



Das resiliente Unternehmen

Strategien, um dem Wachstumsdruck zu entkommen

Kurzstudie in der CO:DINA-Forschungslinie „Digitalisierung und Wachstums-(un)abhängigkeit“

Autor*innen

Hannah Strobel

Sophie Mayer

Kurz gesagt

Im Zentrum der Kurzstudie steht die Untersuchung, wie ein erfolgreiches Geschäftsmodell aussehen kann, welches nicht auf Wachstum setzt. Ziel ist die Herleitung von Maßnahmen für mehr Wachstumsunabhängigkeit im Unternehmen.

Inhalt

1.	Einleitung.....	1
2.	Was macht wachstumsunabhängige Unternehmen zukunftsfähig?	2
3.	Maßnahmen bestehender wachstumsunabhängiger Unternehmen	5
3.1.	Literaturanalyse.....	6
3.2.	Zwischenfazit.....	10
3.3.	Interviews	11
4.	Transformationspunkte	15
4.1.	Reflexionen anstoßen	15
4.2.	Aufbau einer Community	16
4.3.	Alternative Rechtsformen	19
4.4.	Innovative Geschäftsfelder	20
4.5.	Zusammenfassung der Transformationspunkte.....	20
5.	Fazit.....	21
6.	Literatur	24
	Über die Autor*innen.....	26

1. Einleitung

Die Ökonomien der Industrienationen erleben seit den 1970er-Jahren ein langsam, aber stetig sinkendes jährliches Wirtschaftswachstum, trotz einer konsequenten Ausrichtung auf Wachstum und Finanzquellenunabhängigkeit. Durch diesen Fokus stoßen die Volkswirtschaften gleichzeitig auf soziale und ökologische Grenzen.¹ Der Druck auf Prozessoptimierung und Effizienzgewinne in der Produktivität der Unternehmen wächst. Unternehmer*innen erfahren die Risiken des Wachstums und sehen sich mit stagnierenden oder schrumpfenden Märkten, Ressourcenknappheit oder ökonomischen Krisen konfrontiert.² Viele Unternehmen stellen Wachstum jedoch als nahezu alternativlos dar, um ein unternehmerisches Überleben zu sichern. Angesichts zunehmender Ressourcenengpässen, Nachfragesättigung und einem steigenden Legitimationsdruck für Unternehmen stellt sich daher die erste Forschungsfrage dieser Studie:

Wie kann ein wirtschaftlich erfolgreiches Geschäftsmodell aussehen, das nicht auf Wachstum setzt?

Zur Beantwortung dieser Frage analysiert diese Studie Maßnahmen, mit denen Unternehmen dem Wachstumsdruck entkommen und eine Transformation zum wachstumsunabhängigen Unternehmen schaffen können. Die untersuchten Maßnahmen entstammen bestehenden Unternehmen, die bereits wachstumsunabhängige Tendenzen zeigen. Die zweite Forschungsfrage lautet daher:

Was können wir von Best-Practices für wachstumsunabhängiges Unternehmertum lernen und was nicht?

Die Studie unterteilt sich in folgende Schritte:

- 1) Zunächst erfolgt eine literaturbasierte theoretische Einordnung des Zusammenhangs zwischen Wachstumsunabhängigkeit und der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Dabei wird der Bogen von der Nachhaltigkeitsdebatte zur Postwachstumsökonomie gespannt und erörtert, welche Relevanz Wachstumsunabhängigkeit für eine Nachhaltigkeitstransformation zukommt.

¹ Seidl/Zahrnt 2010a; Victor 2008; Lane 2000

² Bakker et al. 1999; Burlingham 2005; White/ White 2011

- 2) Im zweiten Schritt erfolgt zunächst (2a) eine Analyse des bestehenden wissenschaftlichen Diskurses zur Transformation wachstumsabhängiger hin zu wachstumsunabhängigen Unternehmen und den dafür notwendigen Maßnahmen. Diese Analyse zielt darauf ab, Cluster und Maßnahmenfelder im Unternehmen zu eruieren, in denen Wachstumsunabhängigkeit und deren Potenziale sowie Risiken wirksam werden. Zugunsten eines detaillierten Einblicks in die Praxis werden nachfolgend (2b) auf Basis qualitativer Interviews drei Unternehmensbeispiele aus drei verschiedenen Sektoren betrachtet, die bereits wachstumsunabhängige Tendenzen aufweisen.
- 3) Abschließend erfolgt die Synthese theoretischer und praktischer Implikationen. Es werden Transformationspunkte in bestehenden Unternehmensstrukturen identifiziert, an denen kurzfristig mit geringem Risiko Veränderungen hin zu Wachstumsunabhängigkeit gelingen können. Gleichzeitig lassen sich so Maßnahmen erkennen, die (noch) nicht funktionieren.

2. Was macht wachstumsunabhängige Unternehmen zukunftsfähig?

Wachstumsunabhängige Unternehmen wären ein erster Schritt in eine Postwachstumsgesellschaft. In einer solchen Gesellschaft wird das Narrativ von Wirtschaftswachstum als Inbegriff gesellschaftlichen Fortschritts überwunden und andere Werte treten in den Vordergrund.³ Unternehmen sind in einem Postwachstumsszenario nicht in einer sich immer schneller drehenden Wachstumsspirale gefangen. Stattdessen haben sie ausreichend Freiräume und die notwendige sozial-ökologisch nachhaltige Zielsetzung, durch strategische Entscheidungen selbst über Wachstum, Stagnation oder Schrumpfung ihrer unternehmerischen Aktivitäten zu entscheiden.⁴

Grundlage für die Kriterien eines wachstumsunabhängigen Unternehmens ist die in dem CO:DINA-Positionspapier⁵ der Forschungslinie „Digitalisierung & (Un)abhängigkeit von Wachstum“ hergeleitete Definition. Demnach sind Unternehmen wachstumsunabhängig, „wenn sie nicht auf Ertragssteigerung angewiesen sind und diese auch nicht erzeugen.“⁶ Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ein „Gleichgewicht zwischen selbst gewählten

³ Posse 2015a: 26

⁴ Gebauer et al. 2015

⁵ Sühlmann-Faul et al. 2021

⁶ Sühlmann-Faul et al. 2021: 3

qualitativen Werten und einer Unternehmensgröße, mit der [sie] diese Werte am besten erfüllen“⁷ können halten. Diese Werte beziehen sich beispielsweise auf Produkte, Dienstleistungen, Arbeits- und Produktionsprozesse, Kundschafts- und Geschäftsbeziehungen sowie Beziehungen in der Region.

Die Aktivitäten von Unternehmen sind die Ursache für einen großen Teil der sozio-ökologischen Probleme wie die Klimakrise oder unfaire Arbeitsbedingungen, die in der heutigen Nachhaltigkeitsdebatte diskutiert werden.⁸ Ihr Streben nach Wachstum stellt eine Gefahr für ihre natürliche und soziale Umwelt dar. Wird der Erfolg eines Unternehmens nur nach Größenvorteilen und Innovationsfortschritten bemessen, blendet dies die negativen Folgen von Wachstum - wie übermäßigen Ressourcenverbrauch, Substanzverzehr, die Schädigung des sozialen Zusammenhalts in der Gesellschaft sowie die Marktmacht und den politischen Einfluss von großen Unternehmen – aus.⁹ Nicht zuletzt in der Corona-Pandemie hat sich zudem gezeigt, dass der globalisierte, auf langen Lieferketten beruhende Massenkonsum zu einer wenig resilienten Abhängigkeit von einem Fremdversorgungssystem führt.¹⁰ Hier werden die positiven Effekte wachstumsunabhängiger Unternehmen auf die gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit deutlich. Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit wird durch eine Abkehr von rein quantitativem Wachstum gefördert. Der deutsche Nachhaltigkeitsrat nennt als Kriterien für sozial nachhaltige Unternehmen beispielsweise die Einhaltung von Arbeitnehmer*innenrechten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Einhaltung von Menschenrechten innerhalb der Lieferkette. Unternehmen, die weniger durch quantitativen Wachstumsdruck geprägt sind, haben hier größere Handlungsspielräume, ohne Fokus auf Optimierungsprozesse für die Einhaltung dieser Kriterien zu sorgen. Auch die ökologische Wirkung eines Unternehmens profitiert davon, dass dieses nicht auf Gewinnzuwächse angewiesen ist. Durch einen reduzierten Fokus auf schnell getaktete Produktzyklen und immer stärker wachsenden Konsum durch die Kund*innen wird weniger Druck auf natürliche Ressourcen ausgeübt und umweltschädliche Emissionen werden reduziert.

In einer Postwachstumsgesellschaft herrscht jedoch kein generelles Wachstumsverbot für Unternehmen. Es muss darum gehen, dass jene Branchen wachsen, die zur Senkung von Energie- und Ressourcenverbrauch beitragen, während solche schrumpfen, die Umweltzerstörung und soziale Ungleichheit maßgeblich verursachen. Nicht-nachhaltige Strukturen werden verdrängt, um den

⁷ Sühlmann-Faul et al. 2021: 3

⁸ Franz 2018

⁹ Posse 2015b

¹⁰ Rommel 2020

Ressourcenverbrauch absolut gesehen zu senken und soziale Gerechtigkeit zu stärken.¹¹

Doch nicht nur auf gesellschaftlicher Ebene erweisen sich die Auswirkungen der Wachstumsspirale von Unternehmen als negativ. Auch die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen selbst ist durch ihre Wachstumsmechanismen gefährdet. Der Marktwettbewerb fordert von Unternehmen ständige Innovation, was Wachstumszwänge hervorruft. Ökonomische Akteure müssen ständig ihre Anstrengungen erhöhen, um ihre Marktposition zu sichern. Dies setzt die Profitabilität und damit die Existenz eines Unternehmens kontinuierlich unter Druck.¹² Zudem ist unternehmerischer Erfolg davon abhängig, dass zukünftige Entwicklungen korrekt abgeschätzt werden. Hierzu gehören zunehmend gesättigte Märkte, sinkende Wachstumsraten, die Verteuerung von Produktionsressourcen durch Ressourcenknappheit sowie steigende Kosten der sozialen und ökologischen Folgen eines wachstumsorientierten Wirtschaftens.¹³ Franz¹⁴ zitiert daher Reichels These, dass Unternehmen sich allein aus Vorsorgegründen mit wachstumsunabhängigem Wirtschaften auseinandersetzen sollten. Das IÖW¹⁵ betont, dass sich eine tragfähige, generationengerechte Wirtschaft im strategischen Sinne auf Rohstoffknappheit, ökologische, ökonomische (u. a. Finanzkrisen) sowie teilweise schrumpfende Märkte einstellen sollte. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, braucht es eine Abkehr von bisherigen, auf Wachstum und Beschleunigung ausgerichteten Denkmustern und grundlegende Änderungen aktueller Produktions- und Konsumstrukturen.¹⁶ Unternehmen haben eine prägende Rolle in der Gesellschaft und können diese Veränderungsprozesse unmittelbar mitgestalten. Durch ihre Produkte und Dienstleistungen beeinflussen sie nicht nur die Produktionsseite, sondern auch die Art der Bedürfnisbefriedigung in der Gesellschaft und somit die Konsumption.

Letztlich „sind Unternehmen jene Akteure des Wirtschaftssystems, welche die durch die Postwachstumsökonomie auf der Makroebene geforderten Veränderungen ihrerseits auf der Mikroebene umsetzen müssen.“ – Franz 2018: 19

Darüber hinaus hat Wachstumsunabhängigkeit weitere positive Auswirkungen auf Unternehmen, die gleichzeitig deren Zukunftsfähigkeit stärken. Indem

¹¹ Posse 2015b

¹² Barth et al. 2018

¹³ Posse 2015b

¹⁴ Franz 2018: 24

¹⁵ Gebauer et al. 2015

¹⁶ Posse 2015b

Unternehmen ihren Erfolg vor allem in Qualitäten statt Quantitäten und durch ihre gesellschaftlichen Beiträge messen, erweitern sie ihre Selbstbestimmtheit und damit Handlungsspielräume in einer auf Wachstum ausgerichteten Wirtschaft.¹⁷ Eine solche qualitative Orientierung setzt eine Rückbesinnung auf die Werte des Unternehmens und seine gesellschaftliche Funktion voraus. Daraus ergeben sich Werte wie „die Wahrung einer angemessenen Work-Life-Balance und einer guten Arbeitsatmosphäre, de[r] enge[...] Kontakt zu Mitarbeitern, Kunden und dem operativen Geschäft, die Vermeidung von zusätzlichen und kostspieligen Strukturen [...], de[r] drohende[...] Verlust der Entscheidungsvollmacht bei der Aufnahme von externem Kapital und die Vermeidung stärkeren Regulierungsdrucks.“¹⁸

Auf Grundlage dieser theoretischen Einordnung des Zusammenhangs zwischen Wachstumsunabhängigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens werden im folgenden Abschnitt Maßnahmen bestehender wachstumsunabhängiger Unternehmen eruiert.

3. Maßnahmen bestehender wachstumsunabhängiger Unternehmen

Nachfolgend werden Maßnahmen bereits bestehender wachstums-unabhängiger Unternehmen analysiert, um zu erörtern, was sich von Best-Practices für wachstumsunabhängiges Unternehmertum lernen lässt. Dafür wurden zunächst literaturbasiert Unternehmen analysiert, die in dieser Literatur als wachstumsunabhängig bezeichnet werden. Der zweite Teil der Analyse basiert auf drei qualitativen Interviews mit Unternehmen, die bereits wachstumsunabhängige Tendenzen aufweisen. Um den Grad ihrer Wachstumsunabhängigkeit einzuordnen, wurden sie nach den im vorherigen Abschnitt erläuterten Indikatoren und deren Verhältnis zueinander beurteilt. Der Abschnitt schließt mit einer Synthese aus Maßnahmen, die sich sowohl in der Literatur als auch in der Praxis wiederfinden.

¹⁷ Gebauer et al. 2015

¹⁸ Franz 2018: 24

3.1. Literaturanalyse

Bisher gibt es wenig Literatur, in der explizit auf Wachstumsunabhängigkeitsmaßnahmen in Unternehmen eingegangen wird. So liefert der Begriff „Wachstumsunabhängigkeit“ bei Scopus kein einziges Ergebnis, bei Research Gate nur vier Publikationen. Bei Google Scholar sind es knapp 150 Ergebnisse, jedoch doppelten sich diese bereits ab Seite 2 oder sind bei genauerem Hinschauen in Bezug auf die Thematik nicht relevant. Deswegen fokussiert diese Studie auf vier Veröffentlichungen, um theoriebasierte Strategien und Maßnahmen für wachstumsunabhängige Unternehmen zusammenzufassen: Liesen et al. (2013), Gebauer et al. (2015), Barth (2017), Posse (2015a) und Reichel (2017).

Die Veröffentlichungen beschreiben solche Strategien und Maßnahmen als Prozesse, die „ausdrücklich kein bzw. kaum quantitatives Wachstum anstreben oder differenzierte Wachstumsziele verfolgen.“¹⁹ Sie ermöglichen, dass der unternehmerische Gewinn gesteigert werden kann, ohne die Ressourcennutzung zu erhöhen. Die Prozesse formen einen Orientierungsrahmen für zukunftsfähige Unternehmen, die dem Wachstumsdruck klassischer Wirtschaftsformen entkommen wollen.

Im folgenden Schaubild sind die in der Literatur wiederkehrenden Strategien dargestellt. Hierfür wurden fünf Visionen wachstumsunabhängiger Unternehmen formuliert, denen jeweils zwei bis drei Strategien zugeordnet wurden, die gemeinsam diese Vision ermöglichen. Abbildung 1 zeigt zudem Maßnahmen, die die Umsetzung der jeweiligen Strategie ermöglichen.

¹⁹ Liesen et al. 2013: 19

Vision	Strategie	Maßnahmen
Rechts- und Organisationformen, die zu enger Bindung von Kapitalgeber*innen, Unternehmen und Konsument*innen beitragen	Alternative Rechtsformen	Nicht-gewinnorientiert: Verein, Stiftung, gGmbH, gAG, kommunales Unternehmen Gewinnorientiert, ohne Wachstumsdruck: Genossenschaft Langfristige Formen mit Sachzielen: Personengesellschaft mit persönlicher Haftung Für manche Betriebe denkbar: selbstverwalteter Betrieb, Marke Eigenbau
	Alternative Organisationsformen	Neue, kollaborative Formen unternehmerischer Beziehung Prosuming-Modell: Ko-Produktion von Produzent*innen, Konsument*innen & Stakeholdern lokal(er) ausgerichtete Wertschöpfungskette
	Alternative Finanzierungsmodelle	Passende Kapitalgeber*innen und Finanzierungsmodelle mit sozial-ökologischen Zielen finden Mitarbeiter*innen oder Bürger*innen beteiligen Konsument*innen als Kapitalgeber*innen nutzen (zB durch Konsumgenossenschaften)
Im optimalen Maß eingependelt ohne Druck wirtschaften	Finanzielle Unabhängigkeit durch weniger Kapitalbedarf	Regionalisierung kürzt Renditeerwartungen (Transparenz, Vertrauen) Schonender Umgang mit Maschinen und Anlagen Kostensenkung durch Ressourcen- & Energieeffizienz (Abwärmenutzung Rechneranlage) Kapazitäten nicht übermäßig durch Maschinen erweitern (mittlere Technologien)
	Optimale Betriebsgröße und Auftragsmenge	Geeignete Betriebsgröße Aufträge, Standorte, Räume, Mitarbeiter*innen, Transporte, Organisationseinheiten beschränken Kapazitätenpuffer aufbauen Auf Gründungen von Tochterunternehmen und weiteren Filialen verzichten
	Zeiten für Rückzug und Reflexion	Bewusste Gestaltung von Stabilisierungsphasen Jahr der Entschleunigung: bewusst kein neues Produkt, sondern Bestandsprüfung & -sortierung Laufende Reflexion: Stärken, Interessen, Verbesserungspotenziale, Strategien Regelmäßiger Fokus: Angebote auf Ziele und Werte ausrichten
Durch Qualität und Nachhaltigkeit eine neue Definition von Erfolg voranbringen	Alternative Bilanzierung	Sozial-ökologische Aspekte integrieren Gemeinwohlbilanzierung, Value-Balancing-Alliance, Quarta-Vista, Ökologische Allowance
	Dienstleistungen statt Produkte	Verlagerung eines Teils der Wertschöpfung von der Produktion zum Service Beratung zu Produktpflege, Selbstversorgung und Verbrauchsreduzierungen Reparaturdienstleistungen, Leihdienste
	Qualitätsführerschaft	Langlebige, zeitlose Produkte mit hoher Qualität Produkte modular und reparabel aufbauen Nachhaltigkeitsorientierte Nischenstrategie: hochwertig, langlebig, reparaturfähig, schadstofffrei
Kultureller Wandel durch ein Netzwerk an vielen kleinen Unternehmen, die stark in der Region verwachsen sind	Regionale Vernetzung	Regionale Vernetzung mit Kund*innen, Unternehmen und Stakeholdern Einbezug regionaler Akteure durch Prosuming, Mitentscheidungsrechte, Mitfinanzierung Standorte begrenzen und Lieferketten kürzen, auf Aufträge aus der Region beschränken Förderung & Beteiligung an Regionalwährungssystem
	Vernetzte, proaktive Unternehmerschaft	Überregionale Vernetzung mit Unternehmen aus derselben Branche/ mit demselben Purpose Gemeinsames Beraten, Lernen, Stärken & Unterstützen (Großaufträge) Lobbyarbeit für Ziele wie erhöhte Branchenstandards und Förderung regionaler Wertschöpfung Kulturellen Wandel durch Zusammenarbeit mit anderen Akteuren bewirken
	Kundenbindung durch engen Kontakt	Langfristige Beziehungen mit Kund*innen Transparenz, Authentizität & Kommunikation nach außen (Suffizienzmarketing) Enge Kontakte zu Kund*innen bis hin zu gemeinsamer Produktgestaltung & Beratung Diversifizierung der Kundenstruktur (Abhängigkeit vermeiden)
Als Team in Krisenzeiten stark zusammenstehen	Beziehungen auf Augenhöhe	Langfristige Beziehungen mit Beschäftigten Vertraute, geschützte und verlässliche Beziehung mit Mitarbeiter*innen Transparenz, Authentizität & Kommunikation nach innen Flache Hierarchien
	Flexible Arbeitszeitmodelle	Strukturen für schnelle Reaktion auf Krisenzeiten (wie Kurzarbeit) schaffen Sabbatjahre, (Jahresarbeits-)Zeitkonten Schicht-, Teilzeit oder Telearbeit ermöglichen

Abbildung 1: Strategien und Maßnahmen für Wachstumsunabhängigkeit (Literatur) (eigene Darstellung).

Im Folgenden werden die einzelnen Visionen und die zugeordneten Strategien kurz erläutert. Auf die Maßnahmen wird nur vereinzelt eingegangen, da diese zu einem späteren Zeitpunkt bezüglich ihrer Umsetzbarkeit evaluiert und nur die zur Umsetzung geeigneten Maßnahmen im Kapitel *Transformationspunkte* im Detail beschrieben werden.

Vision 1: Rechts-, Organisations- und Finanzierungsmodelle

Eine „flexibel anpassbare Rechtsform [...], die eine Umwelt schafft, welche die Kriterien eines wachstumsunabhängigen Unternehmens realisierbar“²⁰ macht. Denkbar sind die unter Maßnahmen aufgezählten Rechtsformen wie Verantwortungseigentum, jedoch kommt es vor allem auf andere *Organisationsformen*, die Kooperation statt Konkurrenz priorisieren. Dies können neue Formen unternehmerischer Beziehungen wie etwa Prosuming-Modelle²¹, oder auch lokal(er) ausgerichtete Wertschöpfungsketten sein, die eine enge Bindung zwischen den im Produktionsprozess involvierten Akteuren ermöglicht.²² Auch ein Überdenken der eigenen Finanzierungsmodelle wie die Reinvestition der Gewinne in soziale und ökologische Zwecke kann sinnvoll sein. Dem Einbezug von Kund*innen, Mitarbeiter*innen und lokalen Gruppen bei der Finanzierung kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

Vision 2: Durch das richtige Maß dem Druck entkommen

Nicht nur andere Finanzierungsmodelle können ein Unternehmen unabhängiger von Kapitalgeber*innen machen. Durch weniger, aber dafür engere Stakeholderbeziehungen in der Region kann die Erwartungshaltung an Rendite gesenkt werden²³, da andere Werte wie die Stärkung der Region, Empathie und Vertrauen oder auch geteilte Nachhaltigkeitsinteressen in den Vordergrund rücken. Außerdem sollte ein Unternehmen überprüfen, ob alle Potenziale zur Kostensenkung genutzt werden. Durch den schonenden Umgang mit Maschinen und einen effizienten Umgang mit Ressourcen und Energie können Nachhaltigkeit und Kostensenkung zusammengebracht werden. So nutzte das Unternehmen b.r.m. etwa die Abwärme der Rechneranlage als Energiequelle.²⁴ In allen Publikationen kommt das richtige Maß und insbesondere die „optimale Betriebsgröße“²⁵ zur Sprache. Eine angemessene Größe ermöglicht mehr Flexibilität und Nähe zu Konsument*innen sowie Mitarbeiter*innen.²⁶ Zuletzt sollten Unternehmen zeitweise bewusst auf Wachstum verzichten. Ein konstanter Wachstumszwang geht oft mit neuen Aufgabenverteilungen, Strukturen und Aufträgen einher, die im Unternehmen integriert werden müssen. Das erhöht die

²⁰ Posse 2015a: 69-70

²¹ „Prosuming“ setzt sich aus „Producing“ (Produzieren) und „Consuming“ (Konsumieren) zusammen. Der Begriff umfasst „Formen der direkten Kollaboration zwischen Unternehmen und Kundinnen oder Kunden [...], die mit Konzepten von Co-Design oder Co-Produktion gefaßt werden“ (Blättel-Mink 2010: 7-8).

²² Tschumi et al. 2020

²³ Paech 2012

²⁴ Liesen et al. 2013

²⁵ Gebauer et al. 2015: 19

²⁶ Posse 2015a

Wachstumsschmerzen in Form benötigter personeller, finanzieller und natürlicher Ressourcen, die wiederum das soziale Leben im Unternehmen und die direkte Umwelt negativ beeinflussen. Sehr gute Unternehmensphasen können statt zur weiteren Ausbreitung für Rückzug und Reflexion genutzt werden. Sowohl zwei der von Liesen et al.²⁷ untersuchten als auch einige der von Gebauer et al.²⁸ porträtierten Unternehmen nennen dies als wichtigen Punkt auf dem Weg zur Wachstumsunabhängigkeit.

Vision 3: Qualität und Nachhaltigkeit

In allen Veröffentlichungen wird auf einen Fokus auf qualitativ hochwertige, nachhaltige Produkte verwiesen. Eine „Differenzierung durch Qualität“²⁹ und langlebige, zeitlose Produkte rechtfertigen für viele Kund*innen ggf. höhere Preise und können so „auch als Nischenstrategie gefasst werden.“³⁰ Auch ein modularer und reparabler Aufbau der Waren gehört zu dieser Strategie und kann durch Reparaturdienstangebote ergänzt werden. Im Allgemeinen kann der Ausbau von Dienstleistungen anstelle einer erhöhten Produktion von Produkten die Nachhaltigkeitsstrategie weiter voranbringen, beispielsweise durch ein Verleihangebot. Die Kombination von Produkten und damit verknüpften Dienstleistungen kann durch Product-Service-Systeme (PSS) umgesetzt werden.³¹ Dabei sind verschiedene Kombinationen denkbar, vom Verkauf von Produkten und damit verknüpften kostenlosen Reparaturdiensten bis hin zu Sharing-Modellen.³² Die alternative Quantifizierung von Unternehmensleistungen für die Wirtschaft, etwa durch Value-Balancing-Alliance³³, Quarta-Vista³⁴ oder eine Gemeinwohlbilanz³⁵, kann zusätzlich helfen, den Fokus von Wachstum auf sozial-ökologische Werte als unternehmerischen Erfolg zu verschieben.³⁶

²⁷ Liesen et al. 2013

²⁸ Gebauer et al. 2015

²⁹ Barth 2017: 10

³⁰ Barth 2017: 10

³¹ Reichel 2017

³² Tukker 2004

³³ Die Value-Balancing Alliance setzt sich für eine ganzheitlich Bilanzierung von Unternehmensleistung ein. Diese bewertet die Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Sie kombinieren hierfür gesellschaftliche mit unternehmerischen Werten. Die Bilanzierung ist noch im Aufbau. (<https://www.value-balancing.com/>)

³⁴ Die QuartaVista (lat. „Vier Blickwinkel“) hilft Unternehmen bei Entscheidungen anhand der vier Dimensionen „Ökonomische Effekte“, „Ökologische Effekte“, „Soziale Effekte“ und „Wissensfundus“. Die ermittelten Kennzahlen werden in einem sogenannten Dashboard visualisiert. (<https://www.quartavista.de/projekt>)

³⁵ Die von Christian Felber entwickelte Gemeinwohlbilanz basiert auf der Gemeinwohl-Matrix, die zur Bewertung unternehmerischer Tätigkeiten dient. Sie besteht aus 20 Gemeinwohl-Themen und ist Grundlage eines Gemeinwohl-Berichts (<https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>).

³⁶ Felber 2018

Vision 4: Nach Verbündeten (in der Region) suchen

„Gerade auch für Unternehmen, die sich ohne Wachstum stabil aufstellen wollen, ist Zusammenarbeit essenziell.“³⁷ Ein regionales Netzwerk aus Kund*innen, Stakeholdern und anderen Unternehmen zur gegenseitigen Unterstützung ist daher wichtig. Langfristige, enge Beziehungen zu Kund*innen können zudem ein weiteres besonderes Unternehmensmerkmal sein, weil sie den Wachstumsdruck reduzieren. Die Verlagerung möglichst zahlreicher Teile der Lieferkette in die Region stärkt die Wertschöpfung der gesamten Region. Doch auch der überregionalen Vernetzung kommt eine große Bedeutung auf dem Weg zu mehr Wachstumsunabhängigkeit zu. So ermöglichen Kooperationen mit gleichgesinnten Unternehmen, „auch ohne Wachstum ausreichend „Gewicht“ zu entwickeln“³⁸ und den politischen Einfluss zu vergrößern. Dieser kann genutzt werden, um sich bspw. für erhöhte ökologische und soziale Standards einzusetzen.

Vision 5: Mit einem starken Team umgeben

Auch unternehmensintern können neue Strukturen zum Ziel der Wachstumsunabhängigkeit beitragen. Durch Vertrauen und Transparenz sowie kollegiale Führung können langfristige Beziehungen zu den Beschäftigten etabliert werden. Flexible Arbeitszeitmodelle unterstützen dies und verbessern zudem den flexiblen Umgang mit finanziellen Krisen und Wachstumsdruck.³⁹ Ein gutes Beispiel ist die staatlich geförderte Kurzarbeit, welche während der Coronakrise vielen Unternehmen geholfen hat. Dieses, aber auch andere alternative Arbeitszeitmodelle wie Zeitkonten oder Telearbeit machen ein Unternehmen flexibler. So können beispielsweise „Auftragsdellen und -spitzen“⁴⁰ aufgefangen werden.

3.2. Zwischenfazit

Die bisherige Analyse zeigt, dass Wachstumsunabhängigkeit bei der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen eine wichtige Rolle einnimmt. Die bisher vorhandene Literatur zeigt durchaus Maßnahmenfelder auf, in denen die Umsetzung von mehr Wachstumsunabhängigkeit in Unternehmen denkbar ist. Das Zusammenbringen der bisher vorhandenen Literatur brachte fünf Visionen und Maßnahmen für deren Umsetzung hervor. Dennoch bleibt unklar, welche dieser oft im theoretischen Kontext erarbeiteten Maßnahmen großes

³⁷ Gebauer et al. 2015: 32

³⁸ Gebauer et al. 2015: 32

³⁹ Posse 2015a

⁴⁰ Gebauer et al. 2015: 31

Transformationspotenzial haben. Deswegen haben wir weitere Best-Practice Beispiele gesucht, die Aufschluss darüber geben können. Ergänzend zur Literaturanalyse führten wir Interviews mit Praxis-Akteuren, um der Frage nachzugehen, ob und wie Wachstumsunabhängigkeit in der Praxis funktioniert. Unser Vorgehen und die Ergebnisse werden im nächsten Abschnitt dargestellt.

3.3. Interviews

Grundlage der Untersuchung von Praxis-Akteuren sind drei 30-minütige qualitative Interviews mit Geschäftsführenden von Unternehmen aus drei verschiedenen Sektoren (Produktion, Industrie und (digitale) Dienstleistung). Das Feld wachstumsunabhängiger Unternehmen im deutschsprachigen Raum ist sehr begrenzt. Deswegen wurde mit der Auswahl der Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen beabsichtigt, ein möglichst breites Spektrum an Sichtweisen aus der Wirtschaftswelt abzudecken, um aufzuzeigen, dass Wachstumsunabhängigkeit nicht nur in Dienstleistungssektor möglich ist, sondern auch in klassischen Wirtschaftszweigen wie Industrie und Produktion. Diversität wurde auch bezüglich der Größe, Geschäftsform, Branche, Grad der Nachhaltigkeit im Unternehmen sowie dem Pioniergrad in internen Organisationsstrukturen und den Produkten berücksichtigt. Es ist anzumerken, dass sich keines der Unternehmen selbst als wachstumsunabhängig bezeichnet, sondern dass sie Praktiken aufweisen, die den zuvor der Literatur entnommenen Kriterien für Wachstumsunabhängigkeit entsprechen. Die ausgewählten Unternehmen sind Einhorn products GmbH, VAUDE und EWS Elektrizitätswerke Schönau eG.

Einhorn products GmbH produziert vegane und nachhaltige Kondome sowie Hygieneartikel. Ihr Anspruch ist es, eine ökologische und transparente Lieferkette mit sozialer Gerechtigkeit in den Produktionsländern zu verbinden. Dafür haben sie ihren eigenen ‚Fairstainability‘-Ansatz entwickelt, mit dem sie 50 % ihrer Gewinne nicht für sich behalten, sondern in soziale bzw. nachhaltige Projekte reinvestieren. So nutzen sie das Geld beispielsweise dafür, den Arbeiter*innen auf ihren Partnerplantagen 15 % über dem Mindestlohn zu zahlen, Alternativen zu der Verwendung von Agrarchemikalien zu finden und ihre Verpackungen so umweltfreundlich wie möglich zu gestalten. Sie sind rechtlich eine eingetragene GmbH mit zwei Geschäftsführern, aber setzen sich für die Rechtsform des Verantwortungseigentums ein. Hierbei ist unter anderem die Geschäftsführung nicht weisungsbefugt, und das Unternehmen kann nicht von einzelnen Personen verkauft werden. Unterstützt wird dies von ihrer partizipativen Organisations-

struktur, die sich durch flache Hierarchien, einen transparenten Lohnmechanismus und dezentrale Entscheidungsstrukturen auszeichnet.

Das zweite Unternehmen ist VAUDE, ein Hersteller für klimaneutrale und faire Outdoor-Produkte. Ein besonderer Fokus von VAUDE liegt auf dem zeitlosen Design ihrer Produkte, robustem Material und einfacher Reparierbarkeit, um einen übermäßigen Konsum ihrer Produkte zu vermeiden. Die GmbH ist vor allem in Bezug auf ihre Zertifizierungen Vorreiterin in ihrer Branche, hierzu gehört u. a. die Science Based Target⁴¹ Initiative (SBTI). VAUDE gibt ihr Wissen an andere Unternehmen in ihrer hauseigenen Academy weiter und versuchen so, Mitstreiter*innen für eine ganzheitliche, nachhaltige Transformation zu gewinnen.

Die EWS Elektrizitätswerke Schönau eG ergänzen als Genossenschaft die klassischen Rechtsformen der beiden anderen Unternehmen. Seit Jahrzehnten setzt sich die Energiegenossenschaft in ihrer Region politisch wie wirtschaftlich für eine atomstromlose, klimafreundliche und bürgereigene Energieerzeugung ein. Besonders hervorzuheben ist der soziale Gestaltungsaspekt. Seit der Gründung ihrer ersten Bürgerinitiative, über dezentrale „Rebellenkraftwerke“ bis hin zu Bürgerentscheiden sind die EWS Förderer einer dezentralen Ökostrom-Versorgung und fördern mit ihren Tarifen energiesparendes Verhalten bei den Einwohner*innen aus Schönau. Durch ihre Vergrößerung und Bekanntheit fördern die EWS zusätzlich globale Bürgerenergiewenden, Energiegerechtigkeit und Klimaschutz.

Alle Unternehmen verbinden ökologische und soziale Nachhaltigkeit – extern wie intern –, sind mit dieser Synthese erfolgreich für ihre Form des Wirtschaftens und konnten sich als Nachhaltigkeitspioniere auf einem bisher nicht nachhaltigen Feld etablieren. Gleichzeitig differenzieren sie sich in ihren Rechtsformen, Nachhaltigkeitsbilanzierungsprozessen und internen Organisationsstrukturen. Damit bieten die drei Unternehmen einen guten Ausgangspunkt, um unterschiedliche Perspektiven auf Wachstumsunabhängigkeit in Unternehmen zu geben.

Der Interviewleitfaden (s. Anhang) fokussierte sich auf die Initiationsmomente, Hemmnisse und Potenziale auf dem Weg zur Wachstumsunabhängigkeit. Ein Schwerpunkt lag auf den Prozess-, Strategie- und Umsetzungsebenen sowie auf einer kritischen Reflexion des Gesamtprozesses, um Risiken für eine Transformation zu eruieren. Die Interviews wurden digital durchgeführt,

⁴¹ SBT sind Ziele zur Reduktion von Treibhausgasemissionen. Sie bieten Unternehmen eine konkrete Zielsetzung zur Eingrenzung des Klimawandels. Grundlage bieten wissenschaftliche Berechnungen zur Einhaltung des 2°C- bzw. 1,5°C-Ziels. (<https://dfge.de/science-based-targets/>)

aufgenommen und schriftlich zusammengefasst. Analog zu der auf Basis der Literatur entwickelten Strategien- und Maßnahmentabelle wurden aus den Aussagen der Interviewten Visionen, Strategien und Maßnahmen abstrahiert und mit den theoretischen Ergebnissen verglichen (siehe Abbildung 2). Die orange markierten Felder in der Tabelle zeigen die Maßnahmen, Strategien und Visionen, die sowohl in der Literatur als auch in der Praxis vorkommen. Die grau markierten Felder wurden ausschließlich in den Interviews genannt, die blau markierten Felder entsprechen der Literaturanalyse. Die Synthese aus Literatur und Praxis (in orange) bietet für diese Studie die Grundlage zur Identifikation von Transformationspunkten, um als Unternehmen wachstumsunabhängig zu werden. Diese werden im folgenden Kapitel erläutert.

Vision	Strategie	Maßnahmen
Rechts- und Organisationsformen, die zu enger Bindung von Kapitalgeber*innen, Unternehmen und Konsument*innen beitragen	Alternative Rechtsformen	Gewinnorientiert, ohne Wachstumsdruck: Genossenschaft
	Alternative Organisationsformen	Neue, kollaborative Formen unternehmerischer Beziehung Prosuming-Modell: Ko-Produktion von Produzent*innen, Konsument*innen & Stakeholdern lokal(er) ausgerichtete Wertschöpfungskette
	Alternative Finanzierungsmodelle	Passende Kapitalgeber*innen und Finanzierungsmodelle mit sozial-ökologischen Zielen finden Mitarbeiter*innen oder Bürger*innen beteiligen Konsument*innen als Kapitalgeber*innen nutzen (zB durch Konsumgenossenschaften)
Im optimalen Maß eingependelt ohne Druck wirtschaften	Finanzielle Unabhängigkeit durch weniger Kapitalbedarf	Regionalisierung kürzt Renditeerwartungen (Transparenz, Vertrauen) Schonender Umgang mit Maschinen und Anlagen Kostensenkung durch Ressourcen- & Energieeffizienz (Abwärmenutzung Rechneranlage) Kapazitäten nicht übermäßig durch Maschinen erweitern (mittlere Technologien)
	Optimale Betriebsgröße und Auftragsmenge	Geeignete Betriebsgröße Aufträge, Standorte, Räume, Mitarbeiter*innen, Transporte, Organisationseinheiten beschränken Kapazitätenpuffer aufbauen Auf Gründungen von Tochterunternehmen und weiteren Filialen verzichten
	Zeiten für Rückzug und Reflexion	Bewusste Gestaltung von Stabilisierungsphasen Jahr der Entschleunigung: bewusst kein neues Produkt, sondern Bestandsprüfung & –sortierung Laufende Reflexion: Stärken, Interessen, Verbesserungspotenziale, Strategien Regelmäßiger Fokus: Angebote auf Ziele und Werte ausrichten
	Wachstum differenzieren	Qualitativer Fokus auf Wachstum – Wachstum von Kompetenzen, Mitarbeitenden, Produktqualität, Nachhaltigkeit
Durch Qualität und Nachhaltigkeit eine neue Definition von Erfolg voranbringen	Alternative Bilanzierung	Sozial-ökologische Aspekte integrieren Gemeinwohlbilanzierung, Value-Balancing-Alliance, Quarta-Vista, Ökologische Allowance Wachstum nicht als strategisches Ziel sehen, wonach sich nicht alles unterordnet
	Dienstleistungen statt Produkte	Verlagerung eines Teils der Wertschöpfung von der Produktion zum Service Beratung zu Produktpflege, Selbstversorgung und Verbrauchsreduzierungen Reparaturdienstleistungen, Leihdienste
	Qualitätsführerschaft	Pionier/ Vorreiter sein Nachhaltigkeitsorientierte Nischenstrategie
Kultureller Wandel durch ein Netzwerk an vielen kleinen Unternehmen, die stark in der Region verwachsen sind	Regionale Vernetzung	Regionale Vernetzung mit Kund*innen, Unternehmen und Stakeholdern Community aufbauen
	Vernetzte, proaktive Unternehmerschaft	Überregionale Vernetzung mit Unternehmen aus derselben Branche/ mit demselben Purpose Lobbyarbeit/Druck auf die Politik aufbauen durch Anstoßen gesellschaftlicher Prozesse Einsetzen für neue Bilanzierungs- und Zertifizierungsformen
	Kundenbindung durch engen Kontakt	Langfristige Beziehungen mit Kund*innen Transparenz, Authentizität & Kommunikation nach außen (Suffizienzmarketing) Sehr starker Identifikationspunkt sein für die Community
Als Team in Krisenzeiten stark zusammenstehen	Beziehungen auf Augenhöhe	Langfristige Beziehungen mit Beschäftigten Vertraute, geschützte und verlässliche Beziehung mit Mitarbeiter*innen Transparenz, Authentizität & Kommunikation nach innen Flache Hierarchien
	Flexible Arbeitszeitmodelle	Strukturen für schnelle Reaktion auf Krisenzeiten (wie Kurzarbeit) schaffen Sabbatjahre, (Jahresarbeits-)Zeitkonten Schicht-, Teilzeit oder Telearbeit ermöglichen
	Purpose klarmachen	Geschäftsebene gibt Richtung vor, um den partizipativen Prozess zu steuern Wachstumsunabhängigen und nachhaltigen Purpose etablieren

Abbildung 2: Strategien und Maßnahmen für Wachstumsunabhängigkeit (Interviews und Literatur) (eigene Darstellung)

4. Transformationspunkte

Als Transformationspunkte werden in dieser Studie Schnittstellen bezeichnet, an denen in Unternehmen Maßnahmen und Strategien hinsichtlich Wachstumsunabhängigkeit und Nachhaltigkeit zusammenlaufen. Es werden somit Maßnahmen und Strategien vorgestellt, die gleichzeitig die Nicht-Ertragssteigerung berücksichtigen, das Gleichgewicht zwischen selbst gewählten qualitativen Werten und einer Unternehmensgröße implizieren sowie Nachhaltigkeit als Handlungs- und Gestaltungsprinzip für eine zukunftsfähigen und gerechten Umgang mit gesellschaftlichen und natürlichen Ressourcen verstehen.

Diese Transformationspunkte können als Resonanzkörper für Unternehmen verstanden werden, die sich auf den Weg zur Wachstumsunabhängigkeit befinden oder damit beginnen wollen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl von der Forschung als auch von Praxisakteuren als zielführend beschrieben wurden. Dennoch muss betont werden, dass Unternehmen in ihren Begebenheiten wie z. B. Größe oder global bzw. regionaler Wirkungskreis sehr divers sind, sodass es nicht den einheitlichen Weg zur Wachstumsunabhängigkeit geben kann. Je nach Unternehmensgröße und -branche kommen daher andere Maßnahmen infrage. Es wurden fünf Transformationspunkte identifiziert, die im Folgenden erläutert werden.

4.1. Reflexionen anstoßen

Permanenter Wandel wird bei allen drei Unternehmen als inhärente Logik für den Weg hin zur Wachstumsunabhängigkeit genannt. Das bedeutet, die Unternehmen integrieren Reflexion intern aktiv in ihren Gestaltungsprozess. Das permanente Hinterfragen der eigenen Rolle im Wirtschaftssystem, dem eigenen Nachhaltigkeitsverständnis und den Zielen des Unternehmens sind Voraussetzung für die Umsetzung von Maßnahmen zur Wachstumsunabhängigkeit in der Praxis. Hierzu kann eine stabile Unternehmensphase genutzt werden oder auch eine bewusste Auszeit in Form eines „Jahres der Entschleunigung“, während dessen kein neues Produkt herausgebracht wird, geschaffen werden. Doch nicht nur als „Outstanding“-Maßnahmen gilt es Reflexion zu implementieren. Einhorn bspw. beurteilt in Arbeitskreisen ihre Prozesse nach sozialen und ökologischen Kriterien - während VAUDE sein gesamtes Unternehmen im Wandel begreift. Mit den Mitarbeitenden gemeinsam die Akzeptanz zu erlernen, dass Veränderung und Wandlungsprozesse die neuen Konstanten sind, die den Arbeitsalltag begleiten,

sehen die Unternehmen als zielführend an. Hierbei sollten möglichst alle im Unternehmen mitgenommen und so gut es geht einbezogen werden. Das regelmäßige Hinterfragen der eigenen Prozesse, Produkte und Strategien und deren Bezug zu den eigenen Vorstellungen einer zukünftigen nachhaltigen Wirtschaftswelt sind der Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Transformation.

4.2. Aufbau einer Community

„Community“ lässt sich wie folgt definieren: eine „Gemeinschaft, Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, gemeinsame Interessen pflegen, sich gemeinsamen Wertvorstellungen verpflichtet fühlen.“⁴² Dies bezieht sich auf mehrere Ebenen.

Intern

Intern bezieht sich die Community auf die Beziehung zu den Mitarbeiter*innen. Sie werden von den Praxisakteuren als entscheidend betrachtet, um das Unternehmen von innen heraus zu transformieren. Bei allen drei Interviewpartnern ist daher die interne Organisationsstruktur die Grundlage für ihre nachhaltigen Wandlungsprozesse. Sie betonen besonders die gemeinsam geteilte Vision, Raum für Austausch und die Option für Mitarbeiter*innen, eigene Ideen einzubringen. Bei den EWS ist die Identifikation mit dem Unternehmen besonders hoch, da dieses aus der Anti-Atom Bürgerinitiative entstanden ist.⁴³ Durch langfristige und vertrauensvolle Beziehungen im Team, partizipative Prozesse sowie die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, die Welt nachhaltig verändern zu wollen, werden Wandlungsprozesse, die mit nachhaltigen Transformationsprozessen unmittelbar einhergehen, resilienter vom Team getragen. Herausforderungen auf dem Weg zur Wachstumsunabhängigkeit können somit besser überwunden werden. Gleichzeitig lässt sich feststellen, dass bei diesen Unternehmen starke Führungspersönlichkeiten dafür sorgen bzw. dafür gesorgt haben, dass sich die jeweiligen Unternehmen auf diesen Weg begeben. Dies benötigt visionsstarke Führungskräfte, die sich gegen die Widerstände der Branche behaupten können und intern partizipative Prozesse anstoßen, um ihre Mitarbeitende mitzunehmen. VAUDE bezeichnet sich als „durchlässiges Unternehmen.“ Gemeinsam tragen die Führungskräfte und Mitarbeitende die Veränderungsprozesse, die die Geschäftsführerin Antje von Dewitz angestoßen hat.

⁴² Oxford Language (Wörterbuch)

⁴³ Interview mit Sebastian Sladek (Geschäftsführer EWS)

Extern

Sebastian Sladek, Geschäftsführer von EWS, erklärte: „Es ist eine große Fähigkeit des Unternehmens, Menschen zu bewegen, sich zu bewegen“. Durch eine Unternehmensmarke mit hoher Identifikationskraft, die durch gemeinsame Wertvorstellungen getragen wird, entwickelt sich eine überzeugte Kund*innen-Community, die eine stabile Basis für Wachstumsunabhängigkeit bildet. Ein treuer Kund*innenstamm schafft weniger Abhängigkeit von der Erschließung neuer Marktpotenziale und dem Gewinn an weiteren Kund*innen. Die EWS sprechen von ihren Kund*innen als „Mitreiter*innen“, während VAUDE von „Vertrauern“ spricht. Der Kontakt aller drei Unternehmen zu ihrer Kundschafts-Community ist sehr stark und der Austausch durch Berichterstattungen und öffentliche Feedbackprozesse transparent und offen. Nachhaltigkeit als Kernelement dieser Beziehung spielt bei allen Unternehmen eine enorm große Rolle. Wie wachstumsunabhängig die Kund*innen-Community ist, zeigt das Beispiel der EWS in besonderer Art und Weise. Ihre aktuellen Kund*innen und deren finanziellen Einlagen in die Genossenschaft ermöglicht es der EWS sich den aktuellen sehr hohen Strommarktpreisen zu entziehen und seit mehr als einem Jahr keine neue Kund*innen anzunehmen. Die EWS setzen dabei bewusst auf viele kleine Anteilseigner, um sich finanziell von großen Investor*innen unabhängig machen zu können.

Regional

Während der Mitarbeiter*innen- und Kund*innenkontakt vor allem in den Interviews zur Sprache kam, wurde in der Literatur der Aspekt lokaler Netzwerke⁴⁴ häufig genannt. Diese umfassen die beiden vorherigen Dimensionen, ergänzt durch andere Unternehmen in der Region. Diese regionale Vernetzung zielt darauf ab, die kooperative Community-Vision im regionalen Wirtschaftsleben zu verankern. Unternehmen können sich regional den Herausforderungen hinsichtlich Nachhaltigkeit und Wachstumsunabhängigkeit gemeinsam annehmen und gegenseitig unterstützen. So unterstützt bspw. VAUDE andere Unternehmen bei ihren Zertifizierungsprozessen.

Überregional

Eine überregionale Kooperation von Unternehmen bietet die Möglichkeit eines Zusammenschlusses, um die gemeinsame politische Wirkmächtigkeit zu erhöhen. Themen wie Nachhaltigkeit und Wachstumsunabhängigkeit kommen damit auf die

⁴⁴ Liesen et al. 2013; Posse 2015

politische Agenda.⁴⁵ Alle drei Unternehmen sehen sich in der Rolle, auf die Politik einzuwirken und betrachten dies als einen wichtigen Hebel für nachhaltige Veränderungen. Einhorn setzt sich mit ihrer Reichweite für Petitionen im Bereich Nachhaltigkeit, Verantwortungseigentum und sozialer Gerechtigkeit ein. Die EWS beteiligen sich seit Jahrzehnten an Protesten für eine nachhaltige Energiewende und äußern ihre politische Stimme für sozial verantwortliche Strompreise. VAUDE macht sich für eine Steuerpolitik stark, die nachhaltig wirtschaftende Unternehmen entlastet. Diesem politischen Einwirken der drei Unternehmen liegt die Erkenntnis zugrunde, dass der Erfolg einer Volkswirtschaft im politischen Diskurs allzu sehr am Unternehmensumsatz (EBIT etc.) gemessen wird. Es benötigt neue Key Performance Indicators (KPIs)⁴⁶, die Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit berücksichtigen.

Die Communities, die ein weniger wachstumsorientiertes Unternehmen um sich herum gründet und mitgestaltet, sind geprägt von Überzeugung, intrinsischer Motivation, Kooperation und politischer Haltung. Unternehmen sollten ein Identifikationspunkt für diese Community sein. Im Innovationswettbewerb des Marktes mithalten zu wollen, macht Unternehmen von Wachstum abhängig.⁴⁷ Dieser Druck wird Unternehmen genommen, wenn sie von einer treuen Community getragen werden, untereinander kooperieren und sich gemeinsam politisch für eine wachstumsunabhängige und nachhaltige Wirtschaftsweise einsetzen. Diese Community schafft damit eine gute Basis, um den Prozess für mehr Wachstumsunabhängigkeit anzugehen.

Alternative Bilanzierungsformen

Um den nachhaltigen Impact und den Stand der Wachstumsunabhängigkeit zu messen, benötigt es laut den drei Unternehmen alternative Bilanzierungsformen. Sie bilden die Bemessungsgrundlage für die Transformation. So entwickelte VAUDE einen eigenen KPI, der sich an gemeinwohlökonomischen Aspekten und planetaren Grenzen orientiert. Einhorn orientiert sich neben ihrem eigenen Fairstainability-Ansatz, im Rahmen dessen sie 50 Prozent ihrer Gewinne in die Verbesserung von sozialen und ökologischen Standards in ihrer Produktion, wie etwa umweltfreundlichere Verpackungen, stecken⁴⁸, an dem Donut-Modell von Kate Raworth. Bei den EWS steht die erste Bilanzierung im kommenden Jahr an. Wichtig für die Unternehmen ist, dass ihre Bilanzierungen nicht nur aus

⁴⁵ Gebauer et al. 2015; Posse 2015

⁴⁶ *Key Performance Indicators* sind betriebswirtschaftliche Kenngrößen zur Leistungsmessung in Unternehmen (Arora/Krause 2008).

⁴⁷ Richters/Simoneit 2019

⁴⁸ <https://einhorn.my/fairstainability/> (18.02.2022)

ökonomischen Kennzahlen bestehen. Einhorn sieht es nicht als erstrebenswert an, ausschließlich ihren Gewinn zu maximieren, wenn nicht gleichzeitig auch ihr ökologischer und sozialer Impact steigt. Im Folgenden sind mögliche alternative Bilanzierungsmodelle dargestellt. Im Rahmen dieser Studie ist eine ausführliche Auseinandersetzung mit alternativen Bilanzierungsformen nicht möglich. Folgende Bilanzierungen können einen Ansatzpunkt zu tieferen Auseinandersetzungen bieten, um für sich die passende Bilanzierungsform zu finden, die ökologische und soziale Faktoren berücksichtigt: Value-Balancing Alliance, Quarta-Vista, Gemeinwohlbilanz und ökologische Allowance.

Eine alternative Bilanzierungsform beinhaltet das Hinterfragen von ökonomischem Wachstum als übergeordnete Zielsetzung. Keines der interviewten Unternehmen sieht ökonomisches Wachstum als strategisches Ziel, dem sich alle anderen Ziele, Strategien und Maßnahmen unterordnen. Sie differenzieren Wachstum und legen einen qualitativen Fokus bspw. auf den Kompetenzaufbau der Mitarbeitenden oder eine nachhaltige Produktqualität. Damit wird Wachstum nicht zum Selbstzweck, sondern gekoppelt an den ökologischen und sozialen Impact des Unternehmens. Das entspricht sowohl der Literaturanalyse als auch der Definition wachstumsunabhängiger Unternehmen von Sühlmann-Faul et al.⁴⁹ Alternative Bilanzierungsformen unterstützen eine Neuausrichtung der eigenen Wachstumsorientierung, weil sie Unternehmen eigene qualitative Ziele formulieren lässt, nach denen der ökologische, ökonomische und soziale Erfolg bemessen wird.

4.3. Alternative Rechtsformen

Alternative Rechtsformen wie Genossenschaften scheinen einen großen Teil des Wachstumsdrucks auszuhebeln. EWS sieht in dieser von ihnen gewählten Form enorme Vorteile bei der Kapitalbeschaffung. Durch einen geringeren Kapitalbedarf ist ein Unternehmen finanziell unabhängiger.⁵⁰ Diese Unabhängigkeit wird in der analysierten Literatur als ein wichtiger Aspekt für das Entkommen aus dem Wachstumsdruck gesehen.⁵¹ Eine weitere Form mit viel Transformationspotenzial ist das gemeinschaftsgetragene Wirtschaften, da dieses das Unternehmen vom Markt und den dort vorhandenen Wachstumsdynamiken entzieht. Bei gemeinschaftsgetragenen Wirtschaften wird eine Verbrauchsgemeinschaft gebildet, die unternehmerische Tätigkeiten – statt einer bestimmten Anzahl an

⁴⁹ Sühlmann-Faul et al. 2021

⁵⁰ Posse 2015

⁵¹ Tschumi et al. 2020; Barth 2017, Posse 2015; Gebauer et al. 2015

Produkten oder Dienstleistungen – vorfinanziert.⁵² Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Rahmenwerk – der Rechts-, Organisations- und Finanzierungsform kann kraftvolle Transformationspunkte hervorbringen.

4.4. Innovative Geschäftsfelder

VAUDE spricht sich für ein Wachstum mithilfe alternativer Geschäftsmodelle aus, um Wachstum innerhalb planetarer Grenzen möglich zu machen. Dies erfordert die Erschließung neuer innovativer Geschäftsfelder. Ein gutes Beispiel ist die Verlagerung eines Teils der Wertschöpfung von Produkten zu Dienstleistungen. Die von Gebauer et al.⁵³ porträtierten Unternehmen nennen die zunehmende Dienstleistungsorientierung als einen der wichtigen Transformationspunkte, die sie vom Wachstumsdruck lösen konnten. Anhand eines Modeunternehmens sollen die einhergehenden Möglichkeiten dargestellt werden.

Durch die Kürzung ihres Sortiments kann in Modeläden neuer Platz entstehen. Dieser kann genutzt werden, um eine kleine Reparaturstation aufzubauen. Hier können Reparaturservices und Beratungen zur Produktpflege angeboten werden. Außerdem können Kurse für Kund*innen angeboten werden, etwa zum selbstständigen Bedrucken von T-Shirts. Neben dieser Reparaturstation im Laden könnten Produkte, die meist nur einmalig oder sehr kurz verwendet werden, wie Brautkleider oder Babykleidung, im Rahmen eines Leihservices angeboten statt verkauft werden.

VAUDE ist ein sehr erfolgreiches Beispiel für solche neuen Geschäftsmodelle. Bei ihnen kann Outdoor-Ausrüstung gemietet werden, die meist nur ein-/zweimal im Jahr im Urlaub genutzt wird.

4.5. Zusammenfassung der Transformationspunkte

Abbildung 2 zeigt die in dieser Kurzstudie hergeleiteten Maßnahmen für mehr Wachstumsunabhängigkeit in Unternehmen auf. Dabei sind die sich in der Literatur und den von uns geführten Interviews überschneidenden Punkte orange eingefärbt. Die Maßnahmen dieser Transformationsstrategien bewerteten wir anhand ihres Innovationspotenzials und konnten so fünf Transformationspunkte herausarbeiten. Dabei wurden die Maßnahmen in Bezug auf eine Nischenstrategie nicht mitaufgenommen. Der Grund hierfür liegt in der Begrenztheit der

⁵² <https://gemeinschaftsgetragen.de/#Idee> (18.02.2022)

⁵³ Gebauer et al. 2015

Positionierung in der Nische in Bezug auf zwei Punkte. Erstens wären die aufgezeigten Transformationspunkte so nicht für eine möglichst breite Bandbreite an Unternehmen anwendbar, sondern nur für diese Unternehmen, welche die Schritte zuerst wagen. Da wir aber Wachstumsunabhängigkeit als wichtiges Merkmal der Zukunftsfähigkeit aller Unternehmen betrachten, würde dies unserer eigenen Zielsetzung der Studie widersprechen. Zweitens wird die Profilierung als Nischenunternehmen über den Aspekt der Nachhaltigkeit (z. B. durch Qualitätssteigerung) begründet. Doch das Versprechen von Nachhaltigkeit ist längst keine Nischenstrategie mehr. Dies wird schon daran deutlich, dass große Unternehmen wie Amazon ebenfalls mit Nachhaltigkeit werben. So sieht sich Amazon verpflichtet, „unser Unternehmen [...] nachhaltig zu gestalten“ und möchte bis 2040 CO₂-neutral sein.⁵⁴ Amazon ist jedoch ziemlich offensichtlich nicht wachstumsunabhängig.

Die verbleibenden, in diesem Abschnitt erläuterten fünf Transformationspunkte sind in Abbildung 3 dargestellt.



Abbildung 3: Die fünf Transformationspunkte für Wachstumsunabhängigkeit (eigene Darstellung)

5. Fazit

In der vorliegenden Studie wurde hergeleitet, inwiefern Wachstumsunabhängigkeit in Unternehmen umgesetzt werden kann. Hierfür wurden Erkenntnisse aus vorhandener Literatur mit eigenen Interviews kombiniert und Handlungsfelder für eine mögliche Transformation herausgearbeitet.

Wachstum dient der Vermehrung des Umsatzes. Unternehmen müssen zunächst bis zu einem bestimmten Niveau wachsen, um stabil aufgestellt zu sein. Dann sind Maßnahmen hin zur Wachstumsunabhängigkeit umsetzbar. Anhand von fünf Transformationspunkten wurde exemplarisch dargestellt, wie ein Unternehmen vorgehen kann, das sich wachstumsunabhängig aufstellen möchte.

⁵⁴ <https://nachhaltigkeit.aboutamazon.de/> (18.02.2022)

Hier bleibt jedoch anzumerken, dass der Weg zur Wachstumsunabhängigkeit kein eindimensionaler Weg mit einem klaren Ziel, sondern ein laufender Prozess ist. Ob die hier dargestellten Strategien und Maßnahmen nur in Ergänzung zueinander funktionieren, oder ob auch einzelne Maßnahmen Druck rausnehmen können, bleibt ungeklärt. Dies ist besonders in Hinblick auf die oft genannte Positionierung in der Nische eine wichtige Frage, da diese wohl kaum breitflächig umsetzbar sein wird.

Zudem sehen die Entwicklungspfade unterschiedlicher Unternehmen sehr verschieden aus. Es bleibt eine weitere offene Frage, wie sich große Unternehmen mit vielen Stakeholdern dem Wachstumsdruck entziehen können. Die bisherigen Analysen beziehen sich vor allem auf kleine und mittelständische Unternehmen, denen viele der genannten Maßnahmen leichter fallen werden. Doch auch bei KMU ist die Frage, wann die Unabhängigkeit von Wachstum anfängt. Die von uns interviewten Unternehmen geben alle an, dass sie sich nicht gänzlich von den Marktabhängigkeiten und damit dem Wachstumsdruck lösen können. Im Gegenteil, sie erachten Wachstum in Marktsegmenten, die sozial verträglich und ökologisch nachhaltig sind, als zielführend an.

Ein anderer offener Punkt besteht in Hinblick auf die Sinnhaftigkeit von Wachstum bestimmter Unternehmen. Alle von uns interviewten Unternehmen geben an, dass sie das Wachstum des eigenen Unternehmens im Sinne der Verdrängung von nicht-nachhaltigen oder weniger nachhaltigen Unternehmen derselben Branche als positiv oder gar Sinn ihrer Tätigkeit sehen. Hier bleibt die Frage offen, wer festlegt, was nachhaltig ist. Nachhaltigkeit im Sinne der Suffizienz – eine der notwendigen Nachhaltigkeitsstrategien – sieht die Reduktion von Produktion und Konsum als notwendig an. Somit ist die Trennlinie zu Green Growth Ansätzen in diesem Bereich unscharf. Der Konflikt um gutes und schädliches Wachstum bleibt hier offen.

Die zahlreichen noch ungeklärten Fragen zeigen auf, dass die Wachstumsunabhängigkeit von Unternehmen ein Feld ist, das großes Forschungspotenzial birgt. Die Kurzstudie konnte einen Überblick zu möglichen Strategien und Maßnahmen in Richtung Wachstumsunabhängigkeit aufzeigen. Die Betrachtung von Best-Practice Beispielen hat erkenntnisreiche Einblicke geliefert, die eine erste Orientierung in einem komplexen und kaum erforschten Themenfeld bieten. Das ständige Spannungsfeld zwischen sinnvollem Wachstum als Mittel zu einem guten Zweck und durch Druck ausgelöstem Wachstum zeigt, dass diese Maßnahmen in einen laufend fortgesetzten Reflexionsprozess und damit einem kulturellen Wandel in den Köpfen aller Unternehmer*innen eingebettet sein

müssen. Nicht nur die unternehmerischen Entscheidungen allein, sondern auch das politische und gesellschaftliche Umfeld, in welches die Unternehmen eingebettet sind, müssen Teil einer umfassenden Transformation sein, wenn die Bewältigung der Nachhaltigkeitskrisen gemeistert werden soll.

6. Literatur

- Arora/Krause (2008): Controlling Kennzahlen – Key Performance Indicators. Zweisprachiges Handbuch Deutsch/Englisch. Bi-lingual Compendium German/English. *Oldenbourg Verlag. München.*
- Bakker/Loske/Scherhorn(1999): Wirtschaft ohne Wachstumsstreben – Chaos oder Chance? Kurzfassung des ersten Zwischenberichtes.
- Barth (2017): Unternehmen zwischen Zukunftsfähigkeit und Wachstumszwang. Dokumentation des Forschungs- und Projektentwicklungsworkshops.
- Barth/Richters/Simoneit (2018): Wider den Wachstumszwang. Institutionelle Auswege aus einem sozialen und ökologischen Dilemma.
- Blättel-Mink (2010): Vorwort. *In: Blättel-Mink/ Hellmann (Hrsg.): Prosumer Revisited Zur Aktualität einer Debatte.*
- Burlingham (2005): Small Giants: Companies that choose to be great instead of big.
- Felber/Raworth (2020): Vergleichende Übersicht Doughnut Ökonomie – GWÖ.
- Franz (2018): Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften. Potenziale und Hemmnisse aus Sicht von Unternehmen.
- Gebauer/Lange/Posse (2017): Wirtschaftspolitik für Postwachstum auf Unternehmensebene. Drei Ansätze zur Gestaltung. *In: Postwachstumspolitik. Wege zur wachstumsunabhängigen Gesellschaft. In: Postwachstums-politiken: Wege zur wachstumsunabhängigen Gesellschaft.*
- Gebauer/Mewes/Dietsche (2015): Wir sind so frei. Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad.
- Lane (2000): The Loss of Happiness in Market Democracies.
- Liesen/Dietsche/Gebauer (2013): Wachstumsneutrale Unternehmen. Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs. *Schriftenreihe des IÖW 205/13.*
- Paech (2012): Industrielle Spezialisierung, Entgrenzung und Postwachstumsökonomie. *In: Seidel, Eberhard (Hrsg.): Georg Winter. Pionier der umweltbewussten Unternehmensführung.*

- Posse (2015a): Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Eine theoretische und empirische Untersuchung.
- Posse (2015b): Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Lehren aus dem Ernährungssektor.
- Reichel (2017): Wachstumsindifferenz: Generische Unternehmensstrategien für die Postwachstumsökonomie. *In: Wunder (Hrsg.): CSR und Strategisches Management. Wie man Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt.*
- Richters/Simoneit (2019): Wachstumszwang – eine Übersicht. *ZOE Discussion Papers, No. 3, ZOE. Institut für zukunftsfähige Ökonomien, Bonn.*
- Riess/Bachmann (2014): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen
- Rommel (2020): Raus aus der Wachstumsspirale. Solawi als Chance für kleine Betriebe.
- Seidl/Zahrnt (2010a): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft
- Sühlmann-Faul/ Fritzsche/ Haenel/ Strobel/ Mayer (2021): Wachstum und Digitalisierung. Ein ambivalentes Verhältnis. Ermöglicht die Digitalisierung neue Spielräume hin zu einer Wachstumsunabhängigkeit?
- Tschumi/ Winiger/Wirth/Mayer/Seidl (2020): Wachstumsunabhängigkeit durch Soziale Innovationen? Eine Analyse potenzieller Wachstumswirkungen von Sozialen Innovationen im Schweizer Berggebiet. *In: Postwachstumsgeographien. Raumbezüge diverser und alternativer Ökonomien.*
- Tukker 2004: Eight Types of Product–Service System. Eight Ways To Sustainability? Experiences From Suspronet.
- Victor (2008): Managing without Growth: Slower by Design, no disaster, advances in Ecological Economics.
- White/White (2011): Ecological Democracy, Just Transitions and a political Ecology of Design.

Über die Autor*innen

Hannah Strobel

NELA – Next Economy Lab

Hannah Strobel ist Soziologin und Mitgründerin von NELA, dem Next Economy Lab, und drei weiteren nachhaltigen Organisationen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Nachhaltigkeits- und Transformationsforschung. Bei NELA ist Hannah für die Beratung im Bereich Organisationsentwicklung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung sowie für die Projekte „Die Donut-Ökonomie für Kommunen“, „Generationendialog der Nachhaltigkeitspioniere“ und „Roads to klimaneutrale Schule“ zuständig.

Sophie Mayer

NELA – Next Economy Lab

Sophie Mayer ist Mitarbeiterin von NELA. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Nachhaltigkeit, Wachstumsunabhängigkeit und globalen Wirkungsweisen des aktuellen Wirtschaftssystems.

Acknowledgements

Christopher Franz

Sabine Marr

Über CO:DINA

Das Verbundvorhaben CO:DINA – Transformationsroadmap Digitalisierung und Nachhaltigkeit vernetzt Wissenschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft, um neue strategische Stoßrichtungen für eine sozial-ökologische Digitalisierung zu identifizieren. Vielfalt in Denkweisen, Perspektiven und Erfahrungen ist die Voraussetzung, um die Komplexität der Digitalisierung besser zu verstehen und grundlegenden Fragen insbesondere zur Künstlichen Intelligenz mit tragfähigen Lösungsansätzen zu begegnen. Dabei entstehen Netzwerke zwischen Akteursgruppen, die bislang unzureichend verbunden waren. So wird die politische und gesellschaftliche Handlungsfähigkeit für einen sozial-ökologisch-digitalen Wandel gestärkt.

Das Vorhaben wird vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) im Rahmen der KI-Leuchtturminitiative gefördert und gemeinsam vom IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie umgesetzt.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum



IZT – Institut für Zukunftsstudien und
Technologiebewertung gemeinnützige GmbH
Schopenhauerstr. 26, 14129 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 803088-0
Fax: +49 (0) 30 803088-88
E-Mail: info@izt.de
Internet: www.izt.de



Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
Döppersberg 19, 42103 Wuppertal
Tel.: +49 (0) 202-2492-101
Fax: +49 (0) 202-2492-108
E-Mail: info@wupperinst.org
Internet: www.wupperinst.org



NELA. Next Economy Lab
Thomas Mann Str. 36, 53111 Bonn
E-Mail: info@nexteconomylab.de
Internet: <https://nexteconomylab.de/de>



Weitere Veröffentlichungen unter:

www.codina-transformation.de