

Posse, Dirk

Book — Published Version

Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Eine theoretische und empirische Untersuchung

Schriften der Vereinigung für Ökologische Ökonomie

Suggested Citation: Posse, Dirk (2015) : Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Eine theoretische und empirische Untersuchung, Schriften der Vereinigung für Ökologische Ökonomie, ISBN 978-3-9811006-2-4, Vereinigung für Ökologische Ökonomie, Heidelberg,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201704231355> ,
<http://www.voee.de/publikationen>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/110257>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>



Gewinner
des Kapp-
Forschungs-
preises

Dirk Posse

Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft

A handwritten signature or logo consisting of stylized, overlapping loops and lines.

Dirk Posse

Zukunftsfähige Unternehmen
in einer Postwachstumsgesellschaft

Dirk Posse

**Zukunftsfähige Unternehmen in
einer Postwachstumsgesellschaft**

Eine theoretische und empirische Untersuchung

Schriften der Vereinigung für Ökologische Ökonomie
Heidelberg, Februar 2015

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar unter <http://portal.dnb.de>.

Vereinigung für Ökologische Ökonomie e.V.

www.voeye.de

Heidelberg, 2015

ISBN 978-3-9811006-2-4

Copyright: Dirk Posse.

Creative-Commons-Lizenz, siehe Seite 131.



Titelfoto: dreamstime.com, © Aliaksandr Autayeu

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs-, Tabellen und Abkürzungsverzeichnis	7
Vorwort von Irmi Seidl	9
I. Ausgangssituation und Vorüberlegungen	11
1. Einleitung und Problemstellung	12
1.1. Problematisierung	13
1.2. Literaturüberblick und Einordnung	15
1.3. Zielsetzung und Fragestellungen	18
1.4. Aufbau der Arbeit	19
II. Theoretische Auseinandersetzung mit Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft	21
2. Transformation zu einer Postwachstumsgesellschaft	22
2.1. Problemanalyse des Status Quo: Multiple Krisen	22
2.2. Lösungsansatz: Postwachstumsgesellschaft	24
2.3. Realisierung der großen gesellschaftlichen Transformation . .	27
2.3.1. Die Mehr-Ebenen-Perspektive des Transition-Ansatzes	28
2.3.2. Die Rolle von Unternehmen in der großen Transformation	31
3. Unternehmerische Wirkungszusammenhänge als Wachstumstreiber	36
3.1. Unternehmenswachstum: Was wächst?	36
3.2. Finanzierung als Drang und Zwang	38
3.3. Größenvorteile durch die Systemstruktur	41
3.4. Betriebsaufbau und interne Betriebslogik	45
3.5. Wechselwirkung von Nachfragekreierung und Symbolkonsum	47
3.6. Art der Bilanzierung und Unternehmensbewertung	51
3.7. Zwischenfazit	52

4. Strategien für zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft	55
4.1. Zusammenhang zwischen Wirtschaftswachstum und Unternehmen	57
4.2. Unternehmensstrategien in einer Postwachstumsgesellschaft aus unterschiedlichen Perspektiven	59
4.3. Orientierungsrahmen für zukunftsfähige Unternehmen	66
4.3.1. Umwelt- und sozialverträgliche Leistungserstellung	66
4.3.2. Unternehmensformen ohne Wachstumszwang	69
4.3.3. Regionalisierung	73
4.3.4. Kollaboratives Wirtschaften	75
4.3.5. Arbeitszeitverkürzung	78
4.3.6. Transparente Kommunikation sowie Öko- und Sozialbilanzierung	80
4.3.7. Unternehmerische Strukturpolitik	81
4.3.8. Die Wahl einer optimalen Unternehmensgröße	82
4.4. Zwischenfazit	84
III. Empirische Untersuchung im Ernährungssektor	87
5. Methodik	88
5.1. Aufbau der Befragung	88
5.2. Auswahl und Durchführung	89
5.3. Auswertungsverfahren	91
5.4. Kritische Reflexion	93
6. Experteninterviews im Ernährungssektor	95
6.1. Vorstellung der Interviewpartner	95
6.2. Auswertung der Interviews	97
6.2.1. Allgemeines zur Rolle von Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft	97
6.2.2. Wachstumstreiber	98
6.2.3. Zukunftsfähige Unternehmensstrategien	100
6.3. Diskussion der Interviews im Gesamtkontext	108
7. Fazit	112
8. Literaturverzeichnis	116

Abbildungsverzeichnis

- 1. Mehr-Ebenen-Perspektive des Transition-Ansatzes 30
- 2. Suchraster zur Aufdeckung von Gestaltungsoptionen für zukunfts-fähige Unternehmen. 68

Tabellenverzeichnis

- 1. Gegenüberstellung der Positionen zu Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft 62
- 2. Teilnehmer der Fokusgruppen-Diskussion 90

Diese Arbeit verwendet zur besseren Lesbarkeit jeweils die männliche Form. Die Ausführungen beziehen sich aber gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
Bürger AG	Bürger AG für nachhaltiges Wirtschaften FrankfurtRheinMain
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
CIC	Community Interest Company
CO₂	Kohlendioxid
CSA	Community Supported Agriculture
DAX	Deutscher Aktienindex
e.G.	eingetragene Genossenschaft
e.V.	eingetragener Verein
EZ	Einzelinterview
FAW	Fachverband für Außenwerbung
FG	Fokusgruppen-Diskussion
FPC	Flexible Purpose Corporation
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gAG	gemeinnützige Aktiengesellschaft
GRI	Global Reporting Initiative
IEA	International Energy Agency
L3C	Low-Profit Limited Liability Companies
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OHG	Offene Handelsgesellschaft
ROI	Return-on-investment
Solawi	Solidarische Landwirtschaft
SRU	Sachverständigenrat für Umweltfragen
UNDP	United Nations Development Programme
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat für globale Umweltfragen
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft

Vorwort

Unternehmen spielen in der aktuellen Wachstumskrise und der Diskussion über eine Postwachstumsgesellschaft eine zentrale Rolle. Zum einen findet dort ein Großteil der Energie- und Materialumwandlung statt, zum anderen gehört es zu den Grundannahmen unserer Wachstumsgesellschaften, dass ein – oder gar DER – Zweck jedes Unternehmens die Expansion ist. Dieses Wachstumsdogma ist in der Betriebswirtschaftslehre und der Unternehmenswelt tief verankert. Nachhaltigkeit ist zu oft nur ein Lippenbekenntnis: zwar werden Effizienzpotentiale identifiziert und ausgeschöpft und manches Produkt auf eine weniger schädliche Version umgestellt, aber dies nur solange es die Wachstumspotentiale nicht beeinträchtigt. Die Gretchenfrage „Wachstum“ wird umschifft.

Jay W. Forrester, der Begründer der Systemtheorie, die dem Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ (1972) an den Club of Rome zugrunde lag, formulierte es 2009 so:

“I think one of the biggest management problems is going to be to understand how to manage a successful nongrowing 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.”

Nicht nur wird dieses Managementproblem in der betriebswirtschaftlichen Lehre ignoriert, es gibt auch kaum wissenschaftliche Arbeiten dazu. In diese Lücke stösst Dirk Posse mit einem wertvollen Beitrag – und zwar sowohl theoretisch wie auch empirisch.

Er bettet sein Thema – Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft – mit einer beachtlich breiten Literaturanalyse in seine gesellschaftlichen und politischen Dimensionen ein. Dabei hebt er Schätze älterer Literatur und verarbeitete disziplinenübergreifend verschiedenste Klassiker und aktuelle AutorInnen aus der allgemeinen und kritischen Wachstumdiskussion, aus der Transitionsforschung, Umweltforschung sowie klassischer und kritischer Betriebswirtschaftslehre. Er erfasst auch die englischsprachige und französischsprachige Literatur. Über eine Rezeption der Transformationsforschung begründet er, wie Unternehmen Teil der Postwachstumsgesellschaft sein und werden können. Dabei identifiziert Dirk Posse „unternehmerische Wir-

kungszusammenhänge, die als Wachstumstreiber wirken“ und entwickelt konkrete Strategie- und Handlungsansätze für Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Schliesslich untersucht er empirisch, wie es Unternehmen in einem regional ausgerichteten Ernährungsbe- reich mit dem Wachstum halten. Dazu präsentiert er die Ergebnisse von Fokusgruppendifkussionen und spiegelt die Ergebnisse an seinen vorangehenden Erkenntnissen und Überlegungen.

Diese Arbeit ist eine ausgezeichnete Grundlage für weitere For- schungsarbeiten und ich freue mich, dass sie nun öffentlich zugänglich gemacht wird. Ich wünsche viel Freude bei der Lektüre.

PD Dr. Irmi Seidl, WSL, Birmensdorf/Zürich

Die vorliegende Arbeit wurde am 5. September 2014 im Rahmen der Internationalen Degrowth-Konferenz in Leipzig mit dem Kapp- Forschungspreis für Ökologische Ökonomie ausgezeichnet. Der Preis wird seit 2004 an junge Wissenschaftler im deutschsprachigen Raum vergeben und will anwendungsorientierte Arbeiten zur Ökologischen Ökonomie fördern. Der Name des Preises erinnert an den Ökonomen Karl William Kapp, der Anfang der 50er Jahre in seinem Buch „The Social Costs of Business Enterprise“ auf die sozialen und ökologischen externen Kosten der Marktwirtschaft aufmerksam gemacht hat.

Teil I.

**Ausgangssituation und
Vorüberlegungen**

1. Einleitung und Problemstellung

Das Ende der Geschichte? Die beste aller möglichen Welten? Der Soziologe KARL POLANYI beschreibt die Entstehung der heutigen Marktgesellschaft über die Entwicklung der Marktwirtschaft und der Nationalstaaten im 18. und 19. Jahrhundert als eine große Transformation der Gesellschaft (vgl. POLANYI 1995: 70–1). Nach dem Politologen FRANCIS FUKUYAMA endete diese Transformation endgültig mit der durch den Zusammenbruch des Ostblocks erfolgten Systementscheidung, wodurch er das „Ende der Geschichte“ erreicht sieht (vgl. FUKUYAMA 1992: 286). Das marktwirtschaftliche System nach westlicher Prägung mit Wirtschaftswachstum als Hauptziel und Motor hat sich demnach als das beste zur Verfügung stehende Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell durchgesetzt. Nahezu alle Staaten und politischen Lager sind sich einig in der Position, dass sich die Gesellschaft an wirtschaftlichem Wachstum als „Polarstern . . . , der unsere Anstrengungen leitet“ (OBAMA in RÜB 2012), ausrichten sollte (vgl. MIEGEL 2010: 12). OBAMAS Vorgänger GEORGE BUSH rief die US-amerikanische Bevölkerung nach den einschneidenden Ereignissen des 11. Septembers 2001 dazu auf, einkaufen zu gehen, um das amerikanische Bruttoinlandsprodukt (BIP) anzukurbeln und somit diese Krise überwinden zu können (vgl. STENDEL 2011: 163). „Politiker aller Parteien wollen, dass die Unternehmen ihres Landes von Jahr zu Jahr mehr Autos, mehr Zahnbürsten, mehr Fernseher . . . produzieren“ (UCHATIUS 2013: 17), denn Wirtschaftswachstum gilt als Allheilmittel für jede aufkommende Krise.

1.1. Problematisierung

Dem gegenüber steht die ökologische und soziale Bilanz der vergangenen Perioden steigenden Wirtschaftswachstums, an der Unternehmen maßgeblich beteiligt waren und sind (vgl. RASKIN et al. 2002: 74). Auch 40 Jahre nach Veröffentlichung der *Grenzen des Wachstums* und 20 Jahre nach der Nachhaltigkeitskonferenz in Rio sind die Umweltprobleme auf regionaler, nationaler wie globaler Ebene nicht kleiner, sondern vielmehr größer geworden (vgl. MEADOWS et al. 1972). Der Ökonom TIM JACKSON führt auf, dass der Mythos Wachstum gleich mehrmals versagt hat: Erstens gegenüber der einen Milliarde Menschen, die mit weniger als zwei Dollar am Tag leben; zweitens gegenüber dem empfindlichen Ökosystem, das zunehmend zerstört wird und drittens gegenüber der Aufgabe, wirtschaftliche Stabilität zu gewährleisten (vgl. JACKSON 2012: 28).

Das derzeitige System kann daher nicht als zukunftsfähig betrachtet werden und somit steht auch ein „Ende der Geschichte“ keinesfalls an. Im Gegenteil: Eine Strategie des *Weiter-so-wie-bisher* auf Basis der bisher eingeleiteten Politikmaßnahmen führt zu einer Verschlimmerung der Situation. Um die ökologischen und sozialen Probleme wirklich lösen zu können, bedarf es somit laut dem Wissenschaftlichen Beirat für globale Umweltfragen (WBGU) einer erneuten großen gesellschaftlichen Transformation (vgl. WBGU 2012: 66). Die Gesellschaft steht vor der Wahl diesen grundlegenden Wandel zu gestalten oder ihn aufgezwungen zu bekommen: *by design or by disaster*. Als mögliche Gestaltung dieser Transformation hat sich in der Nachhaltigkeitsdiskussion das Bild einer Postwachstumsgesellschaft entwickelt, durch welche eben dieser notwendige Wandel *by design* erreicht werden könnte.

Die vorliegende Arbeit untersucht den Beitrag von Unternehmen zur Lösung dieser gesellschaftlichen Herausforderungen. Zwar ist die Transformation Aufgabe der gesamten Gesellschaft mit einer „geteilte[n] Verantwortung“ (BELZ / REISCH 2007: 281) aller beteiligten Akteure, doch vor allem Unternehmen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie sind nicht nur an den Problemursachen beteiligt, sondern haben ein großes Potential, diese zu lösen. Die Misserfolge der internationalen Verhandlungen zum Klimaschutz vor allem in Kopenhagen 2009, aber auch die fehlende Finanzmarktregulierung stehen exemplarisch für den Stillstand der politischen Regulierung auf internationaler Ebene. Die

Hoffnung, dass diese Lücke durch die Macht des Konsumenten gefüllt werden könnte, hat sich in den letzten Jahren ebenfalls verringert (vgl. GRUNWALD 2012: 114–5). Zudem sind politische Konzepte ebenso wie individuelle Handlungsmöglichkeiten sehr breit untersucht und bestimmen auch in der Postwachstumsdebatte die Diskussion. So findet der Postwachstumsdiskurs hauptsächlich auf makroökonomischer oder individueller Ebene statt, die Mikroebene wird hingegen vernachlässigt (vgl. CHRISTOPHE 2007: 13; REICHEL / SEEBERG 2011: 81). Da Unternehmen aber eine prägende Rolle in der heutigen Wirtschaft und Gesellschaft einnehmen, indem sie Bedürfnisse in konkrete Produkte und Dienstleistungen übersetzen, ist eine wissenschaftliche Auseinandersetzung notwendig. Die Wissenschaft kann durch die Bewertung und Diffusion von unternehmerischen Experimenten als Katalysator wirken, um einen gesellschaftlichen Transformationsprozess anzustoßen.

„Erst die Erfahrungen aus Modellprojekten und die erfolgreiche Umsetzung von konkreten Reformideen geben Politik und Gesellschaft das Vertrauen, Neues ohne größere Verwerfungen und Risiken wagen zu können“ (SEIDL / ZAHRNT 2012: 114).

Eine solche Auseinandersetzung ist aber nicht nur aus gesellschaftlicher Sicht wünschenswert und notwendig, sondern ebenso aus der Perspektive von Unternehmen. Die zunehmende Entwicklung von Nachfragesättigung, abnehmenden Wachstumsraten, Ressourcenengpässen und der durch die ökologischen und sozialen Nebenfolgen ihrer Wirtschaftsweise hervorgerufene Legitimationsdruck der Unternehmen verdeutlichen Postwachstum als reale unternehmerische Herausforderung (vgl. PFRIEM 2011: 85–6; HEINBERG 2007: 3–13; KPMG 2012: 3). Der Ökonom ANDRÉ REICHEL sieht Postwachstum daher in Zukunft als „neue Normalität“ (REICHEL 2013: 15).

Zusammenfassend lässt sich daher feststellen, dass für zukunftsfähige Unternehmen drei Argumentationsstränge vorliegen, warum die Thematik Postwachstum für sie von Bedeutung ist: Erstens ein ethisches, gemeinwohlorientiertes Handlungsmotiv, das auf der Handlungsverantwortung aller beteiligten Akteure aufbaut und die diesbezügliche Schlüsselfunktion der Unternehmen betont; zweitens als Reaktion auf kommende Entwicklungen in Form eines vorsorgenden Risikomanagements; drittens die Chance, als proaktives Unternehmen einen aktiven

Lösungsbeitrag zum nötigen Strukturwandel zu leisten und dadurch gleichzeitig Wettbewerbsvorteile zu generieren.

1.2. Literaturüberblick und Einordnung

Eine Auseinandersetzung mit der Rolle von Unternehmen in einer großen Transformation zu einer Postwachstumsgesellschaft ist aus wissenschaftlicher Sicht nur begrenzt vorhanden. Auf den vier bisherigen internationalen Degrowth-Konferenzen und den daran anknüpfenden wissenschaftlichen Veröffentlichungen waren Unternehmen nicht wirklich ein Thema. Hauptsächlich werden makroökonomische Zusammenhänge, politische Ansätze und individuelle Handlungsmöglichkeiten diskutiert (vgl. PENNEKAMP 2011: 34–9). Die Betriebswirtschaftslehre und andere Disziplinen setzen sich zwar intensiv mit der Frage der Nachhaltigkeit in Unternehmen auseinander, jedoch ohne eine Berücksichtigung von Postwachstumsfragen. Die meisten Überschneidungen bestehen bei Ansätzen, die Unternehmen im Kontext einer gesellschaftlichen Transformation betrachten, wie der Ansatz von SCHALTEGGER und HANSEN (vgl. SCHALTEGGER / HANSEN 2012) zur Branchen- transformation oder von SOMMER zum *green business model* (vgl. SOMMER 2012), also einem grünen Geschäftsmodell. In eine ähnliche Richtung gehen auch die Diskurse um eine *Solidarische Ökonomie* (vgl. EMBSHOFF / GIEGOLD 2008), die *Gemeinwohlökonomie* (vgl. FELBER 2010) und das *Sozialunternehmertum* (vgl. JOHANNISOVA et al. 2013; GEBAUER / ZIEGLER 2013).

Bisherige Untersuchungen, die sich explizit mit der Frage von Unternehmen *und* (Post-)wachstum auseinandersetzen, gehen dabei unterschiedlichen Fragestellungen nach. Einige Hauptvertreter des Postwachstumsdiskurses, die einen eigenen Postwachstumsansatz entwickelt haben, wie TIM JACKSON (vgl. JACKSON 2012), JULIET SCHOR (vgl. SCHOR 2010), SERGE LATOUCHE (vgl. LATOUCHE 2007, 2011) oder NIKO PAECH (vgl. PAECH 2012a, 2012b), berücksichtigen darin in unterschiedlichem Ausmaß auch die Unternehmensperspektive. In der deutschen Diskussion unbekannt ist die einzige explizite Monographie des Franzosen BERNARD CHRISTOPHE zu dieser Thematik *L'entreprise et la décroissance soutenable*, zu deutsch etwa *das Unternehmen und ei-*

ne zukunftsfähige Postwachstumsgesellschaft¹ (vgl. CHRISTOPHE 2007). Darüber hinaus gibt es in England mit dem Begriff der *Transition Enterprises* eine aus der Bewegung der *Transition Towns*² hervorgegangene praktische Auseinandersetzung. Diese Positionen werden in Abschnitt 4.1 näher analysiert.

Im deutschsprachigen Raum finden sich außerdem einige Artikel, die einzelne Aspekte der Thematik beleuchten und die in Abschnitt 4.3 einfließen: Bereits im Kontext der ersten Postwachstumdiskussion befassten sich 1974 einige Autoren eines Sammelbandes mit der Thematik (vgl. KERN 1974; MÜLLER-WENK 1974; VON KORTZFLEISCH 1974). Daneben setzt sich STAHLMANN (vgl. STAHLMANN 1999) mit unternehmerischen Wachstumstreibern auseinander, REICHEL und SEEBERG (vgl. REICHEL / SEEBERG 2010, 2011) betrachten die ökologisch tragfähige Größenordnung von Unternehmensaktivitäten, SCHERHORN (vgl. SCHERHORN 2010, 2012) untersucht mögliche Unternehmensverfassungen und SCHNEIDEWIND und PALZKILL (vgl. SCHNEIDEWIND / PALZKILL 2011; SCHNEIDEWIND et al. 2012) analysieren, inwiefern Suffizienzstrategien Orientierungspunkte für unternehmerische Strategien sein können. Erste empirische Untersuchungen wurden von BAKKER et al. (vgl. BAKKER et al. 1999) und SCHUBRINK et al. (vgl. SCHUBRINK et al. 2013) durchgeführt. Außerdem hat die Zeitschrift *Ökologisches Wirtschaften* das Thema zum Schwerpunkt einer Ausgabe gemacht (vgl. DIETSCHKE / LIESEN 2013).

Diese Arbeiten behandeln zwar einzelne Aspekte der Thematik, sie liefern jedoch keine systematische Bearbeitung dieser. Zum einen handelt es sich meist nur um einzelne Fachartikel und nicht um umfassende Forschungen, zum anderen stehen die jeweiligen Untersuchungen für sich und sind nicht in einen Zusammenhang gesetzt. Außerdem gibt es bisher nur sehr wenig empirische Studien. Eine strukturierte Auseinandersetzung mit der Thematik Unternehmen und Postwachstum

¹ Die Übersetzung gelingt hier nur teilweise, da *soutenable* manchmal auch mit nachhaltig übersetzt wird. Für nachhaltig gibt es im Französischen jedoch mit dem Begriff *durable* ein anderes Wort. Zur Übersetzung des Begriffes *décroissance* siehe Abschnitt 2.2.

² *Transition Towns* sind eine zivilgesellschaftliche Bewegung zur erdölunabhängigen Gestaltung von Städten, die auf ROB HOPKINS zurückgeht, in England ihren Anfang genommen hat und mittlerweile in verschiedenen Ländern vertreten ist (vgl. HOPKINS 2008).

steht daher noch aus, wozu diese Arbeit einen Beitrag leisten will.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich dabei grundsätzlich auf den ökologischen Kontext. Bei der Problemanalyse wird aber deutlich, dass die Thematik nur vor dem Hintergrund allgemeiner gesellschaftlicher Entwicklungen zu verstehen und zu bearbeiten ist. „Angewandte Forschung ist daher ihrem Wesen nach interdisziplinär“ (SCHNEIDEWIND 1998: 23). Interdisziplinäre Forschung, die sich mit ökologischen und sozialen Problemen in Anlehnung an den Nachhaltigkeitsbegriff befasst, gilt als „bekennend normative Wissenschaft“ (BUSCH-LÜTY 2007: 23) und daher werden deren Aussagen oftmals kritisch betrachtet. Im Kontext der Wachstumsdiskussion verstärkt sich dies, da gerade in Bezug auf die vorgeschlagenen Lösungsansätze „subjektive Werte und darauf aufbauende ›Weltbilder‹ bzw. ›Glaubenssysteme‹“ (STEURER 2010: 431) mit einfließen. Dies bestätigt auch die Tatsache, dass die Enquete-Kommission des Bundestages³ bei der grundlegenden Frage nach dem Stellenwert von Wachstum und Wohlstand in der Gesellschaft keine Einigkeit herstellen konnte (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2013: 131).

Um diesen Kritikern zuvor zu kommen, wird die dieser Arbeit zugrunde liegende normative Ausrichtung offen gelegt. Nachhaltigkeit wird in der vorliegenden Untersuchung nicht als gleichberechtigte Dimension von Ökonomie, Ökologie und Sozialem interpretiert – wie dies im sogenannten *Drei-Säulen-Modell* oder dem *Nachhaltigkeitsdreieck* dargestellt wird. Im Einklang mit der Disziplin der *Ökologischen Ökonomik* wird vielmehr ein Primat der Ökologie als elementare Basis gesehen, in dessen Grenzen sich das Soziale und zuletzt das Ökonomische einbetten müssen (vgl. DALY 1999: 74). Die Arbeit wählt daher vorzugsweise den Begriff der Zukunftsfähigkeit (vgl. BUND 2008: 26), um diese Interpretation von Nachhaltigkeit deutlich zu machen.

³ Die Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ hatte den Auftrag, sich in fünf Projektgruppen mit dem Zusammenhang von Wirtschaftswachstum und Wohlstand auseinander zu setzen. Sie tagte seit 2010 und legte im April 2013 ihren Abschlussbericht vor (vgl. Deutscher Bundestag 2010; Deutscher Bundestag 2013: 17).

1.3. Zielsetzung und Fragestellungen

Aufbauend auf dieser Argumentationsbasis und dem Forschungsbedarf verfolgt die Untersuchung das Ziel, die Konsequenzen des Wachstumsdiskurses für Unternehmen genauer zu analysieren und aufzuzeigen, wie Postwachstum praktisch für Unternehmen funktionieren kann. Daran anschließend stellen sich folgende Forschungsfragen:

- (1) Können Unternehmen an den bestehenden gesellschaftlichen Problemen überhaupt etwas ändern? Inwiefern besteht diesbezüglich ein unternehmerischer Handlungsspielraum?
- (2) Was hindert Unternehmen daran, in Richtung einer Transformation zu agieren? Welche unternehmerischen Wachstumstreiber wirken hier als Hindernisse?

Aus diesen beiden Forschungsfragen ergibt sich die Hauptfrage dieser Arbeit:

- (3) Wie können Unternehmen proaktiv als Pioniere des Wandels zu einer Postwachstumsgesellschaft beitragen und diese Wachstumstreiber überwinden? Welche theoretischen Konzepte gibt es für zukunftsfähige Unternehmensstrategien und wie sehen konkrete Unternehmensbeispiele aus?

Durch die Bearbeitung dieser Fragen soll die oftmals abstrakt geführte Postwachstumsdiskussion auf die unternehmerische Ebene herunter gebrochen werden. In erster Linie legt die Untersuchung hierbei ihren Schwerpunkt auf den deutschsprachigen Raum, es besteht jedoch durchaus eine Relevanz darüber hinaus. Zudem will die Arbeit zu einer Systematisierung des bisher wenig erforschten Themenfeldes beitragen. Es wird aufgezeigt, welche Aspekte zur Thematik Unternehmen und Postwachstum eine Rolle spielen und welche Ansätze – theoretisch wie praktisch – bereits vorliegen. Dabei wird sich vor allem auf proaktive Unternehmen, jedoch auf keinen festgelegten Unternehmestyp bezogen, sondern es werden die allgemeinen unternehmerischen Wirkungszusammenhänge analysiert.

Ziel dieser Arbeit ist allerdings keine Systematisierung unterschiedlicher theoretischer Konzepte, sodass die thematische Einordnung einzel-

ner Positionen nicht näher betrachtet wird.⁴ Es geht auch nicht darum eine neue, eigene Kategorie von *Postwachstumsunternehmen* zu schaffen und diese von anderen Konzepten abzugrenzen. Vielmehr wird die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und unterschiedliche Ausprägungen von nachhaltigen Unternehmen als historischer Entwicklungsprozess betrachtet, zu dem sich nun auch noch Fragen bezüglich der Wachstumswirkung eines Unternehmens gesellen, welche quer zu den bisherigen Aspekten Berücksichtigung finden. Eine wachstumskritische Betrachtung von Unternehmen baut daher auf der bisherigen Diskussion um nachhaltige Unternehmen auf und schärft den Blick für Suffizienzmaßnahmen⁵ und systemische Wirkungen.

1.4. Aufbau der Arbeit

Um diese Fragen zu beantworten, gliedert sich die Arbeit in drei Teile. Teil I erläutert die Ausgangssituation und die Vorüberlegungen der Arbeit. Dazu wird das zweite Kapitel zunächst genauer erörtern, warum das bestehende sozio-technische Gesellschaftssystem nicht zukunftsfähig ist und welche Art von Transformation nötig ist. Daraus wird die erste Ausgangshypothese dieser Arbeit entwickelt: Die Postwachstumsgesellschaft ist ein plausibler Lösungsansatz für die bestehenden, fortexistierenden Gesellschaftsprobleme (Hypothese 1). Im Abschnitt 2.3 wird analysiert, wie eine solche Transformation erreicht werden kann und welche Rolle Unternehmen darin einnehmen können. Dies führt zur zweiten der Arbeit zugrunde liegenden Hypothese: Proaktive Unternehmen können als Pioniere zu einer Postwachstumswachstumsgesellschaft beitragen (Hypothese 2).

Teil II befasst sich mit der theoretischen Auseinandersetzung von Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft und folgt der Hauptfrage dieser Arbeit: *Wie* können Unternehmen zu eben jenen Pionieren

⁴ Dafür sei beispielsweise verwiesen auf ADLER / SCHACHTSCHNEIDER 2010.

⁵ Suffizienzmaßnahmen nehmen im Kontext einer Postwachstumsgesellschaft eine besondere Bedeutung ein. Aufgrund von *Reboundeffekten* erreichen technische Ansatzpunkte über höhere Effizienz und Konsistenz allein nicht die notwendigen Ressourcen- und Energieeinsparungen. Sie müssen daher um eine Strategie der Reduktion ergänzt werden (vgl. STENDEL 2011: 140–8 und siehe 4.3.1).

des Wandels werden, die den Suchprozess in Richtung Postwachstumswachstumsgesellschaft aktiv befördern? Dafür wird zunächst im dritten Kapitel der allgemeine Zusammenhang von Unternehmen und Wirtschaftswachstum betrachtet. Daran anschließend wird untersucht, welche Hindernisse in Form von unternehmerischen Wachstumstreibern dafür sorgen, dass die bisherigen Verhaltensmuster aufrecht erhalten werden. Der Hauptteil der Arbeit, das Kapitel vier, befasst sich dann mit der konkreten Gestaltung von Unternehmensstrategien. Zunächst erfolgt dafür in Abschnitt 4.2 eine Analyse der unterschiedlichen Perspektiven einiger Schlüsselakteure der Wachstumsdebatte auf die Unternehmensrolle, um darauf aufbauend in 4.3 einen Handlungsrahmen für zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft zu entwickeln.

Teil III widmet sich der empirischen Auseinandersetzung mit Pionierunternehmen im Ernährungssektor, die bereits einige der vorgeschlagenen Strategien verfolgen. Hierfür wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt und neben einer Fokusgruppen-Diskussion ein Einzelinterview sowie eine ergänzende Literatur- und Homepageanalyse durchgeführt. Dabei werden Pionierunternehmen betrachtet, die bereits einzelne der im vierten Kapitel entwickelten Strategien anwenden, um deren Möglichkeiten und Grenzen zu analysieren. Schließlich rundet ein Fazit mit dem Blick auf offene Forschungsfragen die Arbeit ab.

Teil II.

**Theoretische
Auseinandersetzung mit
Unternehmen in einer
Postwachstumsgesellschaft**

2. Transformation zu einer Postwachstumsgesellschaft

Die Debatte um die Vor- und Nachteile wirtschaftlichen Wachstums erstreckt sich mittlerweile über mehrere Jahrzehnte (vgl. STEURER 2010: 424–6; PENNEKAMP 2011: 5). Nicht nur aufgrund der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise und der allgemein abnehmenden Tendenz jährlicher Wachstumsraten, sondern auch durch sich verstärkende Missstände auf ökologischer und sozialer Ebene, gewinnt diese Debatte heute neue Relevanz. Doch was genau unter Postwachstum zu verstehen ist, bleibt schwierig zu definieren. Diesem Umstand wird im folgenden Kapitel nachgegangen.

2.1. Problemanalyse des Status Quo: Multiple Krisen

Wohlstand und eine bessere Welt für die nachkommenden Generationen ist die Vision, welche durch Wirtschaftswachstum erreicht werden soll. Es gibt einige nicht zu verachtende Errungenschaften des Wachstums, welche diese Vision befeuern: Ein früher unvorstellbarer Lebensstandard, technische Errungenschaften, medizinischer Fortschritt und steigende Lebenserwartung (vgl. SEIDL / ZAHRNT 2010: 26; JACKSON 2012: 101). Auch wenn diese Auflistung nicht erschöpfend ist, so zeigt die gleichzeitige Existenz multipler Krisen doch eine bestehende Problemstruktur auf: Es bilden sich Risse in diesem Bild vom wohlstandbringenden Wirtschaftswachstum.

Der Hauptkritikpunkt an der Vorstellung einer ständig wachsenden Wirtschaft als gesellschaftlicher Wohlstandsbringer ist die ökologische Krise. Eine Globalisierung des heutigen Lebensstils in den Industrieländern ist nicht realisierbar (vgl. WBGU 2011: 66), denn verschiedene Studien zeigen, dass die Auswirkungen der globalen wirtschaftlichen

Aktivitäten die Belastbarkeit des Ökosystems überschreiten, beziehungsweise dies bei Fortschreiten der derzeitigen Entwicklung bald tun werden. Das Konzept der ökologischen Tragfähigkeit, die sogenannten *carrying capacities*, beschreibt die Regenerationsfähigkeit von Ressourcen und Senken des ökologischen Systems (vgl. REES / WACKERNAGEL 1994: 369). Demgegenüber lassen sich die ökologischen Folgen des Wirtschaftswachstums durch den Indikator des ökologischen Fußabdrucks illustrieren, um den derzeitigen Zustand zu analysieren. Der *Living Planet Index* des WWF macht diese Rechnung und kommt zu dem Schluss, dass:

“The Ecological Footprint shows a consistent trend of overconsumption. [...] This discrepancy means that we are in an ecological overshoot situation: it is taking 1.5 years for the Earth to fully regenerate the renewable resources that people are using in a single year.” (WWF 2012: 6).

Auch andere Autoren gehen davon aus, dass sich die Menschheit bereits in einem Szenario befindet, das jenseits der ökologischen Grenzen liegt. Der Ökonom LEOPOLD KOHR sah diesen Zustand schon in den 1950er Jahren erreicht (vgl. KOHR 1986: 181). Während MEADOWS et al. 1972 davor warnten, bald einen kritischen Punkt zu überschreiten (vgl. MEADOWS et al. 1972: 17), gehen die Autoren der *Grenzen des Wachstums* heute davon aus, dass sich die Welt mittlerweile in diesem Szenario befindet (vgl. ebd.: 13; RANDERS 2012: 354), was durch neuere empirische Studien bestätigt wird (vgl. TURNER 2012: 124). ROCKSTRÖM et al. haben die Erkenntnisse der aktuellen Umweltsystemforschung zu neun Umweltkategorien zusammengefasst und dargestellt, dass die planetarischen Grenzen des Kohlenstoff- und Stickstoffkreislaufes sowie der Biodiversität bereits überschritten sind (vgl. ROCKSTRÖM et al. 2009: 473). Dazu kommen Ressourcenengpässe, vor allem in Bezug auf Erdöl, Boden aber auch Wasser (vgl. IEA 2010: 121–5; HEINBERG 2007: 3–13).

Die fortschreitende Ungleichheit in der Gesellschaft beschreibt die zweite Krise, denn die oben beschriebenen Errungenschaften wirtschaftlichen Wachstums sind sehr ungleich verteilt und nähren die „Zweifel an der Effizienz und Leistungsgerechtigkeit der komplexen Wachstumsgesellschaft“ (FALKINGER 1986: 168). Dies zeigt sich nicht nur anhand

der hohen Zahl der Menschen in absoluter Armut und den wachsenden Einkommensunterschieden, sowohl innerhalb von Ländern als auch zwischen ihnen (vgl. JACKSON 2012: 19; OECD 2009: 26–39; UNDP 2013: 29–31), sondern auch durch die in westlichen Ländern zunehmende psychische Belastung durch Arbeits-, Lebens- und Konsumstil (vgl. OECD 2012: 200).

Auch aus ökonomischer Perspektive zeigen sich Probleme einer auf Wachstum ausgerichteten Volkswirtschaft. Zum einen ist das Wachstumsmaß Bruttoinlandsprodukt (BIP) nur bedingt als Wohlstandsindikator tauglich (vgl. STIGLITZ et al. 2009: 12–3; EUROPEAN COMMISSION 2009: 11); zum anderen gibt es Anzeichen, dass sich ab einem gewissen Jahreseinkommen ein positiver Zusammenhang zwischen ökonomischem Wohlstand und Glück verliert (vgl. EASTERLIN 1974: 118). Zudem spricht auch ein rationales, ökonomisches Kalkül gegen weiteres Wirtschaftswachstum ab einem bestimmten Punkt. Denn nicht nur besteht in den westlichen Ländern seit Jahren ein abnehmender Trend der jährlichen Wachstumsraten (vgl. REUTER 2010: 89–90), sondern das Wachstum der letzten Jahrzehnte ist auch teuer erkauft – neben den oben beschriebenen ökologischen und sozialen Externalisierungseffekten auch durch Verschuldung und wirtschaftliche Instabilität (vgl. JACKSON 2012: 36; BINSWANGER 2009: 23, 297). Der Ökonom HERMAN DALY kommt daher zu dem Schluss: „[E]conomic growth already has become uneconomic“ (DALY 2008: 2, Hervorhebung im Original), da die Grenzkosten von Wirtschaftswachstum in Form der beschriebenen gesellschaftlichen Probleme mittlerweile dessen Grenznutzen übertreffen. So lässt sich schlussfolgern, eine ständig wachsende Wirtschaft ist „*too much of a good thing*“ (STENGEL 2011: 170).

2.2. Lösungsansatz: Postwachstumswachstumsgesellschaft

Auch wenn die Ansicht, dass sich die Gesellschaft bereits im *Overshoot-Szenario* befindet, nicht von allen Seiten geteilt wird, besteht doch im wissenschaftlichen Diskurs ein weitgehender Konsens über die Problemanalyse. Zusätzlich ist durch das vorhandene Reichtumsniveau und die zunehmende Verbreitung von „Umweltbewusstsein und postmateriellen Haltungen in zahlreichen Ländern“ (WBGU 2011: 84) ein gesellschaft-

liches Klima entstanden, das eine tiefere Auseinandersetzung über Wohlstand ohne Wachstum erlaubt.

Der WBGU beschreibt in seiner Studie von 2011 die Notwendigkeit einer „großen gesellschaftlichen Transformation“ zur Lösung dieser Probleme. Auch andere Akteure teilen die Perspektive, dass nur ein grundlegender Wandel der Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur die bestehenden Nachhaltigkeitsprobleme bewältigen kann (vgl. RASKIN et al. 2002: 94; SRU 2012: 11–2). ADLER und SCHACHTSCHNEIDER identifizieren im deutschsprachigen Raum elf Konzepte, „wie im sozialwissenschaftlich-ökologischen Diskurs der Zusammenhang von ökologischer Krise und gesellschaftlichem Wandel thematisiert wird“ (ADLER / SCHACHTSCHNEIDER 2010: 13). Sie konstatieren, dass allein die Vielfalt der Ansätze ein Indiz für eine Umbruchsituation sei (vgl. ebd.: 295).

Die Möglichkeiten einer Entkoppelung von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch sowie deren soziale Nebenfolgen im Rahmen eines *grünen Wachstums* sind umstritten. JACKSON macht deutlich, dass die dafür nötigen Effizienzfortschritte sehr unrealistisch zu erreichen sind (vgl. JACKSON 2012: 85). Vor allem aufgrund sogenannter *Reboundeffekte*, also das Aufzehren ökologischer Effizienzgewinne durch einen höheren Verbrauch, „kann auf Basis bisheriger Erkenntnisse nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden“ (WBGU 2011: 189), ob eine solche Entkoppelung erreicht werden kann.⁶

Der Ansatz der nachhaltigen Entwicklung „has been unable to produce the overarching policies and radical change of behaviour needed at individual and collective scales“ (MARTÍNEZ-ALIER et al. 2010: 1741). Postwachstum als Lösungsweg für eine große gesellschaftliche Transformation erscheint daher unter dem Vorsichtsprinzip schlüssig. Aber auch unter der Annahme, dass es möglich ist, das Wirtschaftswachstum vom Ressourcenverbrauch zu entkoppeln, ist es sinnvoll, sich mit Fragen dauerhaft reduzierten oder abnehmenden Wirtschaftswachstums zu beschäftigen. Die aktuelle Wirtschaftskrise, die demographische Entwicklung, die beschriebenen Sättigungstendenzen und die Gleichzeitigkeit von sozialen, besonders gesundheitlichen Problemen in Folge von Überkonsum auf der einen und Armut auf der anderen Seite sind

⁶ Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Ansatz eines grünen Wachstums und den Grenzen einer Entkoppelung siehe STENGEL 2011: 131–9; PAECH 2012a: 71–101; JACKSON 2012: 73–91.

ganz konkrete Anzeichen für geringere Wachstumsraten (vgl. SEIDL / ZAHRT 2010: 33). Auch die Tatsache, dass die Wachstumsorientierung erst durch den Aufschwung in der Nachkriegszeit einsetzte und sich dann von einem Mittel zur Erreichung von Wohlstand zum reinen Selbstzweck wandelte, zeigt, dass eine Abkehr von der Wachstumsfixierung möglich ist (vgl. HICKS 1966: 257).

Die Ansätze, die sich unter dem Begriff Postwachstum zusammenfassen lassen, laufen dem gesellschaftlichen Mainstream zu Wirtschaftswachstum und dessen Rolle entgegen.⁷ Der 1972 veröffentlichte Bericht des Club of Rome *Grenzen des Wachstums* gilt als der Kristallisationspunkt der modernen Wachstumskritik (vgl. MEADOWS et al. 1972). Die Namensgebung beruht auf dem Begriff *décroissance*, welcher der späteren Übersetzung der Arbeiten von NICHOLAS GEORGESCU-ROEGEN entstammt und heute auch international unter dem englischen Begriff *degrowth* bekannt ist (vgl. GEORGESCU-ROEGEN 1979).⁸

Vertreter der Wachstumskritik sehen die entscheidende Ursache für die ökologischen, sozialen und ökonomischen Krisen gerade in der Fokussierung auf ökonomisches Wachstum (vgl. MEADOWS et al. 1972: 17; MEADOWS et al. 1992: 13). Die Perspektive der Wachstumskritik kann allerdings nicht als reines Gegenteil von ökonomischem Wachstum betrachtet werden (vgl. MARTÍNEZ-ALIER et al. 2010: 1742), wobei es genauso wenig einen „single referential text“ (ebd.: 1742) oder eine allgemein akzeptierte Definition gibt, die beschreibt, um was es dabei geht.

„Man könnte die Wachstumskritik als einen transgressiven Diskurs betrachten (FOUCAULT 1977), der einen Kern gemeinsamer Aussagen besitzt, aber an seinen Rändern in alle politischen Richtungen zerfasert“ (FOUCAULT nach POWALLA 2011: 85).

So wird *degrowth* auch als „umbrella keyword“ (KALLIS 2011: 874)

⁷ Für eine Kritik der Wachstumskritik und deren Erwiderung siehe LOSKE 2012 und LATOUCHE 2011.

⁸ Der Begriff hat in jeder Sprache seine eigene Übersetzung gefunden. Während im Italienischen (*Decrescita*), im Spanischen (*Decrecimiento*) und Katalanischen (*Decreixement*) klare Übersetzungen bestehen, gelingt dies im Deutschen (*Postwachstum*, *Schrumpfung*, *Wachstumsrücknahme*) nur teilweise (vgl. LATOUCHE 2010: 519).

oder Banner beschrieben, das wie eine Postwachstumsgesellschaft notwendigerweise pluralistisch aufgestellt sei (vgl. LATOUCHE 2007: 154). MARTÍNEZ-ALIER et al. beschreiben diesen Kern als „an equitable and democratic transition to a smaller economy with less production and consumption“ (MARTÍNEZ-ALIER et al. 2010: 1741).

Es haben sich unter diesem Banner verschiedene Konzepte entwickelt, welche die aus der Wachstumskritik folgenden Transformationsansätze konkretisieren: *Décroissance sereine / cercle vertueux* (vgl. LATOUCHE 2007), *Plentitude* (vgl. SCHOR 2010), *Prosperity without Growth* (vgl. JACKSON 2012), *Postwachstumsökonomik* (vgl. PAECH 2012a), *socially sustainable economic degrowth* (vgl. MARTÍNEZ-ALIER et al. 2010), *Postwachstumsgesellschaft* (vgl. SEIDL / ZAHRT 2010).⁹ Diese Ansätze lassen sich unterscheiden in Pfade und „geschlossene Entwürfe einer Transformation“ (POWALLA 2011: 91). Der Ansatz einer *Postwachstumsgesellschaft*¹⁰ von SEIDL und ZAHRT entspricht eher dem Suchprozess einer Transformation und wird hier daher als deutscher Begriff für die Debatte um *degrowth* beziehungsweise *décroissance* verwendet (vgl. SEIDL / ZAHRT 2010: 17). „In einer Postwachstumsgesellschaft wird die *Abhängigkeit* von Wachstum abgebaut. Das bedeutet auch, es gibt weder ein Wachstumsverbot noch ein Wachstumsgebot“ (ebd.: 114, Hervorhebung im Original).

Hypothese 1: Die Postwachstumsgesellschaft ist ein plausibler Lösungsansatz für die bestehenden, fort-existierenden Gesellschaftsprobleme.

2.3. Realisierung der großen gesellschaftlichen Transformation

Die vorangegangenen Abschnitte haben gezeigt, dass ein grundlegender gesellschaftlicher Wandel in Richtung Zukunftsfähigkeit nicht nur wünschenswert, sondern auch notwendig ist. Die fortbestehenden Probleme

⁹ Für eine detailliertere Auseinandersetzung mit verschiedenen Ansätzen der Wachstumskritik sei verwiesen auf PENNEKAMP 2011: 22 und STEURER 2010: 425.

¹⁰ Der Begriff „Postwachstum“ wird dabei synonym für diese Auslegung der Wachstumskritik verwendet.

sind bekannt und beschrieben, es gibt einen weitgehenden Konsens über die Handlungsnotwendigkeit, nur der einzuschlagende Weg ist strittig, wobei Postwachstum als plausibler Lösungsweg hervorsticht. Doch unklar bleibt, wie eine solche Veränderung funktionieren kann und ob sie gestaltbar ist. Zudem stellt sich die Frage, ob Unternehmen generell zu einem solchen Prozess beitragen können.

2.3.1. Die Mehr-Ebenen-Perspektive des Transition-Ansatzes

Ganz grundsätzlich gibt es unterschiedliche Ansichten zur prinzipiellen Gestaltbarkeit von gesellschaftlichen Veränderungen (vgl. KRISTOF 2010: 21). Während auf der einen Seite die Sichtweise einer Unmöglichkeit der Steuerung solcher Prozesse steht, hat sich andererseits eine Forschungsrichtung etabliert, die unter dem Begriff *Transition-Forschung* genau diese Frage der Gestaltbarkeit von gesellschaftlichem Wandel behandelt.¹¹ *Transition* oder auch *Transformation* wird hierbei als radikaler, struktureller Wandel eines gesellschaftlichen Systems hin zu einer nachhaltig(er)en Gesellschaft betrachtet (vgl. ROTMANS / LOORBACH 2010: 108).

In der Literatur existieren verschiedene Modelle zur Darstellung eines solchen Wandlungsprozesses (vgl. VAN DEN BERGH et al. 2011: 9). Allerdings hat sich weitgehend die *Mehr-Ebenen-Perspektive* des *Transition-Ansatzes* nach GEELS und SCHOT etabliert (vgl. GEELS / SCHOT 2010: 18–28; WBGU 2011: 256; SCHNEIDEWIND et al. 2012: 501–3; GRIN et al. 2010: 16). Es handelt sich dabei um eine Prozesstheorie, bei der nicht unabhängige und abhängige Variablen eine Rolle spielen, sondern die Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren und Entwicklungen einen Innovationsprozess auslösen (vgl. GRIN et al. 2010: 6). Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf einem nicht-linearen System, das durch komplexe Wechselwirkungen geprägt ist, wobei sich in Anlehnung an die *Strukturierungstheorie* von ANTHONY GIDDENS die Handlungen der Akteure und die Struktur gegenseitig

¹¹ Diese Forschungsrichtung hat sich in den letzten Jahren hauptsächlich in den Niederlanden entwickelt. Hauptautoren sind LOORBACH, GRIN, SCHOT, GEELS und ROTMANS (vgl. GRIN et al. 2010). In Deutschland nutzt vor allem das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie diesen Ansatz zur Analyse nachhaltiger Wandlungsprozesse (vgl. SCHNEIDEWIND et al. 2012: 498).

beeinflussen (vgl. GIDDENS 1988: 77–80). Transformation wird nach der *Mehr-Ebenen-Perspektive* als ko-evolutionärer Prozess von ökonomischen, kulturellen, technischen, ökologischen und institutionellen Entwicklungen auf drei strukturellen Ebenen dargestellt (siehe Abbildung 1): *sozio-technische*¹² *Nische*, *sozio-technisches Regime* und *sozio-technische Landschaft* (vgl. ROTMANS / LOORBACH 2012: 4).

Diese drei Ebenen stehen zu einander in einer verschachtelten Hierarchie, was bedeutet, dass Regime in der Landschaft und Nischen in Regimen eingebettet sind (vgl. GEELS / SCHOT 2010: 18). Sie unterscheiden sich zudem im Grad der Strukturierung, also in ihrer Stabilität und Größe und damit auch in der Art, wie sie individuelles Handeln beeinflussen. *Sozio-technische Nischen* werden aktiv geschaffen und entstehen durch eine Interaktion verschiedener Akteure, Technologien und Routinen. Sie zeichnen sich durch kleine, instabile soziale Netzwerke aus, die von proaktiv handelnden Akteuren, beispielsweise Pionierunternehmen, mit viel Aufwand kreiert werden (vgl. GEELS / SCHOT 2010: 18). Solche Nischen sind der Ort, an dem radikale Innovationen initiiert werden. Um diese Nischen soll es auch bei der Frage, wie Unternehmen zu einer Postwachstumsgesellschaft beitragen können, gehen.

Die zweite Ebene, *das sozio-technisches Regime*, ist das „Machtzentrum einer gesellschaftlichen Struktur“ (BRÜGGEMEIER et al. 2012: 29). Es wird vor allem von den in der Gesellschaft dominierenden Akteuren durch kognitive Regeln, wie Weltanschauungen, Gewohnheiten, verbreitete Erklärungsmuster und Konsumgewohnheiten, durch formalisierte Regeln, also Gesetze und Regulierungen, sowie durch Normen zu Verhaltensmustern und sozialen Erwartungen geprägt (vgl. GEELS / SCHOT 2010: 20). Diese Regeln sorgen für hohe Beharrungskräfte und Pfadabhängigkeiten in gesellschaftlichen Systemen und stehen dadurch Veränderungen ablehnend gegenüber.

Als dritte Ebene beschreibt die *sozio-technische Landschaft*¹³ nicht

¹² Die *sozio-technische Perspektive* wird verstanden als „technologies-in-context“ (GRIN et al. 2010: 12), wodurch die Verbindungen zwischen technischen und sozialen Aspekten betont werden sollen. Dies berücksichtigt nicht nur die Entwicklung von Wissen, sondern ebenso die Mobilisierung von Ressourcen, soziale Verbindungen, die Entwicklung von Visionen, neuen Märkten und Regierungsrahmen (vgl. ebd.: 12).

¹³ Wobei die deutsche Übersetzung „Landschaft“ nicht ganz dem englischsprachigen

Increasing structuration
of activities in local practices

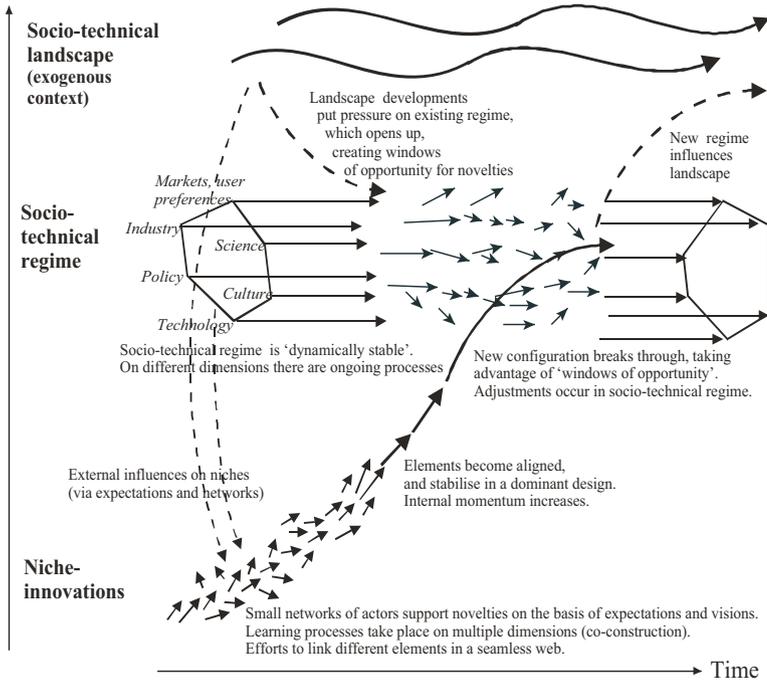


Abbildung 1.: Mehr-Ebenen-Perspektive des Transition-Ansatzes (Quelle und ©: GEELS 2011: 5; basierend auf GEELS 2002: 1263).

direkt beeinflussbare, langfristige Trends, welche die exogenen Rahmenbedingungen darstellen. Beispielfhaft zu nennen wären hier Entwicklungen zur Urbanisierung oder auch der Wertewandel in westlichen Industrienationen.

Transformation als sich gegenseitig verstärkende strukturelle Veränderungen auf verschiedenen Ebenen kann in diesem Modell auf unterschiedliche Arten ausgelöst werden (vgl. ROTMANS / LOORBACH

gen Original „landscape“ gerecht wird.

2010: 137): Eine entscheidende Rolle spielen dabei Nischenentwicklungen. In einem *bottom-up* Impuls entstehen verschiedene Nischen, die sich verstärken und zu einem Nischenregime entwickeln, welches schließlich das bestehende Regime unter Druck setzt. Aber der *Mehr-Ebenen-Ansatz*

„... does not support a straightforward S-shaped diffusion, where niche-innovations follow a point-source dynamic in conquering the world“ (GEELS / SCHOT 2010: 24).¹⁴

Die Nischen werden vielmehr von den Entwicklungen auf Regime- und Landschaftsebene stark beeinflusst. Für eine Transformation bedarf es daher sich überlagernder Wechselwirkungen auf diesen unterschiedlichen Ebenen, die sich zu einer gemeinsamen und verstärkenden Dynamik entfalten.

Entscheidend ist, inwiefern Instabilitäten auf der Regime-Ebene die existierenden Beharrungskräfte auflockern. Dies kann auch durch externe Änderungen der Landschaft geschehen, welche sich auf das Regime auswirken und zur Entstehung von Möglichkeitsfenstern führen. Beispiele wären Entwicklungen wie der Klimawandel oder dauerhaft und sprunghaft steigende Ressourcenpreise. Bei dieser eher *top-down* geleiteten Veränderung spielen Nischenentwicklungen eher eine untergeordnete Rolle, wobei Nischen Alternativen aufzeigen, auf die später zurückgegriffen werden kann (vgl. GEELS / SCHOT 2010: 57–63).

2.3.2. Die Rolle von Unternehmen in der großen Transformation

“The prospects for a Great Transition depend on the adaptations of all institutions – government, labor, business, education, media and civil society” (RASKIN et al. 2002: 50).

Die beschriebene Transformation kann nur – das zeigt auch die *Mehr-Ebenen-Perspektive* – als Aufgabe der gesamten Gesellschaft verstanden

¹⁴ Die S-förmige Verbreitung ist typisch für Innovationen. Dabei verläuft der Diffusionsprozess in vier Phasen: „predevelopment, take-off, acceleration, and stabilization“ (GEELS / SCHOT 2010: 24).

werden, wobei eine „geteilte Verantwortung“ (BELZ / REISCH 2007: 281) aller Akteure besteht. Im Folgenden wird untersucht, welchen Beitrag Unternehmen in diesem Prozess leisten können.

Unternehmen nehmen in der heutigen Wirtschaft und Gesellschaft eine prägende Rolle ein und werden dies auch in Zukunft tun. Zum einen sind Unternehmen – wie in der Einleitung beschrieben – maßgeblich an den Problemursachen beteiligt. Zum anderen übersetzen sie Bedürfnisse in konkrete Produkte und Dienstleistungen und haben damit eine Hebelwirkung (vgl. PALZKILL 2012: 2).¹⁵ Des Weiteren besitzen sie die Ressourcen in finanzieller, aber auch personeller Hinsicht, um Veränderungen anzustoßen.

Um welche Art von Unternehmen soll es dabei im Folgenden gehen? Für die Untersuchung wird auf die Unterscheidung zwischen einem konservativen Unternehmen, das als reiner Anpasser an exogene Preis- und Präferenzstrukturen agiert und nur unter Druck sein Handeln ändert und einem initiativen, proaktiv agierendem Unternehmen zurückgegriffen (vgl. HEUSS 1965: 10; MANKIW 2004: 68). Letzteres beschreibt ein Pionierunternehmen, das nach SCHUMPETER Faktoren wie Kosten, Nachfrage und Produkte als Aktionsparameter betrachtet und radikale Innovationen hervorbringt oder solche spontan imitiert (vgl. SCHUMPETER 1993: 111; HEUSS 1965: 14).

In diesem Zusammenhang haben sich einige Bereiche der Betriebswirtschaftslehre in den letzten Jahren weiterentwickelt – von einer auf den internen Betriebsablauf gerichteten Betrachtung zu einer systemorientierten Sichtweise (vgl. BEERMAN 2013: 203–4). Der *Mehr-Ebenen-Ansatz* findet in der kulturalistischen Variante des *strategischen Management*¹⁶ sein betriebswirtschaftliches Äquivalent, bei dem das Unternehmen in Wechselwirkung mit seiner ökonomischen, aber auch institutionellen und ökologischen Umwelt betrachtet und ihm eine Möglichkeit der aktiven Gestaltung dieser Umwelt zugesprochen wird (vgl. PFRIEM 2011: 60, 188). Hierbei wird auch das Unternehmen selbst als soziales System betrachtet, in dem unterschiedliche Akteure mit

¹⁵ Siehe auch Abschnitt 3.5.

¹⁶ Während die klassische Managementlehre sich insbesondere mit der internen Unternehmensorganisation befasst, berücksichtigt der Ansatz des *Strategischen Managements* auch das ökonomische und gesellschaftliche Umfeld (vgl. PFRIEM 2011: 60). Die kulturalistische Variante schließt dabei bewusst die kulturelle Prägung dieses Umfeldes mit ein (vgl. PFRIEM 2011: 189).

durchaus verschiedenen Interessen zusammenwirken (vgl. ebd.: 191; SCHNEIDEWIND 1998: 44). Aus dieser Darstellung des *Mehr-Ebenen-Ansatzes* lässt sich eine Perspektive von Unternehmen als proaktiv agierende Akteure ableiten.

Dies steht im Kontrast zu anderen Sichtweisen auf Unternehmen, die von einer rein passiven Anpasserrolle ausgehen oder grundsätzlich Unternehmen keine Möglichkeit zur Gestaltung sozialer Prozesse einräumen. Dazu gehört nicht nur die auf FRIEDMAN zurückgehende Betrachtungsweise, dass Unternehmen durch eine Gewinnorientierung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden und dadurch ihren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten (vgl. FRIEDMAN 1970: 126). Auch LANGE sieht keine Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen, da der notwendige Wandel vielmehr nur über politische Änderung auf der Makroebene erreicht werden könne (vgl. LANGE 2013: 26). CHRISTOPHE und RANDERS teilen diese Sichtweise (vgl. CHRISTOPHE 2007: 16; RANDERS 2012: 213). Daneben gibt es ebenfalls die konträre Position, dass die negativen Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten nur durch eine Stärkung von gemeinschaftlich verwalteten *Commons*¹⁷ als Gegengewicht gedämpft werden können (vgl. BARNES 2008: 171; HELFRICH / BOLLIER 2012: 17–8). JACKSON, SCHOR und LATOUCHE sehen zwar starke Zwänge, unter denen Unternehmen stehen, betonen aber durchaus das Potential von *Bottom-up* Änderungen durch Pionierunternehmen (vgl. JACKSON 2012: 152; SCHOR 2010: 152; LATOUCHE 2007: 68; LATOUCHE 2011: 185).

Es wird deutlich, dass sich Handlungsspielräume für Unternehmen nicht von alleine ergeben, sondern dass diese bewusst geschaffen und ausgefüllt werden müssen. Die bestehenden Regeln, Normen und Weltanschauungen des *sozio-technischen Regimes* geben eine stabile Struktur vor, die sich gegenüber Veränderungen ablehnend verhält.¹⁸ Der

¹⁷ Die Debatte um *Commons* ist im Deutschen auch unter dem Begriff der Gemeinschaftsgüter oder Gemeingüter bekannt und bezeichnet neben dem Markt und dem Staat eine dritte Form der Organisation des Gemeinwesens, nämlich gemeinschaftlichen Besitz und dessen Nutzung. Darunter fällt nicht nur die traditionelle Allmende-Weide, sondern auch sozial und kulturell generierte Güter wie Wikipedia oder *Open-Source*-Software (vgl. OSTROM 2011: 21; BARNES 2008: 28).

¹⁸ Dies zeigt die Analyse der Wachstumstreiber ausführlich auf. Siehe dazu Kapitel 3.

konkrete Handlungsspielraum hängt von der jeweiligen Risiko- und Experimentierbereitschaft der Unternehmen ab, denn gerade auf Grund der instabilen Situation von sich noch im Entstehen befindenden Nischen existiert eine große Unsicherheit über den Erfolg von solchen Entwicklungen (vgl. PALZKILL 2012: 4).

In der *Transition-Forschung* wird in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Experimenten betont (vgl. ROTMANS / LOORBACH 2010: 159). ADLER und SCHACHTSCHNEIDER sprechen von der Bedeutung kleiner Schritte bei der Änderung eines bestehenden Regimes.

„Damit ein Ausscheren aus der kulturell verankerten Praxis möglich wird, müssen die Übergänge niedrigschwellig und kleinschrittig sein. Es geht um Beispiele, um übertragbare Projekte, die von PionierInnen geschaffen werden und ausstrahlen“ (ADLER / SCHACHTSCHNEIDER 2010: 218).

Unternehmen können demnach als Pioniere des Wandels¹⁹ Veränderungsimpulse aufgreifen und erste innovative Prozesse anstoßen. Auch eine vernetzte, proaktive Unternehmerschaft kann allerdings nicht nötige politische Rahmenbedingungen ersetzen. Sie kann aber über solche Veränderungsimpulse Lösungsmöglichkeiten aufzeigen und damit die Grundlage für politische Reformen legen. Durch innovative Produkte und Dienstleistungen schaffen Unternehmen Alternativen zu dominierenden Konsummustern (vgl. WBGU 2011: 153). Wenn sie sich im Folgeprozess vernetzen und entscheidende Akteure überzeugen, kann es zur Entstehung einer kritischen Masse kommen. Dieses „strukturpolitische“ (SCHNEIDEWIND 1998: 42) Handeln von Unternehmen wirkt sich auf die umgebende Struktur aus, wodurch bestehende Regeln des Regimes verändert werden (vgl. KRISTOF 2010: 76). So kann eine von GEELS und SCHOT beschriebenen *sozio-technische Nische* entstehen.

Dies führt zur zweiten, dieser Arbeit zu Grunde liegenden Hypothese:

Hypothese 2: Unternehmen können als proaktiv agierende Pioniere des Wandels den Suchprozess in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft aktiv mitgestalten.

¹⁹ Die Bezeichnung *Pionier des Wandels* nimmt Bezug auf die in der Diffusions- und Transition-Forschung thematisierte Rolle von sogenannten *change agents* (vgl. KRISTOF 2010: 76; WBGU 2012: 257).

Im Einklang mit der hier vertretenen Hypothese 2 stehen Positionen, welche die Notwendigkeit einer integrierten Systemperspektive betonen, den Unternehmen dabei aber eine Schlüsselrolle zuweisen (vgl. PAECH 2012b: 266; REICHEL 2013: 18; SCHNEIDEWIND et al. 2012: 499; SEIDL / ZAHRT 2013: 29). Erste Beispiele für solche Pionierunternehmen im Hinblick auf eine gesellschaftliche Transformation lassen sich im Bereich der sogenannten *Sozialunternehmer*, aber auch im Ernährungssektor bereits ausmachen, wie die empirischen Untersuchungen zeigen werden (vgl. auch JACKSON in CONFINO 2010).

Resümierend kann festgehalten werden, dass Unternehmen wichtige Akteure im Prozess der Transformation sind.

„Einerseits haben Unternehmen große Bedeutung in Bezug auf Beharrungskräfte und Pfadabhängigkeiten, die sich in gefestigten und bewährten Marktstrukturen äußern“ (SCHNEIDEWIND et al. 2012: 503).

Dieses wird in Kapitel 3 durch die Analyse unternehmerischer Wachstumstreiber nachgegangen.

„Andererseits sind Unternehmen und Branchen wichtige Treiber bei der radikalen Veränderung dieser Marktstrukturen, indem sie Nischen-Innovationen durch Geschäftsstrategien Eingang auf die Ebene des Regimes finden lassen“ (ebd.: 503).

Mit diesen Strategien für zukunftsfähige Unternehmen befasst sich das vierte Kapitel.

3. Unternehmerische Wirkungszusammenhänge als Wachstumstreiber

Im zweiten Kapitel wurde deutlich, dass die unternehmerische Verantwortung nicht nur in der Gewinnmaximierung besteht und dass Unternehmen durchaus Handlungsfreiräume besitzen, um einen Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel zu leisten. Das folgende Kapitel analysiert, warum die Orientierung an quantitativem Wachstum für Unternehmen so attraktiv und vereinnahmend zugleich ist. Denn nach dem Umweltpolitologen JAMES G. SPEHT beruht die Umweltzerstörung „immer weniger darauf, dass etwas falsch läuft, als darauf, dass alles so weiter läuft wie bisher“ (SPETH 2005: 110 nach STENGEL 2011: 30). Bestimmte Regimestrukturen sorgen für Pfadabhängigkeiten, die einen Wandel blockieren und ein Festhalten an gewohnten Praktiken trotz bekannter Fehlentwicklungen bewirken. Bevor die unternehmerische Rolle in einer Postwachstumsgesellschaft betrachtet werden kann, muss demnach untersucht werden, welche Mechanismen im Unternehmen wachstumstreibend wirken und inwiefern hierdurch Probleme entstehen. Es werden dabei unterschiedliche Funktionsbereiche eines Unternehmens analysiert (vgl. NEUS 2009: 221), wobei die von den Vertreter der Wachstumskritik identifizierten Wachstumstreiber aufgenommen werden.²⁰

3.1. Unternehmenswachstum: Was wächst?

Auf makroökonomischer Ebene ist die Variable für Wirtschaftswachstum eindeutig definiert: Das Bruttoinlandsprodukt (BIP). Die gesell-

²⁰ Zur Perspektive der Hauptvertreter der Wachstumskritik siehe Tabelle 1 in Abschnitt 4.2.

schaftliche Orientierung an der Steigerung dieser Variable führt – wie im zweiten Kapitel aufgezeigt – zu großen ökologischen und sozialen Problemen. Doch was bedeutet dies auf mikroökonomischer Ebene für das einzelne Unternehmen?

Zur Beantwortung dieser Frage muss zunächst geklärt werden, auf welche Variablen sich eine Diskussion um unternehmerisches Wachstum bezieht; das bedeutet, was wächst in Bezug auf ein Unternehmen? Häufig verwendete Kennzahlen sind beispielsweise: Absatz-, Produktions- und Auftragsvolumen, aber auch Umsatz, Gewinn, *cash flow*, *return on investment* (ROI), Marktanteile oder Mitarbeiterzahlen (vgl. BAKKER et al. 1999: 51–2). Allgemein lassen sich diese Kennzahlen in zwei Kategorien von Variablen unterscheiden. Die erste Kategorie bezieht sich auf die quantitative Unternehmensgröße, wohingegen die zweite Kategorie die finanzielle Rentabilität eines Unternehmens beschreibt. Für jedes Unternehmen ist eine andere Kennzahl die zentrale Messgröße, wobei die Gewinnentwicklung besondere Beachtung findet (vgl. ebd.: 56). Für diese Arbeit spielen beide Kategorien eine Rolle, da sie beide – wenn auch in unterschiedlichem Maße – an den Umweltverbrauch eines Unternehmens gekoppelt sind. Wenn daher im weiteren Verlauf vom Wachstum eines Unternehmens gesprochen wird, dann wird sich – soweit nicht anders erwähnt – auf das Absatz- und Gewinnwachstum eines Unternehmens bezogen.

Auf Unternehmen wirken verschiedene Regeln und Normen des bestehenden *sozio-technischen Regimes*, die es zu dieser (alleinigen) Orientierung an Wachstum anleiten. In der klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Theorie gelten Wachstum und Gewinnorientierung als oberstes Unternehmensziel. Dies resultiert in Managementlehrbüchern, die Ratschläge geben, wie Wachstumsbremsen in Unternehmen gelöst werden können (vgl. QUELLE 2011: 27–33; GOMEZ et al. 2007: 19–30). Führende Unternehmensberatungen wie McKinsey sind der Ansicht, dass Unternehmen wachsen müssen (vgl. VIGUERIE et al. 2008: 8). ›Wachse oder weiche‹ gilt dabei als ungeschriebenes Gesetz. Das Unternehmen, welches schrumpft, verschwindet vom Markt oder wird von einem anderen Unternehmen übernommen (vgl. CHRISTOPHE 2007: 14). Da aber kein Unternehmen weichen will, entsteht ein allgemeiner Wachstumszwang (vgl. SARKAR / KERN 2008: 29).

Unternehmen wollen aber auch wachsen, denn in der derzeitigen Anreizstruktur ist Absatzwachstum für Unternehmen unabhängig von

der verfolgten Unternehmensstrategie nahezu immer vorteilhaft und hoch willkommen (vgl. STAHLMANN 1994: 199; QUELLE 2011: 11). Die Gründe liegen in komplexen Anreizmechanismen, die hier als Wachstumstreiber bezeichnet werden sollen. Diese manifestieren sich im *sozio-technischen Regime* durch den Wettbewerbsdruck, der Unternehmen förmlich dazu zwingt, jeglichen rechtlichen Spielraum auszunutzen, um konkurrenzfähig zu bleiben.

„Tief verwurzelte Denkgewohnheiten und Verhaltensweisen führen dazu, ... dass Investoren von Unternehmen Wachstum um jeden Preis verlangen“ (SENGE 2011: 421).

In diesem Sinn belohnt und bestärkt die Systemstruktur problematisches Unternehmensverhalten und verdrängt anders handelnde Akteure vom Markt (vgl. JOHANISOVA et al. 2013: 8). Im Folgenden werden diese hauptsächlichen Wachstumstreiber entlang der Funktionsbereiche eines Unternehmens näher analysiert, wobei sich – soweit nicht explizit angeführt – auf keinen speziellen Unternehmenstyp bezogen wird, sondern die allgemeinen unternehmerischen Wirkungszusammenhänge analysiert werden.

3.2. Finanzierung als Drang und Zwang

Die Finanzierung wird von verschiedenen Autoren als Haupttreiber identifiziert (vgl. BINSWANGER 2009: 313; LATOUCHE 2007: 33; PAECH 2007a: 299). Im Folgenden sollen die dabei wirkenden Zusammenhänge anhand der *Wachstumsspirale* nach HANS CHRISTOPH BINSWANGER erläutert werden (vgl. BINSWANGER 2009: 306).

Der Ausgangspunkt ist die Tatsache, dass insbesondere Kapitalgesellschaften und speziell Aktiengesellschaften, aber im Grunde alle Formen der Kapitalaufnahme, die Erwirtschaftung von Zinsen und Rendite erfordern (vgl. ebd.: 72). Kapital wird von einem Unternehmen aufgenommen, um Investitionen zu tätigen. Es dient dabei als Vorfinanzierung der später zu verkaufenden Produktion (vgl. ebd.: 310).

Aus den folgenden Gründen muss ein Unternehmen nicht nur die Summe des aufgenommenen Kapitals, sondern auch einen zusätzlichen Gewinn erwirtschaften. Erstens besteht bei der Produktion ein Risiko,

da deren Absatz keineswegs sicher ist. Zum Ausgleich für dieses Risiko fordern die Kapitalgeber einen Ausgleich, der bei Fremdkapital in Form von Zinsen und bei Eigenkapital in Form von Rendite und Dividenden gezahlt wird. Während PAECH keinen Unterschied in der Wirkung zwischen Fremd- und Eigenkapital sieht (vgl. PAECH 2012a: 108), sehen andere Autoren vor allem Unternehmen mit einer hohen Fremdkapitalquote einem erhöhten Wachstumsdruck ausgesetzt, da die Einflussnahme in Richtung einer Wachstumsstrategie von Banken oder Aktionären in diesem Fall um so höher ist (vgl. BAKKER et al. 1999: 58; STAHLMANN 1994: 197; HENKE 2010: 75).

Zweitens steht ein Unternehmen in der Konkurrenz um günstiges Kapital, sodass es nur bei entsprechenden Gewinnaussichten und damit verbundenen Renditen und Zinsen ausreichend Kapital erhält (vgl. JACKSON 2012: 97). Investoren bringen ihr Geld vor allem in prosperierende, nicht aber in stagnierende Unternehmen und Märkte. *Shareholder* erwarten positive Gewinnaussichten und daraus resultierende Dividenden. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen ihre Gewinnziele in gewissem Maße in Abhängigkeit ihrer Konkurrenten setzen (vgl. O'NEILL et al. 2010: 93). Drittens entsteht bei Produktionsanlagen regelmäßiger Verschleiß, der entsprechende Ersatzinvestitionen erfordert (vgl. PAECH 2012a: 104; JACKSON 2012: 97).

Die Wachstumsrate eines Unternehmens muss demnach mindestens so hoch sein, um fortlaufend Risiko, Zinsen und Reproduktion auszugleichen (vgl. BINSWANGER 2009: 315). Ist dies nicht der Fall, verliert ein Unternehmen seine Existenzberechtigung. Nach BINSWANGER entsteht aufgrund dieser Zusammenhänge ein Wachstumszwang, da

„ohne Fortsetzung des Investitionsprozesses bzw. der Erhöhung des Kapitaleinsatzes die Unternehmensgewinne fortlaufend sinken würden, sodass es sich für die Kapitalgeber nicht mehr lohnt, das Risiko des Kapitaleinsatzes auf sich zu nehmen“ (ebd.: 313).

Allgemein betrachtet fordert das durch die Investition „vorausseilende Geld die Einlösung in Mehrproduktion“ (STAHLMANN 1994: 196). In diesem Prozess ist die Dynamik des Geldes und vor allem die Rolle der Geschäftsbanken nicht zu unterschätzen, auf die hier nicht weiter

eingegangen werden soll.²¹

Zusätzlich besteht noch ein Wachstumsdrang, was bedeutet, dass ein Unternehmen bestrebt ist und dazu angeleitet wird, mehr als nur die mindestens erforderliche Wachstumsrate, sondern vielmehr eine Gewinnmaximierung anzustreben (vgl. BINSWANGER 2010a: 11). Nicht nur führen bei Nichtinvestition entgehende Zinsen aufgrund von Inflation zur Entwertung des Geldes (vgl. BINSWANGER 2009: 318), sondern die Gewinnerwartungen sind auch um so höher, je größer die Investition und damit das Produktionswachstum ausfallen. Insbesondere in Aktiengesellschaften sind Kapitalgeber an einer fortlaufenden Fortsetzung des Investitionsprozesses interessiert, da höhere Gewinnaussichten sich nicht nur in Dividenden, sondern auch im Aktienwert widerspiegeln (vgl. BINSWANGER 2009: 313, 325). Außerdem sind Aktionäre daran interessiert, dass die Gewinne nicht nur hoch, sondern möglichst maximal ausfallen und eine Aktiengesellschaft ist verpflichtet, die Interessen ihrer Aktionäre zufriedenzustellen (vgl. BINSWANGER 2010a: 22; FRIEDMAN 1970: 126).²²

Insgesamt bewirkt dieser Wachstumsdrang im äußersten Fall eine Spekulation auf Kreditbasis (vgl. BINSWANGER 2010a: 23) und verschiebt den Fokus eines Unternehmens: Es wirtschaftet, um möglichst hohe Geldüberschüsse zu erzielen und nicht um Waren zu erstellen oder Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. EXNER et al. 2008: 108).

Verstärkt werden diese durch das Kapital bestehenden Wachstumstreiber durch die industrielle Logik, Arbeit durch Kapital zu ersetzen. Der vorherrschende Produktivitätsbegriff führt zu einer Kapitalausweitung und einer Reduktion des Arbeitseinsatzes – auch weil die

²¹ BINSWANGER betrachtet im Gegensatz zur neoklassischen Ökonomie Geld nicht als neutral. Er weist daraufhin, dass die Geschäftsbanken das Privileg einer unbegrenzten Buchgeldschöpfung durch Kreditvergabe besitzen. Dadurch ermöglichen sie erst den Unternehmen immer neue Kredite und damit zusätzliche Investitionen zu finanzieren, also stetig zu wachsen. Für eine detaillierte Auseinandersetzung siehe BINSWANGER 2010a: 14–6 und BINSWANGER 2009: 305–15.

²² Renditeerwartungen sind nur teilweise vom Unternehmen beeinflussbar, aber haben direkte Auswirkungen. Beispielsweise strebt das Schweizer System der Pensionskassen langfristig eine Kapitalrendite von 4,6 Prozent an (vgl. Swisscanto 2011 nach SEIDL / ZÄHRNT 2012: 112). Unternehmen, die darunter liegen, haben wenig Chancen an ausreichend Kapital zu gelangen. Siehe dazu auch Abschnitt 4.3.2.

langfristigen Effekte des Wachstumsdrucks nicht berücksichtigt werden und Materialkosten im Gegensatz zu Lohnkosten bisher real geringer waren (vgl. MEYER 2008: 148; JACKSON 2012: 97).²³ Ein höherer Technologisierungsgrad erfordert aber einen höheren Kapitalbedarf – zum einen als Anschaffungsinvestitionen, zum anderen aber auch als Ersatzinvestitionen, denn Maschinen verschleifen und müssen ersetzt werden (vgl. REHEIS 1998: 74). Die Notwendigkeit, diesen Kapitalbedarf zu decken, verstärkt die Wachstumsorientierung.

PAECH und PAECH weisen daraufhin, dass sich dieser Prozess auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen vollzieht und durch die Tendenz zu immer weiterer Arbeitsteilung und Spezialisierung zusätzlich verstärkt wird. Da auf jeder dieser Spezialisierungsstufen Kapital aufgenommen wird und refinanziert werden muss, entsteht gesamtwirtschaftlich durch lange Wertschöpfungsketten ein immer größerer Wachstumsdruck, der sich auch auf das einzelne Unternehmen auswirkt (vgl. PAECH / PAECH 2013: 81–2).

Die Finanzierung stellt daher sowohl einen Zwang als auch einen Drang zu mehr Wachstum dar. Um das eingesetzte Kapital zu refinanzieren, besteht die Notwendigkeit von Unternehmenswachstum. Diese erhöht sich durch die mit der Spezialisierung einhergehende zunehmende Kapitalintensität. Darüber hinaus ist ein Unternehmen bestrebt, dieses Gewinnwachstum zu maximieren, um die Kapitalgeber zufriedenzustellen und ausreichend Kapital für einen fortlaufenden Wachstumsprozess zu erhalten.

3.3. Größenvorteile durch die Systemstruktur

Es gibt eine Vielzahl von in der Systemstruktur des Marktes angelegten Gründen, warum Unternehmen in Bezug auf ihre Unternehmensgröße wachsen wollen und dies explizit als Unternehmensziel formulieren. STAHLMANN beschreibt diese als „quantitative Wachstumstreiber“ (STAHLMANN 1994: 199). Wie hoch solche Größenvorteile – vor allem in Bezug auf die Absatzmenge – konkret sind, hängt ganz allgemein von der Marktphase, in der ein Unternehmen agiert, ab. Während sie in der *Experimentier-* und *Expansionsphase*, in der ein Produkt oder eine

²³ Siehe auch Abschnitt 3.6.

Dienstleistung entwickelt und in den Markt eingeführt wird, unzweifelhaft groß sind, ändert sich dies in der *Ausreifungs-* und *Stagnations-* beziehungsweise *Rückbildungsphase*, in der Sättigungseffekte verstärkt eintreten (vgl. HEUSS 1965: 15–7).

Erstens bietet Absatzwachstum ganz konkrete Vorteile in Form von sich realisierenden Größenvorteilen, die sogenannten *Skalen- und Verbundeffekte*. Dies sind insbesondere eine Fixkostendegression, also die Verteilung von fixen Kosten auf eine höhere Stückzahl an Produkten, aber auch Erfahrungskurveneffekte und bessere Finanzierungsbedingungen sowie Rabattkonditionen in der Beschaffung (vgl. STAHLMANN 1994: 199–200). Zudem bietet sich für größere Unternehmen tendenziell eine Aussicht auf höhere Erträge (vgl. KERN 1974: 250). Außerdem sind eine Realisierung von solchen *Skaleneffekten* und damit verbundene Kostenvorteile oftmals notwendig, um wettbewerbsfähig zu sein (vgl. BAKKER et al. 1999: 57).

Ein zweiter Grund für eine Ausrichtung auf Größenwachstum sind mögliche, entstehende Nachteile bei stagnierenden Absatz- und Gewinnzahlen. In einer solchen Situation steht weniger Kapital zur Verfügung für Forschung und Investition, aber auch für unvorhergesehene Kostensteigerungen, welche durch externe Faktoren wie beispielsweise eine Ölpreiserhöhung ausgelöst werden können. Dadurch kann die Krisenanfälligkeit eines Unternehmens steigen. Höhere Gewinne schaffen hingegen mehr Sicherheit für ungünstigere Zeiten (vgl. JÖHR 1974: 11). VON KORTZFLEISCH nennt zudem die Gefahr der Überalterung des Managements in einem nicht quantitativ wachsenden Unternehmen (vgl. VON KORTZFLEISCH 1974: 265).

Drittens ist für den Marktzugang eine gewisse Mindestgröße in Bezug auf Lieferfähigkeit und Bekanntheit nötig und auch viele Regulierungskosten rentieren sich erst ab einer bestimmten Größe (vgl. BAKKER et al. 1999: 56–8). Bei Kapitalgesellschaften schützt eine gewisse Unternehmensgröße des Weiteren vor einer feindlichen Übernahme.

Ab einem bestimmten Niveau sind reine Größenvorteile – wie sie oben beschrieben werden – nicht mehr ausschlaggebend für das Bestreben zu wachsen. An dieser Stelle treten, viertens, andere Ziele, die über quantitatives Wachstum erreicht werden sollen, in den Vordergrund. Als größter Antrieb kann eine dadurch erlangte Vergrößerung des Einflussraumes eines Unternehmens betrachtet werden. Einfluss, Marktmacht und Handlungsoptionen sind in Bezug auf Konkurrenten,

Zulieferer und auch die Politik bei großen Unternehmen wesentlich stärker ausgeprägt (vgl. JÖHR 1974: 11): Über geschützte Marken und Patente entstehende Marktzutrittsbarrieren, aber auch über Preiskämpfe haben sie die Möglichkeit, Konkurrenten unter Druck zu setzen; über ihre Absatzmenge die Zulieferer und über Lobbyarbeit und das Arbeitsplatzargument die Politik. Letzteres manifestiert sich in einer politischen Förderung von in Notlage geratenen Großunternehmen, wie die Beispiele Holzmann oder Opel zeigen, während kleinere Unternehmen scheinbar ohne überregionale politische Relevanz bleiben (vgl. KORTMANN 2004: 467). „[D]ie Ausschaltung der ›Konkursfähigkeit‹ durch Erreichen einer gesellschaftsrelevanten Größe“ (STAHLMANN 1994: 199) ist die Krönung einer solchen quantitativen Wachstumsstrategie. Die Folgen dieses auch unter dem Begriff *too big to fail* bekannten Prinzips haben die aktuelle Finanzkrise und die dabei erfolgte Rettung einiger Bankhäuser eindrucksvoll gezeigt.²⁴

Neben diesen für Unternehmen bestehenden Vorteilen bei entsprechender Betriebsgröße werden Großunternehmen zusätzlich durch das herrschende *sozio-technische Regime* begünstigt, was wiederum ein fünftes Argument für Größenwachstum ist.

Die bestehenden Gesetzmäßigkeiten des Marktes erlauben es gerade großen Unternehmen, sich Wettbewerbsvorteile und damit einen immer größer werdenden Vorteil gegenüber (kleineren) Mitbewerbern zu verschaffen (vgl. REHEIS 1998: 75). Zum einen können weltumspannende Großkonzerne von internationalen Regulierungsunterschieden profitieren. Vielfach praktiziert wird dies beispielsweise bei der Besteuerung, indem eine Firmenniederlassung in einem Land mit niedrigem Unternehmenssteuersatz eröffnet wird, um durch geschickte Buchungsvorgänge dort die Gewinne anfallen zu lassen (vgl. STEWARD / WEBB 2006: 165).²⁵ Auch die Bereiche der Umwelt- und Sozialgesetzgebung

²⁴ In der Finanzkrise von 2007, deren Folgen sich über die Eurokrise bis ins aktuelle Jahr 2013 erstrecken, wurden vor allem in den USA und in Europa zahlreiche Privatbanken mit Steuergeldern vor der Insolvenz bewahrt. Das Hauptargument für diese staatliche Unterstützung war dabei die Systemrelevanz der Banken, da deren Zusammenbruch – so die Argumentation – aufgrund ihrer Größe negative Auswirkungen auf die gesamte Volkswirtschaft gehabt hätte (vgl. WHITE / BARALDI 2012: 148–9; COHEN 2012: 1719; STERN / FELDMANN 2004: 79).

²⁵ REGO kommt dabei zu dem Schluss, dass multinationale Konzerne in dieser Hinsicht wesentliche Vorteile gegenüber kleineren Firmen haben (vgl. REGO

sind ein Feld, auf dem dies häufig geschieht. Insgesamt profitieren Großunternehmen mit einem globalen Wertschöpfungsnetzwerk überproportional von solchen Externalisierungspotentialen (vgl. PRINCEN 2002: 106). FRANK und COOK sprechen daher von *winner-take-all markets*, auf denen vor allem Großunternehmen durch kleine Leistungsvorsprünge – eben auch hervorgerufen durch Externalisierungen – hohe Gewinne erzielen können (vgl. FRANK / COOK 1995: 3). Außerdem weisen SEIDL und ZAHRT darauf hin, dass es zusätzlich steuerliche Anreize für Unternehmenswachstum gibt (vgl. SEIDL / ZAHRT 2013: 27). Diese beruhen auf verschiedenen Studien zum Zusammenhang zwischen Unternehmensbesteuerung und Wirtschaftswachstum und der politischen Überlegung, durch die Besteuerung Unternehmenswachstum und damit gesamtwirtschaftliches Wachstum zu fördern (vgl. JOHANSSON et al. 2008: 9). Zum anderen gilt monopolistische Konkurrenz für die Wettbewerbsbehörden als ausreichend für einen funktionierenden Markt, was diese Tendenz zum Größenwachstum noch befördert. Unternehmen versuchen sich solche Monopole durch Patente und geschützte Marken zu sichern (vgl. DAHM / SCHERHORN 2008: 201).

Eine solche Konzentration – wie sie in den letzten Jahren zu beobachten ist – führt nicht nur zu Marktmacht, sondern auch zu politischer Macht (vgl. BARNES 2008: 48). Dies erschwert die Einführung wirksamer Steuer-, Umwelt- und Sozialgesetzgebung, die zwangsläufig eine Einschränkung dieser Vorteile zur Folge hätte. Außerdem führt dies zu einer fortschreitenden Entgrenzung von Produktion und Konsum und dadurch zu verstärkten negativen Umweltauswirkungen, da die Folgen einer schädlichen Produktion aufgrund der zunehmenden Distanz nicht von Konsumenten direkt wahrgenommen werden (vgl. PRINCEN 2002: 128–9).

Aber auch für Unternehmen selbst ergeben sich aus diesen „quantitativen Wachstumszwängen“ (STAHLMANN 1994: 199) Nachteile, da mit zunehmender Größe auch die anderen bestehenden Wachstums-

2003: 828). Ein eindeutiges Beispiel dafür ist das sogenannte *Double Irish Arrangement*, durch das verschiedene Großunternehmen die niedrigen Steuersätze in Irland nutzen (vgl. DUHIGG / KCIENIEWSKI 2012: 1) und die verschiedenen Unternehmenskonstruktionen in *Offshore Finanzplätzen*, wie auch die Enthüllungen im Rahmen der sogenannten *Offshore Leaks* zeigen (vgl. VAN DER DOES DE WILLEBOIS 2011: 33–4; BRINKMAN et al. 2013).

treiber um so stärker ins Gewicht fallen (vgl. BAKKER 2000: 49). So wie von STAHLMANN betitelt kann aus solchen Wachstumstreibern dann schnell ein Wachstumszwang entstehen. Denn auf der einen Seite erfordern Investitionen und Kapazitätsausbau auch eine Auslastung dieser Kapazitäten. Hier besteht das Problem der sprunghaften Kapazitätserweiterungen, da eine Vergrößerung von Produktion oder Vertrieb meist nicht in einzelnen Stückzahlen, sondern nur in größeren Schritten möglich ist. Doch ob die Nachfrageentwicklung entsprechend verläuft, ist der Natur gemäß ungewiss (vgl. SENGE 2011: 137–50). Auf der anderen Seite bindet eine Unternehmensvergrößerung viele Ressourcen und Aufmerksamkeit, und kann dadurch die bisherige Unternehmensstruktur verändern oder Qualitätseinbußen als Folge haben (vgl. ACS / AUDRETSCH 1988: 688). Nicht selten entfernen sich Unternehmen aufgrund dieses Prozesses von ihren anfänglichen Zielsetzungen, was durchaus negative Folgen für den Unternehmenserfolg mit sich bringen kann (vgl. JOHANISOVA et al. 2013: 14).²⁶

Im Gegensatz zur theoretischen Darstellung des Marktmodells in der Wirtschaftswissenschaft wirkt neben konkreten Größenvorteilen demnach eine in der Systemstruktur angelegte Bevorzugung von Großunternehmen als Wachstumstreiber.

3.4. Betriebsaufbau und interne Betriebslogik

So wie in der Systemstruktur des *sozio-technischen Regimes* verschiedene Wachstumstreiber bestehen, können diese auch in der internen Unternehmensstruktur verwurzelt sein.

Erstens ist Streben nach Einfluss und Macht nicht nur für das Unternehmen, sondern insbesondere auch für die Unternehmenslenker, also das Management, ein weit verbreiteter Grund für die Befolgung einer unternehmerischen Wachstumsstrategie. In vielen Unternehmen werden Manager leistungsbezogen oder durch Aktienanteile entlohnt, dadurch haben sie ein ureigenes Interesse an einer möglichst hohen Dividende und steigenden Aktienkursen, denn diese Faktoren hän-

²⁶ Ein eindrucksvoller Fall im Bereich der Ernährungsbranche ist die Firma Bionade, die nach einem rasanten Wachstum Abstriche bei der ökologischen Ressourcenauswahl machte und schließlich von Dr. Oetker übernommen wurde (vgl. HANNEMANN 2010: 105–9).

gen kurzfristig sehr stark von den jeweiligen Wachstumsaussichten eines Unternehmens ab (vgl. JÖHR 1974: 11). Die besonders mit Bonuszahlungen verbundenen negativen Folgen sind in der öffentlichen Diskussion vor allem in der Finanzindustrie thematisiert worden. Boni setzen Anreize zu übermäßiger Kurzfristorientierung, aber auch zu Firmenkäufen und Spekulation, weil hier anscheinend kurzfristig die größten Erfolge erzielt werden können (vgl. BINSWANGER 2010b: 138). Aber nicht nur die Entlohnung, sondern auch nicht-monetäre Motive wie Macht und Prestige sind Gründe für ein starkes Streben nach Unternehmenswachstum (vgl. MÜLLER-WENK 1974: 270).²⁷

Zweitens können Arbeitnehmer ebenfalls an einem Unternehmenswachstum interessiert sein. Zum einen bieten sich in einem wachsenden Unternehmen mehr Aufstiegschancen, da sich Hierarchien beispielsweise durch den Aufbau einer neuen Abteilung wandeln können (vgl. BAKKER et al. 1999: 56–8). Zum anderen scheint es für Mitarbeiter in wachsenden, prosperierenden Unternehmen eine höhere Zufriedenheit und Arbeitsmoral zu geben (vgl. SENGE 2011: 118). „Arbeit kann aufregender, sinnvoller und erfüllender werden, wenn Mitarbeiter das gemeinsame Ziel Wachstum anstreben.“ (BAGHAI et al. 1999: 174). Unternehmenswachstum hat demnach einen Einfluss auf die Attraktivität eines Arbeitgebers und dies kann im Angesicht eines Fachkräftemangels für Unternehmen eine Rolle spielen.

Als dritter Punkt spielen nicht nur die in einem Unternehmen arbeitenden Personen, sondern auch die Organisation des Betriebsablaufes eine Rolle. Hier hat insbesondere die Organisationsform eine Bedeutung. FRITZ REHEIS vertritt die These, dass ein hierarchisches Management, das in den meisten Unternehmen gilt, zu einem höheren Arbeitstempo und damit Wachstumsbestreben führt, als dies die Arbeitnehmer bei einem selbstbestimmten Rhythmus wählen würden (vgl. REHEIS 1998: 74). Unterstützt wird diese Annahme durch verschiedene Studien, welche die jährlich steigenden Fehltage aufgrund psychischer Leiden belegen, wobei hier neben dem Arbeitsumfeld auch gesellschaftliche Entwicklungen eine entscheidende Rolle spielen (vgl. OECD 2012: 200–2; TECHNIKER KRANKENKASSE (TK) 2012: 81–2;

²⁷ Die Schweizer Bevölkerung hat dies unter anderem dazu veranlasst, in einer Volksabstimmung eine Begrenzung solcher Zahlungen und sogar ein Verbot von Abfindungen und von speziellen Boni für Firmenkäufe in Aktiengesellschaften zu beschließen (vgl. GEMPERLI 2013; SCHWEIZERISCHE BUNDESKANZLEI 2013).

BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN 2012: 164). Zudem befördert eine hierarchische, undemokratische Organisationsstruktur oben beschriebene Managerinteressen im Vergleich zu anderen Stakeholdern, die nicht vertreten sind (vgl. JOHANISOVA et al. 2013: 8). In einer Aktiengesellschaft kann dies dazu führen, dass „[s]oziale und umweltpolitische Ziele ... freiwillig nur verfolgt werden [dürfen], wenn und soweit sie die Interessen des Unternehmens, d.h. seiner Aktionäre fördern“ (DAHM / SCHERHORN 2008: 202). JARED DIAMOND geht soweit, dass er von einer Verpflichtung zur Gewinnmaximierung auf Kosten von Gemeingütern spricht und führt dafür das Beispiel HENRY FORDS an, der von seinen Aktionären aufgrund seiner zu hohen Lohnpolitik erfolgreich verklagt wurde (vgl. DIAMOND 2006: 596).

Interessen von Managern und Arbeitgebern sowie eine hierarchische Organisationsstruktur können demnach als weitere Wachstumstreiber identifiziert werden. Auch hier gilt, dass diese durch die interne Unternehmensstruktur bestehenden Wachstumstreiber mit der Größe des Unternehmens an Bedeutung gewinnen.

3.5. Wechselwirkung von Nachfragekreierung und Symbolkonsum

Der im Folgenden beschriebene Wachstumstreiber wird von LATOUCHE neben der Finanzierung als hauptsächlicher Grund für eine Wachstumsorientierung gesehen (vgl. LATOUCHE 2007: 33), auch PAECH weist ihm als „kulturelle[n] Wachstumstreiber“ (PAECH 2012b: 110) eine zentrale Rolle zu. Es handelt sich dabei nicht allein um einen unternehmerischen Wachstumsgrund, sondern um ein Wechselspiel zwischen Unternehmens- und Konsumentenentscheidungen.

Um diese Wechselwirkung zu verstehen, bedarf es zunächst einer genaueren Betrachtung der Rolle von Konsum in der heutigen Gesellschaft. Neben materiellen oder physischen Bedürfnissen stehen heute vermehrt soziale Motive des Konsumaktes im Vordergrund. GERHARD SCHULZE unterscheidet diesbezüglich zwischen *subjektivem Konsum*, also der Befriedigung emotionaler Bedürfnisse durch den Erwerb eines Konsumgutes, und *symbolischem Konsum* (vgl. SCHULZE 2003: 52–7). Dabei hat Konsum die Funktion, einen gewissen Status zu symboli-

sieren und durch den Besitz bestimmter, exklusiver Konsumgüter die individuelle, relative Position in der gesellschaftlichen Hierarchie zu verbessern (vgl. ebd.: 53).

FRED HIRSCH hat diesen auch *positional* genannten Konsum analysiert und aufgezeigt, dass er für die Mehrheit der Konsumenten nicht zu einer Befriedigung der Konsumbedürfnisse führt, sondern im Gegenteil zu Frustration und einer stetigen Erhöhung der materiellen Bedürfnisse (vgl. HIRSCH 1980: 243). Nach HIRSCH hängt die Erfüllung *symbolischer* Konsummotive von den jeweiligen Nutzungsbedingungen ab und diese sorgen bei vermehrtem Konsum von Statusgütern dafür, dass eine Statusverbesserung gerade nicht für alle möglich ist. Je mehr ein bestimmtes Statusgut konsumiert wird, um so mehr verliert es auch seine Symbolkraft der sozialen Abgrenzung und ein neues, schwer zu erlangendes Gut übernimmt diese Rolle. Obwohl das Nichteintreffen der erhofften Befriedigung zu Frustration führt, wird die Hoffnung auf eine zukünftig mögliche Statusverbesserung dadurch aufrecht erhalten, dass es einigen gelingt aufzusteigen (vgl. HIRSCH 1980: 151). Diese Hoffnung „treibt alle an, weil deren positionaler Aufwand direkt oder indirekt auch die Konsumwünsche der anderen anhebt“ (DAHM / SCHERHORN 2008: 196–7).

Unternehmen fördern diese Entwicklung bewusst durch ihre Markenkommunikation, die vermittelt, dass Produkte einen symbolischen, emotionalen Wert besitzen und ebendiese nicht-materiellen Bedürfnisse durch den Erwerb ihres Produktes erfüllt werden können. Durch solche *Life-Style* Werbemaßnahmen versuchen Unternehmen, potentielle Konsumenten ununterbrochen mit ihrer Werbebotschaft zu konfrontieren (vgl. HÖLSCHER 1998: 175–7). Eine prosperierende Werbebranche mit einem Jahresumsatz von etwa 30 Milliarden Euro in Deutschland dehnt dabei die Möglichkeiten der Werbung durch ständig neue Ideen aus (vgl. ZAW 2013; SCHOR 2004: 177). So wirbt eine aktuelle Kampagne des FACHVERBANDES FÜR AUSSENWERBUNG E. V. (FAW) damit, dass eben solche Außenwerbung „jeden trifft“ (FAW 2013a).

„Immer, überall, 24 Stunden an jedem Tag des Jahres, unausweichlich, unübersehbar. Dabei ist sie jedem Zielgruppenprofil gewachsen, denn mit ihrer Vielfalt und Omnipräsenz trifft sie sicher und zielgenau“ (ebd.).

Diese Omnipräsenz der Werbung verfehlt in Bezug auf den Absatz nicht

ihre Wirkung (vgl. FAW 2013b). Da der Konsum dieser Produkte aber wie von HIRSCH beschrieben von den Nutzungsbedingungen abhängt, erfüllen sich diese Werbeversprechen nur für die ersten Trendpioniere. Während die Marketingliteratur dies als bessere Erfüllung von Konsumentenpräferenzen interpretiert (vgl. KOTLER et al. 2007: 30), sorgt dieser Zusammenhang zwischen dem werbevermittelten Versprechen des Status und der Bedeutung des *positionalen Konsums* für die Selbstdarstellung für eine ständige Nachfrage nach Statusprodukten mit der Wirkung steigender Ressourcenverbräuche, aber auch negativen Effekten einer „Informationsüberlastung“ (HÖLSCHER 1998: 198; vgl. LATOUCHE 2007: 34; HENKE 2010: 17).

Für Unternehmen ist die Intensivierung von Werbemaßnahmen ein gängiges Reaktionsmuster, um auf gesättigten Märkten weiterhin Absatz zu generieren. Unternehmen versuchen, einbrechende Nachfrage aber noch auf zwei weitere Arten zu stimulieren.

Ebenfalls im Gegensatz zur herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre steht die Schaffung neuer Bedürfnisse durch *geplante Obsoleszenz* (vgl. NEUS 2009: 270).²⁸ Dieser Begriff bezeichnet den Umstand, dass Unternehmen Produkte bewusst mit einer begrenzten Haltbarkeit entwickeln, um die Nutzungsdauer zu reduzieren, obwohl diese Produkte technisch viel länger genutzt werden könnten (vgl. PACKARD 1961: 75–6). Bei Eintreten des Verschleißes ist bereits ein neueres Modell – so das Kalkül – vorhanden, welches vom Kunden erworben wird und wiederum den Absatz erhöht. Diese Form des frühzeitigen Verschleißes äußert sich unter anderem in der Verwendung minderer Qualität bei Verschleißteilen, fest verbauten Akkus und unzureichender Ersatzteilbereitstellung (vgl. SCHRIDDE 2012: 57). Hierzu gehört auch die Tatsache, dass Ersatzteile schon nach recht kurzer Zeit nicht mehr nachzubestellen sind, beziehungsweise nur zu unverhältnismäßig hohen Preisen.²⁹

Die dritte Art der Nachfragekreierung in diesem Zusammenhang ist das ständige Hervorbringen neuer Produkte und noch ausdiffe-

²⁸ SCHRIDDE und KREISS haben zur *geplanten Obsoleszenz* ein aktuelles Gutachten verfasst, das die Thematik detailliert analysiert und zahlreiche Produktbeispiele nennt (vgl. SCHRIDDE / KREISS 2013).

²⁹ Dies zeigt sich besonders deutlich bei Gebäuden: Fliesen, Badkeramik oder auch Dachziegel sind oft schon nach zehn Jahren nicht mehr lieferbar, was für ein Gebäude weit unterhalb der durchschnittlichen Nutzungsdauer liegt.

renzierterer Dienstleistungen. SCHULZE unterscheidet zwischen der Perfektionierung und Erweiterung von Wünschen und Bedürfnissen (vgl. SCHULZE 2003: 161). Diese neuen Produkte versprechen beispielsweise, materielle oder nicht-materielle Bedürfnisse noch besser erfüllen zu können oder auch ganz neue Bedürfnisse zu befriedigen. Verbreitet ist zusätzlich die Methode, durch eine Art *psychologischer Obsoleszenz* dafür zu sorgen, dass das Alte als unmodern gilt und daher durch ein neues Produkt ersetzt werden muss (vgl. PACKARD 1961: 88–90). Besonders in der Mode kommt dieses Phänomen durch den Saisonzyklus zur Geltung: Obwohl die Kleidung technisch noch einwandfrei ist, wird sie aussortiert. Der Innovationswettbewerb der Unternehmen führt dabei durch eine Fixierung auf technische Neuerungen zu einer ständigen Optionserweiterung und „Strukturaufblähung“ (PAECH 2012a: 189, kursiv im Original). Aber nicht nur der Wettbewerb befördert diese Entwicklung, denn

„[d]er Zwang, immer mehr Güter zu verkaufen, alles ständig zu erneuern, ein immer höheres Niveau der Verbrauchernachfrage zu stimulieren, entsteht aus dem Streben nach Wachstum“ (JACKSON 2012: 101).

Diese Art der Absatzsteigerung beruht jedoch auf der Sichtweise, dass die Bedürfnisse der Menschen unbegrenzt sind und die Konsumenten in ihren Kaufentscheidungen leicht beeinflussbar wären (vgl. SCHULZE 2003: 51). Die über Aufklärungskampagnen und *strategischen Konsum*³⁰ zum Ausdruck kommende Konsumentenmacht widerspricht allerdings dieser These (vgl. STENGEL 2011: 27; BUSSE 2006; KOSLOWSKI / PRIDDAT 2006a).

Allgemein wird hier ein Dilemma der modernen Wirtschaftsweise deutlich: „[W]as soll die Wirtschaft tun, wenn ein winziger Bruchteil ihrer Produktivitätskapazität ausreicht, um genügend Brot für alle herzustellen?“ (SCHULZE 2003: 165). Denn wäre der Markt und dementsprechend die Verbraucher vollständig versorgt, hätten Unternehmen

³⁰ *Strategischer, politischer* oder auch *moralischer* Konsum beschreibt die Möglichkeit, Produkte mit ähnlichen Eigenschaften bei einem anderen Anbieter zu erwerben, der beispielsweise bessere Arbeitsbedingungen gewährleistet und dadurch Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen, insbesondere Unternehmensentscheidungen zu nehmen (vgl. KOSLOWSKI / PRIDDAT 2006b: 7).

keine Aufgabe mehr (vgl. STAHLMANN 1994: 198). Die Wechselwirkung von gezielter Nachfragekreierung über Werbung, das dauerhafte Hervorbringen neuer Produkte und *geplante Obsoleszenz* mit der symbolischen Wirkung des Konsums auf Seiten der Konsumenten füllen diese scheinbare Sinnlücke. „Das rastlose Begehren des ›leeren Selbst‹ ergänzt perfekt die rastlosen Innovationen des Unternehmers“ (JACKSON 2012: 105; 96).

Der hier beschriebene Wachstumstreiber schafft damit die für das Absatzwachstum nötige Nachfragesteigerung und liefert den Unternehmen einen zusätzlichen Grund für eine unbegrenzte Orientierung an Wachstum. Vor allem auf gesättigten Märkten verfolgen Unternehmen diesen Ansatz, um weiterhin Absatz zu generieren und somit dem Zins- und Renditedruck gerecht zu werden (vgl. BINSWANGER 2009: 95).

3.6. Art der Bilanzierung und Unternehmensbewertung

Die einseitige Informationsfunktion des Rechnungswesens wirkt als weiterer Wachstumstreiber in einem Unternehmen.

Auch wenn durch verschiedene Initiativen, wie zum Beispiel die *Global Reporting Initiative* (GRI), die Öko- und Sozialbilanzierung an Bedeutung gewonnen hat (vgl. GRI 2013), werden Unternehmen doch im Endeffekt aufgrund ihrer finanziellen Kennzahlen bewertet. Auch unternehmensintern beschränkt sich der Kapitalbegriff im Wesentlichen auf eine monetäre Gewinnbetrachtung, während Auswirkungen auf Natur und Mensch nicht erfasst werden oder als nachrangig gelten. Die Controlling-Systeme konzentrieren sich auf den Faktor Arbeit und dessen Kosten und erfassen Energie- und Materialverluste nicht explizit (vgl. MEYER 2008: 148). Da sich die Messung der Produktivität an der Arbeitskraft orientiert, werden Produktivitätszuwächse auch dann registriert, wenn Prozesse effizienter, aber umweltschädlicher werden oder zu Lasten der Qualität gehen (vgl. DAHM / SCHERHORN 2008: 136). Dies hat zur Folge, dass „[d]ie ökologischen Schäden der Produktion und der Produkte betriebswirtschaftlich nicht internalisiert, sondern an die Gesellschaft externalisiert“ (STENGEL 2011: 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 (vgl. CHRISTOPHE 2007: 62; DAHM / SCHERHORN 2008: 202). Eine Studie der Europäischen Umweltagentur hat diese Externalisierungseffekte in Bezug auf produktionsbedingte Luftverschmutzung für den europäischen Raum versucht zu quantifizieren und die Landwirtschaft, den Transport, die Energieerzeugung und die verarbeitende Industrie als ökologische Hauptverursacher identifiziert (vgl. EEA 2013: 34–6).

Insbesondere in börsennotierten Aktiengesellschaften führt der durch die quartalsmäßige Bilanzierung verstärkte Wettbewerbsdruck zusätzlich dazu, dass „finanzielles Kapital auf Kosten des sozialen und natürlichen generiert wird“ (SENGE 2011: 5). Da die finanziellen Kennzahlen vor allem mit dem Absatzwachstum korrelieren, verstärkt ein sich auf finanzielle Berichterstattung beschränkendes Rechnungswesen eine unternehmerische Orientierung an Wachstum.

3.7. Zwischenfazit

Es konnten in der Analyse fünf Haupttreiber identifiziert werden, die eine unternehmerische Orientierung an Wachstum fördern. In den einzelnen Funktionsbereichen eines Unternehmens wirken wachstumstreibend: (1) Die Art der Finanzierung und der durch die Produktionsstruktur bestimmte Kapitalbedarf; (2) die Systemstruktur bei Beschaffung, Produktion und Absatz; (3) die Interessen von Mitarbeitern und Managern beim Betriebsaufbau sowie eine hierarchische Unternehmensorganisation; (4) das Marketing in Richtung Nachfragekreierung im Zusammenhang mit der symbolischen Wirkung des Konsums; (5) eine auf finanzielle Aspekte beschränkte Bilanzierung. Quer dazu wirken der Wettbewerbsdruck und das Gewinnstreben, die dafür sorgen, dass alle potentiell *möglichen* Wachstumsoptionen auch *tatsächlich* ausgeschöpft werden.

Dabei ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass zum einen die beschriebenen Treiber systemisch wirken, was bedeutet, dass sie nicht isoliert, sondern im Gesamtkontext betrachtet werden müssen. Es handelt sich also wie im Modell von GRIN et al. um ein nicht-lineares System, das durch komplexe und sich selbstverstärkende Wechselwirkungen ge-

prägt ist.³¹ Zum anderen unterscheidet sich die konkrete Gewichtung und Ausgestaltung je nach Branche und Unternehmenstyp, sodass die vorliegende Analyse vielmehr als Grundstruktur der bestehenden Wachstumstreiber zu betrachten ist, denn als umfassende Identifikation aller Aspekte.

Als weitere Faktoren können beispielsweise die beschränkte Haftung von Kapitalgesellschaften oder Konzentrierungstendenzen durch eine mangelnde Transparenz bei der Eigentümerstruktur und die Möglichkeit der freien Übertragbarkeit von Aktienanteilen gesehen werden (vgl. BINSWANGER 2010a: 154–6; JOHANISOVA et al. 2013: 8). Darüber hinaus wirken zahlreiche nicht vom Unternehmen direkt beeinflusste oder kontrollierbare Wachstumstreiber, die hier nicht weiter behandelt werden sollen.³²

In diesem Kontext sind neben den beschriebenen Unterschieden in Bezug auf die jeweilige Marktphase, in der sich ein Unternehmen befindet, auch die sehr verschiedenen Situationen eines DAX Unternehmens im Vergleich zu einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen zu berücksichtigen. Diesbezüglich kann festgehalten werden, dass die beschriebenen Wachstumstreiber mit zunehmender Unternehmensgröße an Gewicht gewinnen. Allerdings zeigt das *Mehr-Ebenen-Modell*, dass die Regeln und Normen des bestehenden Wachstumsregimes sich auf alle Akteure auswirken. Auch wenn Wachstumstreiber in einer globalen an anonymen *Shareholder*-Interessen ausgerichteten Aktiengesellschaft wesentlich stärker ausgeprägt sind, hat diese allgemeine Wachstumsorientierung somit auch starke Auswirkungen auf kleine und mittelständische Unternehmen. Denn AGs sind die dominierenden Wirtschaftsakteure im bestehenden Wirtschaftssystem und über den Wettbewerbsdruck legen sie allen anderen Unternehmen diese Wachstumsorientierung auf (vgl. BINSWANGER 2010a: 150; SCHERHORN 2012:

³¹ Siehe dazu Abschnitt 2.3.

³² Dazu gehören vor allem das Bevölkerungswachstum, eine soziale Wachstumslogik in der Politik und Gesellschaft (vgl. WELZER 2011: 11), die Beschleunigung von Wirtschaftsprozessen und Alltag (ROSA 2005: 19), die Koppelung von Steuersystem, Renten- und Krankenversicherung an Wirtschaftswachstum (vgl. SEIDL / ZAHRNT 2010: 23) oder die schon beschriebene schrankenlose Geldschöpfung der Geschäftsbanken (vgl. BINSWANGER 2010a: 13) und steigende Renditeerwartungen (vgl. DAHM / SCHERHORN 2008: 199).

377).³³

Diese im *sozio-technischen Regime* wirkenden Mechanismen sorgen insgesamt für eine unternehmerische Ausrichtung an Wachstum, welche in den klassischen Wirtschaftswissenschaften als erstrebenswert und wohlstandssteigernd befürwortet wird. Auf der einen Seite gibt es also viele Gründe, warum weiteres Wirtschaftswachstum gesamtgesellschaftlich nicht vorteilhaft ist. Auf der anderen Seite bestehen ebenso zahlreiche Gründe und Systemzusammenhänge, die Wachstum für Unternehmen erstrebenswert erscheinen lassen. Wie passt das zusammen? Das Ergebnis dieses Auseinanderklaffens von unternehmerischer Realität und Nachhaltigkeitsanspruch sind die unter 2.1 beschriebenen multiplen Krisen. Eine auf Größenvorteile und Innovationsfortschritte reduzierte Sichtweise vernachlässigt die negativen Folgen von Unternehmensgröße und Wachstum in Form von übermäßigem Ressourcenverbrauch, Substanzverzehr und Schädigung sozialer Zusammenhalte, aber auch Marktmacht und politischem Einfluss (vgl. SCHOR 2010: 154–5).

Die Wachstumstreiber bringen jedoch hohe Beharrungskräfte und Pfadabhängigkeiten mit sich, die dafür sorgen, dass die bisherige Wachstumsorientierung beibehalten wird, obwohl Fehlentwicklungen bekannt sind (vgl. SPETH 2005: 110 nach STENGEL 2011: 30; GEELS / SCHOT 2010: 20). Die Rückkopplungsstrukturen des Systems sorgen also für ein Festhalten an der Wachstumsorientierung.

Das nächste Kapitel betrachtet nun genauer die Möglichkeiten, wie ein Unternehmen zukunftsfähig mit diesen Treibern umgehen kann, was das für die Unternehmensstruktur bedeutet und wie dadurch eine Postwachstumsgesellschaft gefördert werden kann.

³³ Siehe dazu auch Abschnitt 4.3.2 und 4.3.7.

4. Strategien für zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft

Wie erläutert, werden in erster Linie proaktiv agierende Unternehmen betrachtet, die einen Veränderungsbedarf der derzeitigen, gesellschaftlichen Situation sehen. Die Grundvoraussetzung besteht also in dem „Wollen“, einer Unternehmensphilosophie, die darauf basiert, auf eine andere Art und Weise zu wirtschaften, als an rein finanziellen Zielen orientiert. Die folgenden Ausführungen sind daher zunächst als Handlungsorientierung für jene Unternehmen gedacht, die sich aktiv der Herausforderung einer Postwachstumsgesellschaft stellen und sich als Initiator und Mitgestalter an diesem gesellschaftlichen Lernprozess beteiligen wollen.

Die Analyse der Notwendigkeit einer Postwachstumsgesellschaft hat aber ebenfalls gezeigt, dass neben der intrinsischen Motivation auch eine Strategie der Risikominimierung zu einem unternehmerischen Nachdenken über Wachstumstreiber und mögliche Strategien zum Gegensteuern führen kann. In Anlehnung an die Instrumente des *Strategischen Managements* kann Postwachstum auch im Rahmen einer strategischen Früherkennung oder eines Resilienz-Managements³⁴ berücksichtigt werden (vgl. BEERMANN 2013: 222). Denn der zukünftige Unternehmenserfolg hängt vor allem davon ab,

³⁴ Resilienz bezeichnet die Widerstandsfähigkeit eines Systems gegenüber äußeren Störungen. Dies ist vor allem in Bezug auf die nicht-linear ablaufenden Prozesse im ökologischen System von Relevanz, aus denen sich in kurzer Zeit erhebliche Änderungen für das unternehmerische Umfeld ergeben können – wie beispielsweise die Studien zu Klimaveränderungen zeigen.

„künftige Nachfragerbedürfnisse, Veränderung der Marktbedingungen, Marktstrategien der Konkurrenten [und] technische Entwicklungsprozesse frühzeitig zu erkennen und aus der gewonnen Erkenntnis eine langfristige Unternehmensstrategie abzuleiten“ (WÖHE 2010: 85).

Sinkende Wachstumsraten aufgrund zunehmender Sättigung von Märkten, eine Verteuerung von Produktionsressourcen aufgrund sich verstärkender Ressourcenverknappung und „steigende Wohlstandskosten“ (BAKKER et al. 1999: 45) der ökologischen und sozialen Folgen des auf Wachstum ausgerichteten Wirtschaftens lassen Postwachstum als „neue Normalität“ (REICHEL 2013: 15) erscheinen. Daher kann eine unternehmerische Strategie ohne Wachstumsorientierung durchaus ein rationales Reaktionsmuster auf sehr realistische Zukunftsentwicklungen darstellen.

Nun stellt sich die Kernfrage dieser Arbeit: Wie kann eine solche unternehmerische Strategie ohne Wachstumsorientierung aussehen? Wie können die bestehenden Routinen und Konventionen aktiv herausgefordert werden, damit Unternehmen ein Teil der Lösung werden und nicht – wie heute zumeist – Problemverursacher bleiben?

Um diese Fragen beantworten zu können, wurden im dritten Kapitel die Beharrungskräfte in Form von Wachstumstreibern analysiert, die Unternehmen am Handeln hindern. Dabei wurde deutlich, dass auf Unternehmen nicht nur externe Wachstumstreiber wirken, welche vom Unternehmen nicht oder nur indirekt beeinflusst werden können, sondern Unternehmen auch ganz bewusst eine Wachstumszunahme fördern. Am eindrucksvollsten zeigt dies das Verfolgen einer Strategie der Schaffung neuer Absatzmöglichkeiten durch *geplante Obsoleszenz* und intensive Werbung, aber auch die Anreizwirkungen der Entlohnungsschemata über Boni oder das Bestreben nach einer Unternehmensgröße von systemischer Relevanz.³⁵ Verwunderlich ist die Wahl einer solchen Strategie nicht, da unternehmerisches Wachstum auf der Mikroebene genauso wie wirtschaftliches Wachstum auf der Makroebene oft als Allheilmittel angesehen wird, in Folge dessen sich alle anderen Probleme automatisch von selbst lösen. Hier wird auch die Notwendigkeit von politisch gesetzten Spielregeln deutlich.

³⁵ Siehe dazu die Abschnitte 3.5, 3.4 und 3.3.

Die Auseinandersetzung mit der möglichen Rolle von Unternehmen in einer großen Transformation hat aber gezeigt, dass Unternehmen durchaus Handlungsspielräume besitzen. Denn die Regimestruktur ist nicht exogen vorgegeben, sondern wird auch durch das unternehmerische Handeln reproduziert (vgl. SCHNEIDEWIND 1998: 40).

Den Umständen, unter denen Unternehmen die beschriebenen Wachstumstreiber überwinden und als Pioniere für einen Wandel zu einer Postwachstumsgesellschaft beitragen können, geht dieses Kapitel nach. Dazu wird zunächst der allgemeine Zusammenhang zwischen Wirtschaftswachstum und Unternehmen betrachtet. Der zweite Abschnitt analysiert unterschiedliche Positionen zur konkreten Gestaltung von Unternehmen. Darauf aufbauend wird in einem dritten Schritt ein Handlungsrahmen für Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft entwickelt.

4.1. Zusammenhang zwischen Wirtschaftswachstum und Unternehmen

Was folgt konkret aus dieser „neuen Normalität“ (REICHEL 2013: 15) für ein Unternehmen? Die makroökonomische Schlussfolgerung, dass weiteres wirtschaftliches Wachstum gesellschaftlich nicht mehr sinnvoll und auch nicht wünschenswert ist,³⁶ bedeutet keinesfalls, dass das Gleiche für weiteres unternehmerisches Wachstum gilt. Grundbedingung für ein zukunftsfähiges Unternehmen ist die Einhaltung der sozialen und ökologischen Grenzen, damit die Tragfähigkeit des Planeten und der Menschen nicht überschritten wird. Dafür gilt es, einen globalen Rahmen für alle Wirtschaftssubjekte zu definieren, der die Einhaltung dieser Grenzen garantiert. Das von ROCKSTROM et al. entwickelte Konzept des *safe operating space* zeigt hier ebenso wie der Budgetansatz des WBGU mögliche Operationalisierungen auf (vgl. ROCKSTRÖM et al. 2009: 472; WBGU 2009: 2). Innerhalb dieses Rahmens besteht die freie unternehmerische Gestaltungsmöglichkeit. Dies führt zu unterschiedlichen Konsequenzen in Bezug auf das Unternehmenswachstum.

Erstens ergibt sich aus der Annahme einer unauflöselichen Kopplung von Umweltverbrauch und Wirtschaftswachstum, dass für eine

³⁶ Siehe Abschnitt 2.2.

Erreichung von mehr Zukunftsfähigkeit die Gesamtheit aller produzierten Güter und Dienstleistungen nicht mehr wächst. Daraus folgt, dass auch die Gesamtheit der Unternehmen nicht mehr wächst. In einer Postwachstumsgesellschaft herrscht allerdings keineswegs ein Wachstumsverbot für Unternehmen, sondern es erfordert vielmehr einen grundlegenden Strukturwandel in Form einer großen gesellschaftlichen Transformation (vgl. SEIDL / ZAHRNT 2013: 28): Während es einige Branchen so nicht mehr geben wird – hier schrumpfen die Unternehmen – werden andere viel größer sein – hier wachsen die Unternehmen (vgl. CHRISTOPHE 2007: 13). Der Soziologe OLIVER STENGEL verwendet in diesem Kontext den Begriff der „selektiven Suffizienz“ (STENGEL 2011: 178). Demnach können jene Branchen wachsen, die zu einer Senkung von Energie und Ressourcenverbrauch beitragen, und solche Branchen, welche für die größten Umweltzerstörungen verantwortlich sind, müssten schrumpfen (vgl. ebd.: 180). In Bezug auf die Ernährungsbranche würde dieser Strukturwandel also einen Ausbau des Ökolandbaues auf Kosten der konventionellen Landwirtschaft bedeuten. An dieser Stelle muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass unter der Annahme eines bereits erreichten ökologischen *Overshoots*, eine Beschränkung auf eine nicht mehr wachsende Gesamtwirtschaft und damit einhergehendes substituierendes Wachstum nicht ausreichen würde. Um ein Niveau zu erreichen, das mit der ökologischen Tragfähigkeit des Planeten kompatibel ist, wäre dafür vielmehr zunächst eine Phase gesamtgesellschaftlicher Schrumpfung von Nöten (vgl. CHRISTOPHE 2007: 10).

Zweitens geht es in einer Postwachstumsgesellschaft – wie unter 2.3.2 erläutert – um eine Orientierung der Unternehmensziele an anderen Werten als Absatz- oder Gewinnwachstum, die sich an einer möglichst vollständigen Internalisierung negativer Externalitäten ausrichten (vgl. SEIDL / ZAHRNT 2013: 28; GEBAUER / ZIEGLER 2013: 21). (Unternehmens-)wachstum kann, aber muss nicht das Ergebnis dieser Wirtschaftsaktivität sein.

Drittens wird es auch in einer Postwachstumsgesellschaft neue Produkte und Dienstleistungen sowie Unternehmensneugründungen geben, welche mit Wachstum einhergehen. Der beschriebene Strukturwandel erfordert Innovationen, die sich nicht nur auf technische Aspekte beschränken, sondern – wie die folgenden Ausführungen zeigen – vor allem soziale Innovationen berücksichtigen. Dabei gilt es insbesonde-

re systemische Wirkungen wie den beschriebenen *Reboundeffekt* zu beachten.

Als vorläufiges Resümee zur Frage des Zusammenhangs zwischen Wirtschaftswachstum und Unternehmen, kann festgehalten werden, dass die absolute Ressourcenwirkung entscheidend ist. Auf der Mikroebene muss dafür das Wachstum eines Unternehmens oder einer Branche mit der Schrumpfung eines anderen Unternehmens oder einer Branche einhergehen. Ob sich aus diesem Substitutionsprozess in finanziellen Werten gesamtgesellschaftlich eine positive Wachstumsrate ergibt, wird mehr als bezweifelt, ist aber für die Wohlstandswirkung auch nicht entscheidend (vgl. SCHOR 2010: 175; PAECH 2012a: 97).

Damit sich aus solch einem unternehmerischen Handeln allerdings eine gesellschaftliche Transformation ergibt, bedarf es – wie der *Mehr-Ebenen-Ansatz* aufzeigt – eines Zusammenspiels von unterschiedlichen Entwicklungen in Nische, Regime und Landschaft.³⁷ Durch proaktives unternehmerisches Handeln wird dieser Suchprozess in Richtung eines Wandels maßgeblich mitbestimmt. Unternehmen tragen durch Innovationen zur Nischenbildungen bei, wodurch grundsätzliche Veränderungen der Marktstrukturen auf Regimeebene angestoßen werden.

4.2. Unternehmensstrategien in einer Postwachstumsgesellschaft aus unterschiedlichen Perspektiven

Im Folgenden werden die Positionen einiger Hauptvertreter der aktuellen Postwachstumsdiskussion zur Rolle und konkreten Gestaltung von Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft untersucht, um zu einer Systematisierung des Themenfeldes beizutragen. Als Auswahlkriterien liegen dabei zum einen die Diskurs bestimmende Position der Akteure in den jeweiligen Ländern und zum anderen die Tiefe der Auseinandersetzung mit der Unternehmensperspektive zu Grunde. Auf dieser Grundlage werden die Positionen von TIM JACKSON für den britischen Raum, SERGE LATOUCHE für den französischen Raum, von JULIET SCHOR für den US-amerikanischen Raum und von NIKO

³⁷ Siehe 2.3.1.

PAECH für den deutschsprachigen Raum analysiert (siehe Tabelle 1).³⁸ Zusätzlich fließt die Position von BERNARD CHRISTOPHE ein, der die bisher einzige explizite Monographie zum Thema verfasst hat.

Konsens gibt es bei den Wachstumskritikern darüber, dass eine Entkoppelung von Umweltverbrauch und Wirtschaftswachstum nicht möglich ist und technische Lösungen allein nicht ausreichen. In den Produktionsstrukturen und der Unternehmensorganisation sind vielmehr grundsätzliche Änderungen nötig, um den Herausforderungen einer Postwachstumsgesellschaft gerecht zu werden.

Als eine zukunftsfähige Änderung sieht JACKSON „materialarme Produkt-Dienstleistungs-Systeme“ (JACKSON 2012: 129). Dabei geht es um eigentumsersetzende Nutzungskonzepte. Unternehmen verkaufen nicht mehr ein materielles Produkt, das in den Besitz des Käufers übergeht, sondern eine Dienstleistung (vgl. ebd.: 130). PAECH beschreibt dies als notwendigen systemischen Wandel, durch den Nutzungssysteme zur einer längeren Produktnutzung und -lebensdauer umgestaltet werden (vgl. PAECH 2012b: 447). Mit der klassischen Dienstleistungswirtschaft hat dies jedoch wenig gemein. Auf diese Art sollen vor allem langlebige Gebrauchsgüter, die im Privatbesitz nur periodisch genutzt werden, eine bessere Nutzungsauslastung erfahren, um damit den Gesamtbedarf an diesen Gütern zu reduzieren (vgl. SCHOR 2010: 137).

Für Bereiche, in denen dieses Dienstleistungsmodell nicht adäquat ist, können Unternehmen die Funktion eines Vermittlers übernehmen, um über einen effizienteren Gebrauchsgütermarkt produktionslos Konsumbedürfnisse zu befriedigen (vgl. PAECH 2012b: 296; SCHOR 2010: 133).

JACKSON betrachtet für die Bereitstellung solcher Dienstleistungen insbesondere lokale ökologische Unternehmen als geeignet. Diese sollen lokale Dienstleistungen vor Ort liefern (vgl. JACKSON 2012: 188). In Anlehnung an die Entwicklung von *Sozialunternehmen*, welche in England meist in Form von *Community Interest Companies* (CIC)

³⁸ Wie bereits erläutert, spielt die Perspektive der Unternehmen in der bisherigen Diskussion um die Grenzen des Wachstums nur eine untergeordnete Rolle, sodass die Quellenlage nicht sehr ergiebig ist. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass so wie viele deutsche Texte zur Thematik nicht ins Englische übersetzt sind, so auch viele französische, spanische oder italienische Texte nur in den jeweiligen Landessprachen verfügbar sind und dadurch nur eingeschränkt in die Diskussion einfließen.

agieren, können diese auch gemeinschaftlich organisiert sein (vgl. ebd.: 130). Dieser Ansatz der Regionalisierung wird von allen Vertretern als erforderlich angesehen. In England erfährt diese Forderung in Form von *Transition Enterprises* ihr empirisches Äquivalent. Dieser aus der Bewegung der *Transition Towns* hervorgegangene Unternehmenstyp zeichnet sich unter anderem durch eine lokale Verankerung der Produktion, aber auch der Eigentümerstruktur und die Leistung eines Beitrags zur örtlichen Resilienz aus (vgl. WARD 2012).

Insbesondere LATOUCHE und PAECH sehen in der Verkürzung und dadurch Regionalisierung von Wertschöpfungsketten eine entscheidende Strategie zur Reduzierung von Wachstumstreibern (vgl. LATOUCHE 2007: 107; PAECH / PAECH 2013: 87). Kürzere und damit lokalere Wertschöpfungsketten hätten den Vorteil eines geringeren Kapitalbedarfs und Ressourcenverbrauchs. Zudem stärken sie die sozialen Verbindungen durch einen engeren Kontakt zwischen Produzenten und Konsumenten (vgl. SCHOR 2010: 141).

Ein weiterer zentraler Aspekt ist eben dieses Verhältnis zwischen der Erstellung und dem Verbrauch von Waren. Insbesondere PAECH sieht die Verbraucher nicht nur als passive Nutzer, sondern als aktive Mitgestalter von Produktionsprozessen (vgl. PAECH 2012a: 123). Um die Ressourcenintensität vieler Konsumprozesse zu reduzieren, wird ein Verschmelzen von Produzenten und Konsumenten zu sogenannten *Prosumenten*⁴³ gefordert. Unternehmen könnten durch eine offene Unternehmenskultur von den Kenntnissen ihrer Kunden profitieren sowie Schulungen zur Eigenproduktion und Reparatur anbieten (vgl. PAECH 2012a: 132). Durch diese Befähigung des Konsumenten zur teilweisen Eigenproduktion und damit Selbstversorgung soll auch die individuelle Krisenresilienz gefördert werden. SCHOR weicht hier von dem eher technik-kritischen Ansatz der übrigen Wachstumskritiker ab, indem sie materielle Produktion nach dem *Open-Source*-Prinzip fordert und insbesondere in der Entwicklung von sogenannten *3D-Druckern* großes Potential für Ressourceneinsparungen sieht (vgl. SCHOR 2010: 121, 154). Auch CHRISTOPHE sieht die technologische Entwicklung weiterhin als zentral, wenn auch nicht ausreichend an (vgl. CHRISTOPHE

⁴³ Der Begriff *Prosument* ist eine Verschmelzung der beiden Wörter Produzent und Konsument und geht auf den Zukunftsforscher ALVIN TOFFLER zurück (vgl. TOFFLER 1980: 284–5 und siehe Abschnitt 4.3.4).

Tabelle 1.: Gegenüberstellung der Positionen zu Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Quelle: Eigene.

Autor	Hauptsächliche Wachstumstreiber	Zugewiesene Bedeutung und Handlungswirkung von Unternehmen
Jackson	<ul style="list-style-type: none"> • Renditedruck • Konkurrenzdruck • gesellschaftliche Logik (Statuskonsum) 	Wandel auf Makroebene, aber visionäre Unternehmer können zu Änderungen im Wertesystem und der gesellschaftlichen Struktur beitragen
Latouche	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung • Werbung • geplante Obsoleszenz 	Unternehmen eher als Verursacher: Vor allem Politikänderung, aber durchaus Pioniere auf Mikroebene, um Veränderungen auf Makroebene zu erreichen
Schor	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung • Renditedruck • Konkurrenzdruck 	Unternehmen als Pioniere auf Mikroebene, um Veränderungen auf Makroebene zu erreichen
Paech	<ul style="list-style-type: none"> • Angebotsseitig: Finanzierung und lange Wertschöpfungsketten • Nachfrageseitig: Statuskonsum 	Postwachstum braucht unternehmerische Kreativität: Unternehmen als Mitgestalter eines kulturellen Wandels

³⁹ Im Sinne von eigentumsersetzenden Nutzungssystemen nach dem Prinzip *Nutzen statt Besitzen* oder als Wartungs- und Reparaturdienstleister.

⁴⁰ CIC ist die Abkürzung für *Community Interest Companies*, auf die in Abschnitt 4.3.2 genauer eingegangen wird.

⁴¹ CSA steht für *Community Supported Agriculture* und bezeichnet eine Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft in der Landwirtschaft, bei der die Konsumenten zu *Prosumenten* werden und auf dem Hof mithelfen (vgl. SCHLICHT et al. 2012: 24–5; ASSENDORF et al. 2003: 17–21). In Frankreich firmiert das Konzept unter dem Begriff AMAP für *Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne* und

Mögliche Ausformung von Unternehmen	Konkrete Unternehmensbeispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Lokale oder gemeinschaftliche soziale Unternehmen • Dienstleister³⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Bauernmärkte • CICs (für Energieprojekte)⁴⁰ • Reparaturdienste • Kunsthandwerksbetriebe
<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerke aus kleinen Unternehmen • Selbst verwaltete, lokale Genossenschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • CSA⁴¹ • lokale Nahversorgung
<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerke aus kleinen Unternehmen • Open-Source-Geschäftsmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> • CSA • Manufakturen • Mozilla • Fab Labs⁴² • Ebay
<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerke aus kleinen, regionalen Unternehmen • Dienstleister³⁹ • Intermediäre für Gebrauchtgüterhandel • Prosumenten-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • CSA • Reparaturdienste • Ebay

ist weit verbreitet (vgl. LATOUCHE 2007: 78; LATOUCHE 2011: 185; SCHLICHT et al. 2012: 22–3).

⁴² *Fab Labs* bezeichnen Werkstätten, die mit *3D-Druckern* und anderen Geräten wie Präzisionsfräsen und Laserplatern ausgerüstet sind. Ein *3D-Drucker* kann Computerdaten in dreidimensionale Formen aus Plastik, Metall oder sonstigen Werkstoffen ausdrucken. So können technische Geräte mit hoher Qualität in kleinen Stückzahlen hergestellt werden (vgl. SCHOR 2012: 121; FRIEBE / RAMGE 2009: 122).

2007: 82).

Damit das möglich wird, betrachten alle Autoren ein entsprechend angepasstes Produktdesign als notwendige Voraussetzung, denn nur wenn Produkte nicht durch Maßnahmen wie *geplante Obsoleszenz* ihrer Substanz beraubt werden, bieten sich Ansatzpunkte für verlängerte Nutzungskonzepte. Daher sind Produkte gefordert, die sich an Langlebigkeit, Reparabilität sowie Modularität und Wiederverwertbarkeit orientieren (vgl. SCHOR 2010: 131; LATOUCHE 2007: 68; JACKSON 2012: 189; PAECH 2012b: 295).

Zu dieser engen Verzahnung von Produzenten und Konsumenten gehört auch eine Unternehmenskommunikation, die es den Verbrauchern erlaubt, die notwendigen Informationen zu erhalten, um ihre persönliche Ressourcenbilanz erstellen zu können. Es geht dabei um eine angemessene Bilanzierung und ökologische Transparenz der angebotenen Produkte und Dienstleistungen (vgl. PAECH 2012a: 101).

Diese Vorschläge für und zugleich Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmen basieren auf der Grundannahme, dass insbesondere Suffizienzmaßnahmen eine zentrale Rolle einnehmen. Da diese in der herrschenden kulturellen Logik des bestehenden *sozio-technischen Regimes* jedoch kaum verbreitet sind, sei ein kultureller Wandel nötig (vgl. PAECH 2007b: 90; CHRISTOPHE 2007: 198). Die Substitution von materiellen Produkten durch eigentumslose Nutzungsformen reiche nicht aus und müsse zusätzlich durch eine generelle Reduktion des Konsums ergänzt werden (vgl. PAECH 2012b: 274).

Für ein Unternehmen bedeutet dies, dass es sich fragen muss, auf welche Art und Weise die Leistung des Unternehmens und das dadurch zu befriedigende Bedürfnis mit dem geringsten Energie- und Materialaufwand erbracht werden kann (vgl. JACKSON in CONFINO 2010). PAECH geht dabei soweit, die Konsumbedürfnisse selbst in Frage zu stellen. Unternehmen könnten diesbezüglich über eine „Thematisierung des ›rechten Maßes‹“ (PAECH 2012b: 275, im Original kursiv) eine kulturelle Aufwertung von einem ressourcenschonenderen Konsumstil erreichen. Auch CHRISTOPHE sieht die Unternehmen dazu veranlasst, ihre Produktion grundsätzlich in Frage zu stellen, wenn der dadurch angerichtete gesamtgesellschaftliche Schaden größer ist als der individuelle Nutzen (vgl. CHRISTOPHE 2007: 99). SCHOR distanziert sich hingegen von einer solchen Konsumkritik und sieht in ihrem Konzept

der *Ökonomie der Fülle*⁴⁴ vielmehr Innovationen wie mit *3D-Druckern* bestückte *Fab Labs* als Lösung hin zu einer Selbstversorgung auf hohem technologischen Niveau (vgl. SCHOR 2010: 3). Ein suffizienter Lebensstil mit hohem Anteil an Selbstversorgung brauche „advanced technology to be liberating“ (ebd.: 119).

Nach JACKSON führt diese grundsätzliche Auseinandersetzung eines Unternehmens mit Wachstumstreibern und Möglichkeiten der nachhaltigen Produktion dazu, dass es jeden einzelnen Aspekt seiner Wirtschaftsweise überdenken muss: „their bottom lines, ownership structures, demands on financial returns, how they rise capital“ (JACKSON in CONFINO 2010).

In Bezug auf die Unternehmensverfassung werden dabei andere Rechtsformen als Aktiengesellschaften mit wesentlich geringerem bis hin zu gar keinem Wachstumsdruck gesehen, wie Genossenschaften, Stiftungen, gemeinnützige Unternehmen oder selbst verwaltete Betriebe (vgl. LATOUCHE 2003: 20; SCHOR 2010: 171; PAECH 2012a: 135).

Zu einer geänderten Unternehmensstruktur werden außerdem veränderte Arbeitszeitmodelle gezählt, die insbesondere eine Verkürzung der Erwerbsarbeit erlauben (vgl. SCHOR 2010: 112–4; JACKSON 2012: 135; LATOUCHE 2007: 108; CHRISTOPHE 2007: 104; PAECH 2012a: 131–2).

Als eine zentrale Konsequenz eines solchen Reflexionsprozesse sehen SCHOR und LATOUCHE die Frage der optimalen Unternehmensgröße (vgl. LATOUCHE 2005: 12; SCHOR 2010: 154). In Verbindung mit einer Regionalisierung von Wirtschaftsaktivitäten könnte nach dem Subsidiaritätsprinzip, alle Produktion, die lokal möglich ist, auch dort in Netzwerken von kleinen Unternehmen erfolgen (vgl. LATOUCHE 2007: 63; SCHOR 2010: 155; PAECH / PAECH 2011: 59).

Die kurze Gegenüberstellung der Positionen einiger Hauptvertreter zur Rolle und konkreten Gestaltung von Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft hat gezeigt, dass es bei den Autoren große Überschneidungen gibt. In Bezug auf den Handlungsspielraum von Unternehmen bestehen die zwei beschriebenen Positionen zwischen Pionierrolle und Staatsaufgabe. Bei den identifizierten Wachstumstreibern und möglichen Unternehmensstrategien bestehen Unterschiede hingegen eher in der Schwerpunktsetzung. Darauf aufbauend wird im

⁴⁴ Der Originaltitel von JULIET SCHORS Hauptwerk in Bezug auf Wachstumskritik lautet *Plentitude*, auf deutsch Fülle.

nächsten Abschnitt ein Orientierungsrahmen für zukunftsfähige Unternehmen abgeleitet, der die verschiedenen Strategien zusammenbringt und ergänzt.

Neben den hier untersuchten Positionen gibt es zusätzlich noch weitere Autoren, die sich – wenn auch in geringerem Umfang – mit der Thematik auseinandersetzen. Neben der praktischen Beschäftigung in England über die *Transition Enterprises* weist vor allem die deutsche Debatte mit unterschiedlichen Artikeln und Studien die bisher umfassendste Auseinandersetzung auf. Allerdings muss angemerkt werden, dass sich die dabei vorgeschlagenen Konzepte nicht grundsätzlich von den hier untersuchten unterscheiden.

4.3. Orientierungsrahmen für zukunftsfähige Unternehmen

Der folgende Orientierungsrahmen soll keineswegs den Eindruck erwecken, für die Gestaltung zukunftsfähiger Unternehmenskonzepte gäbe es ein Patentrezept. Jegliche Strategien müssen vielmehr an die jeweiligen kulturellen, ökonomischen und ökologischen Bedingungen im lokalen Kontext angepasst werden. Vielfalt statt Einheit ist für eine gesellschaftliche Resilienz von großem Vorteil. Da sich die gesellschaftlichen Erwartungen und Anforderungen an Unternehmen je nach Region unterscheiden (vgl. MATTEN et al. 2012: 3), wird die Diskussion in Deutschland hier besonders berücksichtigt. Zudem können die einzelnen Strategien als komplementär betrachtet werden, beziehungsweise sie können in diesem Sinn angewendet werden.

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Strategien vorgestellt und kritisch bewertet.

4.3.1. Umwelt- und sozialverträgliche Leistungserstellung

Um ihre Leistungserstellung in Einklang mit dem natürlichen und sozialen Umfeld zu bringen, können Unternehmen auf drei verschiedenen Ebenen ansetzen (siehe Abbildung 2). Erstens können sie durch technische Innovationen ihre Leistung anpassen, beziehungsweise ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung entwickeln, wodurch

die ursprüngliche, weniger nachhaltige Leistung ersetzt wird.⁴⁵ Dies entspricht der klassischen Strategie nachhaltiger Unternehmenspolitik, wobei die Entwicklung neuer Produkte oftmals nicht mit dem Ausrangieren der alten einhergeht, was allerdings für eine absolut gesehen positive Nachhaltigkeitswirkung essentiell ist (vgl. SCHERHORN 2012: 367; PAECH 2012b: 189). Durch eine Änderung des Nutzungssystems können zweitens vorhandene Produkte durch Dienstleistungen aufgewertet oder ersetzt werden. Unter dem Begriff *Nutzen statt Besitzen* erfahren solche unternehmerischen Geschäftsmodelle bereits seit einiger Zeit Einzug in die Konsummuster (vgl. BAEDECKER et al. 2012: 12). Die dritte Handlungsoption für Unternehmen besteht darin, auf einen kulturellen Wandel hinzuwirken, der „Sinn und Ausmaß“ (PAECH 2007b: 88) von Bedarfsausformungen hinterfragt und auf eine Substitution durch nachhaltigere Konsummuster zielt. Diese Form erfährt bisher wenig Anwendung in der unternehmerischen Praxis (vgl. DIETSCHKE / LIESEN 2013: 14; SCHNEIDEWIND / PALZKILL 2011: 4).

Für zukunftsfähige Unternehmen sind insbesondere soziale, nicht technische Innovationen von Bedeutung, da diese höhere Einsparpotentiale bieten (siehe Abbildung 2). Die notwendige Reduktion des industriellen Outputs setzt zudem andere Nutzungssysteme und einen kulturellen Wandel voraus (vgl. REICHEL 2013: 17). An dieser Stelle wird die kulturprägende Rolle eines Unternehmens deutlich (vgl. PFRIEM 2000: 462). Indem es Bedürfnisse in konkrete Produkte und Dienstleistungen übersetzt, kann es aktiv gesellschaftliche Lernprozesse in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft mitgestalten. Das von PAECH entwickelte Suchraster für ein zukunftsfähiges Management zeigt, dass im Gegensatz zum herkömmlichen Nachhaltigkeitsansatz der kulturelle Ansatz erster Ansatzpunkt und technische Innovationen erst anschließend und ergänzend in Betracht gezogen werden (vgl. PAECH 2012b: 278).⁴⁶

Für eine kulturelle Aufwertung eines ressourcenschonenderen Konsumstils – wie dies in der Abbildung 2 dargestellt ist – muss ein Unternehmen mit anderen Akteuren zusammenarbeiten (vgl. CHRIS-

⁴⁵ Hier sind insbesondere auf Konsistenz zielende Konzepte wie *Cradle to Cradle* zu nennen (vgl. BRAUNGART / MCDONOUGH 2009).

⁴⁶ In Abgrenzung zu PAECH werden hier technische Innovationen als ergänzend betrachtet. PAECH sieht diese als letztes Mittel, wenn keine „ursachenadäquateren Veränderungspotentiale verbleiben“ (PAECH 2012b: 448).

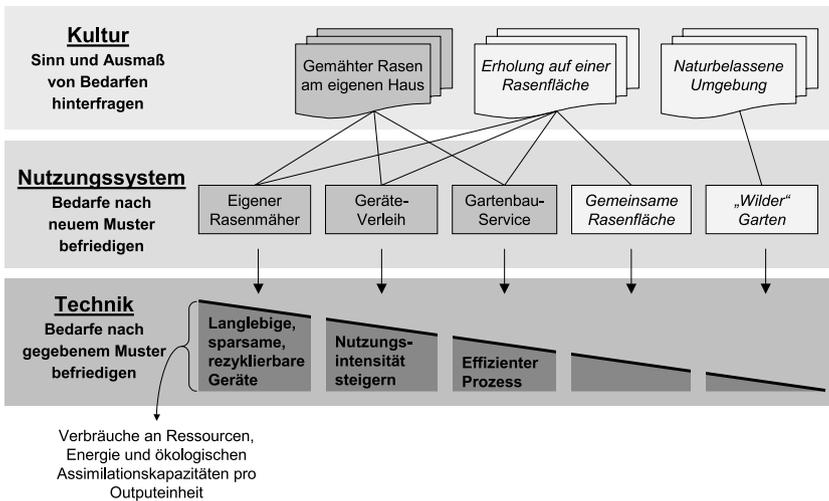


Abbildung 2.: Suchraster zur Aufdeckung von Gestaltungsoptionen für zukunftsfähige Unternehmen (Quelle und ©: PAECH 2007b: 88).

TOPHE 2007: 198–9). Da die bestehenden Konsummuster fest im *sozio-technischen Regime* verankert sind, bedarf es eines grundlegenden Wertewandels bei Konsumenten und Produzenten (vgl. WBGU 2011: 182). Unternehmen können aber auch einzelbetrieblich das Nachfrageverhalten beeinflussen. Neben Marketingmethoden können Unternehmen über Maßnahmen wie *Choice Editing* eine gewisse Konsumoption vorgeben und so weniger nachhaltigere Optionen nur auf expliziten Wunsch hin anbieten (vgl. ASSADOURIAN 2012: 62; RANDERS 2012: 209).⁴⁷ Um eine solche Bedarfsausformung sowohl für das Unternehmen als auch für die Konsumenten attraktiv zu gestalten, sind „formelle und informelle ›Vertragsbeziehungen‹“ (REICHEL 2013: 17) zwischen den beteiligten Akteuren denkbar. Dadurch kann zum einen ein Abwandern zur nicht-nachhaltig, aber dafür günstiger anbietenden Konkurrenz

⁴⁷ Dies ist auch unter dem Begriff *Nudges* bekannt, beispielsweise im Falle eines Stromanbieters, der als Vorgabeoption Ökostrom im Angebot hat (vgl. WBGU 2011: 199). Der Kleidungshersteller Patagonia zeigt ein weiteres Beispiel für die dabei bestehenden Möglichkeiten (vgl. ASSADOURIAN: 62 und siehe 4.3.6).

verhindert werden und zum anderen über die Schaffung einer Gemeinschaft und damit verbundenem gemeinsamen Handeln das Erlebnis der Selbstwirksamkeit der Akteure gestärkt werden (vgl. LEGGEWIE / WELZER 2011: 204).

In Bezug auf ein geändertes Nutzungssystem haben Unternehmen des Weiteren die Möglichkeit, durch umfangreiche Reparatur-, Wartungs- und Instandhaltungsdienstleistungen zu einem anderen Nutzungsverhalten beizutragen, das an einer Verlängerung der Nutzungsdauer von materiellen Produkten orientiert ist (vgl. O'NEILL et al. 2010: 90; PAECH 2012b: 192). Damit ein solches Verhalten möglich wird, ergibt sich als Anforderung für ein zukunftsfähiges Produktdesign, dass Produkte modular und reparabel aufgebaut sowie zeitlos und langlebig gestaltet sind.

Als Intermediäre bietet sich für Unternehmen zusätzlich die Gelegenheit, eine Stärkung gemeinschaftlicher Nutzungsformen im Rahmen eigentumsloser Dienstleistungen zu fördern und gleichzeitig wirtschaftlich davon zu profitieren. Über den Wandel zu solchen *kollaborativen Wirtschaftsformen* bestehen weitere Anknüpfungspunkte.

Ein begleitender, grundlegender Wertewandel ist auch zur Verhinderung möglicher negativer Rückkopplungseffekte nötig, da durch längere Nutzung und den verstärkten Umstieg auf Dienstleistungen auch finanzielle Einsparungen bei den Konsumenten möglich sind, die zu Nachfragesteigerungen mit entsprechender Umweltauswirkung führen können (vgl. SCHOLL 2012: 93).

4.3.2. Unternehmensformen ohne Wachstumszwang

Im bestehenden, *sozio-technischen Regime* gilt in einem Unternehmen der Vorrang des Kapitals aufgrund der Unternehmensstruktur. Die Art der Finanzierung verlangt eine stetig steigende, maximale, finanzielle Rendite, die zunehmend durch Externalisierung erreicht wird. Damit die Finanzierung nicht zum Selbstzweck wird, bedarf es einer entsprechenden Unternehmensstruktur. Hierbei sind zum einen die Rechtsform und zum anderen die prinzipielle Organisationsform entscheidend.

Über die Rechtsform wird das Verhältnis zwischen den Gesellschaftern und den Stakeholdern geregelt (vgl. WÖHE 2010: 218). Als allgemeine Anforderung kann eine flexibel anpassbare Rechtsform formuliert

werden, die eine Umwelt schafft, welche die Kriterien eines wachstumsunabhängig wirtschaftenden Unternehmens realisierbar machen. Dabei sind unterschiedliche Ausprägungen möglich und je nach Branche und Umfeld sinnvoll. Entscheidend ist vor allem, dass keine inhärenten Wachstumstreiber bestehen und eine weitgehend gleichberechtigte Teilhabe unterschiedlicher Anspruchsgruppen ermöglicht wird. Die Ansatzpunkte für wachstumsunabhängige Rechtsformen liegen daher auch in den Problemen der Aktiengesellschaft begründet; genauer der beschränkten Haftung, der alleinigen Ausrichtung auf finanzielle *Shareholder*-Interessen sowie der unbegrenzten Expansionsmöglichkeiten (vgl. SCHERHORN 2010: 139; BINSWANGER 2010a: 150–60).

Erstens können hier nicht-gewinnorientierte Unternehmen genannt werden beziehungsweise solche Formen, bei denen der Gewinn nicht oder nur zu einem geringen Teil an die Anteilseigner ausgeschüttet werden darf. Das sind vor allem Vereine und Stiftungen, die als Träger agieren. Außerdem gilt dies in Deutschland für die Rechtsformen der *gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (gGmbH) oder auch der *gemeinnützigen Kapitalgesellschaft* (gAG) (vgl. WEIDMANN / KOHLHEPP 2011: 26). Auch kommunale Unternehmen der öffentlichen Körperschaften gehören in diese Kategorie.

Darüber hinaus wurden zweitens in jüngster Zeit hybride Formen, die eine Mischung aus Gewinnorientierung und Gemeinnützigkeit darstellen, entwickelt. Solche „for-profit social enterprises“ (ISENBERG nach KATZ / PAGE 2010: 61) finden sich in England in Form der von JACKSON favorisierten *Community Interest Company* (CIC) und in den USA als sogenannte *Low-Profit Limited Liability Company* (L3C), *Benefit Corporation* und *Flexible Purpose Corporation* (FPC) (vgl. KATZ / PAGE 2010: 62–3; WHITE / BARALDI 2012: 154; REICHEL 2013: 17). Der Vorteil dieser Rechtsformen stellt gleichzeitig auch deren Schwäche dar. Sie wurden vor allem geschaffen, um das Problem der unzureichenden Kapitalakquise von nicht-gewinnorientierten Unternehmen zu lösen (vgl. KATZ / PAGE 2010: 92). Aber dadurch gibt es private Eigentümer, die ein Anrecht auf gewisse Ausschüttungen haben und zudem langfristig den Geschäftszweck ändern können (vgl. ebd.: 96–7).

Drittens gibt es aber auch gewinnorientierte Unternehmensformen wie die Genossenschaften, denen kein Wachstumsdruck innewohnt (vgl. BINSWANGER 2010a: 158–60; WHITE / BARALDI 2012: 155; REI-

CHEL 2013: 17). Sie zeichnen sich zudem durch demokratische Mitbestimmung, hohe Reinvestitionsquoten und Sicherheit vor externen Übernahmen aus (vgl. KISSLING 2009: 2).

Gemein ist den genannten Unternehmensformen, dass sie alle einen bestimmten Zweck verfolgen und dieses Sachziel und nicht ein Finanziel im Vordergrund der Unternehmenstätigkeit steht (vgl. REICHEL 2013: 17). Ziel kann, wie beispielsweise im Fall der Genossenschaften, die Zufriedenstellung der Bedürfnisse der Mitglieder sein. Dadurch sind sie einem geringeren Renditedruck ausgesetzt, orientieren sich eher an langfristigen Zielen und ermöglichen eine ausgewogenere Teilhabe verschiedener Stakeholder.

Viertens kann ebenso eine Personengesellschaft mit persönlicher Haftung geeignet sein (vgl. BINSWANGER 2010a: 158). Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk und generell Familienbetriebe besitzen diese Rechtsform und zeichnen sich aus durch eine Langfristorientierung und die Verfolgung bestimmter Sachziele, wie im Falle des Handwerks, die regionale Versorgung mit einem Handwerksprodukt oder einer Dienstleistung (vgl. REHEIS 1998: 77; VON HAUF 2011: 32).

Fünftens reduzieren selbstverwaltete Betriebe durch die konsequente Ausrichtung an den Mitarbeiterinteressen Wachstumstreiber (vgl. SCHOR 2012: 171; EXNER et al. 2008: 169–71; WHITE / BARALDI 2012: 155). Die Praxis zeigt jedoch, dass sich solche Betriebe nur für Produkte mit geringem Kapitalbedarf und niedriger Fertigungstiefe bewährt haben (vgl. EXNER et al. 2008: 171).

Es wird deutlich, dass es vor allem um den Unternehmenszweck geht, denn prinzipiell ist nahezu jede Rechtsform kompatibel, beziehungsweise kann zweckentfremdet werden. Auch wenn PAECH und andere eine Aktiengesellschaft „in einer Postwachstumsökonomie ohnehin deplaziert“ (PAECH 2012a: 118) sehen (vgl. REICHEL 2013: 17; HENKE 2010: 75), sind auch AGs ohne Wachstumsdruck über die Gestaltung als gAG oder durch einen expliziten Unternehmenszweck und beschränkten Aktienhandel prinzipiell denkbar (vgl. BINSWANGER 2010a: 157). Ebenso ist die Nutzung einer AG oder GmbH für das operative Geschäft einer Stiftung oder Genossenschaft vorstellbar. Hier kommt es allerdings wiederum auf die jeweilige Ausgestaltung an, sodass andere Rechtsformen wie Genossenschaften oder Stiftungen durchaus praktikabler erscheinen. Zudem bieten diese den Vorteil, dass

das Kapital langfristig für den entsprechenden Zweck gebunden ist.

Neben diesen klassischen Rechtsformen haben sich in den letzten Jahren verschiedene Formen des *kollaborativen Wirtschaftens* entwickelt, die nicht mit einer klaren Rechtsform einhergehen und zudem die klassische Unternehmensdefinition aufweichen. Aufgrund der dabei immanent engen Beziehung zwischen Produzenten und Konsumenten, aber auch zu anderen Stakeholdern können diese als „Prototyp für die Organisation des Wirtschaftens“ (REICHEL 2013: 18) in einer Postwachstumsgesellschaft bezeichnet werden. FRIEBE und RAMGE weisen darauf hin, dass auch Gründer dem Prinzip *Marke Eigenbau* folgend vollkommen aus den klassischen Unternehmenskategorien herausfallen. „Sie holen sich eine Umsatzsteuernummer (oder auch nicht), und los geht es“ (FRIEBE / RAMGE 2009: 64). Hierauf wird später detaillierter eingegangen.

Mit der Rechtsform nicht zwangsläufig zusammenhängend, aber eng verzahnt, ist die interne Organisationsform eines Unternehmens. Als Alternative zu einer hierarchischen Organisationsstruktur haben sich neben der Selbstverwaltung verschiedene Managementkonzepte als geeignet erwiesen, die eine höhere Autonomie der einzelnen Arbeitnehmer erlauben und dadurch deren Wissen und Kreativität besser berücksichtigen. SCHERHORN verweist in diesem Zusammenhang auf die Konzepte *Erfolg ohne Chef* von PFLÜGER und des *dirigentlosen Orchesters* von SEIFTER und ECONOMY hin (vgl. SCHERHORN 2010a: 141). In eine ähnliche Richtung gehen das Prinzip der *lernenden Organisation* von SENGE oder der *dialogischen Führung* (vgl. SENGE 2011: 15–22; HENKE 2010: 109–12). Bei solchen partnerschaftlichen Unternehmensformen bieten sich zudem leichter Möglichkeiten, die Lohnstruktur ausgewogener zu gestalten und Einfluss auf die Konsumgewohnheiten der Mitarbeiter zu nehmen.⁴⁸

Wie in diesem Abschnitt aufgezeigt wurde, sind es neben der beschränkten Haftung und dem Unternehmenszweck vor allem die Rechts- und Organisationsformen, welche zu einer engen Bindung zwischen Kapitalgebern, Kapitalnehmern (dem Unternehmen) und den Konsumenten beitragen oder sogar eine Identität von Investor und Konsument ermöglichen. Dadurch wird eine teilweise Auflösung der strukturellen,

⁴⁸ Für eine ausführlichere Betrachtung der Möglichkeiten nachhaltigen Konsum von Mitarbeitern zu fördern siehe MUSTER / SCHRADER 2009: 12.

über Finanzierung, Systemstruktur und Betriebsaufbau hervorgerufenen Wachstumstreiber erreicht. Diese Wirkung wird – wie im Folgenden erläutert – umso stärker, je regionaler auch die Absatz- und Beschaffungsstrukturen eines Unternehmens ausgerichtet sind.

4.3.3. Regionalisierung

Es gibt für ein zukunftsfähiges Unternehmen nicht nur die Möglichkeit, Kapital anders zu beschaffen, sondern auch die Methode, einfach weniger Kapital zu benötigen. PAECH und PAECH weisen unter Bezugnahme auf KOHR, SCHUMACHER und ILLICH auf diesen substanziellen Ansatz hin (vgl. PAECH / PAECH 2013: 87). Dies kann vor allem durch eine Änderung der Wertschöpfungskettenstruktur erreicht werden; genauer gesagt durch eine Verkürzung und damit verbundene Regionalisierung der Wirtschaftstätigkeit. Dadurch wird der Wachstumsdruck auf verschiedene Arten reduziert.

Zunächst besteht der in 3.2 beschriebene Renditedruck auf jeder Wertschöpfungsstufe. Durch einen geringeren Grad an Spezialisierung und eine daraus resultierende kürzere Wertschöpfungskette entfällt nicht nur für das einzelne Unternehmen die Notwendigkeit, die Rendite der wegfallenden Stufen mit zu erwirtschaften, sondern es wird auch makroökonomisch der Wachstumsdruck gemindert.

Entscheidender für den Kapitalbedarf sind allerdings zwei andere Effekte. Erstens ergibt sich aus einer regionaleren Wertschöpfungskette die Möglichkeit, dass die Konsumenten auch gleichzeitig die Kapitalgeber eines Unternehmens sind. Dies ist insbesondere bei Konsumgenossenschaften der Fall.⁴⁹ Aufgrund besserer Kontrollmöglichkeiten durch höhere Transparenz im lokalen Kontext und damit geringerem Risiko der Wirtschaftstätigkeit, aber auch ähnlicher Interessen durch die direkte Beteiligung am Unternehmen, führt dies zu geringeren Renditeerwartungen der Kapitalgeber (vgl. PAECH 2012a: 114–5). Diese Tendenz kann durch Empathie aufgrund der Auflösung der ansonsten anonymen Marktbeziehung zusätzlich verstärkt werden (vgl. PAECH 2012a: 114–5). Daraus folgt einerseits eine engere Kundenbindung, wodurch der Wettbewerbs- und damit auch Wachstumsdruck für ein

⁴⁹ Beispiele dafür sind die schweizerische Migros, John Lewis in England oder auch teilweise Mondragon in Spanien (vgl. KISSLING 2009: 2; O'NEILL et al. 2010: 91).

regionales Unternehmen reduziert werden (vgl. BAKKER et al. 1999: 57). Andererseits kann ein Unternehmen auf diesem Weg dem wachsenden Konsumentenbedürfnis nach transparenten Produktionsstrukturen nachkommen (vgl. FRIEBE / RAMGE 2009: 209).

Darüber hinaus entstehen weitere Vorteile durch eine Regionalisierung: Die kurze Distanz zwischen Produktion und Konsum verringert Transportemissionen und es bieten sich bessere Möglichkeiten für geschlossene Stoffkreisläufe, also eine möglichst konsistente Weiterverwertung von Abfall- und Reststoffen (vgl. BUND et al. 2008: 410, 420).⁵⁰ In Bezug auf die Regionalökonomie bedeutet es mehr Arbeitsplätze, eine höhere lokale Krisenresilienz und eine stärkere Orientierung an den lokalen Bedürfnissen (vgl. LATOUCHE 2007: 79; BUND et al. 2008: 402; BINSWANGER 2010a: 160). Außerdem kann ein Unternehmen diese positiven Effekte durch eine Förderung und Beteiligung an einem Regionalwährungssystem zusätzlich verstärken (vgl. PAECH / PAECH 2012: 357). Mit einer Regionalisierung einhergehende kleinere Unternehmensgrößen bieten zudem weitere Vorteile, die in Abschnitt 4.3.8 behandelt werden.

Nachteile einer stärkeren Regionalisierung können hingegen sein, dass der Vorteil einer stärkeren Kundenbindung für das Unternehmen zur Monopolbildung mit entsprechenden negativen Wirkungen führt und dass die oben beschriebenen Potentiale der Gestaltung nicht genutzt werden. Des Weiteren können die geringere Kosteneffizienz und weniger ausgeprägte Größenvorteile regionaler Unternehmen die positive Umweltwirkung regionaler Produkte reduzieren oder gar umkehren (vgl. SPILLER / ZÜHLSDORF 2006: 404–6). Über Beteiligung von Stakeholdern und dadurch erfolgende Kontrolle sowie durch Kooperation mit anderen Unternehmen über regionale Netzwerke können diese Nachteile teilweise wieder ausgeglichen werden (vgl. SCHOR 2010: 155; LATOUCHE 2007: 74–5; FRIEBE / RAMGE 2009: 171).

Der zweite Effekt besteht in der Möglichkeit, die eingesetzten Technologien so anzupassen, dass die Kapitalintensität der Produktion

⁵⁰ Hier sei auch auf das Konzept der *Industrial Symbiosis* im Rahmen des Forschungsfeldes der *Industrial Ecology* verwiesen. Dabei geht es um ökologische Industrieparks, die in einem regionalen Raum unterschiedliche Firmentypen zusammenbringen, deren Abfallstoffe von jeweils einem anderen Unternehmen als Input verwendet werden. Prominentestes Beispiel dafür ist Kalundborg in Dänemark (vgl. CHERTOW 2000).

reduziert wird. Im regionalen Kontext bieten sich für ein Unternehmen sogenannte *mittlere Technologien* an, welche sich durch eine geringe Kapitalintensität und den Rückgriff auf handwerkliche Fähigkeiten auszeichnen, die die menschliche Arbeitskraft nicht überflüssig werden lassen und vielseitig verwendet werden können (vgl. SCHUMACHER 1977: 159; ILLICH 1975: 31–2). Eine auf den reinen Output bezogene geringere Arbeitsproduktivität ist dabei bewusst das Ziel solcher Technologien, da die Anpasstheit für den jeweiligen Kontext und höhere Qualität durch Handarbeit als wertbringend betrachtet werden und somit der Wachstumsdruck durch Produktivitätsgewinne gemindert werden soll (vgl. JACKSON 2010: 4; PAECH 2012a: 60). Für Unternehmen hat dies den Vorteil, dass sie Teilhabe erleichtern, Arbeitsplätze schaffen und den Kapitalbedarf und damit die finanziellen Wachstumstreiber weiter reduzieren (vgl. PAECH / PAECH 2013: 91).

Regionale Unternehmen und insbesondere die Verwendung *mittlerer Technologien* bieten zudem leichter die Möglichkeit von sogenannten *kollaborativen Formen* des Wirtschaftens zu profitieren, was in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft besondere Optionen eröffnet (vgl. BUND et al. 2008: 403; PAECH / PAECH 2012: 357). Diesen Wirtschaftsformen widmet sich der nächste Abschnitt.

4.3.4. Kollaboratives Wirtschaften

Der nötige Strukturwandel erfordert veränderte Nutzungssysteme und einen kulturellen Wandel des Konsum- und Lebensstils, wodurch es auch zur Auflösung der klassischen Trennung zwischen Produzent und Konsument kommt. Unter verschiedenen Begriffen finden solche *kollaborative Formen* des Wirtschaftens Beachtung, bei denen die Leistungserstellung in gemeinsamer Ko-Produktion von Produzenten, Konsumenten und anderen Stakeholdern stattfindet (vgl. REICHEL 2013: 17).⁵¹ Es handelt sich allerdings nicht nur um eine Erweiterung

⁵¹ Diese *kollaborative Formen* des Wirtschaftens reichen von der individuellen Produktion für einen Kunden und Formen der Kundenintegration über *Lead User* zu weitgehenderen Konzepten (vgl. BLUTNER 2010: 83), die sich unter Begriffen wie einer *Bottom-up-Ökonomie* (REDLICH 2011), *Wikinomics* (TAPSCOTT / WILLIAMS 2007), *Peer Economy* (BENKLER 2006), *Open-Source-Produktion* (SEIFERT 2009), *do-it-yourself* und *Marke Eigenbau* (FRIEBE / RAMGE 2009) wiederfinden.

des Stakeholder-Ansatzes. Durch diese Art der Kollaboration öffnet ein Unternehmen bewusst den ansonsten nach innen gerichteten Prozess der Wertschöpfung und bedient sich eines Netzwerks unterschiedlicher Akteure, zu denen auch andere Unternehmen gehören können. Diese Kooperationsformen eröffnen in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft vielseitige Möglichkeiten.

Erstens ergeben sich durch die schon beschriebenen, veränderten Nutzungsformen eigentumsloser Dienstleistungen hohe Potentiale für Ressourceneffizienz (vgl. SCHOLL 2012: 93). Zweitens werden durch die Möglichkeit, sich als *Prosument*, aber auch als Mitarbeiter aktiv in die Leistungserstellung einzubringen, soziale Innovationen gefördert, die bei einem hierarchischen und nach innen orientierten Management nicht aufkommen würden. Auf Basis solcher offenen Beteiligungsformen können zukunftsfähige Unternehmen die Fähigkeiten von Mitarbeitern und Konsumenten besser nutzen und dadurch als dritten Aspekt gleichzeitig suffizientere Lebensziele unterstützen (vgl. TAPSCOTT / WILLIAMS 2007: 92–4; HARRACH 2012: 116).

Dies geschieht zum einen durch die mit der Integration der Nachfrageseite erfolgende, stärkere Ausrichtung der Produktion am Verbrauch (vgl. TOFFLER 1980: 283).⁵² Dieses neue Verhältnis zwischen Produzenten und Konsumenten bietet das Potential, die Effekte von Statuskonsum abzuschwächen und durch Reputation aufgrund von *Prosumenten*-Tätigkeiten zu ersetzen (vgl. SIEFKES 2009: 16). Zum anderen können Unternehmen über Schulungen und Workshops die Fähigkeiten der *Prosumenten* fördern (vgl. PAECH / PAECH 2012: 357). Durch diese Befähigung von *Prosumenten* zur Pflege und Reparatur und zum Erlernen handwerklicher Grundkenntnisse leisten Unternehmen einen Beitrag zur Entkommerzialisierung und entwickeln gleichzeitig wirtschaftlich zukunftsfähige Konzepte, die mit einem höheren Grad an Selbstversorgung einhergehen können (vgl. SCHNEIDEWIND / PALZKILL 2011: 12). Eine solche Öffnung und der freiere Zugang zu Produktions-

⁵² HANNEKOP und WITKE weisen darauf hin, dass es dem Zukunftsforscher TOFFLER bei der Beschreibung des *Prosumenten* darum ging, einen „historischen Strukturwandel ... („dritte Welle der Zivilisation“), in dem Produktion für den (eigenen) Gebrauch (wieder) an Bedeutung gewinnen würde“ (HANNEKOP / WITKE 2010: 96), zu beschreiben. Dabei ist der Begriff nach TOFFLER allerdings unscharf, da er die Kategorien Selbstbedienung und Eigenarbeit gleichermaßen damit verbindet (vgl. ebd.: 97).

faktoren insbesondere im Bereich der *Open-Source*-Bewegung kann den Produktionsprozess zudem demokratischer gestalten (vgl. ANDERSON 2008: 54–5). Außerdem kommt es dadurch zu mehr sozialen Austauschprozessen, was insbesondere in einem regionalen Rahmen zur Stärkung sozialer Bindungen führen kann (vgl. SCHOR 2010: 141; BAKKER et al. 1999: 63). So steigt auch die Fähigkeit lokaler Gemeinschaften, gemeinsam zu handeln, und damit die Krisenresilienz (vgl. OSTROM 2011: 35). Im Ergebnis führen diese Effekte zu einer Reduktion von Wachstumstreibern, da durch den engeren Kontakt zwischen Produktion und Konsum Unternehmen wieder in ihren sozialen Kontext eingebettet werden (vgl. STENGEL 2011: 25).

Solche veränderten Organisationsformen führen zu einer Auflösung der klassischen Unternehmensdefinition und verlagern zuvor traditionell von Unternehmen erbrachte Leistungen in die Sphäre der Eigenproduktion von zu *Prosumenten* werdenden Bürgern. Die unternehmerische Wertschöpfung wird vermehrt in die Nutzungsphase verschoben und Einnahmen durch Serviceleistungen, wie Wartung oder Reparaturen, sowie durch Wiederaufbereitung erzielt (vgl. FRIEBE / RAMGE 2009: 248; REICHEL 2013: 17).

Technische Entwicklungen wie *3D-Drucker* ermöglichen es darüber hinaus „Entrepreneuren vor Ort . . . , ihre eigenen Ideen vom Zeichenbrett in Prototypen und lokale Microunternehmen zu übersetzen“ (vgl. MIT nach FRIEBE / RAMGE 2009: 122). Sie werden von FRIEBE und RAMGE als jene *mittlere Technologien* angesehen, die zu einer Reduktion des Kapitalbedarfs und einer Demokratisierung der Produktion beitragen (vgl. FRIEBE / RAMGE 2009: 123). Dadurch können neue Unternehmen der *Marke Eigenbau* entstehen, die das Potential besitzen, durch kurze Transportwege, individuelle Anpassungsmöglichkeiten und Produktion auf Bestellung Ressourcen zu sparen und suffizientere Lebensstile zu erleichtern (vgl. SCHOR 2012: 125).

Ob solche *kollaborativen Wirtschaftsformen* diese Wirkung entfalten, hängt jedoch von der konkreten Ausformung ab (vgl. SCHOLL 2010: 93). Eine Voraussetzung hierfür ist, dass das Verhältnis zwischen Unternehmen und *Prosumenten* durch eine faire Beteiligung gekennzeichnet ist. Hierbei besteht die Gefahr, dass die Ko-Produktion allein in der Sphäre des Unternehmens geschieht und der Kunde unbezahlte Arbeit verrichtet oder gemeinschaftlich erbrachte Leistungen privatisiert werden (vgl. HANEKOP / WITTKKE 2010: 98–102; ANDERSON 2008: 219). Auch

TOFFLERS Hoffnung durch die Wandlung zum *Prosumenten* eine Reorientierung der Produktion auf den Gebrauch zu erreichen, hängt von der Ausrichtung der beteiligten Akteure ab. So werden in gemeinsamer Ko-Produktion auch scheinbar nutzlose oder gar schädliche Produkte, wie ein *Open-Source-Gewehr*, hergestellt (vgl. STEIER 2012; FRIEBE / RAMGE 2009: 156, 216).

4.3.5. Arbeitszeitverkürzung

Flexiblere Arbeitszeitmodelle sind eine relativ einfache Strategie, wie mit einer Reduktion des Produktionsumfanges umgegangen werden kann. Zudem weisen sie einige Vorteile auf.⁵³ Im Rahmen eines eher reaktiven Risikomanagement geht es dabei zum einen um die Abwendung und Reduzierung finanzieller Schwierigkeiten für ein Unternehmen (vgl. BEERMANN 2013: 219). Durch intelligentes Personalmanagement in Richtung einer Arbeitszeitverkürzung und damit einhergehender Lohnkürzung kann zumindest kurzfristig mit externem Druck, hervorgerufen beispielsweise durch Veränderungen der *sozio-technischen Landschaft*, umgegangen werden. Solche Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung können eine reaktive Strategie auch für nicht-nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen sein, um mehr Zeit für einen grundlegenden Reflexionsprozess zu erhalten. Im Rahmen der aktuellen Wirtschaftskrise hat diese Strategie unter dem Begriff der staatlich geförderten Kurzarbeit ihre Wirkung gezeigt. Damit konnte in vielen Unternehmen der kurzfristige Nachfrageeinbruch abgefangen werden (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2009: 9). Volkswagen hat hiermit bereits 1994 als Reaktion auf eine konjunkturelle Krise erfolgreich experimentiert (vgl. JÜRGENS / REINECKE 1998: 54). Die Auswirkungen auf die Arbeitnehmer und ihre Alltagssituation ergaben jedoch durchaus ambivalente Ergebnisse (vgl. ebd.: 217–9; HILDEBRANDT / HIELSCHER 1998: 52).

⁵³ Nicht zu verwechseln sind diese mit der Diskussion um eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, bei der es darum geht, dass die Arbeitnehmer in Bezug auf genaue Tätigkeit, Ort und Dauer einer Beschäftigung flexibel sind und dies durch politische Maßnahmen ermöglicht wird. Es geht vielmehr um eine flexiblere Reduzierung der Arbeitszeit. Das bedeutet, dass diese nicht nur über eine direkte Reduzierung der Wochenarbeitszeit erfolgen kann, sondern auch über sogenannte *Sabbatjahre* oder Zeitkonten, die zu späteren Zeiten eingelöst werden können.

Gesamtwirtschaftlich liegt der große Charme einer Arbeitszeitreduzierung darin, die verfügbare Arbeit gerechter aufzuteilen und einen entscheidenden gesamtgesellschaftlichen Wachstumstreiber zu mindern. Denn eine nicht auf Wachstum ausgerichtete Wirtschaft sieht sich dem Dilemma ausgesetzt, dass damit jeder Produktivitätsgewinn zu Arbeitsplatzverlusten führt (vgl. JACKSON / VICTOR 2011: 102). Andererseits könnten zukünftige Produktivitätsgewinne anstelle von Lohnerhöhungen in Form einer Reduzierung der Arbeitszeit den Arbeitnehmern zu Gute kommen (vgl. LATOUCHE 2007: 108).

Die hauptsächlich erhoffte Wirkung ist jedoch ein positiver Umwelteffekt. Verschiedene Studien haben diesen Zusammenhang zwischen Arbeitsstunden und Umweltauswirkungen untersucht und sind übereinstimmend zu dem Ergebnis gekommen, dass eine Arbeitszeitverkürzung zu geringeren Treibhausgasemissionen führt (vgl. KNIGHT et al. 2012: 12; JACKSON / VICTOR 2011: 107; ROSNICK 2013: 11). Dadurch würde nicht nur weniger produziert, sondern es ergäben sich auch Änderungen der Konsumgewohnheiten.

So bieten sich neben einer besseren *Work-Life-Balance* durch kürzere Arbeitszeiten weitere Möglichkeiten für eine Postwachstumsgesellschaft. Insbesondere PAECH macht auf die ressourcensparenden Möglichkeiten von suffizienten Lebensstilen mit höherem Grad an Selbstversorgung aufmerksam, für welche kürzere Arbeitszeiten eine Voraussetzung sind (vgl. PAECH 2012a: 124–5).

Die Tatsache, dass es sich bei dieser Variante von Arbeitszeitverkürzung um eine gleichzeitige Lohnreduzierung handelt, kann jedoch eindeutig negative Folgen haben. Der Zusammenhang zwischen der Reduzierung der Arbeitszeit und einer Umweltentlastung ist keineswegs direkt, sondern komplex und voraussetzungsvoll (vgl. ROSNICK 2013: 3; JACKSON / VICTOR 2011: 107). Wenn ein einzelnes Unternehmen die Arbeitszeit und damit auch die Entlohnung reduziert ohne gleichzeitige gesellschaftliche Veränderungen in Richtung eines anderen Lebensstils und damit einer anderen Gewichtung von Arbeit und Freizeit, hat das eher Frustration zur Folge (vgl. HILDEBRANDT / HIELSCHER 1998: 52). Denn in einer ansonsten unveränderten Volkswirtschaft bedeuten Arbeitszeitverkürzungen für die Mehrheit der Arbeitnehmer einen niedrigeren Lebensstandard und keine zukunftsfähige und ökologischere Beschäftigung. Eine Veränderung der Arbeitszeit und damit Entlohnung bei unverändertem Lebens- und speziell Konsumstil ist daher

kaum möglich. Hier werden die Grenzen unternehmerischen Handelns deutlich.

4.3.6. Transparente Kommunikation sowie Öko- und Sozialbilanzierung

Die Analyse der Wachstumstreiber hat gezeigt, dass sich das Management hauptsächlich auf finanzielle Kennzahlen stützt. Um als Unternehmen zukunftsfähig zu sein, ist jedoch eine Bilanzierung von finanziellen sowie ökologischen und sozialen Aspekten nötig, die gleichberechtigt den Unternehmenserfolg bestimmen. Für die Operationalisierung eines solchen *Triple Bottom Line Accounting* (vgl. ELKINGTON 1999: 69) gibt es verschiedene Konzepte wie beispielsweise die *Gemeinwohlbilanzierung* (vgl. FELBER 2010: 28–34).

REICHEL und SEEBERG haben in Bezug auf den *safe operating space* von ROCKSTRÖM et al. eine *ökologische Allowance* entwickelt (vgl. ROCKSTRÖM et al. 2009: 472), die den „sustainable scale of business activities“ (REICHEL / SEEBERG 2011: 81) bestimmt. Für Treibhausgase wird dabei in Anlehnung an den Budgetansatz des WBGU das global noch verfügbare Emissionsbudget zur Einhaltung des 2°C-Ziels auf Unternehmen heruntergebrochen (vgl. ebd.: 82; WBGU 2009: 2). Dadurch ergibt sich ein erlaubtes Emissionsbudget (*Allowance*), das im Einklang mit den ökologischen Grenzen steht. Dieser Maßstab bietet Unternehmen eine Möglichkeit festzustellen, wie groß und schädlich die durch sie verursachten Externalitäten tatsächlich sind.

Zukunftsfähige Unternehmen können hier ihre Expertise einbringen, um solche Methoden zu verbessern und in der Praxis zu testen (vgl. NEUHÄUSER 2012: 61). So können sie nicht nur ihre Verantwortungsübernahme aufzeigen, sondern sich auch frühzeitig an zukünftige Regulierungsvorgaben anpassen und von *First-Mover-Effekten* profitieren.

Indem Unternehmen eine solche Bilanzierung einführen, schaffen sie zum einen eine breitere Informationsbasis, auf dessen Grundlage sie, beziehungsweise das Management, die externen Effekte selbst beurteilen und dadurch ausgewogenere Entscheidungen treffen können. Zum anderen ermöglicht eine transparente Kommunikation dieser Werte aber auch den Konsumenten, ihre individuelle Ökobilanz zu erstellen.

Erste Konzepte, wie der CO₂- oder Wasserfußabdruck eines Produktes, liegen bereits vor, auch wenn hier noch viel Forschungsbedarf besteht (vgl. BMU 2009: 1–4; LANUV NRW 2011: 85–6).

Über diese Art der Kommunikation können Unternehmen des Weiteren den notwendigen kulturellen Wandel unterstützen. Zunächst ist hier eine generelle Reduktion des Werbeaufwandes zu nennen, um die beschriebenen kulturellen Wachstumstreiber nicht zu verstärken. Wenn Werbung betrieben wird, dann könnte eine geeignete Kommunikation auf die kulturelle Aufwertung von nachhaltigen Konsumstilen zielen. Der Textilhersteller Patagonia zeigt mit seiner Werbekampagne *Don't buy this jacket*, wie dies möglich sein kann. Diese ist verbunden mit der Aufforderung, die Produkte nur dann zu kaufen, wenn sie wirklich gebraucht werden (vgl. ASSADOURIAN 2012: 62). Diese Ehrlichkeit hat für ein Unternehmen den Vorteil stärkerer Kundenbindung und Loyalität.

Eine weitere Möglichkeit bietet die Darstellung von sogenannten Motivallianzen; dabei geht es um die Darstellung positiver, auch persönlicher Vorteile nachhaltigen Konsums (vgl. PAECH 2012b: 287). Vor allem ein Weniger und Langsamer an materiellem Konsum kann zu einem Mehr an Zeitwohlstand und psychischer Gesundheit führen. Zukunftsfähige Unternehmen können diese Aspekte in ihrer Unternehmenskommunikation berücksichtigen und für eine weitere Reichweite in einen Austausch mit weiteren Akteuren treten.

4.3.7. Unternehmerische Strukturpolitik

Um die bestehende Regimestruktur zu ändern und zu einem Suchprozess in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft beizutragen, können zukunftsfähige Unternehmen dort, wo ihr einzelbetriebliches Handeln an Grenzen stößt, sich vernetzen und auf andere gesellschaftliche Rahmenbedingungen hinwirken. Insbesondere in Bezug auf den nötigen kulturellen Wandel von Konsum- und Lebensstilen bedarf es eines Zusammenwirkens unterschiedlicher Akteure und Entwicklungen, wie die *Transition-Forschung* aufzeigt. Aufgrund ihrer personellen und finanziellen Ressourcen haben Unternehmen diesbezüglich weitreichende Möglichkeiten.

Zunächst geht es bei der Betätigung von zukunftsfähigen Unternehmen im politischen Rahmen darum, sich nicht Änderungen in

Richtung einer Postwachstumsgesellschaft durch Lobbymaßnahmen zu widersetzen, sondern im Gegenteil eben diese Lobbymöglichkeiten zu nutzen, um einen politischen Transformationsprozess zu befördern (vgl. NEUHÄUSER 2012: 61).

Dies kann über den Zusammenschluss von Akteuren mit gemeinsamen Interessen zu Netzwerken im lokalen oder überregionalen Kontext erreicht werden. Beispielsweise indem sich ein Branchenverband einer neu entstehenden oder sich wandelnden, nachhaltigen Branche gründet, um politische Unterstützung für den Ersatz der weniger nachhaltigen Branche zu erlangen (vgl. REICHEL 2013: 17). Über solche Netzwerke besteht für die Unternehmen die Möglichkeit, ihre Erfahrung mit Pionierprojekten und -maßnahmen aktiv einzubringen und so die Machbarkeit von Alternativen aufzuzeigen.

Auch eine vernetzte, proaktive Unternehmerschaft kann allerdings nicht nötige politische Rahmenbedingungen ersetzen. Sie kann aber über solche Veränderungsimpulse Lösungsmöglichkeiten aufzeigen und damit auch die Grundlage für politische Reformen legen. „Politische Entscheidung kann erst auf Basis der Machbarkeitsbeweise der Nischen-Märkte und ihrer Pioniere getroffen werden“ (SCHALTEGGER / HANSEN 2012: 74). SCHNEIDEWIND prägt in diesem Zusammenhang den Begriff einer *unternehmerischen Strukturpolitik* als „interessengeleitete und machtbasierte Einflußnahme von Unternehmungen auf marktliche, politische und gesellschaftliche Strukturen“ (SCHNEIDEWIND 1998: 42). Das Handeln von Unternehmen wirkt sich auch auf die umgebende Struktur aus. Ist diese Einflussnahme stark genug, kann es zur Bildung eines *Nischen-Regimes* kommen, welches sich dadurch auszeichnet, dass eine kritische Größe erreicht und das existierende Regime aktiv herausgefordert wird. Analog dazu kann daher auch von Unternehmen als „kulturbildende[r] Akteur“ (PFRIEM 2000: 462) gesprochen werden.

Neben den Vorteilen einer bei erfolgreicher Strukturpolitik bewirkten Regulierungsänderung, können Unternehmen dabei auch von stärkerer Kundenbindung profitieren.

4.3.8. Die Wahl einer optimalen Unternehmensgröße

Es wurde deutlich, dass unternehmerisches Wachstum nicht grundsätzlich im Widerspruch mit einer Postwachstumsgesellschaft steht. Vielmehr stellt sich für ein zukunftsfähiges Unternehmen die zentrale

Frage einer angemessenen Größe seiner Wirtschaftsaktivitäten. „Scale is one of the big questions about an economic system that we’ve also got to address“ (SCHOR 2010: 154), konstatiert SCHOR. Unter dem Titel *Small is beautiful* hat sich SCHUMACHER schon vor 50 Jahren dieser Frage zugewandt (vgl. SCHUMACHER 1977).

Für Unternehmen bedeutet dies vor allem, strategisch zu entscheiden, welche Unternehmensgröße für sie optimal ist.

„[P]raktisch alle natürlichen Systeme, von Ökosystemen über die Tierwelt bis hin zu Organisationen haben ihre ganz eigenen optimalen Wachstumsraten. Die optimale Entwicklungsrate ist keineswegs identisch mit dem schnellst möglichen Wachstum.“ (SENGE 2011: 79).

Diese hängt von den Bedingungen ab, unter denen ein Unternehmen agiert. Zum einen spielt hier die Marktphase, in der sich ein Unternehmen befindet, eine Rolle. Wie in 3.3 beschrieben, gibt es zunächst große Vorteile eines Unternehmenswachstums, doch werden diese mit der Zeit kleiner und andere Aspekte treten in den Vordergrund. Zum anderen wirken sich die spezifischen Branchencharakteristika entscheidend darauf aus, bei welcher Unternehmensgröße dieser Sättigungseffekt eintritt.

Allgemein können jedoch einige Vorteile einer kleinteiligen Organisation genannt werden, die im Kontext einer Postwachstumsgesellschaft entscheidend sind. In erster Linie entfalten in kleineren Unternehmen die beschriebenen Wachstumstreiber eine geringere Wirkung. Außerdem bestehen bessere Möglichkeiten für eine Koppelung mit anderen Unternehmensstrategien wie *kollaboratives Wirtschaften* oder einer Regionalisierung, womit zusätzliche positive Effekte verbunden sind (vgl. SCHOR 2010: 151). Dabei sind die leichtere Möglichkeit der Nutzung von *mittleren Technologien*, eine tendenziell höhere Flexibilität durch einen kleineren Verwaltungsapparat und eine größere Nähe des Managements sowohl zu Mitarbeitern als auch zu Konsumenten zu nennen (vgl. BAKKER et al. 1999: 57, 68). Darüber hinaus entstehen auch für die Gesellschaft Vorteile, denn eine große Anzahl kleiner Firmen bedeutet geringe Marktmacht, damit auch weniger politische Macht und eine demokratischere Gestaltung (vgl. KOHR 1986: 196). Auch geht damit eine höhere Krisenresilienz einher, da es in polyzentrischen

Systemen mehrere Unternehmen gibt, die eine Leistung erbringen (vgl. OSTROM 2011: 40).

Genauso gibt es aber auch Vorteile von größeren Unternehmen. Neben den offensichtlichen Größenvorteilen bestehen auch bessere Möglichkeiten für Forschung und Entwicklung. Zudem ist die Gesamtwirkung bei vielen kleinen Unternehmen beispielsweise in Bezug auf den Ressourcenverbrauch ungewiss.

Daher kann eine kleine Unternehmensgröße nicht als grundsätzlich vorteilhafter betrachtet werden. Es geht vielmehr um die prinzipielle Anpassbarkeit im jeweiligen Kontext. Auch SCHUMACHER wollte mit seinem Werk nicht eine prinzipielle Überlegenheit von kleinen Unternehmen propagieren, sondern zur Findung eines rechten Maßes in einer vor allem an Größe orientierten Wirtschaftswelt anmahnen (vgl. SCHUMACHER 1977: 59). Klein ist in bestimmten Hinsichten besser angepasst und verursacht weniger Externalisierung, aber eben nicht immer, denn in bestimmten Branchen überwiegen Größen- und Spezialisierungsvorteile. Einen Mittelweg macht SCHOR in Netzwerken von kleinen Unternehmen aus (vgl. SCHOR 2010: 155).

4.4. Zwischenfazit

Die hier diskutierten Strategien zeigen Wege auf, wie Unternehmen die beschriebenen Wachstumstreiber überwinden oder zumindest reduzieren können. Die Gestaltung einer geeigneten Rechtsform hat dabei einen entscheidenden Einfluss. Steht ein konkretes Sachziel im Vordergrund einer Unternehmung, wird ein direkter Kontakt zu Konsumenten und Kapitalgebern erleichtert. Verbunden mit einer regionalen Ausrichtung, einer optimalen Unternehmensgröße oder *kollaborativen Wirtschaftsformen* können dadurch maßgebliche Wachstumstreiber, die in der Finanzierung, dem Betriebsaufbau oder der Systemstruktur begründet liegen, reduziert werden. Neben den bisher genannten Elementen gibt es auch noch weitere, die für ein zukunftsfähiges Unternehmen eine Rolle spielen, aber nicht explizit mit Wachstumstreibern und den systemischen Wirkungen zusammenhängen. Hier kann auf bestehende Strategien des Nachhaltigkeitsmanagements zurückgegriffen werden (vgl. MÜLLER-CHRIST 2012: 209–33).

Allerdings sind auch proaktiv handelnde Unternehmen nicht vollstän-

dig frei von den Wachstumstreibern der derzeitigen Regimestruktur, sodass eine umfassende Realisierung der Strategien derzeit nicht immer realistisch erscheint. Hier bietet sich Unternehmen die Möglichkeit, den für eine Transformation nötigen kulturellen Wandel als Pioniere aktiv mitzugestalten und somit auf eine Änderung der Regimestruktur hinzuwirken. Über eine „unternehmerische Strukturpolitik“ (SCHNEIDEWIND 1998: 42), *Choice Editing* sowie transparente Bilanzierung und Kommunikation kann eine kulturelle Aufwertung suffizienter Lebensstile erreicht werden.

Die hier diskutierten Maßnahmen sind daher als langfristig erstrebenswerte Strategien zu betrachten, mit denen aber im Sinne von Experimenten bereits in einzelnen Geschäftsbereichen oder Abteilungen direkt begonnen werden kann. Die *Transition-Forschung* betont hier die Bedeutung kleiner Schritte bei der Änderung eines bestehenden Regimes. Dafür ist es wichtig, für den jeweiligen Kontext angepasste Konzepte zu entwickeln, die gleichzeitig wirtschaftlich stabil sind. Im folgenden Teil werden konkrete Pionierunternehmen untersucht, die sich bereits auf dem Weg befinden, solche Strategien zu praktizieren.

Teil III.

**Empirische Untersuchung
im Ernährungssektor**

5. Methodik

Die Arbeit hat das Ziel, die Konsequenzen des oftmals abstrakt geführten Wachstumsdiskurs für Unternehmen genauer zu analysieren. In der empirischen Untersuchung werden einige Pionierunternehmen, die bereits einzelne der diskutierten Strategien verfolgen, mit den Thesen der Postwachstumsdiskussion konfrontiert. Auf diese Weise werden zum einen die in der theoretischen Auseinandersetzung identifizierten unternehmerischen Wachstumstreiber getestet und zum anderen das aus der Theorie entwickelte, mögliche Bild von Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft mit der Praxis gespiegelt. Daraus sollen – auch wenn dies notwendigerweise vorläufig und schemenhaft bleibt – erste Indizien zur Frage gewonnen werden, ob die vorgeschlagenen Strategien eines wachstumsunabhängigen Wirtschaftens praxistauglich sind.

5.1. Aufbau der Befragung

Bei der Durchführung von Studien unterscheidet die empirische Sozialforschung generell zwischen quantitativer und qualitativer Forschung. Da es sich bei der in dieser Arbeit behandelten Thematik um ein komplexes und relativ unerforschtes Gebiet handelt, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dies ermöglicht eine vertiefende Auseinandersetzung sowie die Berücksichtigung variierender und neuer Informationen. Zudem hat die Untersuchung einen eher explorativen Charakter und erhebt nicht den Anspruch, repräsentative Aussagen zu treffen.

Für die Analyse wurde ein *Multi-Method-Design* gewählt. Als Hauptquelle dient ein Fokusgruppen-Workshop, zusätzlich wurde ein halbstandardisiertes Experteninterview durchgeführt sowie eine ergänzende Literatur- bzw. Homepageanalyse (vgl. GLÄSER / LAUDEL 2010: 111; SCHULZ 2012: 9).

Die Methodik der Fokusgruppe eignet sich für solch ein exploratives Studiendesing besonders, da sie in einem moderierten Diskursverfahren verschiedene Perspektiven zusammenbringt (vgl. SCHULZ 2012: 9; GLÄSER / LAUDEL 2010: 167). Der Ansatz erlaubt „möglichst viele unterschiedliche Facetten zur Sprache zu bringen“ (SCHULZ 2012: 9), wobei es nicht darum geht, eine Übereinstimmung zwischen den Teilnehmern zu erzielen. Die Gruppe wirkt aber als Korrektiv, sodass sich nur gut begründete Argumente durchsetzen können (vgl. ZWICK / SCHRÖTER 2012: 24).

5.2. Auswahl und Durchführung

Für die empirische Untersuchung wurde der Ernährungssektor ausgewählt, da er sich aus drei Gründen für die vorliegende Untersuchung in besonderer Weise eignet. Erstens gehen von ihm sehr starke Umweltschäden aus, die sowohl direkte gesundheitliche als auch weitere erst in der Zukunft wirksam werdende Folgen haben und durch die Wachstumsfixierung der Unternehmen maßgeblich verursacht werden (vgl. EEA 2013: 37). Zweitens ist es für die Gestaltung einer lebenswerten Zukunft Grundvoraussetzung, vor allem die Nahrungsmittelproduktion als eines der ersten Systeme mit der ökologischen und sozialen Realität in Einklang zu bringen. Drittens gibt es – wie auch die Gegenüberstellung der Positionen von Wachstumskritikern gezeigt hat – erfreulicherweise insbesondere im Ernährungssektor bereits viele Pionierunternehmen, die auf ihre Art und Weise Erfahrungen mit wachstumsunabhängigerem Wirtschaften machen.

Als Auswahlkriterium für die befragten Unternehmen im Ernährungssektor dient daher auch der in 5.3 entwickelte Handlungsrahmen für zukunftsfähige Unternehmen, wobei bereits die Erfüllung einer der aufgeführten Aspekte ausreicht. Da sich die Methodik der Fokusgruppe insbesondere bei Rückgriff auf eine bestimmte Grundgesamtheit eignet und hier bereits einige Kontakte bestanden, wurde sich für die Auswahl auf den mittelhessischen Raum beschränkt. Die dadurch sehr homogene Gruppe erlaubt zudem eine tiefere Auseinandersetzung, was auch dem Anliegen dieser Untersuchung entspricht (vgl. ZWICK / SCHRÖTER 2012: 29).

Insgesamt wurden elf Unternehmen angefragt und mit sieben Zusa-

Tabelle 2.: Teilnehmer der Fokusgruppen-Diskussion

Vertreter, Unternehmen	Ausprägung
Felix Gräff, Onkel Emma OHG	Kollektiv-Mitgliederbioladen, regionaler Direktkontakt zu Erzeugern, begrenzte Mitgliederzahl
Gunter Kramp, Verein Solidarische Landwirtschaft Marburg (Solawi Marburg)	Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft nach CSA-Typ, <i>Prosumenten</i>
Hans-Werner Wege, Marburger Traditionsmolkerei eG	Molkerei von Großbetrieb übernommen und in Eigenregie durch die Bauern als regionale Genossenschaft betrieben
Thea Gabriel, Hof Stedebach e.V.	Demeter-Hof in gemeinnütziger Trägerschaft, in den 80ern: Erzeuger-Verbraucher-Gemein- schaft
Bettina Böhm, Biohof Böhm (Nebenerwerbsbetrieb)	Bioland Selbsterntegarten und Blumenselbstpflück-Beet
Manfred Trautwein, Hofgut Friedelhausen (Werkstatt für behinderte Menschen, Verein)	An Subsistenz orientierte Lebensgemeinschaft
Arnold Nau-Böhm, Landeswirtschaftsbetrieb Landwirtschaft Hessen	Berater für Biobetriebe, Querschnittsperspektive

gen wurde eine optimale Teilnehmerzahl für die Fokusgruppen-Diskussion erreicht (vgl. SCHULZ 2012: 13; siehe Tabelle 2).⁵⁴

Die Gründe für Absagen lagen hauptsächlich in terminlichen Überschneidungen, da die Thematik generell sehr interessiert aufgenommen wurde.

⁵⁴ Weitere Informationen zu den Unternehmen finden sich zum Teil auf deren Internetauftritten: www.onkelemma-marburg.de (Onkel Emma OHG), www.solawi-marburg.de (Solawi Marburg), www.traditionsmolkerei.de (Marburger Traditionsmolkerei), www.hofstedebach.de (Hof Stedebach), www.biohof-boehm.de (Biohof Böhm), www.friedelhausen.de (Hofgut Friedelhausen), www.buerger-ag-frm.de (Bürger AG).

Ein ergänzendes Einzelinterview wurde mit dem Vorstand der *Bürger AG für nachhaltiges Wirtschaften FrankfurtRheinMain*, Herrn JOERG WEBER, durchgeführt, da an dem Diskussionstermin leider kein Vertreter anwesend sein konnte. Das Unternehmen bringt aber als nicht ausschließlich gewinnorientierter Finanzierer für regionale Unternehmen in der Bio-Ernährungswirtschaft eine zusätzliche Perspektive ein.

Die Fokusgruppen-Diskussion und das Interview erfolgen dabei leitfadengestützt, das heißt, es gibt eine Liste an Fragen, die aber keine bestimmte Reihenfolge haben und dem Befragten einen großen Freiraum in der Beantwortung erlauben. Ein solcher flexibler Interviewprozess ermöglicht die Behandlung der Fragen und lässt Raum für das, was die Befragten als wichtig erachten (vgl. BRYMAN 2001: 314–5). In Bezug auf den Fokusgruppen-Workshop ermöglicht dies ein lebendiges Gespräch.

Nach einem Anfangsstatement der Teilnehmer gab es als Stimulus einen kurzen Impulsvortrag durch Prof. PAECH als Experte auf diesem Gebiet, da nicht vorausgesetzt werden kann, dass die Thematik allen Teilnehmern bekannt ist (vgl. ZWICK / SCHRÖTER 2012: 39). Die Präsentation wurde zuvor mit dem Referenten abgeklärt, sodass bereits eine Skizze des Handlungsrahmens darin einfluss. Anschließend startete die offene Diskussion, wobei mehrere Fragenkomplexe abgearbeitet und von Moderatorensseite nur sparsam steuernd eingegriffen wurde, um ein möglichst unverzerrtes Ergebnis zu erhalten (vgl. SCHULZ 2012: 16; ZWICK / SCHRÖTER 2012: 39).

Diskussion wie Einzelinterview wurden per Tonband aufgenommen. Um eventuellen technischen Problemen vorzubeugen, wurden Notizen und für die Fokusgruppe ein ergänzendes Protokoll angefertigt.

5.3. Auswertungsverfahren

Zur Auswertung qualitativer Studien stehen eine Vielzahl an Methoden zur Verfügung. GLÄSER und LAUDEL klassifizieren diese in vier Typen: freie Interpretation, Sequenzanalytische Methoden, Kodieren und qualitative Inhaltsanalyse (vgl. GLÄSER / LAUDEL 2010: 44). Als erster Schritt erfolgt immer die Transkription der Audioaufnahme. Dafür wurde das Programm *Transcribe* zusammen mit einem Textpro-

gramm verwendet, wobei im Transkript in regelmäßigen Abständen Zeitmarken gesetzt wurden.

Bei der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse werden die Informationen aus diesem Transkript durch ein systematisches Vorgehen gewonnen und verdichtet. Dafür gibt es jedoch kein einheitliches Verfahren. In dieser Untersuchung wurde die *inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse* nach KUCKARTZ als Auswertungsverfahren gewählt, die auf dem Ansatz von GLÄSER und LAUDEL aufbaut (vgl. KUCKARTZ 2012: 77). Dabei wird ein Kategoriensystem als Suchraster für die Auswertung entwickelt, welches auf der theoretischen Auseinandersetzung aufbaut (vgl. GLÄSER / LAUDEL 2010: 200). Im Gegensatz zu geschlossenen Kategoriensystemen wie sie MAYRING verwendet (vgl. MAYRING 2007: 76; GLÄSER / LAUDEL 2010: 198–9), können beim Durchlauf des Materials zusätzlich ergänzende Hauptkategorien sowie detailliertere Subkategorien gebildet werden. Da so keine Informationen verloren gehen und auch neue, noch nicht berücksichtigte Aspekte integriert werden können, eignet sich diese Methodik für die Untersuchung in besonderem Maße (vgl. GLÄSER / LAUDEL 2010: 198–9).

Generell geht es im Prozess der Extraktion um eine Reduktion des Rohmaterials auf das für die Fragestellung Relevante sowie um eine Aufbereitung der Informationen (vgl. ebd.: 200). Hierbei geschah die Kategorienbildung⁵⁵ zunächst deduktiv aus der Forschungsfrage und der bereits entwickelten theoretischen Bearbeitung dieser, sodass sich als Hauptkategorien im Wesentlichen die Gliederungsstruktur der Kapitel 3 und 4 ergeben: Die identifizierten Wachstumstreiber und Strategien. Da insbesondere Letztere auch schon für die Erhebung der Daten als Auswahlkriterien galten, folgt daraus eine stringente Logik der Bearbeitung des Datenmaterials (vgl. KUCKARTZ 2012: 79). Um die Anwendbarkeit zu testen, erfolgte zunächst ein Probelauf mit zehn Prozent des Materials. Anschließend wurde das gesamte Transkript kategorisiert, wobei je nach Bedarf zusätzliche Kategorien gebildet wurden (vgl. ebd.: 80). Die Analyseeinheit für die Extraktion sind dabei Sinneinheiten mindestens von der Länge eines Satzes (vgl. ebd.: 82; GLÄSER / LAUDEL 2010: 210). In einem zweiten Durchgang wird

⁵⁵ Zur Unschärfe des Kategorienbegriffs siehe KUCKARTZ 2012: 41–5. In dieser Arbeit wurden vor allem inhaltliche und analytische Kategorien gewählt (vgl. ebd.: 43).

die Zuordnung gegebenenfalls mit den dann erweiterten Kategorien überprüft (vgl. KUCKARTZ 2012: 88).

Die Auswertung der Extraktion erfolgt auf Basis der Kategorien sowie über Zusammenhänge zwischen Haupt- und Subkategorien (vgl. ebd.: 94–5).

5.4. Kritische Reflexion

Zur Beurteilung der Studienqualität von qualitativen Forschungen wird zwischen interner und externer Studiengüte unterschieden (vgl. ebd.: 166). Letztere bezieht sich auf die Übertragbarkeit und Verallgemeinerung der Ergebnisse, was nicht der Schwerpunkt dieser Untersuchung ist. Als Kriterien für die interne Studiengüte formuliert KUCKARTZ die Gütekriterien Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit des Forschungsprozesses (vgl. ebd.: 167). Den Anforderungen einer transparenten Dokumentation des methodischen Vorgehens wurde in den vorangegangenen Abschnitten nachgegangen, sowie die Frage der Angemessenheit der gewählten Methodik und des Auswertungsverfahrens entsprechend begründet.

Verzerrungseffekte bei der Datenerhebung können durch die aufgrund der fehlenden non-verbalen Kommunikation und Betonung notwendigerweise unvollständigen Transkripte entstehen. Es wurde aber versucht, durch die Großschreibung von Wörtern bei starker Betonung und das Festhalten einiger Reaktionen auch solche Aspekte zu berücksichtigen (vgl. DRESING / PEHL 2012: 27). Qualitätseinbußen des Datenmaterials können auch dadurch entstanden sein, dass sich einige der Teilnehmer bereits vorher kannten (vgl. SCHULZ 2012: 15). Allerdings führte dies zu einer guten Gesprächsatmosphäre, die durch eine lebendige Diskussion gekennzeichnet war. Ein solches lebendiges Gespräch gilt als Kennzeichen für eine erfolgreiche Diskussion (vgl. ebd.: 16). Die homogene Gruppe hat die oben beschriebenen Vorteile der tieferen Auseinandersetzung, aber dafür den Nachteil, wenige Gegenbeispiele zu thematisieren, was ebenfalls zu einer Verzerrung führen kann. Einschränkend berücksichtigt werden muss hier außerdem die Tatsache, dass einige der betrachteten Unternehmen erst seit kurzem bestehen und die gemachten Aussagen somit teilweise eher Hoffnungen als konkrete Erfahrungen darstellen.

Da die Teilnehmer mit den Thesen der Postwachstumsdiskussion konfrontiert werden sollten und dazu ein sehr unterschiedliches Vorwissen bestand, war ein Expertenvortrag notwendig. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Teilnehmer in ihren Beiträgen beeinflusst werden (vgl. MACK / TAMPE-MAI 2012: 84). Um diese Verzerrungseffekte zu reduzieren, wurde zum einen vor diesem Beitrag die Möglichkeit gegeben sich zur Thematik zu äußern. Zum anderen bestand gegen Ende der Diskussion auch noch die Möglichkeit sich diesbezüglich freier zu äußern, da Herr PAECH die Diskussion etwas früher verließ. Das Einzelinterview war zudem nicht von diesem Effekt betroffen.

Ein weiterer Verzerrungseffekt war die Tendenz der Interviewpartner zur Einnahme einer persönlichen Sicht, sodass eine klare Trennung zwischen Unternehmens- und Akteursposition nicht immer deutlich wurde. Da die Interviewten aber Schlüsselakteure der jeweiligen Unternehmen sind, können die Verzerrungen hier als gering eingeschätzt werden.

Die Zuordnung der Daten zu den Kategorien konnte weitestgehend erfolgen, wobei einige Aspekte in die Kategorien sonstige Wachstumstreiber beziehungsweise sonstige Unternehmensstrategien fielen. Ein neuer Aspekt wurde als eigenständige Kategorie hinzugefügt: die Frage der optimalen Unternehmensgröße. Es folgt daraus auch für den Theorieteil die Aufwertung zu einem speziellen Unterkapitel zu dieser Thematik.

6. Experteninterviews im Ernährungssektor

Für die Analyse der Experteninterviews erfolgt zunächst eine Vorstellung der Interviewpartner, daraufhin die Darstellung der Ergebnisse und schließlich im dritten Schritt die Diskussion und Einordnung der Ergebnisse in die theoretischen Vorüberlegungen.

6.1. Vorstellung der Interviewpartner

Im Folgenden werden die Interviewpartner kurz porträtiert. Dabei wird auch darauf eingegangen, wie die betrachteten Pionierunternehmen die bestehenden gesellschaftlichen Herausforderungen angehen: Einige übertragen bestehende Ansätze auf den lokalen Kontext, andere entwickeln in Experimenten ihre eigenen Konzepte oder setzen sich ganz bewusste Wachstumsgrenzen.

Die **Onkel Emma OHG** ist ein seit elf Jahren bestehender Mitgliederbioladen in Marburg, der als Kollektiv betrieben wird. FELIX GRÄFF ist einer der Gesellschafter. Das Konzept des Mitgliederladens ermöglicht, biologische Produkte zu günstigen Preisen anzubieten und Warenverderb zu reduzieren. Es werden zudem bewusst regionale Produkte bevorzugt. Das Kollektiv hat sich entschieden, nicht mehr als 700 Mitglieder aufzunehmen und die bestehende Unternehmensgröße beizubehalten.

Der **Verein für Solidarische Landwirtschaft Marburg e.V.** betreibt mit dem Hof Grünzeug eine Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft im Marburger und Gießener Raum. Er überträgt das bestehende Prinzip der *Community Supported Agriculture* (CSA). Anfang des Jahres haben sich 60 Mitglieder gefunden, um mit dem Projekt in das erste Wirtschaftsjahr zu starten. GUNTER KRAMP ist Mitglied im Koordinationskreis.

Die **Marburger Traditionsmolkerei eG** war lange verpachtet und hat sich als Genossenschaft selbstständig gemacht, um „das Rad zurück zu drehen, also nicht mit großen Molkereien zu fusionieren, sondern wieder auf Regionalität zu setzen“ (FG-7)⁵⁶. Derzeit verarbeiten 18 Mitarbeiter die von etwa 70 Landwirten aus dem Marburger und Frankenger Land gelieferte Rohmilch zu einer regional vermarkteten, gentechnikfreien Frischmilch (vgl. SEUMER 2013). HANS-WERNER WEGE ist der Geschäftsführer.

Der **Hof Stedebach** ist ein Demeter Milchviehbetrieb in gemeinnütziger Trägerschaft seines Fördervereins in Weimar-Stedebach. Nach einer Verbraucher-Erzeuger-Gemeinschaft für Rohmilch in den 1980er Jahren versucht die Landwirtin THEA GABRIEL zusammen mit ihrem Mann über diesen Weg das Land langfristig für den Bioanbau zu sichern. Der Hof ist außerdem Mitglied der Upländer Bauernmolkerei, einer regionalen Erzeugergemeinschaft.

Der **Biohof Böhm** wird von BETTINA BÖHM als Nebenerwerbsbetrieb geführt. In dem Bioland Hof gibt es neben Getreide- und Weidewirtschaft ein Blumen-Selbstpflück-Feld. Seit neun Jahren verfolgt Frau BÖHM das Konzept der Gemüseselbsternte in Marburg-Bauerbach, um einen alternativen Zugang zur Gemüseernte zu ermöglichen. Mit ihrer professionellen Beratung gärtnern dort derzeit etwa 90 Nutzer.

Das **Hofgut Friedelhausen** ist eine Lebensgemeinschaft in Lollar, die 50 Arbeitsplätze als Werkstatt für behinderte Menschen vor allem in den landwirtschaftlichen Bereichen ihres Milchviehbetriebs, einer Käserei und Gärtnerei sowie in der Vermarktung bietet. Ein Großteil der Produktion dient der Selbstversorgung. Der Hof ist Mitglied im Verband für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialtherapie und soziale Arbeit e.V., dessen Geschäftsführer MANFRED TRAUTWEIN ist.

ARNOLD NAU-BÖHM arbeitet beim **Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen** und hat als Berater für Ökologischen Landbau mit verschiedenen landwirtschaftlichen Betrieben zu tun. Dadurch kennt er deren Probleme und bringt eine Querschnittsperspektive in die

⁵⁶ Die Quellenangaben für den Empirieteil beziehen sich auf die Fokusgruppen-Diskussion (FG) und das Einzelinterview (EZ). Die Zahl zeigt jeweils die Absatznummer an.

Diskussion ein.

Die **Bürger AG für nachhaltiges Wirtschaften Frankfurt-RheinMain** (Bürger AG) sieht sich als Dienstleister und Unterstützer einer regionalen Biolandwirtschaft. Inspiriert durch das Konzept der Regionalwert AG in Freiburg will die Bürger AG seit 2011 eine von Banken unabhängige Finanzierung mit geringeren Zinssätzen bieten, die auf gesellschaftliche Gewinne in der Region Wert legt (vgl. BÜRGER AG 2013b). Ziel ist dabei vor allem die Förderung von regionaler Verarbeitung und Vermarktung. Ihr Vorstand ist JOERG WEBER.

6.2. Auswertung der Interviews

Die Auswertung erfolgte entlang der drei Hauptkategorien *Allgemeines zur Rolle von Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft*, *Wachstumstreiber* und *zukunftsfähige Unternehmensstrategien*, wobei Zusammenhänge zwischen den beiden letzteren Kategorien sowie zwischen den jeweiligen Unterkategorien besonders berücksichtigt wurden. Die Darstellung der Ergebnisse in den Kategorien *Wachstumstreiber* und *zukunftsfähige Unternehmensstrategien* orientiert sich an den aus den theoretischen Vorüberlegungen entwickelten Unterkategorien.

6.2.1. Allgemeines zur Rolle von Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft

Die Motivation der Akteure für die Übertragung bestehender Ansätze eines wachstumsunabhängigen Wirtschaftens auf den lokalen Kontext und das Entwickeln eigener Konzepte beruht auf deren Überzeugung, dass ein grundlegender Veränderungsbedarf der derzeitigen, gesellschaftlichen Situation besteht. Die Bürger AG konstatiert, „[w]irtschaften wie bisher ist keine Option für die Zukunft“ (BÜRGER AG 2013a) und auch die Teilnehmer der Fokusgruppen-Diskussion sehen die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels, um die bestehenden Probleme lösen zu können. Konfrontiert mit den Thesen der Postwachstumdiskussion betrachten die Pionierunternehmen ihr eigenes Handeln in diesem Sinn in einem größeren Zusammenhang, wenn auch ein expliziter Bezug zur Wachstumdiskussion nicht unbedingt vorhanden ist. Als „Vorreiter eines Wandels“ sieht sich die Solawi

Marburg. Die Teilnehmer betonen außerdem das Potential der Betriebe, über die jeweiligen Ansätze „konkrete Realisierungsmöglichkeiten“ einer Wirtschaft ohne Wachstum aufzuzeigen und darüber breitere Gesellschaftsschichten zu erreichen. Das sei „ein unheimliches Potenzial dieser Betriebe, die sich da angefangen haben auf den Weg zu machen“. Wohingegen andere feststellen: „[O]hne dass wir wussten, dass es so etwas gibt, ... haben wir, denke ich, doch das Richtige getan“.

Zum Verhältnis zwischen einzelbetrieblichem Handeln und makroökonomischem Wirtschaftswachstum wird von den Interviewpartnern auf Basis ihrer Überzeugung eines gesellschaftlichen Veränderungsbedarfes die Ansicht eines notwendigen Strukturwandels geteilt. Weiteres Wachstum in der Biobranche ist explizit erwünscht, aber es wird durchaus betont, dass dieses als substituierendes Wachstum daher kommen solle, sodass ein Zuwachs des Ökolandbaus auf Kosten des konventionellen Anbaus geschehe. Dabei wird zwar eine Verdrängung weniger nachhaltiger Produktion beispielsweise durch die Belieferung von Schulen und Kindergärten mit regionaler Milch gesehen, aber es besteht durchaus geteilte Meinung, ob dieser substituierende Effekt automatisch und immer eintritt. Als weiterer Ausblick wird angestrebt, dass sich aus dem eigenen Wirken weitere Projekte ergeben, „die noch in anderen Bereichen umweltschädlichere Produktionsweisen substituieren“ und dadurch das „quantitative Wachstum zum Stillstand ... bringen“.

6.2.2. Wachstumstreiber

Ein Großteil der in der Diskussion genannten Aspekte bezieht sich auf in der Systemstruktur liegende Wachstumstreiber.

Beispielhaft zitiert Frau BÖHM den aktuellen Lebensmittelskandal um Pferdefleisch, bei dem eine lange anonyme Wertschöpfungskette mit verschachtelten Unternehmensstrukturen zur Auflösung von Verantwortlichkeiten und Verbrauchertäuschung führt (vgl. auch FAZ 2013: 2). Befördert durch Größenvorteile im Vertrieb und Mindestabnahmemengen beobachten die Interviewpartner einen anhaltenden Trend von Konzentrationsprozessen in der Produktion, der durch den Preisdruck von Großhandelsketten verstärkt werde und auch den Biobereich nicht verschone. Hierfür wird beispielhaft ein Oligopol im hessischen Fleischhandel angeführt sowie die Schließung einer örtlichen Filiale ei-

nes Salzgebäckherstellers und die Übernahme eines Weiterverarbeiters durch einen Großkonzern. Neben der Herausforderung einer regionalen Vermarktung sind es vor allem die Preise, welche den kleineren Produzenten Probleme bereiten. Die weit verbreitete Hoffnung auf bessere Erzeugerpreise durch Fusionen zu größeren Betrieben erfülle sich nach Herrn WEGE jedoch nicht, sondern es ergeben sich im Gegenteil durch die zunehmende Marktmacht niedrigere Erzeugerpreise.

Durch die sinkenden Preise sehen die Akteure eine nachhaltige Produktion erschwert, wodurch sich eine weitere Konzentration zu Großbetrieben andeute. Negative soziale Effekte wie örtliche Arbeitsplatzverluste und Überstunden der Betriebsleiter, aber auch der Verlust von lokalem Wissen durch den Wegfall von Weiterverarbeitungsbetrieben würden sich zudem verstärken.

Neben den Handelsstrukturen werden die sich wandelnden Konsumentenbedürfnisse als ausschlaggebender Effekt für die fortbestehende Tendenz zu Großbetrieben und weniger nachhaltigen Produktionsweisen genannt.

„[D]ie Ansprüche der Konsumenten an das, was sie zu konsumieren haben, decken sich nicht unbedingt mit dem, was man vor Ort auch produzieren kann, beispielsweise Vielfalt.“

So hätte sich eine in den 1980er bestehende Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft des Hof Stedebach unter anderem durch die Konsumänderung, Brot nicht mehr selbst zu backen und Rohmilch als gesundheitlich bedenklich zu betrachten, aufgelöst. Ein geändertes Einkaufsverhalten und ebendiese Nachfrage nach einem breiten Sortiment bewirkten, dass die Produktion für den Markt und nicht direkt für die Konsumenten erfolgen würde. Für den Biohof Böhm ist dies ebenfalls ein Hindernis für eine verstärkte Regionalvermarktung.

Die Finanzierung wurde in der Diskussion nur am Rande angesprochen, obwohl in der Landwirtschaft generell ein hoher Kapitalbedarf besteht. Zum einen sieht Herr NAU-BÖHM den Renditedrang als ausschlaggebend für die weitgehende Auflösung des Raiffeisenlandhandels als regionale Selbsthilfeorganisation. Zum anderen könne für den Hof Stedebach der durch eine wachsende Nachfrage bestehende Drang zu Wachstum aufgrund der dann nötigen Finanzierung schnell in einen

Zwang umschlagen. Der zur Bedienung steigender Nachfrage nötige Kapazitätsausbau führe zu Investitions- und Finanzierungsbedarf, der wiederum eine Refinanzierung und dazu Absatzwachstum verlangt. Dieses Spannungsfeld zwischen Kapazitätsausbau und Nachfrageentwicklung ist der Hauptgrund, warum sich Onkel Emma trotz hoher Nachfrage bisher gegen eine Erweiterung entscheidet.

Zu den übrigen Kategorien an Wachstumstreibern, der Bilanzierung und dem Betriebsaufbau fielen keine oder nur sehr vereinzelt Aspekte. Zu letzterem Punkt wurde lediglich die Entlohnungsstruktur im Handel als Hindernis für regionalere Vermarktung thematisiert.

Außerhalb des Unternehmensbereichs werden nicht nur Nachfrageansprüche als Beharrungskräfte der bestehenden Regimestruktur gesehen, sondern auch ein Ausbildungssystem, das Wachstum als Hauptziel vermittele und Verbandsstrukturen, die sich Pionierunternehmen ablehnend gegenüber verhielten.

6.2.3. Zukunftsfähige Unternehmensstrategien

Wie zuvor beschrieben, zeichnen sich die betrachteten Unternehmen durch ein proaktives Agieren aus. Ihr Ziel ist es, dadurch eine gesellschaftliche Veränderung in Richtung mehr Zukunftsfähigkeit zu erreichen, was auch ein Auswahlkriterium für die vorliegende Untersuchung gewesen ist. Diese Unternehmensausrichtung spiegelt sich vor allem in einer spezifischen Unternehmensstruktur wieder, durch die eben dieses proaktive Handeln ermöglicht werden soll.

Bei der Bürger AG äußert sich dies wie folgt: Durch die Ausgabe von Aktien soll niedrig verzinstes Kapital für langfristige Investitionen akquiriert werden. Das Unternehmen ist bestrebt, Gewinne zu machen, „um den Gesellschaftszweck zu erfüllen und das hingeebene Kapital der Aktionäre zu verzinsen“ (BÜRGER AG 2013b). Allerdings wird Gewinn dabei nicht nur ökonomisch betrachtet, sondern auch in der Förderung einer regionalen Biolandwirtschaft und darüber des Tierwohls und der Kulturlandschaft gesehen.

„... diese Gewinne sollen ja dieser ganzen Idee wieder zu Gute kommen. Und ein Teil, ein kleiner Teil davon, wird dann auch an die Aktionäre ausgeschüttet, weil soweit, dass sie sagen, wir verzichten gänzlich auf Zinsen oder auf

Dividende ist eine kleine Anzahl von Bürger auf alle Fälle
...“

Aber eine Summe von mehreren Millionen Euro sei auf diesem Wege nicht zu bekommen. Um den Wachstumsdruck dennoch zu mildern, bietet die Bürger AG an, die Gewinne in Form einer Naturalrendite auszuschütten. Dabei wird durchaus der Widerspruch gesehen, dass die Partnerunternehmen durch die Zinszahlungen zur Tilgung der Beteiligungen einem gewissen Wachstumsdruck unterliegen, da auch eine Naturalrendite erwirtschaftet werden müsse. Die Entscheidung für die Rechtsform AG fiel aber bewusst, da zum einen ein gewisser wirtschaftlicher Druck von Seiten der Bürger AG erwünscht ist und zum anderen die Verantwortlichkeit der Kapitalgeber erhalten bleiben solle. Außerdem erlaube die AG – im Gegensatz zu einer Genossenschaft – eher das anvisierte Kapital zusammen zu bekommen. Auch sei diese Rechtsform im Frankfurter Raum vertrauter. Die potentiell negativen Effekte einer AG würden durch die Ausgabe *vinkulierter Namensaktien*⁵⁷ und den Ausschluss des Börsenhandels begrenzt. Dadurch wären die Kapitalgeber bekannt und es bestünde die Möglichkeit und auch das explizite Ziel, hier im Zweifelsfall begrenzend einzuschreiten, damit kein Einzelaktionär einen zu großen Anteil an der AG hält.

Durch diese Unternehmensstruktur will die Bürger AG vor allem den Finanzierungsdruck der Partnerunternehmen reduzieren und Unternehmen der Bioernährungswirtschaft bessere Finanzierungsmöglichkeiten eröffnen. Im Interview wurde aber deutlich, dass aufgrund der Entscheidung für die Rechtsform AG langfristige Unsicherheit in Bezug auf einen prinzipiell möglichen Börsengang besteht, auch wenn diese Gefahr durch den Unternehmenszweck und die bisher beteiligten Akteure als sehr gering eingeschätzt wird.

Gänzlich ausgeschlossen hat diese Gefahr die Onkel Emma OHG durch ihren Unternehmensaufbau als Kollektivbetrieb. Dadurch sind alle Mitarbeiter auch Gesellschafter des Unternehmens und können an den Unternehmensentscheidungen mitwirken. Der durch das spezielle Unternehmenskonzept des Mitgliederladens sehr geringe Kapitalbedarf wird durch zinslose Privatdarlehen der Mitglieder gedeckt.

⁵⁷ *Vinkulierte Namensaktien* erfordern nicht nur die namentliche Fixierung des Aktieninhabers, sondern eine Übertragung der Aktien ist zusätzlich abhängig von der Zustimmung der Aktiengesellschaft.

Verstärkt durch die Unabhängigkeit von Laufkundschaft kann somit eine konsequente Ausrichtung an den Interessen der Mitarbeiter und Mitglieder erfolgen. Durch diese Unternehmensstruktur können Finanzierungsdruck und in der Betriebsstruktur liegende Wachstumstreiber ausgeschlossen werden. Gleichzeitig fördere der Betrieb durch eine entsprechende Auswahl bei der Beschaffung nachhaltige Strukturen in anderen Betrieben. Jedoch ist hierzu anzumerken, dass eine solche Unterscheidung nicht immer trennscharf möglich ist, denn Erzeuger, die ihre Produkte an eigenständige Weiterverarbeiter liefern, haben wenig Einfluss auf dessen Unternehmensstruktur und Besitzverhältnisse.

Diese Abhängigkeit von Weiterverarbeitungsbetrieben und deren Entscheidungen hat die Marburger Landwirte dazu veranlasst, die Molkerei selbstständig als regionale Genossenschaft zu betreiben. Neben der Unabhängigkeit von Managerentscheidungen geht es darum, den Wertschöpfungsanteil und dementsprechend die Preise für die Erzeuger zu erhöhen (vgl. COORDES 2012). Finanziert wurde die Umstellung neben Eigenmitteln per Kredit, wobei es ebenso Überlegungen gibt, zukünftig Bürgerkapitalbeteiligung zu ermöglichen. Die Genossenschaftsform garantiert eine Orientierung an den Mitgliederinteressen, wirkt dem Konzentrationstrend von Betrieben entgegen und erhält eine regionale Verarbeitung.

Der Hof Stedebach hat zur Vermeidung eines Finanzierungsdrucks die Form der Vergesellschaftung gewählt. Der gemeinnützige Verein als Träger wirtschaftet nicht gewinnorientiert und hat das klare Ziel, das Land langfristig für den Bioanbau zu erhalten. Allerdings ist ein Großteil der genutzten Fläche hinzu gepachtet, wodurch dieser positive Effekt beschränkt wird. Der generell hohe Kapitalbedarf in der Landwirtschaft und steigende Bodenpreise beschränken den Ausbau einer Vergesellschaftung.

Was sich beim Hof Stedebach in den 1980er Jahren wieder aufgelöst hat, baut die Solawi Marburg neu für den Gemüsebezug auf. Zwischen den Vereinsmitgliedern und dem Partnerbetrieb besteht eine Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft, die das nötige Kapital über zinslose Privatdarlehen der Mitglieder abdeckt (vgl. HEIMRICH 2013). Durch diesen direkten Kontakt zu den Konsumenten wird der Wettbewerbs- und Finanzierungsdruck reduziert.

In der jeweiligen Unternehmensstruktur zum Ausdruck kommt auch die regionale Ausrichtung, welche alle betrachteten Unternehmen ver-

bindet. Über eine regionale Verarbeitung, Direkt- und Regionalvermarktung wird versucht die Transportwege möglichst kurz zu halten. Die dadurch auch erwünschte höhere Transparenz der Produktion wird durch das Angebot von Hofbesuchen und bei der Solawi Marburg und dem Biohof Böhm auch durch konkrete Mitarbeit auf dem Hof verstärkt. Die Bürger AG setzt bewusst auf Transparenz, um einen Kontakt zwischen Kapitalgebern und Beteiligungsnehmern zu fördern und dadurch die finanziellen Renditeerwartungen zu dämpfen. Den Kapitalgebern biete sie zusätzlich eine immaterielle Rendite in Form eines „guten Gefühl[s], etwas zu tun für eine Landschaft, in der ich mich bewege, in der ich lebe ...“.

In der Diskussion wurde außerdem auf das Potential hingewiesen, durch diese Transparenz und den Kontakt zwischen Produzenten und Konsumenten Vertrauen zu bilden und so einer durch Lebensmittel-skandale – auch im Biobereich – verursachten Verunsicherung der Verbraucher entgegenzuwirken. Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft Solawi Marburg schafft hier eine noch direktere Verbindung. Durch die garantierte Abnahme einer zuvor festgelegten Menge löst sich jede Marktbeziehung auf und wird durch eine Bedürfnisorientierung ersetzt. Als weitere Wirkung einer regionalen Ausrichtung wurden die Sicherung und der Ausbau von örtlichen Arbeitsplätzen erwähnt.

Unterschiede gibt es bei der Auffassung, was unter Regionalität zu verstehen ist. Die Marburger Traditionsmolkelei vermarktet über den Handel hessenweit und die Bürger AG betrachtet für Finanzierung und Handel einen Umkreis von ca. 150 km um das Ballungszentrum Frankfurt als regional. Die Solawi Marburg nimmt hingegen eine engere Grenzziehung auf den Marburger und Gießener Raum vor.

In den Interviews wurden aber auch Grenzen einer Regionalisierungsstrategie deutlich. Zum einen bestünde für den Handel und die Beschaffung nur eine begrenzte Verfügbarkeit regional hergestellter Waren. Zum anderen erschwere der höhere Arbeitsaufwand bei einer Zusammenarbeit mit vielen kleinen Produzenten eine starke Regionalisierung, während diese aufgrund zu geringer Mengen keinen Zugang zu Großhandelsstrukturen haben. Besonders herausfordernd werden zudem die Vermarktung und der Abgleich mit der Nachfrageentwicklung gesehen. Die Frage sei, „schaffen wir es auch diese Konsumgewohnheiten so zu verändern, dass das regional überhaupt noch machbar ist“.

Um diese Hindernisse zu überwinden, werden zwei unterschiedliche Ansätze verfolgt. Die Bürger AG setzt auf eine Verbesserung der Vermarktungs- und Vertriebsstruktur für die regionale Bioernährungswirtschaft durch den Aufbau einer regionalen Biodachmarke und die Förderung eines Handelszentrums zweier Partnerunternehmen. Der zweite Ansatz zielt demgegenüber auf eine engere Verzahnung mit der Nachfrageseite, um eine „andere Verbindlichkeit und eine Verbindung zu den Konsumenten“ herzustellen.

Diese unter dem Begriff des *kollaborativen Wirtschaftens* zusammengefassten Unternehmensformen werden von einigen Akteuren bereits praktiziert. Der durch die Beteiligung von Konsumenten an der Wertschöpfung erfolgende Wandel zum *Prosumenten* kommt dabei in unterschiedlichen Dimensionen zum Ausdruck: Durch Eigenanbau und -ernte beim Selbsterntegarten, in Form von Mitgestaltung und Mithilfe bei Anbau und Ernte beim CSA Betrieb der Solawi Marburg und durch eine subsistenzorientierte Eigenversorgung des Hofgutes Friedelhausen. Der Hof Stedebach verfolgt über seinen Förderverein diesbezüglich das Ziel, dass die Konsumenten zum Teil

„selbst Eigentümer werden in dieser neutralisierten Form und Kapital geben, um das, was sie zum täglichen Leben brauchen, auch wirklich dauerhaft nachhaltig erzeugt zu bekommen.“

Den Konsumenten würden diese Beteiligungsmöglichkeiten einen „Kanal für ihr Unbehagen“ geben, wodurch sie „gemeinsam die Erfahrung machen, etwas verändern zu können und nicht einfach alles so lassen zu müssen, wie es ist“.

Diese engere Verzahnung bewirke neben der Transparenz eine Aufhebung von Interessengegensätzen und die Förderung individueller Daseinsmächtigkeit. Auch bezüglich einer Entlastung bei der Arbeitszeit bestünde hier ein noch nicht ausgeschöpftes Potential, das es weiterzuentwickeln gelte. Der entstehende engere Kontakt zwischen Konsumenten und Produzenten biete außerdem die Chance, den nötigen kulturellen Wandel zu befördern, indem er der durch die Systemstruktur bewirkten Entfremdung und deren Konsequenzen entgegenwirkt und eine Änderung der Konsumgewohnheiten befördert.

In Bezug auf die nötigen gesellschaftlichen Veränderungen sehen die

Teilnehmer dennoch starke Grenzen ihres unternehmerischen Handlungsspielraums. Erstens seien die Probleme „nicht nur in der Produktion und in dem Wachstum da, sondern das liegt auch in der anderen Seite“, nämlich dem Konsumverhalten. Zweitens gäbe es in den Berufsverbänden Widerstand gegenüber alternativen Unternehmensansätzen und drittens wären diejenigen, die eine solche Position vertreten, nicht zahlreich genug.

„So Leute wie wir, ich meine, wir arbeiten mehr als 40 Stunden die Woche. Wir reden uns den Mund fusselig. Wir bräuchten einfach viel mehr Leute von außen, die so denken wie wir und das weitertragen können. Wir schaffen das einfach nicht.“

Zusätzlich verstärkt würden diese Widerstände durch Fehlanreize der europäischen Agrarpolitik. Trotz einzelner Resignation wird diese Sachlage so interpretiert, dass gerade deshalb für die Unternehmen, aber auch die Verbraucher ein großer Handlungsbedarf besteht. Es wird postuliert: „Aber man darf sich auch nicht unterkriegen lassen und muss weiterhin neue Wege gehen und muss das vorantreiben . . .“. Aus diesem Grund betreiben die Akteure bewusst Strukturpolitik in diese Richtung. Neben der aktiven Verbandsarbeit wird auch versucht, über die Kooperation mit anderen Akteuren und Initiativen Druck auf die Politik auszuüben. Bewusstseins- und Bildungsarbeit erfolgt über Vorträge, aber auch anschaulichere Betriebs- und Hofführungen. Durch dieses gemeinsame Agieren wird daraufhin gewirkt, ein höheres Bewusstsein für den gesellschaftlichen Veränderungsbedarf zu erzeugen, um letztendlich systembedingte Fehlanreize, die außerhalb des Unternehmensbereichs liegen, zu korrigieren.

Die Strategie der Arbeitszeitreduzierung sehen die Mehrzahl der Interviewpartner gerade aufgrund dieser Regimestruktur und der damit möglichen Erzeugerpreise als nicht realisierbar. Die Solawi Marburg verfolgt jedoch das Ziel, langfristig maximal 80 Prozent Stellen zu haben, um den Mitarbeitern Freiraum neben der Erwerbsarbeit zu ermöglichen. Onkel Emma hingegen hat eine Arbeitszeitregelung von mindestens 20 und maximal 30 Wochenarbeitsstunden bereits realisiert, um gerade dadurch den Mitarbeitern mehr „Zeit zur freien Entfaltung“ neben dem Erwerbsleben zu bieten. Möglich ist dies vor allem durch

das spezifische Unternehmenskonzept des Mitgliederladens, das den Kapitalbedarf reduziert und langfristige Planungssicherheit gewährt, aber auch aufgrund der relativ gesehen geringen Lohnansprüche der Kollektivist*innen. Herr KRAMP weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass das Projekt der Solawi Marburg gerade deshalb realisiert werden konnte, weil „es Menschen gab, die nicht ihre ganze Zeit mit Erwerbsarbeit verbringen mussten“.

Weniger thematisiert wurden die Aspekte einer sozial-ökologischen Leistungserstellung sowie der Bilanzierung und Kommunikation. Diesbezüglich wird ein Wirtschaften in möglichst geschlossenen, regionalen Stoffkreisläufen angestrebt (vgl. BÜRGER AG 2013b). Generell wird deutlich, dass die betrachteten Unternehmen mit ihren Ansätzen eher soziale Innovationen verfolgen und – wie die bisherigen Darstellungen zeigen – auf den unterschiedlichen Wegen kulturprägend aktiv sind. Die Bürger AG will durch ihr Unternehmenshandeln auch zu einer kulturellen Aufwertung nachhaltiger Lebensstile beitragen. In Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen wird zudem daran gearbeitet, langfristig eine *Gemeinwohlbilanzierung* einzuführen und diese auch entsprechend zu kommunizieren (vgl. FELBER 2010: 28–34).

Marketingmaßnahmen werden hierbei durchaus kritisch gesehen. So setzt Onkel Emma bewusst keine Werbung ein und das Konzept hätte sich ausschließlich über Mund-zu-Mund-Propaganda durchgesetzt. Demgegenüber werden die Möglichkeiten einer geeigneten Markenkommunikation betont, um die regionale Identifikation der Bevölkerung mit den lokalen Unternehmen und damit auch deren Absatz zu stärken. Die Marke der Marburger Traditionsmolkerei mit dem Marburger Schloss als Markenlogo biete hier besonderes Potential.

Ein Aspekt, der hingegen öfters von den Diskussionsteilnehmern und auch im Einzelinterview thematisiert wird, ist die optimale Größe eines Unternehmens. Herr WEBER stellt dazu fest, „[d]as ist, was uns eigentlich alle bewegt“, womit er sich auf die Art der in dieser Untersuchung betrachteten Pionierunternehmen bezieht. Analog zur Natur wird der Wachstumsprozess als natürlich begrenzt betrachtet; in der Landwirtschaft vor allem durch den nur begrenzt vorhandenen Boden. Innerhalb dieser Grenze bestünde ein Spannungsfeld bei der Wahl der richtigen Unternehmensgröße. Auf der einen Seite gäbe es bei zu geringer Produktionsmenge das Hindernis einer schwierigen Vermarktung über Großhandelsstrukturen, die oftmals entscheidend für den Vertrieb

sei. Auf der anderen Seite sei eine regionale Direktvermarktung bei Überschreiten einer gewissen Produktionsmenge nicht mehr möglich, da die regionale Nachfrage begrenzt sei. Die Entscheidung über die Unternehmensgröße wird aber auch von klaren Größenvorteilen bei der Produktion beeinflusst. Ein weiterer Aspekt ist der mit der Entscheidung für größere Kapazitäten einhergehende Investitionsbedarf, der einen gewissen Wachstumszwang zur Refinanzierung bewirke. Die Marburger Traditionsmolkerei und der Hof Stedebach sehen sich in dieser Situation, wobei sich die Lösungsansätze über die Zeit verändern: von der Verpachtung zurück zur Selbstständigkeit und von einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft zum gemeinnützigen Verein. Auch die Phoenix Naturprodukte GmbH, eines der Partnerunternehmen der Bürger AG, stünde als regionaler Großhändler, der auch den Laden Onkel Emma beliefert, in eben diesem Spannungsverhältnis. Die Solawi Marburg hat diesbezüglich eine Maximalgrenze in Form der Umstellung des Partnerhofes Grünzeug, um sich dem Drang nach Größenwachstum zu entziehen. Auch Onkel Emma traf diesbezüglich die bewusste Entscheidung für eine Obergrenze. Obwohl eine hohe Nachfrage nach einer Erweiterung besteht, wurde sich für eine Maximalgrenze der Mitglieder entschieden, um die Stabilität des Geschäftsmodells nicht zu gefährden. Bei derzeit 400 Mitgliedern auf der Warteliste – im Verhältnis zur einer Gesamtmitgliederzahl von 700 – sehen die Kollektivisten die Gefahren einer Erweiterung weniger kritisch und es wird sich intensiv darüber Gedanken gemacht.

Außerhalb des aus der Theorie abgeleiteten Kategoriensystems fällt die von den Unternehmen verfolgte Strategie der Inklusion. Den Interviewpartnern ist es ein Anliegen auch Geringverdienern die Möglichkeit zu geben, Biolebensmittel zu erwerben. Dies geschieht über eine vergünstigte Bezugsmöglichkeit für Mitarbeiter bei der Phoenix Naturprodukte GmbH, die Reduktion der Handelsmarge und damit des Verkaufspreises bei Onkel Emma und einem monatlichen Beitrag nach Selbsteinschätzung bei der Solawi Marburg. Erreicht wird eine Inklusion über diese Strategien allerdings nur bedingt. Für eine weitere Veränderung der Prioritätensetzung in Bezug auf Ausgaben für Lebensmittel wird darüber hinaus vor allem eine verbesserte Bildung als Mittel der Wahl gesehen, um insbesondere Kinder und Jugendliche zu erreichen.

6.3. Diskussion der Interviews im Gesamtkontext

Wie in 5.4 bereits diskutiert, kann die Analyse der Fokusgruppen-Diskussion nicht ohne Berücksichtigung des Inputvortrages erfolgen. Die Tatsache, dass sich nahezu alle Beiträge in das Kategoriensystem einordnen lassen, liegt nicht nur an der bewussten Auswahl der Interviewpartner, sondern auch an der kurzen Präsentation dieser Strategien am Ende des Expertenvortrages. Da das Ziel der Untersuchung aber gerade diese Konfrontation der Teilnehmer mit der Thematik und die Überprüfung der Unternehmensstrategien war, ergibt sich daraus keine wirklich verzerrende Wirkung. Im Gegenteil, es ermöglicht – wenn auch nicht repräsentativ, sondern eher explorativ – die empirische Absicherung und Korrektur der theoretischen Vorüberlegungen.

Bereits in der Vorstellungsrunde – also vor dem Stimulus – und ebenso im davon unbeeinflussten Einzelinterview formulierten die Interviewpartner das Ziel, durch ihr unternehmerisches Handeln weniger nachhaltige Produktion substituieren zu wollen. Obwohl ein Automatismus bezüglich des Wirkungszusammenhangs durchaus kritisch betrachtet wird. Hierbei muss zudem der Sonderfall der Ernährungswirtschaft berücksichtigt werden. Denn auch wenn Überproduktion und Lebensmittelverschwendung in großem Maße bestehen, ist Nahrung doch ein Verbrauchsgut und kann nur einmal konsumiert werden. Dementsprechend besteht hier zwangsläufig eine engere Substitutionswirkung als beispielsweise bei Gebrauchsgütern.

In Bezug auf den unternehmerischen Handlungsspielraum sehen sich die Akteure durchaus in der Lage, proaktiv und verändernd tätig zu werden und bestätigen damit die der Arbeit zu Grunde liegende Hypothese 2. Beschränkende Beharrungskräfte des *sozio-technischen Regimes* werden dennoch gesehen. Dabei wird auch die systemische Wirkungsweise der Wachstumstreiber deutlich. So werden diese vor allem in der Systemstruktur identifiziert: Durch die bestehenden Handelsstrukturen, Marktmacht und Preisdruck auf die Erzeuger seien Konzentrationsprozesse nötig, um die Lieferfähigkeit zu erhalten und ein Gegengewicht zu entwickeln. Der Finanzierung als Wachstumstreiber wird hingegen nicht der gleiche Stellenwert wie in der theoretischen Auseinandersetzung zugewiesen. Im Zusammenhang mit der in der Sys-

temstruktur liegenden Tendenz zu Größenwachstum und dem Drang, von einer positiven Nachfrageentwicklung zu profitieren, wird aber die Möglichkeit eines entstehenden Wachstumszwangs aufgrund von Refinanzierungsverpflichtungen gesehen. In diesem Kontext wird die Nachfrageseite als bestimmender Wachstumstreiber außerhalb des direkten Unternehmenseinflusses thematisiert. Auch die Pionierunternehmen können sich nicht vollständig den Folgen des bestehenden Konsum- und Lebensstils entziehen – beispielsweise in Bezug auf den Anspruch ans Sortiment. Nicht weiter eingegangen wurde auf in der Bilanzierung und dem Betriebsaufbau begründeten Treibern, während das Ausbildungssystem, an dem auch Unternehmen beteiligt sind, ergänzend genannt wurde.

Generell wurden Wachstumstreiber aber nicht sehr stark thematisiert, beziehungsweise ihnen nicht die in der Theorie diskutierte Wirkungsmächtigkeit zugesprochen. Es lässt sich diesbezüglich die These aufstellen, dass die betrachteten Pionierunternehmen aufgrund ihrer Ausrichtung weniger von eben diesen Beharrungskräften des *sozio-technischen Regimes* betroffen sind als konventionelle Unternehmen, worauf im Folgenden näher eingegangen wird.

Die Schwerpunktsetzung der verfolgten Unternehmensstrategien liegt auf den Aspekten Unternehmensstruktur, Regionalisierung, *kollaborative Wirtschaftsformen* und Strukturpolitik, was auch durch die Auswahl der Interviewpartner beeinflusst wurde. Es lässt sich feststellen, dass finanzierungsbedingte Wachstumstreiber über eine spezifische Unternehmensstruktur auf drei Arten reduziert werden: durch eine Reduktion der Renditeerwartungen mittels engerem Kontakt zu den Kapitalgebern, anhand einer gänzlich zinslosen Kapitalbeschaffung durch die Herstellung von Interessenskongruenz und mit einer Vergesellschaftung von Kapital. Zudem wurde im Fall von Onkel Emma das Unternehmenskonzept bewusst so gestaltet, dass möglichst wenig Kapital benötigt wird.

Die den Unternehmen gemeinsame regionale Ausrichtung bewirkt vor allem Transparenz und dadurch eine Reduktion von Unsicherheit und Anonymität, aber auch eine Angleichung der Interessen von Produzenten und Konsumenten. Ein engerer Kontakt zwischen den beiden Marktseiten wird auch durch die *kollaborativen Wirtschaftsformen* angestrebt und erreicht, wobei hier ebenso der spezielle Fall der Ernährungswirtschaft berücksichtigt werden muss. In dieser Hinsicht

wird eine teilweise Auflösung der klassischen Unternehmensdefinition bestätigt. Diese Verzahnung reduziert den Renditedrang und die Systemtreiber und ermöglicht darüber eine nachhaltige Produktion. Die enge Verzahnung von Produzenten und Konsumenten und der teilweise Wandel zu *Prosumenten* führt zu einer Verschiebung der Produktionslogik. Es wird dadurch nicht mehr für den Markt, sondern ganz konkret für lokale Bedürfnisse produziert. Zudem erhöht sich die Mehrpreisbereitschaft der Konsumenten. An dieser Stelle muss allerdings eine gewisse Einschränkung in Bezug auf die erreichten Gesellschaftsschichten gemacht werden, da tendenziell eher aufgeklärte Konsumenten aus höheren Bildungsschichten zu den Kunden zählen.

Obwohl es von mehreren Unternehmen angestrebt wird, hat eine Strategie der Arbeitszeitreduzierung von den betrachteten Unternehmen nur Onkel Emma durch sein spezifisches Unternehmenskonzept und den dazu passenden Lebensstil der Mitarbeiter verwirklichen können. Hier zeigt sich, dass auch auf Pionierunternehmen in einer *sozio-technischen Nische* – obgleich in reduziertem Umfang – Beharrungskräfte des *sozio-technischen Regimes* sowie Einflüsse der *sozio-technischen Landschaft* wirken. Das Beispiel Onkel Emma zeigt, bestimmte mit einer Postwachstumsgesellschaft einhergehende Unternehmenskonzepte funktionieren nicht ohne einen entsprechenden kulturellen Wandel der Gesellschaft. Hier werden die theoretischen Überlegungen bestätigt. Zum einen muss der Lebensstil entsprechend suffizient gestaltet sein, um mit einem bei reduzierter Arbeitszeit auch geringeren Lohn auskommen zu können. Zum anderen – das zeigt die Situation der anderen betrachteten Unternehmen – müssen die lokalen Bedingungen eine solche Gestaltung erlauben, denn für eine Regionalisierung bedarf es neben entsprechenden regionalen Weiterverarbeitungsbetrieben auch einer ausreichenden, lokalen Nachfrage.

Als Ergebnis der empirischen Untersuchung in Bezug auf die Wirkungen und Möglichkeiten der Unternehmen lässt sich resümieren, dass auch wenn Unternehmen Initiativen anstoßen können, ein Wandel nur bei Beteiligung aller gesellschaftlicher Akteure möglich ist. Die Interviewpartner sind sich dieser Situation durchaus bewusst und zeigen Ansätze auf, wie dieser Wandel durch Unternehmen mitgestaltet werden kann. Sie betreiben über Verbände, die Kooperation mit anderen Akteuren und Bildungsangebote gezielte Strukturpolitik und gewähren einen transparenten Produktionsprozess. Außerdem verfol-

gen sie die Strategie, eine engere Verzahnung mit der Nachfrageseite zu erreichen. Das proaktive Handeln äußert sich hier insbesondere durch eine aktive Einbeziehung von Konsumenten oder Kapitalgebern in den Wertschöpfungsprozess, wodurch diese einen „Kanal“ zur aktiven Mitgestaltung erhalten. In Bezug auf eine überregionale Wirkung des Handelns solcher Pionierunternehmen zeigt sich, dass die untersuchten Unternehmen teilweise selbst bestehende Konzepte, die entsprechend kommuniziert wurden, auf den lokalen Kontext anwenden und daher gerade diese Strukturpolitik eine große Wirkung entfaltet. Das Handeln von Nischenakteuren wird interessiert beobachtet und kann sich über die Verstärkung der Akteure zu einem *Nischenregime* entwickeln, welches die bestehende *sozio-technische* Struktur herausfordert.

7. Fazit

Die bestehenden gesellschaftlichen Probleme stellen große Herausforderungen dar. Nicht nur die Übernutzung ökologischer Systeme, sondern auch zunehmende Ungleichheit und ökonomische Instabilitäten verstärken die Zweifel an der Vorteilhaftigkeit weiteren Wirtschaftswachstums als Lösungsstrategie. Diese Herausforderungen verlangen vielmehr eine Abkehr von bisherigen Denkmustern. Die Wortwahl des WBGU einer großen gesellschaftliche Transformation zeigt die Dimensionen auf, in denen die derzeitigen Produktions- und Konsumstrukturen verändert werden müssen, um zukunftsfähige Lösungen zu finden (vgl. WBGU 2011: 66). Durch komplexe und sich selbst verstärkende Wachstumstreiber, die sich in verschiedenen Unternehmensbereichen manifestieren, entfaltet die bestehende Regimestruktur allerdings große Pfadabhängigkeiten. Unternehmen stehen dadurch scheinbar in einem unauflösbaren Dilemma:

„Verzichtet er [, der Unternehmer,] auf Unternehmenswachstum, so gefährdet er den Weiterbestand seines Unternehmens. Wirkt er auf Unternehmenswachstum hin, so gefährdet er die natürliche Umwelt und damit das Substrat, welches sein Unternehmen für das Überleben und Gedeihen benötigt“ (MÜLLER-WENK 1974: 269).

Die *Mehr-Ebenen-Perspektive* zeigt dagegen, dass Unternehmen trotz hoher Beharrungskräfte einen Handlungsspielraum besitzen. Da die existierende Regimestruktur auch durch unternehmerisches Handeln reproduziert wird, können durch Nischen-Innovationen diese Marktstrukturen entscheidend verändert werden. Die unter dem Begriff der Postwachstumsgesellschaft diskutierten Optionen weisen hierfür bereits gangbare Lösungswege auf.

In der Untersuchung wurden Unternehmensstrategien analysiert, die aufzeigen, wie dieser Handlungsspielraum genutzt und ausgebaut

werden kann. Sie geben Hinweise auf konkrete zukunftsfähige Unternehmensmodelle, die zu einer Auflösung dieses Dilemmas führen. Dabei wird deutlich, dass kleine Anpassungen oft nicht ausreichen, sondern im Gegenteil ein grundlegender Reflexionsprozess notwendig ist, der auch ganz neue Lösungen hervorbringen kann. Ein Unternehmen muss sich fragen, auf welche Art und Weise seine Leistung und das dadurch zu befriedigende Konsumbedürfnis mit dem geringsten Material- und Energieaufwand erbracht werden kann. Dadurch ergeben sich gleichzeitig vielfältige unternehmerische Chancen. Der Maßstab für ein zukunftsfähiges Unternehmen ist hierbei ein Wirtschaften innerhalb der sozialen und ökologischen Grenzen, damit die Tragfähigkeit des Planeten und der Menschen nicht überschritten wird. In Bezug auf makroökonomisches Wirtschaftswachstum folgt aus der Annahme bereits erreichter ökologischer Grenzen, dass einzelbetriebliches Unternehmenswachstum mit der Verdrängung weniger nachhaltiger Strukturen einhergehen muss, um eine absolut gesehen positive Nachhaltigkeitswirkung zu erzielen.

Nun lässt sich fragen, ob diese Anforderungen für ein Unternehmen nicht eine Überforderung darstellen, beziehungsweise ob solche Überlegungen nur bei entsprechend hoher Ertragslage angestellt werden können. Erstens lassen Entwicklungen wie Ressourcenverknappung, Nachfragesättigung und Wirtschaftskrisen geringere Wachstumsraten mittlerweile als realistische Zukunftsperspektive erscheinen, die eine unternehmerische Auseinandersetzung mit wachstumsunabhängigen Unternehmenskonzepten notwendig machen. Zweitens ist die Transformation eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und trotz aller Dringlichkeit erfordert der notwendige Wandel langfristig stabile Lösungskonzepte.

Die Gegenüberstellung der Positionen verschiedener Vertreter der Postwachstumsdiskussion und die Ableitung eines Orientierungsrahmens stellen den derzeitigen Wissensstand zu wachstumsunabhängigen Unternehmensstrategien dar. Dieser Orientierungsrahmen zeigt auf, wie Unternehmen konkret beginnen können, einen aktiven Beitrag zur Transformation in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft zu leisten. Hervorgehoben werden können hier Gestaltungsoptionen wie eine Regionalisierung von Unternehmensaktivitäten, eine Arbeitszeitverkürzung und die Wahl einer optimalen Unternehmensgröße. Um unternehmerische Wachstumstreiber weiter zu reduzieren, ist darüber

hinaus eine geeignete Unternehmensstruktur und Finanzierung von Bedeutung. Durch die Öffnung für *kollaborative Wirtschaftsformen* können Unternehmen die Sphäre der Wertschöpfung erweitern und Konsumenten konkrete Beteiligungsmöglichkeiten eröffnen, die einen kulturellen Wandel des Konsum- und Lebensstils ermöglichen. Es zeigen sich jedoch eindeutige Grenzen des Unternehmenhandelns, denn ohne entsprechende Nachfrage funktionieren die besten Angebote nicht und so lange die Wettbewerbsordnung eine Externalisierung auf Kosten der Allgemeinheit erlaubt, haben zukunftsfähige Produktionsmodelle strukturelle Nachteile.

Hier bietet sich Unternehmen die Möglichkeit, den für eine Transformation nötigen kulturellen Wandel als Pioniere aktiv mitzugestalten. Über *Choice Editing* sowie transparente Bilanzierung und Kommunikation kann eine kulturelle Aufwertung suffizienter Lebensstile erreicht werden. Eine „unternehmerische Strukturpolitik“ (SCHNEIDEWIND 1998: 42), die gezielt auf eine Änderung der Regimestruktur hinwirkt, kann eine Transformation zusätzlich unterstützen. Die Erfahrungen mit der erfolgreichen Umsetzung solcher Unternehmensstrategien schaffen Vertrauen, sodass auch andere Akteure Neues wagen. Entscheidend ist dabei aber, dass es sich nicht um Patentrezepte handelt, sondern dass diese Strategien durch einen Suchprozess im Sinne von Experimenten an den jeweiligen lokalen Kontext angepasst werden.

Die empirische Untersuchung im Ernährungssektor zeigt, dass für Teilaspekte schon Lösungen bestehen und diese für andere Bereiche allerdings noch gefunden, beziehungsweise ausgebaut werden müssen. Die betrachteten Pionierunternehmen konnten die bestehenden Wachstumstreiber vor allem durch Unternehmensstrategien, die einen engen Kontakt zwischen Produzenten und Konsumenten, aber auch zwischen Kapitalgebern und -nehmern ermöglichen, wirksam reduzieren. Solche direkten Beziehungen haben das Potential über formelle oder informelle Vertragsverhältnisse auch im bestehenden Regime Sicherheit bei der Realisierung zukunftsfähiger Produktionsstrukturen und Konsummuster zu schaffen. Ob es möglich ist, diese Strategien auf andere Unternehmen und Branchen zu übertragen, müsste in weiteren Studien untersucht werden. Hier besteht vor allem empirischer Forschungsbedarf. Dabei könnte auch ein genauere Blick auf traditionelle klein- und mittelständische Unternehmen hilfreich sein, die einem geringeren Wachstumsdruck ausgesetzt sind und in diesem Sinn als Pionierun-

ternehmen betrachtet werden können (vgl. SEIDL / ZAHRNT 2013: 29).

Bei der Frage der sozialen Vereinbarkeit besteht hingegen noch Verbesserungsbedarf, um wirklich eine gesamtgesellschaftliche Transformation zu erreichen. Auch wenn dies den untersuchten Unternehmen ein wichtiges Anliegen ist, zeigen sich deutliche Anzeichen einer sozialen Selektierung der erreichten Kundengruppen. Hier spielt zum einen eine Rolle, dass bereits die Lösungskonzepte zum Teil auf einer konkreten Vorstellung von Gesellschaft und damit subjektiven Werten beruhen. Zum anderen setzen Modelle wie *kollaborative Wirtschaftsformen* Wissen und Beteiligungswillen und auf diese Weise eine ebenso aufgeklärte wie interessierte Bevölkerung voraus. Forschungsbedarf besteht daher weiterhin zur Frage, wie breitere Gesellschaftsschichten erreicht werden können.

Insgesamt illustriert die Untersuchung im Ernährungssektor, dass eine Kenntnis über bestehende Wachstumstreiber hilfreich ist, um ursachenadäquate Lösungsstrategien zu entwickeln. Durch die theoretische Analyse der unternehmerischen Wachstumstreiber will die vorliegende Arbeit hierzu einen Beitrag leisten. Genauer untersucht werden muss hingegen noch das Zusammenspiel von Wachstumstreibern außerhalb des unternehmerischen Einflussbereichs und welche Konsequenzen sich daraus für ein Unternehmen ergeben.

Auch wenn sich erste Pionierunternehmen bereits auf dem Weg befinden und die wissenschaftlichen Publikationen zunehmen, steht die Auseinandersetzung mit der Thematik Unternehmen und Postwachstum noch am Anfang. Inwiefern hier zukunftsfähige Konzepte gefunden werden können, hat eine erhebliche Auswirkung auf die Frage, ob die Menschheit es schafft, ihre Konsum- und Lebensstile *by design* und damit auf einem sozial ausgewogen Weg (wieder) in Einklang mit den planetarischen Grenzen zu bringen. Diese Arbeit versteht sich als Beitrag zu diesem Suchprozess.

8. Literaturverzeichnis

- ACS, Zoltan J. / AUDRETSCH, David B. (1988): Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. In: *American Economic Review* (78) 4: 678–90.
- ADLER, Frank / SCHACHTSCHNEIDER, Ulrich (2010): Green New Deal, Suffizienz oder Ökosozialismus? Konzepte für gesellschaftliche Wege aus der Ökokrise. München.
- ANDERSON, Chris (2008): The Long Tail. Why the Future of Business Is Selling Less of More. New York.
- ASSADOURIAN, Erik (2012): Wachstum im Überfluss. In: WORLDWATCH INSTITUTE (Hrsg.): Zur Lage der Welt 2012. Nachhaltig zu einem Wohlstand für alle. Rio 2012 und die Architektur einer weltweiten grünen Politik. München: 55–74.
- ASSENDORF, Inge / DEMMELER, Martin / FLIEGER, Burghard / JAUDAS, Joachim / SAUER, Dieter / SCHOLZ, Stephan (2003): Nachhaltigkeit durch regionale Vernetzung – Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften im Bedürfnisfeld Ernährung. Endbericht. Dorfen / Weihenstephan / München. <http://isf-muenchen.de/pdf/evg-endbericht.pdf>
- BAEDECKER, Karolin / LEISMANN, Krisitin / ROHN, Holger / SCHMITT, Martina (2012): Nutzen statt Besitzen. Auf dem Weg zu einer ressourcenschonenden Konsumkultur. Heinrich-Böll-Stiftung. Schriften zur Ökologie. Band 27. Berlin.
- BAGHAI, Mehrdad / COLEY, Stephen / WHITE, David (1999): Die Alchimie des Wachstums. Die McKinsey Strategie für nachhaltig profitable Unternehmensentwicklung. München.
- BAKKER, Elisabeth (2000): Unternehmen zwischen Wachstum und anderen Unternehmenszielen. Wachstum wider Willen? In: *Politische Ökologie* 66: 48–51.
- BAKKER, Elisabeth / LOSKE, Reinhard / SCHERHORN, Gerhard (1999): Wirtschaft ohne Wachstumsstreben – Chaos oder Chance? Herausgegeben von der Heinrich-Böll-Stiftung. Berlin.
- BARNES, Peter (2008): Kapitalismus 3.0. Ein Leitfaden zur Wiederaneignung der Gemeinschaftsgüter. Herausgegeben von der Heinrich-Böll-Stiftung. Hamburg.
- BEERMANN, Martina (2013): Entwicklung unternehmerischer Resilienz. Die Zukunft der deutschen Fischwirtschaft in Zeiten zunehmenden Klimawandels. Marburg.
- BELZ, Frank-Martin / RIESCH, Lucia A. (2007): Geteilte Verantwortung für nachhaltigen Konsum: Grundzüge einer polyzentrischen Verbraucherpolitik.

- In: BELZ, Frank-Martin / KARG, Georg / WITT, Dieter (2007): Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert. Marburg: 281–316.
- BENKLER, Yochai (2006): *The Wealth of Networks*. New York.
- BINSWANGER, Hans Christoph (2009): *Die Wachstumsspirale. Geld, Energie und Imagination in der Dynamik des Marktprozesses*. 3. Auflage. Marburg.
- (2010a): *Vorwärts zur Mäßigung. Perspektiven einer nachhaltigen Wirtschaft*. 2. Auflage. Hamburg.
- BINSWANGER, Mathias (2008): *Die Tretmühlen des Glücks. Wir haben immer mehr und werden nicht glücklicher. Was können wir tun?* 3. Auflage. Freiburg.
- (2010b): *Sinnlose Wettbewerbe. Warum wir immer mehr Unsinn produzieren*. Freiburg.
- BLUNTER, Doris (2010): Vom Konsumenten zum Produzenten. In: BLÄTTEL-MINK, Birgit / HELLMANN, Kai-Uwe (Hrsg.): *Prosumer revisited. Zur Aktualität einer Debatte*. Wiesbaden: 83–95.
- BRAUNGART, Michael / MCDONOUGH, William (2009): *Cradle to Cradle. Remaking the Way we Make Things*. London.
- BRINKMANN, Bastian / GIESEN, Christoph / OBERMAIER, Frederik / OBERMAYER, Bastian (2013): *Offshore Leaks. Geheime Geschäfte in Steueroasen enttarnt*. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 4. April 2013. <http://sz.de/1.1639751>
- BRÜGGEMEIER, Franz-Josef / SCHECK, Hanna / SCHEPPELMANN, Philipp / SCHNEIDWIND, Uwe (2012): *Vom „Blauen Himmel“ zur Blue Economy. Fünf Jahrzehnte ökologische Strukturpolitik. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung*. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09385.pdf>
- BRYMAN, Alan (2001): *Social Research Methods*. Oxford.
- BUND FÜR UMWELT UND NATURSCHUTZ DEUTSCHLAND (BUND) / BROT FÜR DIE WELT / EVANGELISCHER ENTWICKLUNGSDIENST (EED) (Hrsg.) (2008): *Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt. Ein Anstoß zur gesellschaftlichen Debatte. Eine Studie des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung. Band 775*. Bonn.
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2009): *Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Kurzarbeit. Aktuelle Entwicklungen*. Nürnberg.
- BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN (Hrsg.) (2012): *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund / Berlin / Dresden.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT – (BMU) (2009): *Memorandum Product Carbon Footprint. Positionen zur Erfassung und Kommunikation des Product Carbon Footprint für die internationale Standardisierung und Harmonisierung*. Berlin.
- BÜRGER AG (2013a): *Bürger AG FrankfurtRheinMain*. <http://buerger-ag-frm.de>
- (2013b): *Leitbild. Bürger AG FrankfurtRheinMain*. http://buerger-ag-frm.de/?page_id=303
- BUSCH-LÜTY, Christiane (2007): *Vereinigung für eine Ökonomie der Nachhaltigkeit: Der Weg entsteht beim Gehen!* In: LANG, Eva / BUSCH-LÜTY, Christiane /

- KOPFMÜLLER, Jürgen (Hrsg.): Wiedervorlage dringend: Ansätze für eine Ökonomie der Nachhaltigkeit. München: 15–31.
- BUSSE, Tanja (2006): Die Einkaufs-Revolution. Konsumenten entdecken ihre Macht. 2. Auflage. München.
- CHERTOW, Marian R. (2000): Industrial Symbiosis: Literature and Taxonomy. In: *Annual Review of Energy and the Environment* 25: 313–37.
- CHRISTOPHE, Bernard (2007): L'entreprise et la décroissance soutenable. Réussir les reconversions écologique. Paris.
- COHEN, H. Rodgin (2012): Preventing the Fire Next Time: Too Big to Fail. In: *Texas Law Review* (90) 7: 1717–43.
- CONFINO, Jo (2010): Sustainability Depends on Breaking Free of Our Consumerist Fixation. In: *The Guardian*. <http://gu.com/p/2yg6v>
- COORDES, Gesa (2012): Molkerei in Bauernhand. Genossenschaft aus Milchbauern stemmt sich gegen Konkurrenz der Milch-Giganten. In: *Frankfurter Rundschau* vom 22. November 2012.
- DAHM, Daniel / SCHERHORN, Gerhard (2008): Urbane Subsistenz. Die zweite Quelle des Wohlstand. München.
- DALY, Herman E. (1999): Wirtschaft jenseits von Wachstum. Die Volkswirtschaftslehre nachhaltiger Entwicklung. Salzburg.
- (2008): A Steady-State Economy. Paper presented to the Sustainability Development Commission. http://sd-commission.org.uk/data/files/publications/Herman_Daly_thinkpiece.pdf
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2010): Antrag der Fraktionen CDU/CSU, SPD, FDP und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN. Einsetzung einer Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“. Drucksache 17/3853.
- (2013): Entwurf des Gesamtberichts der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“. Kommissionsdrucksache 17(26)123.
- DIAMOND, Jared (2006): Kollaps. Warum Gesellschaften überleben oder untergehen. Frankfurt am Main.
- DIETSCHKE, Christian / LIESEN, Andrea (2013): Einführung in das Schwerpunktthema. Wachstumsneutrale Unternehmen. In: *Ökologisches Wirtschaften* 1/2013: 14.
- DRESING, Thorsten / PEHL, Thorsten (2012): Praxisbuch Interview & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen. 4. Auflage. Marburg. <http://audiotranskription.de/praxisbuch>
- DUHIGG, Charles / KOCENIEWSKI, David (2012): How Apple Sidesteps Billions in Taxes. In: *New York Times* 29. April 2012: 1. <http://nyti.ms/likoG6>
- EASTERLIN, Richard A. (1974): Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence. In: DAVID, Paul A. / REDER, Melvin W. (Hrsg.): *Nations Households and Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramowitz*. New York: 89–125.

- ELKINGTON, John (1999): *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. 1. Taschenbuchausgabe. Oxford.
- EMBSHOFF, Dagmar / GIEGOLD, Sven (2008): Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus. In: GIEGOLD, Sven / EMBSHOFF, Dagmar (Hrsg.): *Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus*. Hamburg: 11–24.
- EUROPEAN COMMISSION (2009): *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. GDP and Beyond Measuring Progress in a Changing World*. COM(2009) 433.
- EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY (EEA) (2013): *Environmental Pressures from European Consumption and Production. A Study in Integrated Environmental and Economic Analysis*. Copenhagen.
- EXNER, Andreas / LAUK, Christian / KULTERER, Konstantin (2008): *Die Grenzen des Kapitalismus. Wie wir am Wachstum scheitern*. Wien.
- FACHVERBAND FÜR AUSSENWERBUNG e. V. (FAW) (2013a): *Out of Home-Medien Kampagnenseite 2012 / 2013. Aussenwerbung trifft. Immer*. <http://trifft-jeden.de#immer>
- (2013b): *Wirkungsstudie 2010 – Typisch Plakatwerbung: Absatzförderung pur*. http://gewista.at/uploads/Wirkungsstudie_Platat_2010_7339_DE.pdf
- FALKINGER, Josef (1986): *Sättigung. Moralische und psychologische Grenzen des Wachstums*. Tübingen.
- FELBER, Christian (2010): *Gemeinwohlökonomie. Das Wirtschaftsmodell der Zukunft*.
- FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG – (FAZ) (2013): *Weitere Funde von nicht gekennzeichnetem Pferdefleisch*. In: *Frankfurt Allgemeine Zeitung* vom 16. Februar 2013: 1–2.
- FRANK, Robert H. / COOK, Philip J. (1995): *The Winner-take-all Society*. New York.
- FRIEBE, Holm / RAMGE, Thomas (2009): *Marke Eigenbau. Der Aufstand der Massen gegen die Massenproduktion. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung*. Band 788. Bonn.
- FRIEDMAN, Milton (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. In: *New York Times Magazine* vom 13. September 1970: 122–6.
- FUKUYAMA, Francis (1992): *Das Ende der Geschichte: Wo stehen wir?* München.
- GEBAUER, Jana / ZIEGLER, Rafael (2013): *Kollaboration als Weg für Postwachstumsunternehmen. Gemeinsam sind wir groß*. In: *Ökologisches Wirtschaften* 1/2013: 21–2.
- GEELS, Frank W. (2002): *Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study*. *Research Policy* 31, 1257–74.
- GEELS, Frank W. (2011): *The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms*. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 1, 24–40.
- GEELS, Frank W. / SCHOT, Johann (2010): *The Dynamics of Transitions. A Socio-Technical Perspective*. In: GRIN, John / ROTMANS, Jan / SCHOT, Johann

- (Hrsg.): *Transitions to Sustainable Development. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. New York: 11–101.
- GEMPERI, Simon (2013): Deutliches Ja zur „Abzocker“-Initiative. Minders Gegner halten den Ball flach. In: *Neue Zürcher Zeitung*. <http://nzz.ch/1.18036929>
- GIDDENS, Antony (1988): *Die Konsitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt am Main / New York.
- GLÄSER, Jochen / LAUDEL, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage. Wiesbaden.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2013): *Global Reporting Initiative*. <http://globalreporting.org>
- GOMEZ, Peter / RAISCH, Sebastian / RIGALL, Juan (2007): Die Formel für profitables Wachstum. In: *Havard Business manager* 7/2007: 19–30.
- GEORGESCU-ROEGEN, Nicholas (1979): *Demain la décroissance: entropie – écologie – économie, préface et présentation d'Ivo Rens und Jacques Grinevald*. Lausanne.
- GRIN, John / ROTMANS, Jan / SCHOT, Johann (Hrsg.) (2010): *Transitions to Sustainable Development. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. New York.
- GRUNDWALD, Armin (2012): *Ende einer Illusion. Warum ökologisch korrekter Konsum die Umwelt nicht retten kann*. München.
- HANEKOP, Heidemarie / WITTKE, Volker (2010): Kollaboration der Prosumenten. Die vernachlässigte Dimension des Prosuming-Konzepts. In: BLÄTTEL-MINK, Birgit / HELLMANN, Kai-Uwe (Hrsg.): *Prosumer revisited. Zur Aktualität einer Debatte*. Wiesbaden: 96–113.
- HANNEMANN, Matthias (2010): Jetzt sind wir quitte. In: *Brand Eins* 2/2010: 104–9.
- HARRACH, Christoph (2012): Prosumenten – neue Akteure der Nachhaltigkeit. In: LEITSCHUH, Heike / MICHELSEN, Gerd / SIMONIS, Udo E. / SOMMER, Jörg / VON WEIZSÄCKER, Ernst U. (Hrsg.): *Jahrbuch Ökologie 2013. Wende überall? Von Vorreitern, Nachzüglern und Sitzenbleibern*. Stuttgart: 113–8.
- HEIMRICH, Birgit (2013): Gemüse fast wie selbst gemacht. SOLAWI Verein bezahlt Betrieb. In: *Hinterländer Anzeiger* vom 17. März 2013.
- HEINBERG, Richard (2007): *Peak Everything. Waking Up to the Century of Declines*. Gabriola Island (Kanada).
- HELFRICH, Silke / BOLLIER, David (2012): Commons als transformative Kraft Zur Einführung. In: HELFRICH, Silke / HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG (Hrsg.): *Commons Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. Bielefeld: 15–23.
- HENKE, Eva (2010): *Zukunftsfähige Wirtschaft. Ökonomischer Paradigmenwechsel als Weg in eine nachhaltige Gesellschaft*. Marburg.
- HEUSS, Ernst (1965): *Allgemeine Markttheorie*. Tübingen / Zürich.
- HICKS, J.R. (1966): Growth and Anti-Growth. In: *Oxford Economic Papers* (18) 3: 257–69.
- HILDEBRANDT, Eckart / HIELSCHER, Volker (1998): *Der VW-Tarifvertrag zu beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzung. Weniger Erwerbsarbeit –*

- mehr Wohlstand? In: *Politische Ökologie*. Sonderheft 11: 48–52.
- HIRSCH, Fred (1980): Die sozialen Grenzen des Wachstums. Eine ökonomische Analyse der Wachstumskrise. Wie die Konsumgesellschaft Bedürfnisse erzeugt, ohne sie je befriedigen zu können. Reinbeck bei Hamburg.
- HÖLSCHER, Barbara (1998): Lebensstile durch Werbung? Zur Soziologie der Life-Style-Werbung. Opladen / Wiesbaden.
- HOPKINS, Rob (2008): *The Transition Handbook: From Oil Dependency to Local Resilience*. Totnes / Devon.
- ILLICH, Ivan (1975): *Selbstbegrenzung. Eine politische Kritik der Technik*. Reinbeck bei Hamburg.
- INTERNATIONAL ENERGY AGENCY – (IEA) (2010): *World Energy Outlook 2010*. Paris.
- JACKSON, Tim (2010): Let's be Less Productive. Opinion. In: *New York Times* vom 27. Mai 2012: SR4. <http://nyti.ms/KtGDYb>
- (2012): Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung. Band 1280. Bonn.
- JACKSON, Tim / VICTOR, Peter (2011): Productivity and Work in the 'Green Economy'. Some Theoretical Reflections and Empirical Tests. In: *Environmental Innovation and Societal Transitions* 1/2011: 101–8.
- JÖHR, Walter Adolf (1974): Instrumente der Wachstumsbegrenzung und der Wachstumsumlenkung. Eine systematische Übersicht. In: WOLFF, Jörg (Hrsg.): *Wirtschaftspolitik in der Umweltkrise. Strategien der Wachstumsbegrenzung und Wachstumsumlenkung*. Stuttgart: 9–44.
- JOHANISOVA, Nadia / CRABTREE, Tim / FRAŇKOVÁ, Eva (2013): Social enterprises and non-market capitals: a path to degrowth? In: *Journal of Cleaner Production* (38) 1: 7–16.
- JOHANSSON, Åsa / HEADY, Christopher / ARNOLD, Jens / BRYNS, Bert / VARTIA, Laura (2008): *Tax and Economic Growth*. OECD Economics Department. Working Paper 620.
- JÜRGENS, Kerstin / REINECKE, Karsten (1998): Zwischen Volks- und Kinderwagen: Auswirkungen der 28,8-Stunden-Woche bei der VW AG auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern. Berlin.
- KALLIS, Giorgos (2011): In Defence of Degrowth. In: *Ecological Economics* 70: 837–80.
- KATZ, Robert A. / PAGE, Antony (2010): The Role of Social Enterprise. In: *Vermont Law Review* 35: 59–103.
- KERN, Fritz (1974): Strukturänderungen zur Wachstumsbeschränkung – Grundzüge einer Unternehmensstrategie des Überlebens. In: WOLFF, Jörg (Hrsg.): *Wirtschaftspolitik in der Umweltkrise. Strategien der Wachstumsbegrenzung und Wachstumsumlenkung*. Stuttgart: 245–57.
- KISSLING, Hans (2009): Wir Eidgenossenschafter. In: *Das Magazin* 45/2009 vom 7. November 2009. Zürich.
- KLEIN, Dieter (2009): Grüner Kapitalismus – Irrweg oder aufzuheben in einer sozial-ökologischen Transformation? Eine Nachbemerung. In: KAUFMANN,

- Stephan / MÜLLER, Tadzio (Hrsg.): Grüner Kapitalismus, Krise, Klimawandel und kein Ende des Wachstums. Berlin: 214–35.
- KNIGHT, Kyle / ROSA, Eugene / SCHOR, Juliet (2012): Could Working Less Reduce Pressures on the Environment? A Cross-National Panel Analysis of OECD Countries, 1970–2007. In: *Global Environmental Change* 23(4): 691–700.
- KOHR, Leopold (1986): Das Ende der Großen. Zurück zum menschlichen Maß. Wien.
- KORTMANN, Walter (2004): Subventionen. Die verkannten Nebenwirkungen. In: *Wirtschaftsdienst* 7/2004: 462–72.
- KOSLOWSKI, Peter / PRIDDAT, Birger P. (2006a): Ethik des Konsums. Paderborn. — (2006b): Die konsumistische Revolution entlässt ihre Kinder. In: KOSLOWSKI, Peter / PRIDDAT, Birger P. (Hrsg.): Ethik des Konsums. Paderborn: 7–8.
- KOTLER, Philip / ARMSTRONG, Gary / SAUNDERS, John / WONG, Veronica (2007): Grundlagen des Marketing. 4. Auflage. München.
- KPMG (2012): Expect the Unexpected: Building Business Value in a Changing World. <http://kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/expect-the-unexpected-building-business-value-changing-world.aspx>
- KRISTOF, Kora (2010): Wege zum Wandel. Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreich gestalten können. München.
- KUCKARTZ, Udo (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim / Basel.
- LANDESAMT FÜR NATUR, UMWELT UND VERBRAUCHERSCHUTZ NORDRHEIN-WESTFALEN (LANUV NRW) (2011): Grobscreening zur Typisierung von Produktgruppen im Lebensmittelbereich in Orientierung am zu erwartenden CO₂-Fußabdruck LANUV-Fachbericht 29. eine Studie des Öko-Instituts. Recklinghausen.
- LANGE, Steffen (2013): Die Perspektive makroökonomischer Theorien. Unternehmen haben wenig Spielraum. In: *Ökologisches Wirtschaften* 1/2013: 25–6.
- LATOUCHE, Serge (2001): Die Ideologie der Entwicklung. Abrechnung mit einem hoffnungslosen Begriff. In: *Le Monde Diplomatique* 6471 vom 15. Juni 2001: 16–7.
- (2003): Für eine Gesellschaft der Wachstumsrücknahme. Circulus virtuosus. In: *Le Monde diplomatique* Nr. 7208 vom 14. November 2003: 3.
- (2005): Nachdenken über ökologische Utopien. Gibt es einen Weg aus der Wachstumsökonomie? In: *Le Monde diplomatique* Nr. 7817 vom 11. November 2005: 12–3.
- (2007): Petite traité de la décroissance sereine. Paris.
- (2010): Degrowth. In: *Journal of Cleaner Production* 18: 519–22.
- (2011): Vers une société d'abondance frugale. Contresens et controverses sur la décroissance. Paris.
- LEGGEWIE, Claus / WELZER, Harald (2011): Das Ende der Welt, wie wir sie kannten. Klima, Zukunft und die Chancen der Demokratie. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung. Band 1042. 2. Auflage. Bonn.
- LOSKE, Reinhard (2012): Wie weiter mit der Wachstumsfrage? Rangsdorf.

- MACK, Birgit / TAMPE-MAI, Karolin (2012): Konzeption, Diskussionsleitfaden und Stimuli einer Fokusgruppe am Beispiel eines BMU-Projekts zur Entwicklung von Smart Meter Interfaces und begleitenden einführenden Maßnahmen zur optimalen Förderung des Stromsparens im Haushalt. In: SCHULZ, Marlen / MACK, Birgit / RENN, Ortwin (Hrsg.): Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung. Wiesbaden: 66–87.
- MANKIW, Gregory N. (2004): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. 3. Auflage. Stuttgart.
- MARTÍNEZ-ALÍER, Joan / PASCUAL, Unai / VIVIEN, Franck-Dominique / ZACCAI, Edwin (2010): Sustainable De-Growth: Mapping the Context, Criticisms and Future Prospects of an Emergent Paradigm. In: *Ecological Economics* 69: 1741–7.
- MATTEN, Dirk / JANZEN, Henrik / HAHN, Rüdiger (2012): Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens – Einführung. In: HAHN, Rüdiger / JANZEN, Henrik / MATTEN, Dirk (Hrsg.): Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Hintergründe, Schwerpunkte und Zukunftsperspektiven. Festschrift für Professor Dr. Gerd Rainer Wagner. Stuttgart: 1–17.
- MAYRING, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage. Weinheim / Basel.
- MEADOWS, Dennis L. / MEADOWS, Donnela H. / ZAHN, Erich / MILLING, Peter (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Stuttgart.
- MEADOWS, Donnela H. / RANDERS, Jorgen / MEADOWS, Dennis L. (1992): Die neuen Grenzen des Wachstums. Die Lage der Menschheit: Bedrohung und Zukunftschancen. Stuttgart.
- MEYER, Bernd (2008): Wie muss die Wirtschaft umgebaut werden? Perspektiven einer nachhaltigeren Entwicklung. Frankfurt am Main.
- MIEGEL, Meinard (2010): Exit. Wohlstand ohne Wachstum. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung. Band 1076. Bonn.
- MÜLLER-CHRIST, Georg (2012): Der Nachhaltigkeitscheck: Einstieg in ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement. In: SEIDEL, Eberhard (Hrsg.): Georg Winter – Pionier der umweltbewussten Unternehmensführung. Festschrift für Georg Winter zum 70. Geburtstag. Marburg: 209–33.
- MÜLLER-WENK, Rudi (1974): Ein Vorschlag aus einzelwirtschaftlicher Sicht zur Realisierung einer umweltkonformen Wirtschaft. In: WOLFF, Jörg (Hrsg.): Wirtschaftspolitik in der Umweltkrise. Strategien der Wachstumsbegrenzung und Wachstumsumlenkung. Stuttgart: 268–86.
- MUSTER, Viola / SCHRADER, Ulf (2009): Eine neue Rolle für verantwortliche Unternehmen. Förderung des nachhaltigen Konsums von Mitarbeitern. In: *Ökologisches Wirtschaften* 2/2009: 12–3.
- NEUHÄUSER, Christian (2012): Faires Wachstum und die Rolle der Unternehmen. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (62) 27–28: 57–62.
- NEUS, Werner (2009): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutions-ökonomischer Sicht. 6. Auflage. Tübingen.

- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) (2009): Mehr Ungleichheit trotz Wachstum? Einkommensverteilung und Armut in OECD-Ländern. Paris.
- (2010): Tax Policy Reform and Economic Growth. OECD Tax Policy Studies Nr. 20. Paris.
- (2012): Sick on the Job? Myths and Realities about Mental Health and Work, Mental Health and Work. Paris.
- OSTROM, Elinor (2011): Was mehr wird wenn wir teilen. Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter. Herausgegeben, überarbeitet und übersetzt von Silke Helfrich. München.
- O'NEILL, Dan / REICHEL, André / BASTIN, Claire (2010): Enough Excess Profits: Rethinking Business and Production. In: O'NEILL, Dan / DIETZ, Rob / JONES, Nigel (Hrsg.): Enough is Enough: Ideas for a Sustainable Economy in a World of Finite Resources. The Report of the Steady State Economy Conference: Center for the Advancement of the Steady State Economy and Economic Justice for All. Leeds: 87–94.
- PACKARD, Vance (1961): Die große Verschwendung. [The Waste Makers]. Düsseldorf.
- PAECH, Niko (2007a): Woher kommt der Wachstumszwang? In: *GAIA* 16 (4): 299–300.
- (2007b): Unternehmerische Nachhaltigkeit und die ungelöste Wachstumsfrage: Von der Funktionsorientierung zur Bedarfssubstitution. In: *UmweltWirtschaftsForum* 15 (2): 86–91.
- (2012a): Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. 2. Auflage. München.
- (2012b): Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum. Eine unternehmensbezogene Transformationstheorie. 2. Auflage. Marburg.
- PAECH, Niko / PAECH, Björn (2011): Stadt und Postwachstumsökonomie. Suffizienz und Subsistenz ergibt ökonomische Souveränität. In: *Politische Ökologie* 124: 54–60.
- (2012): Industrielle Spezialisierung, Entgrenzung und Postwachstumsökonomie. In: SEIDEL, Eberhard (Hrsg.): Georg Winter – Pionier der umweltbewussten Unternehmensführung. Festschrift für Georg Winter zum 70. Geburtstag. Marburg: 345–64.
- (2013): Vom Wachstumsdogma zur Postwachstumsökonomie. In: HUNCKE, Wolfram / KERWER, Jürgen / RÖMING, Angelika (Hrsg.): Wege in die Nachhaltigkeit. Die Rolle von Medien, Politik und Wirtschaft bei der Gestaltung unserer Zukunft. Wiesbaden: 73–95.
- PALZKILL, Alexandra (2012): Business Model Resilience in the Context of Corporate Sustainability Transformation. Working paper presented at the 18th conference of the Greening of Industry Network (GIN 2012). https://gin.confex.com/gin/2012/webprogram/Manuscript/Paper3626/120730_BMR_AlexandraPalzkill.pdf

- PENNEKAMP, Johannes (2011): Wohlstand ohne Wachstum. Ein Literaturüberblick. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Working Paper 11/1. Köln.
- PFRIEM, Reinhard (2000): Jenseits von Böse und Gut. Ansätze zu einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung. In: BESCHORNER, Thomas / PFRIEM, Reinhard (Hrsg.): Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung. Marburg: 437–76.
- (2011): Unternehmensstrategien. Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management. 2. Auflage. Marburg.
- POLANYI, Karl (1995): The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen. 3. Auflage. Frankfurt am Main.
- POWALLA, Oliver (2011): Die zwei Fragen der Wachstumskritik: Gesellschaftsmodelle an den sozial-ökologischen Grenzen. In: RÄTZ, Werner / VON EGANKRIEGER, Tanja / MURACA, Barbara / PASSADAKIS, Alexis / SCHMELZER, Matthias / VETTER, Andrea (Hrsg.): Ausgewachsen! Ökologische Gerechtigkeit, soziale Rechte, gutes Leben. Hamburg: 85–95.
- PRINCEN, Thomas (2002): Distancing: Consumption and the Severing of Feedback. In: PRINCEN, Thomas / MANIATES, Michael / CONCA, Ken (Hrsg.): Confronting Consumption. Cambridge: 103–31.
- QUELLE, Guido (2011): Profitabel wachsen. Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben. Wiesbaden.
- RANDERS, Jorgen (2012): 2052. A Global Forecast for the Next Forty Years. A Report to the Club of Rome. Commemorating the 40th Anniversary of The Limits of Growth. White River Junction. Vermont.
- RASKIN, Paul / BANURI, Tariq / GALLOPÍN, Gilberto / GUTMAN, Pablo / HAMMOND, Al / KATES, Robert / SWART, Rob (2002): Great Transition. The Promise and Lure of the Times Ahead. A report of the *Global Scenario Group*. Boston.
- REDLICH, Tobias (2011): Wertschöpfung in der Bottom-up-Ökonomie. Berlin / Heidelberg.
- REES, William E. / WACKERNAGEL, Mathis (1994): Ecological Footprints and Appropriated Carrying Capacity: Measuring the Natural Capital Requirements of the Human Economy. In: JANSSON, Ann-Mari / HAMMER, Monica / FOLKE, Carl / COSTANZA, Robert (Hrsg.): Investing in Natural Capital: The Ecological Economics Approach to Sustainability. Washington: 362–89.
- REHEIS, Fritz (1998): Die Kreativität der Langsamkeit. Neuer Wohlstand durch Entschleunigung. 2. Auflage. Darmstadt.
- REICHEL, André (2013): Betriebswirtschaftliche Perspektiven. Das Ende des Wirtschaftswachstum, wie wir es kennen. In: *Ökologisches Wirtschaften* 1/2013: 15–8.
- REICHEL, André / SEEBERG, Barbara (2010): Rightsizing production: The Calculus of “Ecological Allowance” and the Need for Industrial Degrowth. Proceedings of the IFIP Working Group 5.7 on Advances in Production Management Systems. Competitive and Sustainable Manufacturing, Products and Services. Cernobbio.

- (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: 81–92.
- REGO, Sonja Olhoft (2003): Tax-Avoidance Activities of U.S. Multinational Corporations. In: *Contemporary Accounting Research* (20) 4: 805–33.
- REUTER, Norbert (2010): Der Arbeitsmarkt im Spannungsfeld von Wachstum, Ökologie und Verteilung. In: SEIDL, Irmi / ZAHRT, Angelika (Hrsg.): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg: 85–102.
- ROCKSTRÖM, Johan / STEFFEN, Will / NOONE, Kevin et al. (2009): A Safe Operating Space for Humanity. In: *Nature* 461(7263): 472–5.
- ROSA, Hartmut (2005): Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt am Main.
- ROSNICK, David (2013): Reduced Work Hours as a Means of Slowing Climate Change. Paper for the Center for Economic and Policy Research. <http://cepr.net/documents/publications/climate-change-workshare-2013-02.pdf>
- ROTMANS, Jan / LOORBACH, Derk (2010): Towards a Better Understanding of Transition and Their Governance: A Systemic and Reflexive Approach. In: GRIN, John / ROTMANS, Jan / SCHOT, Johann (Hrsg.): Transitions to Sustainable Development. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change. New York: 104–222.
- RÜB, Matthias (2012): Obamas State of the Union. Wachstum als Leitstern. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 13. Februar 2012. <http://faz.net/-12061212.html>
- SACHVERSTÄNDIGENRAT FÜR UMWELTFRAGEN – (SRU) (2012): Umweltgutachten 2012. Verantwortung in einer begrenzten Welt. Berlin.
- SAKAR, Saral / KERN, Bruno (2008): Ökosozialismus oder Barberei. Eine zeitgemäße Kapitalismuskritik. 3. Auflage. http://oekosozialismus.net/oekosoz_akt_05_2008_rz.pdf
- SCHALTEGGER, Stefan / HANSEN, Erik G. (2012): Wirtschaftswende durch nachhaltiges Unternehmertum. In: LEITSCHUH, Heike / MICHELSEN, Gerd / SIMONIS, Udo E. / SOMMER, Jörg / VON WEIZSÄCKER, Ernst U. (Hrsg.): Jahrbuch Ökologie 2013. Wende überall? Von Vorreitern, Nachzüglern und Sitzenbleibern. Stuttgart: 64–75.
- SCHERHORN, Gerhard (2010): Unternehmen ohne Wachstumszwang: Zur Ökonomie der Gemeingüter. In: SEIDL, Irmi / ZAHRT, Angelika (Hrsg.): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg: 129–43.
- (2012): Unternehmensziele in einer Postwachstumsgesellschaft. In: SEIDEL, Eberhard (Hrsg.): Georg Winter – Pionier der umweltbewussten Unternehmensführung. Festschrift für Georg Winter zum 70. Geburtstag. Marburg: 365–78.
- SCHLICHT, Susanne / VOLZ, Peter / WECKENBROCK, Philipp / LE GALLIC, Thomas (2012): Community Supported Agriculture: An Overview of Characteristics, Diffusion and Political Interaction in France, Germany, Belgium and Switzerland. <http://agronauten.net/wp-content/uploads/2014/03/>

- Community-Supported-Agriculture-An-overview-of-characteristics-diffusion-and-political-interaction-in-France-Germany-Belgium-and-Switzerland.pdf
- SCHNEIDEWIND, Uwe (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext. Marburg.
- SCHNEIDEWIND, Uwe / PALZKILL, Alexandra (2011): Suffizienz als Business Case. Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre. Impulse zur Wachstumswende des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie. Wuppertal.
- SCHNEIDEWIND, Uwe / PALZKILL, Alexandra / SCHECK, Hanna (2012): Der Beitrag von Unternehmen zur großen Transformation. In: HAHN, Rüdiger / JANZEN, Henrik / MATTEN, Dirk (Hrsg.): Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Hintergründe, Schwerpunkte und Zukunftsperspektiven. Festschrift für Professor Dr. Gerd Rainer Wagner. Stuttgart: 497–527.
- SCHOLL, Gerd (2012): Eine ressourcenleichte Konsumkultur. Nutzen statt Besitzen. In: *Politische Ökologie* 129: 92–6.
- SCHOR, Juliet B. (2004): Born to Buy: The Commercialized Child and the New Consumer Culture. New York.
- (2010): Plenitude. The New Economics of True Wealth. New York.
- SCHRIDDE, Stefan (2012): Geplante Obsoleszenz. Gebaut, um kaputtzugehen. In: *Politische Ökologie* 129: 56–61.
- SCHRIDDE, Stefan / KREISS, Christian (2013): Geplante Obsoleszenz. Entstehungsursachen. Konkrete Beispiele. Schadensfolgen. Handlungsprogramm. Gutachten im Auftrag der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen. http://gruene-bundestag.de/fileadmin/media/gruenebundestag_de/themen_az/umwelt/PDF/Studie-Obsoleszenz-aktuell.pdf
- SCHUBRINK, Veronika / POSSE, Dirk / BOZSOKI, Ingrid / BUSCHMANN, Christoph (2013): Neue Strategien nachhaltigen Wirtschaftens. Unternehmen und Postwachstum: Das Beispiel Premium-Cola. In: *Ökologisches Wirtschaften* 1/2013: 19–20.
- SCHULZ, Marlen (2012): Quick and easy!?! Fokusgruppen in der angewandten Sozialwissenschaft. In: SCHULZ, Marlen / MACK, Birgit / RENN, Ortwin (Hrsg.): Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung. Wiesbaden: 9–22.
- SCHULZE, Gerhard (2003): Die Beste aller Welten. Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert? München / Wien.
- SCHUMACHER, Ernst Friedrich (1977): Die Rückkehr zum menschlichen Maß: Alternativen für Wirtschaft und Technik. “*Small is beautiful*”. Reinbeck bei Hamburg.
- SCHUMPETER, Josef (1993): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 8. Auflage. Berlin.
- SCHWEIZERISCHE BUNDESKANZLEI (2013): Eidgenössische Volksinitiative «gegen die Abzockerei». <http://admin.ch/ch/d/pore/vi/vis348t.html>
- SEIDL, Irmi / ZAHRNT, Angelika (Hrsg.) (2010): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg.

- SEIDL, Irmi / ZAHNRT, Angelika (2012): Abhängigkeit vom Wirtschaftswachstum als Hindernis für eine Politik innerhalb der *limits to growth*. Perspektiven für eine Postwachstumsgesellschaft. In: *Gaia* 21/2: 1018–115.
- (2013): Wirtschaftswachstum löst keine Probleme. Strukturwandel fordert Neuausrichtung von Geschäftsmodellen. In: *Ökologisches Wirtschaften* 1/2013: 27–9.
- SENGE, Peter M. (2011): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Auflage. Stuttgart.
- SEUMER, Frank (2013): Marburger Traditionsmolkerei. Heimisches Futter für Marburger Milch. In: *Frankenberger Zeitung* vom 28. Februar 2013.
- SIEFKES, Christian (2009): Beitragen statt tauschen. Materielle Produktion nach dem Modell Freier Software. Version 1.02. Neu-Ulm.
- SOMMER, Alex (2012): Managing Green Business Model Transformation. Berlin / Heidelberg.
- SPILLER, Achim / ZÜHLSDORF, Anke (2006): Regionalvermarktung in einer globalisierten Welt – sozio-kulturelle Grenzen und ökonomisch Chancen. In: PFRIEM, Reinhard / RAABE, Thorsten / SPILLER, Achim (Hrsg.): OSSENA. Das Unternehmen nachhaltige Ernährungskultur. Marburg: 395–427.
- STAHLMANN, Volker (1994): Umweltbewußtes Management trotz Wachstumszwang. In: BINSWANGER, Hans-Christoph / VON FLOTOW, Paschen (Hrsg.): Geld und Wachstum. Zur Philosophie des Geldes. Stuttgart / Wien: 195–210.
- STEIER, Hennig (2012): Wiki Weapon Project. Nach sechs Schuss war Schluss. In: *Neue Züricher Zeitung* vom 5. Dezember 2012. <http://nzz.ch/-1.17870643>
- STENGEL, Oliver (2011): Suffizienz. Die Konsumgesellschaft in der ökologischen Krise. München.
- STERN, Gary H. / FELDMAN, Ron J. (2004): Too Big to Fail: The Hazards of Bank Bailouts. Washington.
- STEURER, Reinhard (2010): Die Wachstumskontroverse als Endlosschleife: Themen und Paradigmen im Rückblick. In: *Wirtschaftspolitische Blätter* 4/2010: 423–34.
- STEWART, Kenneth / WEBB, Michael (2012): International Competition in Corporate Taxation: Evidence from the OECD Time Series. In: *Economic Policy* (21) 45: 153–201.
- STIGLITZ, Josef E. / SEN, Amartya / FITOUSSI, Jean-Paul (2009): Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. http://stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf
- TAPSCOTT, Don / WILLIAMS, Anthony D. (2007): Wikinomics. Die Revolution im Netz. München.
- TECHNIKER KRANKENKASSE (TK) (Hrsg.) (2012): Gesundheitsreport 2012 der Techniker Krankenkasse mit Daten und Fakten zu Arbeitsunfähigkeiten und Arzneiverordnungen. Schwerpunktthema Mobilität, Flexibilität und Gesundheit. Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK. Band 27. Norderstedt.
- TOFFLER, Alvin (1980): The third wave. New York.

- TURNER, Graham M. (2012): On the Cusp of Global Collapse? Updated Comparison of *The Limits to Growth* with Historical Data. In: *Gaia* 21 (2): 116–24.
- UCHATIUS, Wolfgang (2013): Jan Müller hat genug. In: *Die Zeit* vom 28. Februar 2013: 17–9.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME – (UNDP) (2013): Human Development Report 2013. The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World. New York.
- VAN DEN BERGH, J. C.J.M. / TRUFFER, B. / KALLIS, G. (2011): Environmental innovation and societal transitions: Introduction and overview. In: *Environmental Innovation and Societal Transitions* (1) 1: 1–23.
- VAN DER DOES DE WILLEBOIS, Emile / HALTER, Emily M. / HARRISON, Robert A. / PARK, Ji Won / SHARMAN, J.C. (2011): The Puppet Masters. How the Corrupt Use Legal Structures to Hide Stolen Assets and What to Do About It. Worldbank Report. Washington.
- VIGUERIE, Patrick / SMIT, Sven / BAGHAI, Mehrdad (2008): The Granularity of Growth: How to Identify the Sources of Growth and Drive Enduring Company Performance. McKinsey and Company. Hoboken, New Jersey.
- VON HAUF, Michael (2011): Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen Anforderungen an Politik, Gewerkschaften und Unternehmen. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08225.pdf>
- VON KORTZFLEISCH, Gert (1974): Konsequenzen für die Unternehmenspolitik. In: WOLFF, Jörg (Hrsg.): Wirtschaftspolitik in der Umweltkrise. Strategien der Wachstumsbegrenzung und Wachstumsumlenkung. Stuttgart: 258–67.
- WARD, Fiona (2012): What’s a Transition Enterprise? reconomy.org, 1. Juni 2012. <https://web.archive.org/web/20130526022557/http://www.reconomy.org/what%E2%80%99s-a-transition-enterprise-draft/>
- WEIDMANN, Christina / KOHLHEPP, Ralf (2011): Die gemeinnützige GmbH. Errichtung und Besteuerung einer gGmbH. 2. Auflage. Wiesbaden.
- WELZER, Harald (2011): Mentale Infrastrukturen. Wie das Wachstum in die Welt und in die Seelen kam. In: HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG (Hrsg.): Schriften zur Ökologie. Band 14. Berlin.
- WHITE, Allen L. / BARALDI, Monica (2012): Visionen, Prinzipien, Veränderungen. Wie sich Unternehmen neu erfinden können. In: WORLDWATCH INSTITUTE (Hrsg.): Zur Lage der Welt 2012. Nachhaltig zu einem Wohlstand für alle. Rio 2012 und die Architektur einer weltweiten grünen Politik. München: 138–60.
- WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT DER BUNDESREGIERUNG FÜR GLOBALE UMWELTVERÄNDERUNGEN (WBGU) (2009): Kassensturz für den Weltklimavertrag – Der Budgetansatz. Sondergutachten. Berlin.
- (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Berlin.
- WÖHE, Günter (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Auflage. München.

- WWF (2012): Living Planet Report 2012. Summary. Gland (Schweiz).
- ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT E.V. (ZAW) (2013): ZAW-Branchen-Analyse: Werbemarkt im volatilen Modus. <http://zaw.de/index.php?menuid=33>
- ZWICK, Michael M. / SCHRÖTER, Regina (2012). Konzeption und Durchführung von Fokusgruppen am Beispiel des BMBF-Projekts „Übergewicht und Adipositas bei Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen als systemisches Risiko“. In: SCHULZ, Marlen / MACK, Birgit / RENN, Ortwin (Hrsg.): Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung. Wiesbaden: 24–48.

Alle Internetquellen abgerufen am 7. Februar 2015.

Lizenz



Dieses Werk von Dirk Posse steht abgesehen vom Titelfoto und den beiden Bildzitaten auf Seite 30 und 68 unter der freien Creative-Commons-Lizenz by-nc-sa 4.0. Die folgende alltagssprachliche Zusammenfassung ersetzt nicht die unter <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode> abrufbare Lizenz.

Sie dürfen die Inhalte in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten, remixen, verändern und darauf aufbauen. Dabei müssen Sie angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders. Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen. Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter einer zum Original kompatiblen Lizenz verbreiten. Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Zur Förderung der Wissensallmende und um das Verweisen von Werken zu verhindern, verzichte ich für dieses Werk ab dem 1. Januar 2020 auf sämtliche urheberrechtlichen und verwandten Schutzrechte und betrachte es als gemeinfrei bzw. unter CC0 1.0 Universal (<http://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/legalcode>) veröffentlicht.

Dirk Posse. Marburg, 18. Februar 2015.

Vereinigung für Ökologische Ökonomie

Die Vereinigung für Ökologische Ökonomie e.V. engagiert sich für eine am Prinzip der Nachhaltigkeit orientierten Entwicklung des Wirtschaftens in Wissenschaft und Praxis. Dem transdisziplinären Ansatz einer Ökologischen Ökonomie entsprechend vereint die VÖÖ neben ÖkonomInnen aller Fachrichtungen auch weitere Sozial- sowie Natur- und GeisteswissenschaftlerInnen und PraktikerInnen aus allen gesellschaftlichen Arbeits- und Lebensbereichen. Seit 2010 vertritt sie das Leitbild einer „Wirtschaft ohne Wachstum“.

> www.voeoe.de

Zum Autor

Dirk Posse ist freiberuflicher Umweltökonom. In Münster studierte er Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaft und absolvierte an der Universität Oldenburg anschließend den Nachhaltigkeitsmaster „Sustainability Economics and Management“. Die hier veröffentlichte Masterarbeit verfasste er 2013 bei apl. Prof. Niko Paech. Privat lebt er mit seiner Familie in Marburg, wo er sich unter anderem in einem Projekt der Solidarischen Landwirtschaft engagiert.

Als freiberuflicher Referent hält er Vorträge zum Thema Wachstumskritik und Ernährung und berät Unternehmen auf dem Gebiet der Postwachstumsgesellschaft. Zudem ist er im Netzwerk Wachstumswende (www.wachstumswende.de) aktiv und freut sich über einen Austausch im dortigen Projekt „Postwachstum und Unternehmen“ oder direkt per Email an dirk.posse@posteo.de.

Das auf Expansion beruhende sozio-technische Gesellschaftssystem ist nicht zukunftsfähig und bedarf einer grundlegenden Transformation zu einer kleineren Ökonomie mit geringerem Ressourcenverbrauch. Der notwendige Wandel erfordert eine Abkehr von wirtschaftlichem Wachstum als gesellschaftliches Ziel. Dirk Posse analysiert die bisher wenig untersuchte Rolle von Unternehmen in einer Postwachstumsgeellschaft. Seine These ist, dass Unternehmen Handlungsspielräume besitzen, um unternehmerische Wachstumstreiber zu überwinden und um somit als Pioniere des Wandels suffiziente Konsum- und Lebensstile zu fördern.

Eine wachstumskritische Betrachtung von Unternehmen baut auf der bisherigen Diskussion um nachhaltige Unternehmen auf und erweitert sie um Fragen bezüglich der Wachstumswirkung eines Unternehmens. Das Ziel ist, einen Orientierungsrahmen für zukunftsfähige Unternehmensstrategien zu entwickeln, die wachstumsunabhängiges Wirtschaften ermöglichen. Die ausführliche theoretische Auseinandersetzung ergänzt eine empirische Untersuchung von Pionierunternehmen im Ernährungssektor anhand einer Fokusgruppendifkussion.

Inwiefern zukunftsfähige Unternehmenskonzepte gefunden werden können, hat eine erhebliche Auswirkung auf die Frage, ob die Menschheit es schafft, ihre Konsum- und Lebensstile *by design* und damit auf einem sozial ausgewogenen Weg (wieder) in Einklang mit den planetarischen Grenzen zu bringen. Dieses Buch versteht sich als Beitrag zu diesem Suchprozess.

Vereinigung für
Ökologische
Ökonomie



\$ 15,95 • £ 10,95 • 11,95 €



9 783981 100624