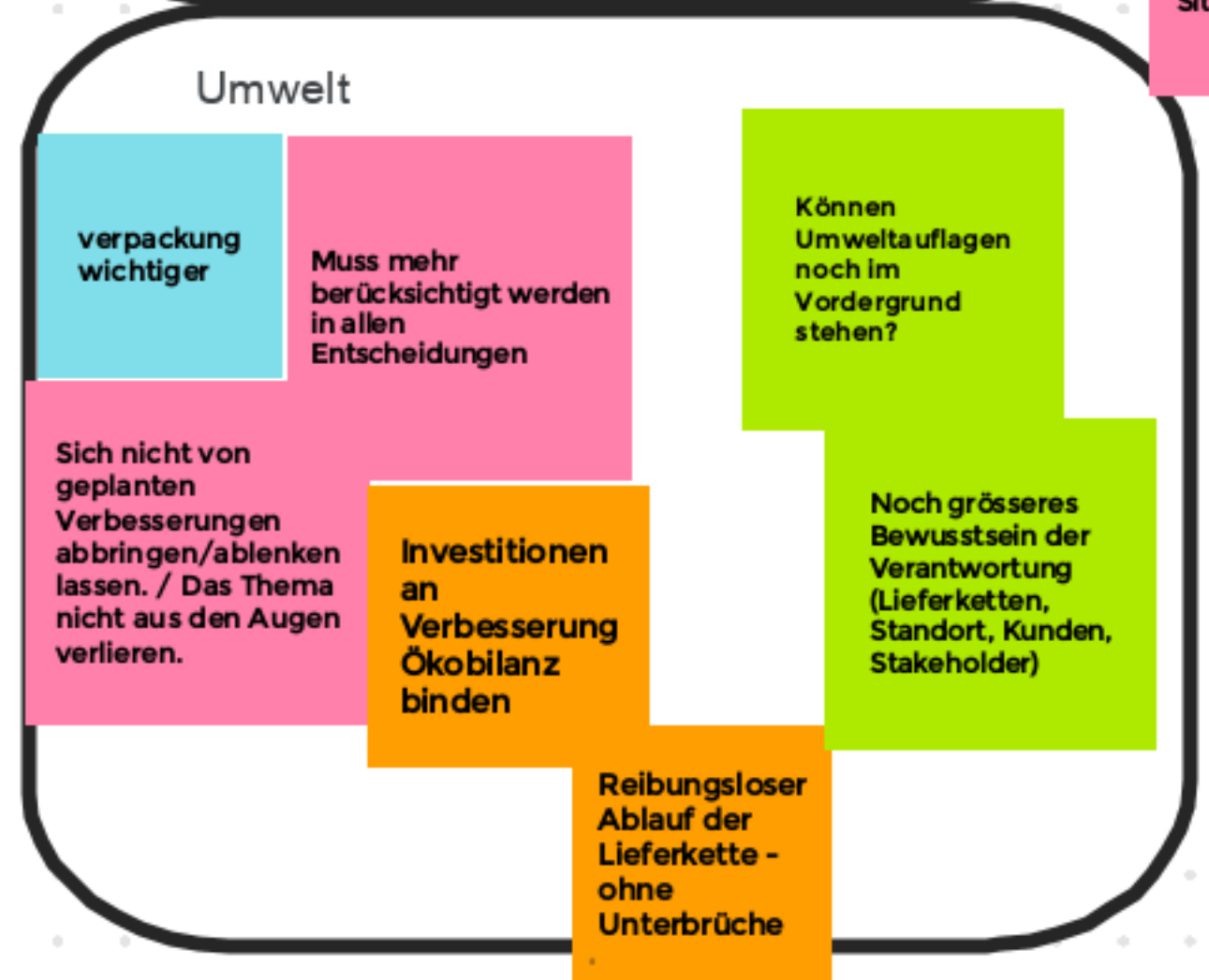
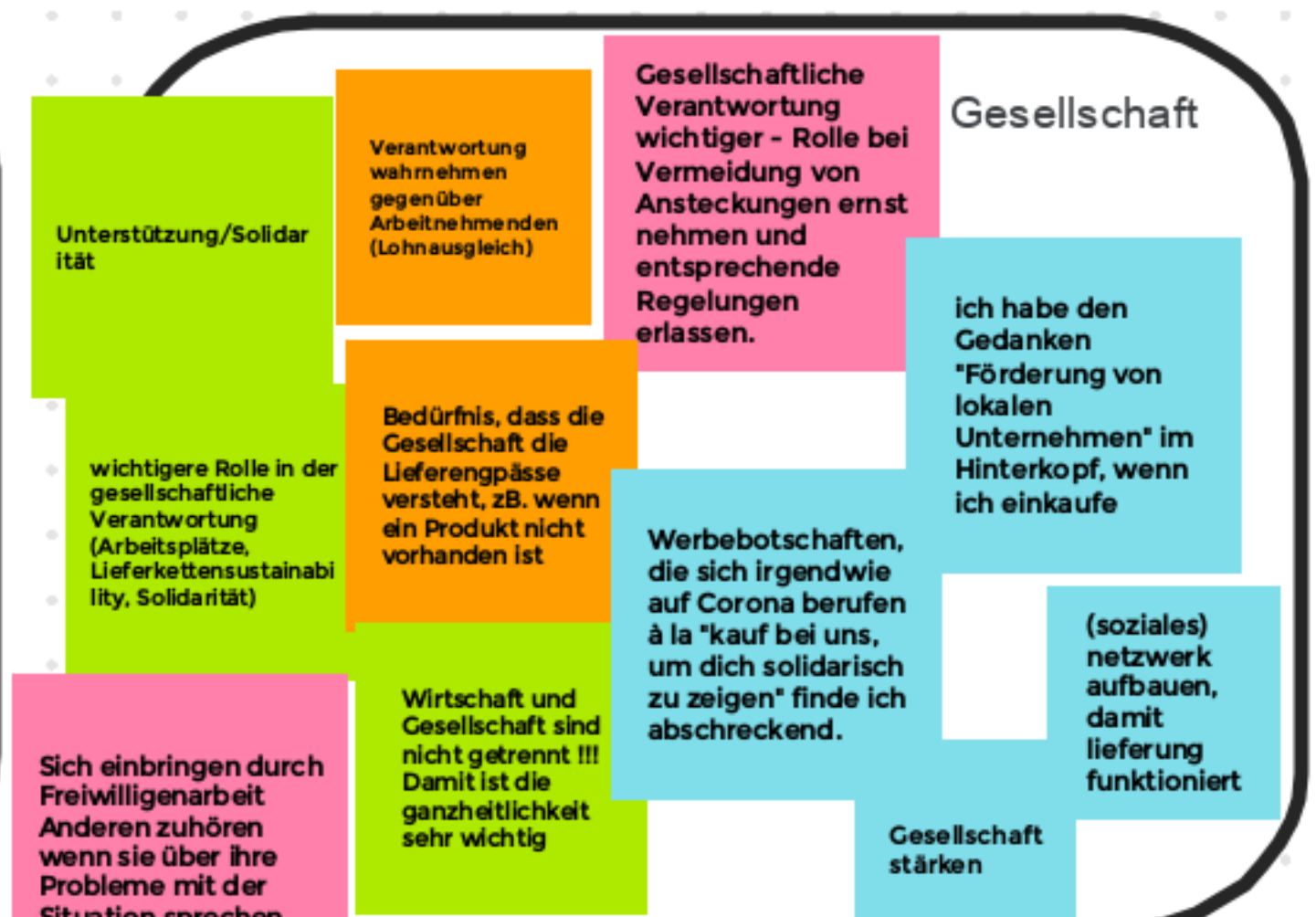
Max. 3 Personen pro Rolle

Hindernisse zur Umsetzung von Suffizienz:

Handlungsbedarf seitens Politik:

# D-05 | Dank suffizientem Unternehmertum resilienter durch die Krise!?

Wie haben sich  
deine Bedürfnisse  
und Anforderungen  
als XY durch Corona  
an dein  
Unternehmen  
geändert?



Rollen:  
Mitarbeitende (rot)  
Kunde (blau)  
Management (grün)  
Geschäftspartner (orange)

# D-05 | Dank suffizientem Unternehmertum resilienter durch die Krise!?

## Welche Faktoren (im Arbeitsumfeld) haben Sie während der Corona-Zeit besonders geprägt?

### Neue Kompetenzen

Digitale Tools und Zusammenarbeit verbessert.

Digitale Kooperation (lokale Plattformen)

Vermehrter, intensiver und persönlicher Austausch mit Partnern

Diversität: Sehr diverse Fähigkeiten und Kenntnisse usw

beschleunigung digitalisierung

Online, Remote arbeiten und management generell

Führungsstil muss angepasst werden!

### Chancen

Geschäftsmodell/Aktivitäten MUSSTEN sich ändern - von offline nach online (was oft, aber nicht immer, ressourcenschonend ist)

Arbeitsweise MUSSTE sich ändern - war Chance

Es ist noch mehr Effizienz möglich!

die Ruhe im Home Office

weniger Zeit im Zug (Pendeln)

Home Office, Flexibler und selbstbestimmter arbeiten

Flexibleres Arbeiten möglich

Identifikation mit Situation fehlt

grössere Flexibilität und Freiheit für mich als Arbeitnehmer

Staatshilfe

### Ressourcen

Verleih von Arbeitskräften an Partnerfirma

Keine unnötige Arbeitsausrüstung verwendet

Flexibilität bei Arbeit

Planung wird wichtiger / JIT schwierig.

### Hindernisse

Anschaffung von Büromöbeln für Home Office

Verlust von Gemeinschaft

Kreative Zusammenarbeit auf Distanz ist eine Herausforderung

Kostenfaktor Raummieten

Grenzen gingen zu, Waren kamen nicht an - Politische Hindernisse

Informeller Austausch fehlt

Datenaustausch, was machen die Schutzmassnahmen, wie kann man "solidarisch" Zusammenarbeiten innerhalb regulatorische Regeln

Ungewissheit bzgl. Normalisierung

Rollen:

- Mitarbeitende (rot)
- Kunde (blau)
- Management (grün)
- Geschäftspartner (orange)

### Risiken

Arbeitszeit und Freizeit nicht klar abgegrenzt

Lohnausfall/Unsicherheit zu zukünftigem Arbeitsplatz

Ansteckungsgefahr, für mich und dass ich andere anstecken könnte -> verantwortungsvolles Verhalten

erst höheres Gemeinschaftsgefühl mit KollegInnen durch neue Situation, jetzt fehlendes Gemeinschaftsgefühl durch weniger Präsenz

weniger Freizeit

warten auf Entscheide von Politik, mangelnde Eigeninitiative (wenn keine Community dahinter steht)

Vermischung von Privatem und Arbeit durch Home Office

(Finanzielle) Unsicherheiten haben zugenommen (Kunden noch da, Lieferanten noch da?) und damit das Einkommen der Orga

Krankheitsbedingte Ausfälle von Partnern

Lieferausfälle

Geschäftspartner gehen Konkurs

### Innovation

Innovations-Ecosystem gebildet

Neue Angebote geschaffen durch lokale Kooperationen

Erkenntnis, dass viel mehr geändert werden kann in der Zusammenarbeit, als man dachte, wenn man gezwungen wird.

Digitale Kompetenz

Online-Events

Zwang zum Umdenken

### Partnerschaften

Eher keine neuen Verbindlichkeiten

Langjährige Kooperationen (Verlässlichkeit)

Langfristige Partnerschaften bewähren sich, es trennt sich "Spreu vom Weizen"

Resilienz macht sich spürbar durch:

- Vertrauen ggü den Mitarbeitenden
- Persönliche Partnerschaften / verlässliche Kooperationen
- Kundentreue
- Flexibilität / Anpassungsfähigkeit (kurze Dienstwege)
- Mitarbeitendentreue
- Aufbau einer finanziellen Reserve vs. Ausschüttung an Aktionäre
- Verhaltensänderungen fördern

Suffizienz macht sich spürbar durch:

- weniger Verkehr
- weniger Raum wird benötigt (Home Office oder Shared Offices)
- Hinterfragen des Konsums (lokaler Konsum, nur das was man wirklich braucht, etc.)
- Hinterfragen des Wachstums
- Mitarbeitenden mehr Raum / Vertrauen schenken (anstatt Leistungsdruck und Kontrolle)
- Solidarität (Bedürfnisse von anderen berücksichtigen - ev. über eigene Bedürfnisse stellen)