

Lietaert, M., 2010: Cohousing's Relevance to Degrowth Theories. In: Journal of Cleaner Production 18/6 (2010), S. 576–580

Lorek, S.; Fuchs, D., 2013: Strong Sustainable Consumption Governance – Precondition for a Degrowth Path? In: Journal of Cleaner Production 38 (2013), S. 36–43

Muraca, B., 2013: Decroissance. In: Environmental Values 22/2 (2013), S. 147–169

Nørgård, J.S., 2013: Happy Degrowth Through More Amateur Economy. In: Journal of Cleaner Production 38 (2013), S. 61–70

Paech, N., 2015: Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. München

Parodi, O.; Quint, A.; Seebacher, A., 2015: Große Pläne, kleine Schritte. In: Die Planerin 2 (2015), S. 26–28

Postma, M., 2016: Repair Café; <http://repaircafe.org/de/> (download 5.7.16)

Research & Degrowth, 2010: Degrowth Declaration of the Paris 2008 Conference. In: Journal of Cleaner Production 18/6 (2010), S. 523–524

Sekulova, F.; Kallis, G.; Rodríguez-Labajos, B. et al., 2013: Degrowth, In: Journal of Cleaner Production 38 (2013), S. 1–6

Stichting Repair Café Nederlande, 2013: Repair Café – Wegwerfen? Denkste. Informationspaket

UN DESA – United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2014: World Urbanization Prospects. The 2014 Revision. Highlights. New York

UN-Habitat – United Nations Programme for Human Settlements (Hq.), 2011: Cities and Climate Change. London

WBGU – Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen, 2011: Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Berlin

World Bank, 2010: Cities and Climate Change: An Urgent Agenda. Washington, DC

## Kontakt

Colette Waitz

E-Mail: [colette.waitz@kit.edu](mailto:colette.waitz@kit.edu)

Sarah Meyer-Soylu

E-Mail: [sarah.meyer@kit.edu](mailto:sarah.meyer@kit.edu)

Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS)

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Karlstraße 11, 76133 Karlsruhe

## Postwachstum als Herausforderung für Unternehmen

von Dirk Posse, Marburg

**Eine Wirtschaft ohne Wachstum wird durch Entwicklungen wie sinkende Wachstumsraten, ökologische Grenzen und sich verstärkende soziale Schiefen zur realen Herausforderung – für die Zukunftsfähigkeit einer funktionierenden Gesellschaft, aber gleichfalls für Unternehmen als Problemversucher und potenzielle Problemlöser. Aus Postwachstum folgt allerdings kein Wachstumsverbot. Die wachstumsunabhängige Gestaltung von Geschäftsmodellen erfordert vielmehr eine grundlegende Auseinandersetzung mit unternehmerischen Wachstumstreibern und dem gesellschaftlichen Nutzen des Unternehmensangebots. Auf diese Weise können Unternehmensansätze für eine Postwachstumsgesellschaft identifiziert und Wege zu ihrer Umsetzung erarbeitet werden.**

*An economy without growth becomes a real social challenge in the face of developments such as declining growth rates, ecological limits and increasing social inequalities. Companies are often directly involved in the cause of these problems. However, from a degrowth perspective the growth of companies is not banned in principle. The growth independent design of business models rather requires a fundamental reflection on drivers of entrepreneurial growth and on the social benefits of the activities of a company. This can lead to the identification and implementation of business strategies for a degrowth society.*

### 1 Einleitung

„Das Ende der Dominanz des rein quantitativen Wachstums stellt Unternehmen vor die Herausforderung, jenseits kurzfristiger Kostenminimierungen und Effizienzerhöhungen die aktuellen Geschäftsmodelle und Prozesse für die Zukunft zu hinterfragen.“ (Bathen/Jelden 2014, S. 22) Dieser Satz stammt nicht etwa aus dem neusten Bericht einer Nachhaltigkeitsforscherin, sondern vom Deutschen Marketing Verband. In

seiner Trendstudie „Marketingorganisation der Zukunft“ formuliert der Verband Postwachstum als eine der vier größten Herausforderungen der kommenden Jahre. Auch wenn in jüngster Zeit die Publikationen zu diesen Fragen zunehmen (Gebauer et al. 2015; Posse 2015; Scholl/Mewes 2015; Reichel 2016), mangelt es an einer ausführlichen Auseinandersetzung mit wachstumsunabhängigen Unternehmensstrategien sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis. Die Betriebswirtschaftslehre und andere Disziplinen setzen sich zwar intensiv mit der Frage der Nachhaltigkeit in Unternehmen auseinander, jedoch nur in Ansätzen werden dabei Suffizienzüberlegungen oder Strategien eines Weniger – und damit Postwachstumsfragen – berücksichtigt (Schneidewind/Palzkill 2011).

Die Nebenfolgen des Wirtschaftswachstums – in Form einer Übernutzung ökologischer Systeme resultierend in Klimawandel, Biodiversitätsverlust oder Ressourcenknappheit (Rockström et al. 2009), zunehmender Ungleichheit von Einkommen und Vermögen (Hardoon 2015) sowie ökonomischer Instabilitäten (Jackson 2012) – verlangen jedoch eine Abkehr von bisherigen Denkmustern. Daher ist eine „Große Transformation“ (WBGU 2011, S. 66) der heutigen Industriegesellschaften notwendig, die mit grundlegenden Veränderungen der derzeitigen Produktions- und Konsumstrukturen einhergeht. Vor diesem Hintergrund gilt es, Unternehmensansätze für eine Postwachstumsgesellschaft zu finden.

## 2 Was bedeutet Postwachstum für Unternehmen?

Bei der Diskussion um Wachstum kommt schnell die Frage auf, um was für ein Wachstum es eigentlich geht. Auf makroökonomischer Ebene ist die Variable für Wirtschaftswachstum eindeutig definiert: Das Bruttoinlandsprodukt (BIP). Die gesellschaftliche Orientierung an der Steigerung dieser Kennzahl stellt eine Ursache für die skizzierten Problemen dar und hat zur Diskussion um eine Postwachstumsgesellschaft geführt. Doch was bedeutet dies für Unternehmen?

### 2.1 Begriffsklärung Postwachstum

Die Postwachstumsdiskussion strukturiert sich entlang der drei Hauptfragen, kann unsere Wirtschaft noch weiter wachsen, darf sie das und ist das überhaupt wünschenswert? Während „Degrowth“ oder das französische „Décroissance“ eher Kampfbegriffe für radikale Änderungen sind, fungiert die Postwachstumsdiskussion insgesamt als ein übergeordnetes Banner. Obwohl es keine einheitliche Definition gibt, vereint die Diskussion unterschiedliche Ansätze, die in den Details jedoch in alle politischen Richtungen zerfasern (Powalla 2011). Als gemeinsamen Kern formulieren Martínez-Alier et al. die Erkenntnis, dass die bisherigen Nachhaltigkeitsansätze darin versagt haben, die notwendigen politischen und individuellen Veränderungen zu bewirken, um die bestehenden ökologischen aber auch sozialen Krisen zu bewältigen (Martínez-Alier et al. 2010). Auch wenn auf der wissenschaftlichen Ebene durchaus Konzepte existieren, die geeignet wären, wirkliche Nachhaltigkeitstransformationen zu ermöglichen (beispielsweise den Überblick in WBGU 2011, S. 195) konnten diese bisher weder einen Weg in die politische Praxis finden noch auf anderen Wegen eine grundsätzliche Umkehr der Problemlagen erreichen. Als zweiter Kernaspekt gilt daher die Überzeugung, dass eine gerechte und demokratische Veränderung der Gesellschaft hin zu einer kleineren Ökonomie mit geringerer Produktion und Konsum nötig ist, um die bestehenden Probleme zu lösen (Martínez-Alier et al. 2010).

Hierfür kommt Suffizienzmaßnahmen eine besondere Bedeutung zu, die auf einen genügsameren Umgang mit Ressourcen bei gleichzeitig steigender Lebensqualität zielen. Aufgrund von Reboundeffekten, also dem Aufzehren ökologischer Effizienzgewinne durch einen höheren Verbrauch von Gütern, erreichen technische Ansatzpunkte über höhere Effizienz und Konsistenz allein nicht die notwendigen Ressourcen- und Energieeinsparungen. Sie müssen vielmehr um eine Strategie der Reduktion von Güterverbräuchen ergänzt werden (Stengel 2011). Da diese in der herrschenden kulturellen Logik jedoch kaum verbreitet ist, braucht es einen kulturellen Wandel, der von Unternehmen gefördert werden kann

(Paech 2007). Die bisherige Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung und nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen muss dazu um Fragen bezüglich der Wachstumswirkung eines Unternehmens und Strategien eines Weniger erweitert werden. Allerdings gibt es weder für den politischen noch unternehmerischen Weg in eine Postwachstumsgesellschaft einen Masterplan. Der notwendige Wandel ist ein Prozess des Suchens, der insbesondere durch unternehmerische Praxisexperimente vorangebracht wird.

## 2.2 Kriterien für zukunftsfähiges Wirtschaften

Was folgt daraus für den unternehmerischen Alltag? Welche Kenngrößen sind hier entscheidend? Als Maßzahlen, die am ehesten mit dem BIP und negativen Externalitäten korrelieren, können das Umsatz- und Gewinnwachstum eines Unternehmens oder auch seine Wertschöpfung genannt werden. Als Kriterium für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist jedoch ein anderer Maßstab entscheidend. Um die Tragfähigkeit des Planeten und der Menschen nicht zu überschreiten, muss das Wirtschaften innerhalb der sozialen und ökologischen Belastungsgrenzen erfolgen (Paech 2012). Die makroökonomische Schlussfolgerung, dass weiteres wirtschaftliches Wachstum in heutigen Industrieländern gesellschaftlich nicht sinnvoll und auch nicht wünschenswert ist (Jackson 2012), bedeutet aber keinesfalls, dass das Gleiche für weiteres unternehmerisches Wachstum gilt. In einer Postwachstumsgesellschaft herrscht also kein Wachstumsverbot für Unternehmen. Die notwendige gesellschaftliche Transformation erfordert vielmehr einen grundlegenden Strukturwandel, der auch mit einem Wachstum von nachhaltigen Unternehmen sowie nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen einhergeht – allerdings unter einer entscheidenden Bedingung.

Einzelbetriebliches Unternehmenswachstum muss mit der Verdrängung weniger nachhaltiger Strukturen einhergehen, um eine, absolut gesehen, positive Nachhaltigkeitswirkung zu erzielen und den Ressourcenverbrauch zu senken. Auch nachhaltige Unternehmen können also nicht grenzenlos wachsen. Der Soziologe Oliver Stengel verwendet in diesem Kontext den Be-

griff der „selektiven Suffizienz“ (Stengel 2011, S. 178). Demnach können jene Branchen wachsen, die zu einer Senkung von Energie- und Ressourcenverbrauch beitragen, wenn andere Branchen, welche für große Umweltzerstörungen verantwortlich sind, gleichzeitig schrumpfen. In Bezug auf den Energiesektor würde dieser Strukturwandel also einen Ausbau erneuerbarer Energien bei gleichzeitigem Rückbau des fossilen Kraftwerksparks bedeuten.

Die Beschränkung auf eine nicht mehr wachsende Gesamtwirtschaft, und damit einhergehendes substituierendes Wachstum von Unternehmen, würde unter der Annahme eines bereits erreichten sog. ökologischen Overshoots (Global Footprint Network 2015), also einer Überschreitung von Belastungsgrenzen des ökologischen Systems, jedoch nicht ausreichen. Um ein Niveau zu erreichen, das mit der ökologischen Tragfähigkeit des Planeten kompatibel ist, wäre in diesem Stadium zunächst eine Phase gesamtgesellschaftlicher Schrumpfung von Nöten (Christophe 2007). Bezogen auf das Beispiel des Energiesektors würde daraus nicht nur ein kompletter Ersatz fossiler Kraftwerke durch regenerative folgen, sondern auch eine Reduktion der installierten Gesamtleistung der Kraftwerke. Denn obwohl die Energieerzeugung der Erneuerbaren Kraftwerke nachhaltig ist, entstehen gerade durch dessen verstärkten Einsatz verschiedene negative ökologische Auswirkungen, wie auf die Landschaftsästhetik und den Artenschutz, eine Flächenkonkurrenz bei Energiepflanzen oder der Produktions- und Entsorgungsaufwand der für den Bau der Anlagen nötigen Rohstoffe (Paech 2012). Vor diesem Hintergrund und der Tatsache, dass Wirtschaftswachstums in den ärmeren Teilen der Welt weiterhin nötig ist, wird eine Auseinandersetzung mit wachstumsunabhängigen Geschäftsmodellen und suffizienzfördernden Unternehmensangeboten umso dringlicher.

## 2.3 Unternehmerische Motivation und Operationalisierbarkeit

Doch worin liegt die unternehmerische Motivation für eine Auseinandersetzung mit wachstumsunabhängigen Konzepten? Bekannte Pionierunternehmen auf diesem Gebiet sind überwie-

gend ethisch motiviert. Illustrativ können hier Beispiele wie die Waldviertler Werkstätten, das Getränkekollektiv Premium-Cola, das Mietshäuser Syndikat oder Betriebe der Solidarischen Landwirtschaft genannt werden (Schubrink et al. 2013; Gieseke 2014; Posse 2015). Sie begreifen gesellschaftliche Herausforderungen wie den Klimawandel oder ungleiche Einkommensverteilungen als unternehmerische Herausforderungen. Dies gilt weithin für die meisten transformativ agierenden Akteure. Allerdings ist schwer zu beurteilen, inwiefern ein Unternehmen mit seinen Aktivitäten innerhalb oder außerhalb ökologischer Grenzen des Wachstums operiert. André Reichel und Barbara Seeberg haben aus diesem Grund den bisher nur theoretisch vorliegenden Ansatz einer ökologischen Allowance entwickelt (Reichel/Seeberg 2011). Sie ermitteln beispielhaft für die Einhaltung des sog. Zwei-Grad-Ziels ein zulässiges CO<sub>2</sub>-Emissionsbudget für Unternehmen im Automobilsektor auf Basis des Verhältnisses ihrer Bruttowertschöpfung zur globalen Bruttowertschöpfung. In der Unternehmenspraxis gibt es hierzu noch eine andere, leichter operationalisierbare Herangehensweise, die auf einer Selbstreflexion beruht. UnternehmerInnen-Persönlichkeiten wie zum Beispiel Heinrich Staudinger, Susanne Henkel oder Uwe Lübbermann haben sich gedanklich von der herrschenden Wachstumslogik frei gemacht und finden so Möglichkeiten, wachstumsunabhängig zu wirtschaften (Gieseke 2014; Schubrink et al. 2013; Gebauer et al. 2015). Sie fragen sich, inwiefern das Wachstum ihres Unternehmens für die Gesellschaft Sinn macht oder sie hinterfragen die grundsätzliche gesellschaftliche Relevanz des Unternehmensangebots. Dabei folgen sie anderen zu optimierenden Werten, wie der Qualität der angebotenen Leistungen, der Work-Life-Balance sowie den Beziehungen zu Lieferanten, KundInnen und zwischen den MitarbeiterInnen.

Andererseits kann sich nicht jedes Unternehmen diese Freiräume leisten – finanziell wie personell. Viele Unternehmen agieren in einem harten Wettbewerbsumfeld. Sie haben wenig freie Ressourcen für diese Reflexionsprozesse. Doch die Auseinandersetzung mit einer nicht mehr wachsenden Wirtschaft ist auch für diese Unternehmen eine reale Herausforderung.

Gerade die Frage nach der Sinnhaftigkeit des Unternehmensangebots wirft das Licht auf die Resilienz, also die Widerstandsfähigkeit von Geschäftsmodellen angesichts endlicher Ressourcen sowie eines nicht-wachsenden Umfeldes (Palzkill/Schneidewind 2015). Bei Betrachtung folgender Entwicklungen erscheint die Situation einer Postwachstumsgesellschaft immer mehr als „neue Normalität“ (Reichel 2013, S. 15) für den unternehmerischen Alltag: Sinkende Wachstumsraten aufgrund zunehmender Sättigung von Märkten (Jackson 2012), eine Verteuerung von Produktionsressourcen aufgrund sich verstärkender Ressourcenverknappung (Heinberg 2007), sich verändernde Werte und Konsummuster (WBGU 2011), „steigende Wohlstandskosten“ (Bakker et al. 1999, S. 45) der ökologischen und sozialen Folgen des auf Wachstum ausgerichteten Wirtschaftens sowie notwendige und sich andeutende Regulierungen (WBGU 2011). So bedeutet eine „fragiler werdende Gesellschaft für Unternehmen, dass bestehende Geschäftsmodelle ebenfalls dem Risiko einer Fragilität unterliegen und diese damit instabiler sind als angenommen“ (Palzkill/Schneidewind 2015, S. 30). Unternehmen müssen sich fragen, ob ihre angebotenen Produkte und Dienstleistung vor diesem Hintergrund weiter nachgefragt werden oder zukünftig noch akzeptiert sind. Die Auseinandersetzung mit Postwachstum ist also auch eine unternehmerische Strategie der Risikovorsorge.

### **3 Dilemma: Wachsen und zerstören oder schonen und weichen?**

Wirtschaften, das nicht allein auf Wachstum ausgerichtet ist, funktioniert nur, wenn ein Unternehmen sich dafür frei entscheiden kann. Zunächst wollen Unternehmen meist wachsen, da in der derzeitigen Anreizstruktur Umsatzwachstum für Unternehmen unabhängig von der verfolgten Unternehmensstrategie nahezu immer vorteilhaft ist. Die Marktstrukturen sorgen aber auch für Pfadabhängigkeiten, die ein Festhalten an gewohnten Praktiken trotz bekannter Fehlentwicklungen bewirken. Auf einen ersten Blick tritt dabei ein unternehmerisches Dilemma zu Tage (Müller-Wenk 1974): Während das unbegrenzte Streben nach Unternehmenswachstum gesamt-

gesellschaftlich eine Gefahr für die natürliche und soziale Umwelt darstellt, kann ein Verzicht auf Unternehmenswachstum als Gefahr für das Unternehmen selbst wirken. Denn ein Unternehmen, welches schrumpft, verschwindet (langfristig) vom Markt oder wird von einem anderen Unternehmen übernommen. Unternehmen sind daher nicht nur Treiber von Wirtschaftswachstum, sondern zugleich Getriebene von Wachstumsvorstellungen und auch -zwängen. Obwohl sich die konkrete Gewichtung und Ausgestaltung der unternehmerischen Wirkungszusammenhänge je nach Branche, Unternehmenstyp und Marktphase unterscheidet, können fünf dabei wesentliche Faktoren hervorgehoben werden, welche hier kurz skizziert werden (Abb. 1).

**Abb. 1: Unternehmerische Wachstumstreiber**



Quelle: Eigene Darstellung

### 3.1 Größenvorteile durch die Systemstruktur

Besserer Zugang zum Markt und zu Finanzierungsmöglichkeiten sowie die sog. „economies of scale“, also sinkende Fixkosten und Lernkurveneffekte, machen ein Mengenwachstum am Anfang einer Unternehmensgründung notwendig. Ab einem bestimmten Niveau sind solche reinen Größenvorteile nicht mehr ausschlaggebend für das Bestreben zu wachsen. Dann geht es um Handlungsoptionen, Marktmacht und Einfluss, die in Bezug auf Konkurrenten, Zulieferer und auch die Politik bei großen Unternehmen wesentlich stärker ausgeprägt sind. Die bestehende Marktstruktur sorgt zudem dafür, dass

weltumspannende Großkonzerne von internationalen Regulierungsunterschieden profitieren können – insbesondere bei der Besteuerung und bei Umwelt- und Sozialgesetzen.

### 3.2 Fremdfinanzierung als Drang und Zwang zu Wachstum

Kapital wird von einem Unternehmen vor allem aufgenommen, um Investitionen zu tätigen. Es dient dabei als Vorfinanzierung einer später zu verkaufenden Produktion. Der durch die Produktionsstruktur bestimmte Kapitalbedarf dieser Produktion und die Notwendigkeit der Refinanzierung des eingesetzten Kapitals erfordern gewisse Umsatz- und Gewinnzahlen. Die Wachstumsrate eines Unternehmens muss dabei hoch genug sein, um fortlaufend Risiko, Zinsen und Reparaturkosten auszugleichen. Darüber hinaus besteht in der Fremdfinanzierung aber auch ein Wachstumsdrang, der sich über die Wettbewerbslogik entfaltet. Dies bedeutet, dass ein Unternehmen nicht nur die mindestens erforderliche Wachstumsrate, sondern über seine Investitionsentscheidungen vielmehr eine Maximierung von Umsatz und Gewinn anstrebt, um nicht gegenüber Mitbewerbern zurück zu fallen und einen guten Zugang zu Kapital für weitere Wachstumsschritte zu erhalten (Binswanger 2010).

### 3.3 Betriebsaufbau und -logik

Die Interessen von MitarbeiterInnen und ManagerInnen wirken ebenfalls als Wachstumstreiber für Unternehmen. Zum einen sind die Karrierechancen in einem wachsenden Unternehmen tendenziell besser, da neue Abteilungen und damit Leitungspositionen entstehen. Zum anderen ist ein Streben nach Einfluss und Macht nicht nur für das Unternehmen, sondern insbesondere auch für die UnternehmenslenkerInnen, also das Management, handlungsleitend. Viele Unternehmen fördern dies durch eine leistungsbezogene Entlohnung. Dadurch haben die MitarbeiterInnen ein ureigenes Interesse an einer unternehmerischen Wachstumsstrategie und der damit verbundenen Aussicht auf eine hohe Bezahlung. Diesbezüglich relevant ist auch die Organisati-

on des Betriebsablaufes. Fehlende Mitbestimmungsmöglichkeiten und ein hierarchisches Management, das in den meisten Unternehmen besteht, kann zu einem höheren Arbeitstempo und damit Wachstumsbestreben führen, als dies die ArbeitnehmerInnen bei einem selbstbestimmten Rhythmus wählen würden (Reheis 1998).

### 3.4 Symbolkonsum und Nachfragekreierung

Dass Konsum heute nicht nur rein materielle oder physische Bedürfnisse befriedigt, sondern auch emotionale und symbolische Motive bedient, nutzen Unternehmen explizit in ihrer Markenkommunikation. Sie schreiben ihren Produkten einen symbolischen, emotionalen Wert zu, der im Gegensatz zu materiellen Bedürfnissen beliebig steigerbar erscheint. Dadurch werden insbesondere im technisch-digitalen Bereich stetig neue Konsumbedürfnisse geschaffen. Allgemein wird hier ein Dilemma der modernen Wirtschaftsweise deutlich: Wäre der Markt und dementsprechend die VerbraucherInnen vollständig versorgt, hätten Unternehmen keine Aufgabe mehr. Die Wechselwirkung von gezielter Nachfragekreierung über Werbung und das dauerhafte Hervorbringen neuer Produkte mit der symbolischen Wirkung des Konsums auf Seiten der KonsumentInnen füllt diese scheinbare Sinnlücke (Jackson 2012). Der hier beschriebene Wachstumstreiber schafft damit die für das Absatzwachstum nötige Nachfragesteigerung.

### 3.5 Art der Unternehmensbewertung

Auch wenn ökologische und soziale Aspekte an Bedeutung gewonnen haben, werden Unternehmen im Endeffekt aufgrund ihrer finanziellen Kennzahlen bewertet. Produktivitätszuwächse werden auch dann positiv bewertet, wenn Prozesse effizienter, aber umweltschädlicher werden oder zu Lasten von MitarbeiterInnen, AnwohnerInnen oder der Qualität gehen (Dahm/Scherhorn 2008). Dies hat zur Folge, dass ökologische und soziale Auswirkungen der Produktion und der Produkte „betriebswirtschaftlich nicht internalisiert, sondern an die Gesellschaft externalisiert“

(Stengel 2011, S. 24) werden. Verstärkt wird dies durch das Sachzwangargument, dass eine Internalisierung von Externalitäten die Wettbewerbsfähigkeit gefährden würde, da solche Maßnahmen, unter den bestehenden Anreizbedingungen, nicht rentabel seien (Christophe 2007).

Das aus diesen Faktoren resultierende Wachstumsstreben ist in einer globalen an anonymen Shareholder-Interessen ausgerichteten Aktiengesellschaft wesentlich stärker ausgeprägt als in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Doch der Wettbewerbsdruck und das Gewinnstreben sorgen in der klassischen Logik dafür, dass alle potentiell möglichen Wachstumsoptionen auch tatsächlich ausgeschöpft werden. Das Ergebnis dieses Widerspruchs zwischen unternehmerischer Realität und Nachhaltigkeitsanforderungen sind die bekannten ökologischen und sozialen Problemlagen.

## 4 Handlungsspielraum und Strategien

Bei der Frage, wie die Herausforderungen eines nicht-wachsenden Umfeldes angesichts dieser Marktstrukturen angegangen werden können, gibt es zwei prinzipielle Herangehensweisen: Sich reaktiv anpassen und Wachstumszwänge vermeiden, die andere Unternehmensziele kompromittieren könnten, oder proaktiv einen Wandel voranbringen und Rahmenbedingungen in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft mitgestalten. Aus diesen beiden Perspektiven lassen sich verschiedene zukunftsfähige Unternehmensstrategien betrachten.

Erstens kann ein Unternehmen über eine Nischenstrategie vorwiegend reaktiv motiviert Wettbewerbs- und Kostendruck minimieren. Eine dafür notwendige Differenzierung von anderen Marktteilnehmern wird entweder über eine regionale Ausrichtung der Absatz- und Beschaffungsstrukturen oder über eine Ausrichtung auf ein Premiummarktsegment als nachhaltiger Qualitätsführer erreicht. Zudem bieten sich durch den direkten Kontakt zu Lieferanten und KundInnen im regionalen Kontext vielfältige Ansatzpunkte zur Förderung nachhaltiger Prozesse, wie beispielsweise die gemeinsame Weiterentwicklung der nachhaltigen Wirkung des Unternehmensangebots oder Netzwerkeffekte

bei Verbreitung der Ansätze entlang der (regionalen) Wertschöpfungskette.

Zweitens können die negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen der eigenen Unternehmenstätigkeit mittels einer Suffizienzstrategie reduziert werden. Reaktiv geschieht dies als Vorbereitung auf drohende bzw. kommende Regulierungen sowie als Maßnahme, um die Abhängigkeit von endlichen Ressourcen zu reduzieren. Proaktiv handelnd geht es darum, das Überschreiten kritischer Grenzen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene durch den eigenen Unternehmensbeitrag zu vermeiden. Verstärkt wird dieser Effekt, indem Produkte und Dienstleistungen bereitgestellt werden, die einen suffizienten, also genügsameren Lebensstil erleichtern. Zu nennen sind außerdem Gestaltungsoptionen wie die Wahl einer optimalen Unternehmensgröße und einer geeigneten, nicht andere Ziele kompromittierenden Finanzierung. Dies hilft Zusammenhänge, die das Unternehmen betreffen, überschaubar für Management und KonsumentInnen zu halten und diese somit wirklich nachhaltig gestalten zu können. Um die Auswirkungen der eigenen Aktivitäten weiter zu verbessern, können Unternehmen sich für sog. kollaborative Wirtschaftsformen öffnen, bei denen die Leistungserstellung in gemeinsamer Koproduktion von ProduzentInnen, KonsumentInnen und anderen Stakeholdern stattfindet (Reichel 2013). So kann der gesellschaftliche Sinn der Unternehmensangebote gemeinsam erarbeitet und reflektiert werden. Wenn beispielsweise auf einem Hof die Mitarbeit in der Landwirtschaft Teil des Unternehmensangebots ist, bietet dies zusätzliche Einkommensquellen und eröffnet gleichzeitig den KonsumentInnen konkrete Beteiligungsmöglichkeiten. So wird Raum für Resonanzenerfahrungen geschaffen (Rosa 2016), die emotional bewegen und verdeutlichen, dass es möglich ist, etwas zu verändern. Dies strahlt auch auf andere Lebensbereiche aus.

Drittens bietet sich für proaktiv handelnde Unternehmen eine Dominanz- und Transformationsstrategie an. Dem Prinzip des substituierenden Wachstums folgend kann über eine transparente Bilanzierung und Kommunikation, welche die sozial-ökologischen Unternehmensleistungen hervorhebt, versucht werden, weniger nachhaltige Anbieter zu verdrängen. Diese Wirkung

lässt sich auf politischer Ebene verstärken, indem Unternehmen gesetzliche Rahmenbedingungen einfordern, die nicht-nachhaltige Geschäftspraktiken weniger attraktiv machen. Durch Solidarisches Wirtschaften, das die Bedürfnisse schwächerer Einkommensgruppen ebenso beachtet wie eine ausgewogene Gewinnverteilung entlang der Wertschöpfungskette, wird der Wandel in eine Postwachstumsgesellschaft weiter gefördert.

Viertens gibt es innerbetriebliche Strategien zur Steigerung der Resilienz des Geschäftsmodells. Reaktiv betrachtet liegen diese zum einen in einer Reduzierung von Abhängigkeiten, die über eine entsprechende Arbeitszeit- und Lohngestaltung für die MitarbeiterInnen beispielsweise eine Arbeitszeitreduzierung bei geringer Auftragslage ermöglicht. Zum anderen ist eine kontinuierliche Organisations- und Personalentwicklung förderlich, die vorausschauende Kapazitätsplanung und entschleunigte Produktzyklen berücksichtigt. Aus Sicht einer proaktiven Ausrichtung ist hier insbesondere eine Emanzipation von Wachstumsvorstellungen als Zielwert maßgeblich. Um unternehmerische Wachstumstreiber weiter zu reduzieren, sind eine Unternehmensstruktur und Rechtsform von Bedeutung, die insbesondere demokratische Elemente stärken.

## 5 Ausblick

Unternehmen können durch innovative Produkte und Dienstleistungen Alternativen zu dominierenden Konsummustern schaffen oder befördern. Jedoch kann auch eine vernetzte, proaktive Unternehmerschaft keine politischen Rahmenbedingungen ersetzen. Für eine funktionierende Gesellschaft, die im Einklang mit ökologischen und sozialen Grenzen agiert, sind klare Maßnahmen, in Form einer Suffizienzpolitik, die gutes Leben und Wirtschaften einfach und attraktiv macht, essentiell (Schneidewind/Zahrnt 2013).

Ziel ist es, übertragbare Geschäftsmodelle zu finden, die zukunftsfähig für das Unternehmen, die davon betroffenen Menschen sowie die Umwelt sind, und diese im Sinne von Experimenten weiterzuentwickeln. Über solche Veränderungsimpulse können Unternehmen Lösungsmöglichkeiten aufzeigen und damit die Grundlage für politische Reformen in dieser Richtung le-

gen. Dabei sollte auf den bisherigen Erfahrungen im Bereich nachhaltiger Unternehmensführung aufgebaut werden (als Überblick beispielsweise Müller-Christ 2012), anstatt sich durch eine eigene Kategorie von „Postwachstumsunternehmen“ davon abzugrenzen. Jedoch muss jegliche Unternehmensstrategie an die jeweiligen sozialen, kulturellen, ökonomischen und ökologischen Bedingungen im lokalen Kontext angepasst werden. Grundvoraussetzung für eine gesellschaftliche Resilienz sind vielfältige Lösungsansätze statt Einheitspläne. Die Auseinandersetzung mit einer Postwachstumsstrategie ist dabei als Risikominimierung ein entscheidendes Element zur Stärkung der unternehmerischen Resilienz. Diese Herausforderungen anzunehmen und zu bewältigen, wird über den zukünftigen Erfolg von Geschäftsmodellen entscheiden, was der Deutsche Marketing Verband in seiner Trendstudie bereits erkannt hat<sup>1</sup>.

### Anmerkung

- 1) <http://www.marketingverband.de/der-dmv/studien/marketingorganisation-der-zukunft/>

### Literatur

- Bakker, E.; Loske, R.; Scherhorn, G.*, 1999: Wirtschaft ohne Wachstumsstreben – Chaos oder Chance? Herausgegeben von der Heinrich-Böll-Stiftung. Berlin
- Bathen, D.; Jelden, J.*, 2014: Marketingorganisation der Zukunft. Herausgegeben vom Deutschen Marketing Verband. Nürnberg
- Binswanger, H.C.*, 2010: Vorwärts zur Mäßigung. Perspektiven einer nachhaltigen Wirtschaft. Hamburg
- Christophe, B.*, 2007: L'Entreprise et la Décroissance Soutenable. Réussir les Reversions Écologique. Paris
- Dahm, D.; Scherhorn, G.*, 2008: Urbane Subsistenz. Die zweite Quelle des Wohlstands. München
- Gebauer, J.; Mewes, H.; Dietsche, C.*, 2015: Wir sind so frei. Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
- Giesecke, D.*, 2014: Postwachstum: Geschichten „zur Senkung der Arbeitsmoral“. In: WSI Mitteilungen 7 (2014), S. 551–554
- Global Footprint Network*, 2015: <http://www.overshootday.org> (download 11.4.16)
- Hardoon, D.*, 2015: Wealth: Having it All and Wanting More. Herausgegeben von Oxfam GB. Oxford
- Heinberg, R.*, 2007: Peak Everything. Waking up to the Century of Declines. Gabriola Island
- Jackson, T.*, 2012: Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung. Band 1280. Bonn
- Martinez-Alier, J.; Pascual, U.; Vivien, F.-D. et al.*, 2010: Sustainable De-Growth: Mapping the Context, Criticisms and Future Prospects of an Emergent Paradigm. In: Ecological Economics 69 (2010), S. 1741–1747
- Müller-Christ, G.*, 2012: Der Nachhaltigkeitscheck: Einstieg in ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement. In: Seidel, E. (Hg.): Georg Winter – Pionier der umweltbewussten Unternehmensführung. Marburg
- Müller-Wenk, R.*, 1974: Ein Vorschlag aus einzelwirtschaftlicher Sicht zur Realisierung einer umweltkonformen Wirtschaft. In: Wolff, J. (Hg.): Wirtschaftspolitik in der Umweltkrise. Strategien der Wachstumsbegrenzung und Wachstumsumlenkung. Stuttgart
- Paech, N.*, 2007: Unternehmerische Nachhaltigkeit und die ungelöste Wachstumsfrage: Von der Funktionsorientierung zur Bedarfssubstitution. In: Umwelt-WirtschaftsForum 15/2 (2007), S. 86–91
- Paech, N.*, 2012: Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. München
- Palzkill, A.; Schneidewind, U.*, 2015: Managementwissenschaften – Geschäftsmodelle – Kritik: Business Model Resilienz als Perspektive in einer fragilen Moderne. In: Müller, C. von; Zinth, C.-P. (Hg.): Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden
- Posse, D.*, 2015: Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Eine theoretische und empirische Untersuchung. Schriften der Vereinigung für ökologische Ökonomie. Heidelberg
- Powalla, O.*, 2011: Die zwei Fragen der Wachstumskritik: Gesellschaftsmodelle an den sozial-ökologischen Grenzen. In: Rätz, W. et al. (Hg.): Ausgewachsen! Ökologische Gerechtigkeit, soziale Rechte, gutes Leben. Hamburg
- Reheis, F.*, 1998: Die Kreativität der Langsamkeit. Neuer Wohlstand durch Entschleunigung. Darmstadt
- Reichel, A.*, 2013: Betriebswirtschaftliche Perspektiven. Das Ende des Wirtschaftswachstum, wie wir es kennen. In: Ökologisches Wirtschaften 1 (2013), S. 15–18
- Reichel, A.*, 2016 (i. E.): Wachstumsindifferenz: Generische Strategien für die Postwachstumsökonomie.



In: Wunder, T. (Hg.): CSR und Strategisches Management. Springer Gabler, Berlin

Reichel, A.; Seeberg, B., 2011: The Ecological Allowance of Enterprise: An Absolute Measure of Corporate Environmental Performance, its Implications for Strategy, and a Small Case. In: Journal of Environmental Sustainability 1/1 (2011), S. 81–92

Rockström, J.; Steffen, W.; Noone, K. et al., 2009: A Safe Operating Space for Humanity. In: Nature 461/7263 (2009), S. 472–475

Rosa, H., 2016: Resonanz: eine Soziologie in Weltbeziehung. Berlin

Schneidewind, U.; Palzkill, A., 2011: Suffizienz als Business Case. Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre. Impulse zur Wachstumswende des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie. Wuppertal

Schneidewind, U.; Zahrt, A., 2013: Damit gutes Leben einfacher wird. Perspektiven einer Suffizienzpolitik. München

Scholl, G.; Mewes, H., 2015: Einführung in das Schwerpunktthema. Unternehmen in der sozial-ökologischen Transformation. In: Ökologisches Wirtschaften 3 (2015), S. 14

Schubrink, V.; Posse, D.; Bozsoki, I. et al., 2013: Neue Strategien nachhaltigen Wirtschaftens. Unternehmen und Postwachstum: Das Beispiel Premium-Cola. In: Ökologisches Wirtschaften 1 (2013), S. 19–20

Stengel, O., 2011: Suffizienz. Die Konsumgesellschaft in der ökologischen Krise. München

WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung für Globale Umweltveränderungen, 2011: Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Berlin

## Kontakt

Dirk Posse

E-Mail: [dirk.posse@posteo.de](mailto:dirk.posse@posteo.de)



## Perspektiven der Forschungsförderung für Postwachstum

von Steffi Ober, Forschungswende, Berlin

**Die deutsche Wissenschafts- und Forschungslandschaft benötigt neue Governance-Strukturen, um das gesellschaftliche Innovationspotenzial für eine zukunftsfähige Transformation einzubinden und zu nutzen. Die Verengung auf ökonomisches Wachstum und technologische Ansätze in der nationalen wie europäischen Forschungs- und Innovationspolitik ist unzureichend, um den großen Herausforderungen wie Klimawandel, sozialer Ungleichheit und Ressourcenübernutzung zu begegnen. Ein systemischer Ansatz von Innovation und Forschung bezieht kulturellen Wandel und soziale Innovation mit ein. Eine Forschungspolitik, die einen deliberativen und iterativen Diskurs zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren, Wirtschaft und Wissenschaft fördert, stärkt das notwendige Vertrauen in sektorübergreifende Veränderungsprozesse und nutzt das gesellschaftliche Wissen für die Transformation. Akteure und Strukturen in Wissenschaft und Forschung müssen organisatorisch und inhaltlich neu ausgerichtet werden, um realisierbare Ansätze für die Reduktion von Konsum- und Produktionswachstum zu generieren und umzusetzen.**

*The science and research landscape in Germany requires new governance structures that can integrate and use societal potential for innovation toward sustainable transformation. The focus on economic growth and technological approaches in national and European research and innovation policy is insufficient for tackling major challenges such as climate change, social inequality and overexploitation of resources. A systemic approach to innovation and research incorporates cultural change and social innovation. A research policy that promotes a deliberative and iterative discussion between civil society actors, industry and science can help strengthen the necessary confidence in cross-sectoral change processes and includes social knowledge in innovation strategies. Actors and structures in science and research require a reorientation of their organization and content in order to generate and implement viable approaches for reducing the growth of consumption and production.*