Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Fachbereich „Landschaftsnutzung und Naturschutz“

Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften

Potenziale und Hemmnisse aus Sicht von Unternehmen

Master Thesis zur Erlangung des Master of Arts

„Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“

Vorgelegt von

Constantin Franz

Geboren am 11.02.1989 in Berlin

(Matrikel-Nr.: 16110297)

1. Gutachter: Prof. Dr. Benjamin Nölting

2. Gutachter: Nadine Dembski

Eberswalde, den 30.06.2018

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis VI

TEIL I – EINFÜHRUNG 1

1. Einordnung und Relevanz des Themas 1

2. Fragestellungen und Untersuchungsgegenstand 2

3. Aufbau der Arbeit 4

TEIL II – AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND: THEORETISCHE AUSEINANDERSETZUNG 5

4. Nachhaltigkeit und Wachstum 5

5. Wirtschaftswachstum 8

5.1 Wachstum: Ein etabliertes Modell 8

5.2 Ursachen der Wachstumsorientierung 8

5.3 Effekte von Wirtschaftswachstum 10

5.4 Alternative Konzepte 12

6. Postwachstumsökonomie als Lösungsansatz 13

6.1 Grundgedanke einer Postwachstumsökonomie 13

6.2 Unterschiedliche Strömungen 13

6.3 Resonanz und Umsetzungsprobleme 16

7. Die Rolle von Unternehmen in einer Postwachstumsökonomie 19

7.1 Unternehmensspezifische Wachstumstreiber und -zwänge 19

8. Postwachstumsstrategien für Unternehmen 24

8.1 Motivation für Postwachstumsstrategien 24

8.2 Handlungsspielräume 25

8.3 Überblick über Postwachstumsstrategien 25

9. Zwischenfazit und Forschungsbedarf 32

TEIL III – VORGEHEN UND METHODIK 35

10. Vorgehensweise 35

11. Forschungsansatz 37

12. Experten-Interviews 37

12.1 Auswahl der Gesprächspartner 39

12.2 Datenerhebung 40

12.3 Datenauswertung mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse 40

12.3.1 Festlegung des Materials 41

12.3.2 Analyse der Entstehungssituation 42

12.3.3 Formale Charakteristika des Materials 42

12.3.4 Richtung der Analyse bestimmen 42

12.3.5 Theoretische Differenzierung der Fragestellung 42

12.3.6 Analysetechnik und Ablaufmodell 42

12.3.7 Definition der Analyseeinheiten 43

12.3.8 Analyseschritte mittels des Kategoriensystems 43

12.3.9 Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Fragestellung 43

TEIL IV – ERGEBNISSE 44

13. Darstellung der Ergebnisse 44

13.1 Kurzprofile der Gesprächspartner 44

13.1.1 Heckel GmbH & Co. KG 44

13.1.2 Roland Wiedemeyer 45

13.1.3 Märkisches Landbrot GmbH 45

13.1.4 Bodan Großhandel für Naturkost GmbH 46

13.1.5 WBN: Büro für Kommunikation GmbH 47

13.1.6 Deutsche Bahn AG 48

13.2 Qualitative Inhaltsanalyse der Experten-Interviews 49

13.2.1 Die Rolle von Wachstum für die Unternehmen....49
13.2.2 Wachstumsfördernde Faktoren....51
13.2.3 Motive für Wachstumsbegrenzung....55
13.2.4 Strategische Ansätze für wachstumsunabhängiges Wirtschaften....56
13.2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse....59
TEIL V – DISKUSSION....60
14. Diskussion der Ergebnisse....60
15. Schlussfolgerungen....70
16. Kritische Würdigung....73
17. Zusammenfassung....74
Literaturverzeichnis....76
Anhang....89
Eidesstaatliche Erklärung....90

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wachstumsfördernde Faktoren aus Sicht von Unternehmen 23

Abbildung 2: Postwachstumsstrategien für Unternehmen 31

Abbildung 3: Vorgehensweise in der Arbeit.....36

Abbildung 4: Arbeitsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse 41

Abbildung 5: Wachstumsfördernde Faktoren aus Sicht von Unternehmen (neu).....61

Abbildung 6: Wirkungsebenen von Postwachstumsstrategien 65

Abbildung 7: Handlungsoptionen in Bezug auf wachstumsfördernde Faktoren 67

Abbildung 8: Gesprächsleitfaden Experten-Interviews 89

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vertreter der Postwachstumsökonomie und ihre Forderungen 15

Tabelle 2: Übersicht über die Gesprächspartner 39

Tabelle 3: Kategorien zur Rolle von Wachstum für die Unternehmen 49

Tabelle 4: Kategorien zum Thema wachstumsfördernde Faktoren.....51

Tabelle 5: Kategorien zu Motiven für Wachstumsbegrenzung.....55

Tabelle 6: Kategorien zu Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften.....56

TEIL I – EINFÜHRUNG

1. Einordnung und Relevanz des Themas

> *„Ohne Wachstum keine Investitionen, ohne Wachstum keine Arbeitsplätze, ohne Wachstum keine Gelder für die Bildung, ohne Wachstum keine Hilfe für die Schwachen. Und umgekehrt: Mit Wachstum Investitionen, Arbeitsplätze, Gelder für die Bildung, Hilfe für die Schwachen und – am wichtigsten – Vertrauen bei den Menschen. Das ist meine Überzeugung, eine Überzeugung, die auf meiner Grundauffassung von Politik gründet."*
>
> Angela Merkel, Regierungserklärung 2009

Wachstum gilt noch immer als eines der weltweit am meisten akzeptierten Ziele, da es die Aussicht „auf mehr für alle und Opfer für niemanden" verspricht (Daly, 1991, S. 8). Auf politischer Ebene gilt es als Synonym für Wohlstand und Lebensqualität, Arbeitsplätze, soziale Sicherheit aber auch als Voraussetzung für Umweltschutz (Steurer, 2002). Wesentliche Motoren hinter dieser Entwicklung, die in den letzten 150 Jahren an Fahrt aufgenommen hat, waren die Nutzung fossiler Brennstoffe und die damit einhergehende technische Entwicklung, zunehmende Arbeitsteilung und globalisierte Märkte sowie das Aufkommen eines Finanzmarkt-Kapitalismus mit einem zinsbasierten Geldsystem (Grunwald und Kopfmüller, 2006).

Dieser Position stehen wachstumskritische Ansichten gegenüber, die sich bereits in den 1960er Jahren im Zuge eines steigenden Umweltbewusstseins entwickelten und in den letzten Jahren durch die Finanzkrise und eine aufkeimende Nachhaltigkeitsdebatte wieder lauter werden (Grundwald und Kopfmüller, 2006). Mit dem Hinweis auf endliche Ressourcen und begrenzte Aufnahmefähigkeit der Ökosysteme wird Wirtschaftswachstum mit seiner gleichsam wachsenden Produktion an Gütern nicht als Heilsbringer, sondern als Verursacher vieler Probleme angesehen (Daly, 1999).

Als Lösung für dieses Dilemma existieren im Wesentlichen zwei verschiedene Ansätze. Die einen fordern, den Wachstumspfad zu verlassen, um „wirtschaftliche Aktivität und Tragekapazität der Umweltsysteme in Einklang zu bringen" (Daly, 1991 zitiert in Grunwald und Kopfmüller, 2006, S. 75). Die anderen sehen den Königsweg im grünen oder intelligenten Wachstum, also einer Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch (Fücks, 2013). Damit könne Wirtschaftswachstum „kombiniert werden mit Umweltentlastung und Gerechtigkeit" und so „allen zugutekommen" (Kurz, 2017, S. 50). „Eine solche Zielsetzung ist konsensfähig, zugleich attraktiv und ambitioniert. Aber ist sie auch machbar?" (ebd, S. 50).

Letzteres darf bezweifelt werden. Zwar wurde in einigen Bereichen eine relative Entkopplung schon erfolgreich bewerkstelligt – entscheidend ist aber die absolute Entkopplung. Schaut man sich die globale Situation an, stellt man fest, dass sich „Wirtschaftswachstum, Ressourcenverbrauch und Energiekonsum (…) im langfristigen Trend weitgehend parallel“ entwickeln (Nicoll, 2017, Abs. 6). Ebenso wird deutlich, dass die Verheißungen des Wirtschaftswachstums, wie Einkommensgerechtigkeit und Vollbeschäftigung noch immer nicht erreicht wurden (Seidl & Zahrnt, 2010).

Als Konsequenz entwickelten sich in den letzten Jahren verschiedene Gegenentwürfe zum Wachstumsparadigma unter den Schlagworten Degrowth, Postwachstum oder Steady-State-Economy (D’Alisa et al., 2016). Während die Forschung zu Wachstumsalternativen auf gesamtwirtschaftlicher Ebene zunimmt, gibt es noch immer vergleichsweise wenige Studien, die die Unternehmensebene betrachten (Leonhardt et al., 2017). Erste umfassende Analysen zu Wachstumstreibern und -zwängen auf Unternehmensebene finden sich beispielsweise bei Posse (2015). Eine Studie des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) betrachtet ferner Motive und strategische Ansätze für Wachstumsneutralität in Pionierunternehmen (Liesen et al., 2013). Darin heißt es unter anderem:

> Um die Idee einer Unternehmensführung, die sich mit differenzierten Entwicklungsvorstellungen den einseitig quantitativen Wachstums- und Erfolgserwartungen entzieht, besser zu verstehen und breit anschlussfähig zu machen, ist demnach weitere Forschung notwendig. Diese Forschung sollte untersuchen, welche Strategien und Managementansätze zum Umgang mit Wachstumsgrenzen und Wachstumsneutralität erfolgreich in Unternehmen angewandt werden können. (Liesen et al., 2013, S. 29)

An eben jenen Punkt soll diese Arbeit anknüpfen. Sie soll die vorhandenen Erkenntnisse zu Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften zusammentragen und aus Sicht von Unternehmen bewerten lassen. Die genauen Fragestellungen, die dieser Arbeit zugrunde liegen, werden im nächsten Abschnitt dargelegt.

2. Fragestellungen und Untersuchungsgegenstand

Da der Fundus an Forschungsarbeiten zur Sicht von Unternehmen in einer Postwachstumsökonomie noch überschaubar ist und recht heterogen hinsichtlich Terminologie und normativer Ausrichtung, soll eine Literaturanalyse zunächst den aktuellen Forschungsstand zusammentragen. Diese theoretische Auseinandersetzung ist geleitet von folgenden drei Fragen:

(1) Welche Faktoren führen dazu, dass Wachstum aus Sicht von Unternehmen attraktiv oder gar unausweichlich ist?

(2) Welche Motive führen dazu, dass Unternehmen dennoch ihr Wachstum bewusst begrenzen und sich entscheiden, wachstumsunabhängiger zu wirtschaften?

(3) Welche strategischen Ansätze gibt es, die es Unternehmen ermöglichen, trotz der wachstumsfördernden Faktoren wachstumsunabhängiger zu wirtschaften?

Im Anschluss werden die zentralen Erkenntnisse der Literaturanalyse zusammengefasst und für den empirischen Teil der Arbeit aufbereitet.

Der empirische Teil untersucht die Einschätzung von Unternehmensvertretern[1] aus überwiegend kleinen und mittelständischen Unternehmen hinsichtlich der wachstumsfördernden Faktoren, Motivlage und strategischen Ansätze für wachstumsunabhängiges Wirtschaften. Zu diesem Zweck werden Experten-Interviews mit Gesprächspartnern aus den Unternehmen geführt. Dem Gesprächsleitfaden liegen dabei folgende Untersuchungsfragen zugrunde:

(4) Wie bewerten Unternehmen die in der Literatur diskutierten wachstumsfördernden Faktoren und kennen sie ggf. weitere, die in der Literatur noch nicht berücksichtigt wurden?

(5) Existieren weitere Motive für wachstumsunabhängiges Wirtschaften aus Sicht von Unternehmen, die in der Literatur noch nicht berücksichtigt wurden?

(6) Wie bewerten Unternehmen, die in der Literatur diskutierten Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften hinsichtlich Potenzialen und Hemmnissen und kennen sie ggf. weitere, die in der Literatur noch nicht berücksichtigt wurden?

(7) Lassen sich wachstumsfördernde Faktoren und Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften priorisieren und einander zuordnen?

Ziel dieser Arbeit ist zum einen, den noch immer überschaubaren Anteil an Unternehmen, die zu wachstumskritischen Ansätzen Stellung beziehen, zu vergrößern und damit weiterer Forschung zugänglich zu machen. Zum anderen sollen die bisherigen Erkenntnisse hinsichtlich Unternehmen in einer Postwachstumsökonomie einer Bewertung von Akteuren aus der Praxis unterzogen werden, um so Implikationen für den weiteren Diskurs zur Postwachstumsökonomie ableiten zu können.

[1] Soweit im Folgenden Berufsgruppen und/oder Personenbezeichnungen Verwendung finden, so ist stets auch die jeweils weibliche Form gemeint.

3. Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist in fünf Hauptteile unterteilt, die wiederum aus verschiedenen Unterkapiteln bestehen. In diesem ersten Teil, der Einführung, erfolgt die Einordnung des Themas (Kapitel 1) und die Herleitung der Fragestellungen (Kapitel 2).

Der zweite Teil beinhaltet die theoretische Auseinandersetzung, in der zunächst der Bogen von der Nachhaltigkeitsdebatte zur Wachstumskritik gespannt wird (Kapitel 4). Anschließend wird das Thema Wirtschaftswachstum mit seinen Ursachen und Effekten näher beleuchtet (Kapitel 5). Mit der Postwachstumsökonomie wird dann ein Alternativkonzept als Antwort auf die Wachstumskritik in seinen groben Zügen vorgestellt (Kapitel 6). Zuletzt wird die Unternehmensebene betrachtet, vor allem die in der Literatur diskutierten Wachstumstreiber und -zwänge (Kapitel 7) sowie die Postwachstumsstrategien (Kapitel 8). Zum Übergang in den nächsten Teil werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und der Forschungsbedarf abgeleitet (Kapitel 9).

Der dritte Teil erläutert das Vorgehen und die Methodik, insbesondere für den empirischen Teil. Neben allgemeinen Angaben zum Ablauf der Bearbeitung (Kapitel 10) und zum Forschungsansatz (Kapitel 11) werden die Hintergründe zu den Experten-Interviews und die Auswertung mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse erläutert (Kapitel 12).

Im vierten Teil werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Dazu werden zunächst die Unternehmen portraitiert und dann die wesentlichen Erkenntnisse der Gespräche ausgewertet und zusammengefasst (Kapitel 13).

Der fünfte und letzte Teil beinhaltet die Diskussion der Ergebnisse (Kapitel 14) sowie die kritische Würdigung dieser Arbeit (Kapitel 15) und die Ableitung von Schlussfolgerungen (Kapitel 16). Die Arbeit schließt mit einer kurzen Zusammenfassung (Kapitel 17).

Im Anhang finden sich der verwendete Gesprächsleitfaden und die Gesprächsprotokolle.

TEIL II – AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND: THEORETISCHE AUSEINANDERSETZUNG

„Wir müssen uns darauf vorbereiten, unsere gegenwärtige Lebensweise zu ändern. Dieser Wandel wird entweder geplant von uns selbst durchgeführt werden, oder er wird uns von den unerbittlichen Naturgesetzen, begleitet von Chaos und Leid, aufgezwungen werden."

Jimmy Carter, 1976

4. Nachhaltigkeit und Wachstum

Im Laufe des 20. Jahrhunderts begann die Weltgemeinschaft sich immer intensiver mit den Folgen menschlichen Handelns auf die Umwelt auseinanderzusetzen. 1905 fand der Internationale Fischereikongress in Wien statt, der sich mit der Bedrohung der Fischerei durch Gewässerverunreinigung befasste, 1913 folgte die erste Internationale Konferenz für Naturschutz in Bern („Die Umweltchronik", 2016).

Ein vorläufiger Höhepunkt war die erste Konferenz der Vereinten Nationen zum Thema Umwelt 1972 in Stockholm (United Nations, 1972). Sie gilt als Beginn der globalen Umweltpolitik. Es folgte die Veröffentlichung des sogenannten „Brundtland-Berichts" 1987, der bekannt ist für seine Definition des Begriffs „Nachhaltige Entwicklung" (World Commission on Environment and Development, 1987). Die oft auch als „Erdgipfel" bezeichnete Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro zählt als weiterer Meilenstein. Hier wurde das Konzept der nachhaltigen Entwicklung als internationales Leitprinzip für das 21. Jahrhundert anerkannt und die „Agenda 21" verabschiedet, aus der auf nationaler und lokaler Ebene Nachhaltigkeitsstrategien abgeleitet werden sollten (United Nations, 1992).

Seitdem hat sich viel getan. Der Klimawandel mit seinen Ursachen und Auswirkungen wurde umfassend untersucht (Meunier, 2014), Staaten verabschieden Nachhaltigkeitsstrategien (Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken, 2015), Unternehmen berichten verpflichtend über ökologische und soziale Aspekte ihrer Tätigkeit (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, o. J.), Themen wie Umweltschutz und faire Arbeitsbedingungen erlangen mehr und mehr Aufmerksamkeit in der Gesellschaft (Umweltbundesamt, 2017; Rövekamp, 2016).

Und dennoch sind die sozio-ökologischen Herausforderungen in den letzten 20-30 Jahren nicht kleiner geworden – ganz im Gegenteil. So sind die globalen CO2-Emissionen zwischen 1990 und 2015 um gut 60 % gestiegen (Quéré et al., 2018). Etwa in gleichem

Maße gesunken ist die weltweite Artenvielfalt zwischen 1970 und 2012 (WWF Deutschland, 2016). Die Ozeanversauerung hat weiter zugenommen (The Royal Society, 2005), und noch immer werden jährlich 13 Millionen Hektar Wald vernichtet (Hirschberger, 2011). Doch nicht nur ökologische Belastungsgrenzen des Planeten sehen Wissenschaftler bereits als überschritten an (Steffen et al., 2015), auch soziale Kennziffern wie beispielsweise die Einkommensverteilung haben sich verschlechtert. Der World Inequality Report 2018 kommt zu dem Ergebnis, dass „die Einkommensungleichheit in den letzten Jahrzehnten in fast allen Weltregionen zugenommen hat“ (Alvadero et al., 2017, S.9). Noch immer leiden 800 Millionen Menschen Hunger – das auf dem Welternährungsgipfel 1996 ausgerufene Ziel, die Zahl der Hungernden bis 2015 zu halbieren wurde weit verfehlt. Dabei könnte die derzeitige globale Lebensmittelproduktion 12-14 Milliarden Menschen ernähren (Zukunftsstiftung Landwirtschaft, 2017).

Deutlich wird: Obwohl sich die Weltgemeinschaft seit gut 100 Jahren (und seit 30-40 Jahren immer intensiver) mit den sozio-ökologischen Folgen ihres Handelns auseinandersetzt, die Wissenschaft immer fundiertere Erkenntnisse zu Tage fördert und immer lauter Alarm schlägt, haben sich die Probleme in vielen Bereichen eher verschärft, als dass einer Lösung nähergekommen wurde. Wie kann das sein?

Ein Erklärungsansatz ist das allgemein vorherrschende Verständnis von Nachhaltigkeit. Schon im bereits erwähnten Brundtland-Bericht heißt es, dass Nachhaltigkeit die Befriedigung unserer heutigen Bedürfnisse ist, ohne die Möglichkeiten nachfolgender Generationen aufs Spiel zu setzen, ihrerseits ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Die Befriedigung unserer Bedürfnisse steht also im Mittelpunkt. Auch die aktuelle deutsche Nachhaltigkeitsstrategie bezieht sich auf diese Definition und stellt mit dem Zieldreieck der Nachhaltigkeit wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte auf eine Stufe (Die Bundesregierung, 2016). Dies wird auch als „schwache Nachhaltigkeit“ bezeichnet (Steurer, 2010). Anstatt die natürlichen Belastungsgrenzen der Biosphäre anzuerkennen und ihnen soziale und wirtschaftliche Aspekte unterzuordnen, wird mit der gleichzeitigen Verfolgung des gewohnten wirtschaftlichen Entwicklungspfades unter Berücksichtigung sozio-ökologischer Faktoren die Quadratur des Kreises versucht. Durch den Versuch, wirtschaftliches Wachstum vom Ressourcenverbrauch zu entkoppeln und durch Effizienzgewinne ein nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen, soll eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden, ohne einschneidende Änderungen in unserer Art zu Leben und zu Wirtschaften vollziehen zu müssen.

Der Erfolg dieser Strategie darf angesichts der skizzierten Bilanz der letzten Jahrzehnte mittlerweile bezweifelt werden. Auch die von der Bundesregierung eingesetzte Enquete-Kommission zu Wohlstand und Wachstum wies in ihrem Abschlussbericht darauf hin,

„wie schwer ein solcher Entkopplungsprozess von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch sein wird“ (Deutscher Bundestag, 2013, S. 20). Die Bundeszentrale für politische Bildung (2008) argumentiert ebenfalls, dass „gemessen an den Zielen der Rio-Konferenz und den Erkenntnissen des Weltklimarates“ festzustellen sei, dass „eine Fortsetzung der ressourcenintensiven Wachstumspolitik in der Weltwirtschaft langfristig nicht mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung vereinbar ist“ (S. 2).

Das Konzept des grünen oder nachhaltigen Wachstums ist jedoch weiterhin auf internationaler Ebene weitestgehend anerkannt und war z.B. unter dem Begriff „Green Economy“ auch eines von zwei Leitthemen der UN-Konferenz über nachhaltige Entwicklung in Rio de Janeiro 2012 (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2012).

In den letzten Jahren mehren sich allerdings die Stimmen, die eine absolute Entkopplung von Wachstum und Ressourcenverbrauch sowie permanentes Wachstum angesichts endlicher Ressourcen bezweifeln (Nicoll, 2017; Pasche, 1999; Paech, 2012c; Luks, 2013; Santarius, 2012). Stellvertretend hierfür soll an dieser Stelle N. Paech (2007) zitiert werden:

> Im Gefolge des Brundtland-Reports (1987) und der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro (1992) hatte sich die Ansicht verfestigt, dass Wachstum und Nachhaltigkeit vereinbar seien und dass kraft technischen Fortschritts die weitere Expansion der Wertschöpfung „dematerialisiert“ werden könne. Das daraus entspringende Konzept eines „qualitativen“ Wachstums eilt damit der Idee zur Hilfe, dass Nachhaltigkeit niemandem eine Zurückstellung seiner Selbstverwirklichungsansprüche zumutet, sondern höchstens eine Umstellung der Mittel zu deren Realisierung – einschließlich weiterer Steigerungen des nach oben offenen Wunschkorridors (S. 299).

Das nächste Kapitel soll sich nun etwas eingehender mit dem Thema Wirtschaftswachstum beschäftigen, bevor mit der Postwachstumsökonomie auf ein Alternativkonzept eingegangen wird, das die Grundlage für die empirische Untersuchung bildet.

5. Wirtschaftswachstum

5.1 Wachstum: Ein etabliertes Modell

Hauptindikator für Erfolg, sowohl auf staatlicher als auch auf Unternehmensebene ist überwiegend noch immer wirtschaftliches Wachstum - in Form des Bruttoinlandprodukts (BIP), beziehungsweise in Form von Umsatz und Gewinn. Im „Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft“ von 1967 ist unter anderem stetiges Wachstum als Ziel der Deutschen Wirtschaftspolitik verankert (Storbeck, 2006). Wenngleich diese Grundüberzeugung, dass Wirtschaftswachstum alleiniges Ziel allen Strebens sein sollte, wie zuvor aufgezeigt, langsam Risse bekommt und nun häufig von „nachhaltigem Wachstum“ oder „grünem Wachstum“ die Rede ist, wird die Sinnhaftigkeit und Zukunftsfähigkeit des Wachstumsstrebens zumindest in weiten Teilen der (westlichen) Politik und Gesellschaft nicht grundlegend in Frage gestellt. So sprach Angela Merkel zum Ende des EU-Gipfels im Oktober 2014 davon „dass wir Wachstum stimulieren und die Wettbewerbsfähigkeit verbessern müssen“ („EU-Gipfel“, 2014) und beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag im März 2016 wiederholte sie, das Wirtschaftswachstum sei „nicht schlecht, aber (…) auch nicht überragend gut“, der Befund sei „noch nicht so, dass die Wachstumsraten (…) in den Himmel rauschen“ („Merkel peilt stärkeres Wirtschaftswachstum in Deutschland an“, 2016). Dies gilt freilich nicht nur für Deutschland – auch auf EU-Ebene (Rat der Europäischen Union, 2015) oder in den USA (U.S. Department of State, 2014) ist man sich hinsichtlich des Wachstumskurses einig.

Was makroökonomisch gilt, hat auch auf Unternehmensebene weiterhin bestand. Sowohl in der Betriebswirtschaftslehre als auch aus Sicht von Unternehmensberatungen ist schlussendlich Wachstum der Gradmesser für unternehmerischen Erfolg (D’heur, 2013; Dowling & Drumm, 2003; Marcus et al., 2014).

5.2 Ursachen der Wachstumsorientierung

Doch woher kommt diese Fokussierung auf wirtschaftliches Wachstum als Leitstern für Politik und Unternehmen? Im Folgenden werden einige in der Literatur diskutierte Argumente dargelegt. Aufgrund der Komplexität der Thematik, die durch verschiedenste Faktoren beeinflusst wird, erhebt die Auflistung keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll lediglich einen Eindruck davon vermitteln, wo Ursachen für die Wachstumsorientierung liegen und verdeutlichen, dass eine Umorientierung keine triviale individuelle Entschei-

dung ist, sondern auch systemimmanente Zwänge vorliegen, die nur im Kollektiv überwunden werden können. Gebauer et al. (2015) sehen eine Ursache im Wirtschaftsboom der Nachkriegszeit:

> Bislang steht noch immer der westeuropäische Nachkriegsboom Modell für die Zielvorstellung heutigen Wirtschaftens: Wachstum. Die zwei Jahrzehnte des aufholenden Ausnahmewachstums seit den 1950ern brachten Westeuropa einen sprunghaften Anstieg an Beschäftigung, Wohlstand und sozialem Ausgleich. Sie prägen bis heute unser linear-kausales Bild von „wirtschaftlicher gleich gesellschaftlicher Entwicklung". Unternehmen sind dabei sowohl Treiber als auch Getriebene: Unternehmenswachstum gilt als Normalfall und Leistungsnachweis – wer es richtig macht, wird auch wachsen (S.3).

Bereits 1966 stellte Hicks fest, dass sich die Wachstumsorientierung durch die Erfolge in der Nachkriegszeit von einem Mittel zur Erreichung von Wohlstand zu einem Selbstzweck entwickelt hat (S. 257-259). Zuvor war die Weltwirtschaft jahrhundertelang geprägt von einer „stationären Reproduktion" (Maddison, 2001).

Neben dem historischen Siegeszug des Wirtschaftswachstums als Wohlstandsmotor gibt es noch weitere Ursachen, die in der Literatur diskutiert werden. Der Soziologe Christoph Deutschmann (2014) argumentiert beispielsweise, dass das Streben nach sozialem und finanziellem Aufstieg, hervorgerufen durch die Klassenstruktur, ebenfalls Wachstumsprozesse in Gang hält.

Ein weiterer Grund für die Attraktivität des Wachstums ist, dass so vermeintlich Verteilungskonflikten aus dem Weg gegangen werden kann. Bildlich gesprochen heißt die Devise: Wenn der Kuchen nur immer weiter wächst, können alle ein Stück davon abhaben, ohne dass die anderen etwas von ihrem Anteil abgeben müssen (Demling, 2016; Fessler & Hinsch, 2013; Schmelzer & Passadakis, 2011).

Wirtschaftswachstum ist jedoch nicht nur ein vermeintlich erstrebenswerter Zustand, der mehr Wohlstand, soziale Aufstiegsmöglichkeiten und Armutsbekämpfung ohne Umverteilung ermöglichen soll – es ist auch eine systemimmanente Funktionsweise, auf der unser Wirtschaftssystem beruht. Binswanger (2006) spricht hier von einer „Wachstumsspirale". Vereinfacht dargestellt entsteht sie dadurch, dass Unternehmen, um etwas produzieren zu können, Kapital benötigen, das ihnen als Kredit z.B. von der Bank zur Verfügung gestellt wird. Kreditgeber oder Investoren erwarten wiederum für ihr Risiko eine Prämie, also Zinsen oder Rendite. Um diese Dynamik aufrecht erhalten zu können, müs-

sen Unternehmen in jeder Periode ihren Gewinn steigern um neu investieren und produzieren zu können. Das Ergebnis sind eine ständige Ausweitung der Geldschöpfung und der Produktion (Binswanger, 2006).

Bakker et al. (1999) und Henke (2010) sehen daher vor allem Unternehmen mit hoher Fremdkapitalquote unter starkem Wachstumszwang, da der Renditedruck durch Banken und Aktionäre umso größer ist. Exner et al. (2008) attestieren im Extremfall eine Verschiebung des Unternehmensfokus, weg von der Produktion von Gütern und der Befriedigung von Bedürfnissen, hin zur Erwirtschaftung möglichst hoher Überschüsse.

Durch die zunehmende Arbeitsteilung und Spezialisierung sehen Paech und Paech (2013) den Effekt der Wachstumsspirale noch verstärkt, da auf jeder der einzelnen Stufen der immer länger werdenden Wertschöpfungsketten steigende Gewinnerwartungen vorherrschen.

Einen weiteren Katalysator für die Wachstumsspirale sieht Paech (2012a) in der Geldschöpfung der Geschäftsbanken. Diese „erfolgt praktisch aus dem Nichts, weil die Banken bei der Kreditvergabe nicht einfach nur die Spareinlagen eins zu eins weitervermitteln, sondern Schulden in Geld verwandeln können. Dieses ‚Schuldgeldsystem' setzt der wundersamen Geldvermehrung keine Grenzen und wandelt Geld in reales Wachstum um" (S. 109).

Als letzter Punkt soll hier die Steigerung der Arbeitsproduktivität genannt werden, auf die Paech (2012b) ebenfalls eingeht. Wenn immer weniger Arbeit für einen bestimmten Output benötigt wird, muss im Umkehrschluss der Output immer weiter wachsen, damit weiterhin alle Arbeiter benötigt werden.

Diese Wachstumszwänge gelten selbstverständlich nicht nur für Unternehmen, sondern auch für den Staat. Damit dieser seine Schuld- und Zinslast bedienen und die Versorgungssysteme aufrechterhalten kann, benötigt er immer größere Summen (Nicoll, 2016).

5.3 Effekte von Wirtschaftswachstum

Wie aufgezeigt wurde, ist Wirtschaftswachstum also noch immer eine feste Zielgröße – einerseits historisch und soziokulturell bedingt, andererseits als systemimmanente Funktionsweise. Dass eine stetig wachsende Wirtschaft mit einem steigenden Ressourcenverbrauch und somit sozio-ökologischen Belastungen einhergeht, wurde bereits angerissen (vgl. Nicoll, 2017; Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, 2009; Leena, 2014). Es stellt sich nun die Frage, ob Wirtschaftswachstum der Erwartungshaltung als Heilsbringer noch immer gerecht wird.

Unbestritten sind die vielen Erfolge im Hinblick auf Lebenserwartung, Wohlstand und technische Errungenschaften in den Jahren des wirtschaftlichen Booms (Jackson, 2013). So verzeichnete Deutschland in den 1950er und 1960er Jahren aufgrund des Nachkriegsbooms hohe Einkommenszuwächse, steigende Produktivität und kürzere Arbeitszeiten (Schwarz, 2008).

Diese Gleichung lässt sich jedoch nur bis zu einem bestimmten Punkt aufrechterhalten. Schenkt man aktuellen Erkenntnissen wie denen von Seidl & Zahrnt (2010a) Glauben, haben wir diesen Punkt schon lange überschritten - das Wirtschaftswachstum trägt schon lange nicht mehr zu einer Verbesserung von Wohlstand und Zufriedenheit bei. Grundlegende Probleme sind die Verteilungsungerechtigkeit und die negativen Folgen, die mit einem permanenten Wachstum der Wirtschaft einhergehen. Auch Miegel (2010) zeigt auf, dass die Zufriedenheit der Menschen in Deutschland seit 1970 nicht mehr zugenommen hat. Nach wie vor geben rund 60 Prozent der Bevölkerung an, sie seien mit ihrem Leben (sehr) zufrieden, obwohl das Pro-Kopf-BIP sich seitdem fast verdoppelt hat und die verfügbaren Einkommen um ca. 75 Prozent gestiegen sind.

Auch zur Armutsbekämpfung ist Wirtschaftswachstum ab einem gewissen Punkt kaum noch zu gebrauchen. Miegel (2010) argumentiert, dass Armut in wohlhabenden Ländern nur durch Umverteilung der produzierten Güter und Dienstleistungen erreicht werden kann, nicht durch deren Vermehrung. „Ob ein Land insgesamt reich oder arm ist, hat auf den Armenanteil nur geringen Einfluss“ (Miegel, 2010, S. 39).

Ein weiteres Argument, das oft von Wachstumsbefürwortern ins Feld geführt wird, ist die Schaffung von Arbeitsplätzen durch Wirtschaftswachstum. Wie bereits erwähnt, erzeugt die steigende Arbeitsproduktivität Wachstumsdruck, da immer weniger Arbeitsplätze für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen benötigt werden. Diese Entwicklung kann jedoch nicht bis ins Unendliche mit wirtschaftlichem Wachstum und der Vergrößerung des Angebotes aufgefangen werden, da sich mehr und mehr eine Nachfragesättigung für die produzierten Güter einstellt. Um also die Produktivitätszuwächse aufzufangen, ist eine andere Verteilung der Arbeit vonnöten, nicht Wachstum. Stichworte sind hier eine Verringerung der Arbeitszeit oder ein bedingungsloses Grundeinkommen (Schmelzer & Passadakis, 2011; Miegel, 2010). So stellte Keynes schon 1930 die Prognose auf, dass wir bei stetig wachsender Produktivität im Jahr 2030 nur noch 15 Stunden pro Woche arbeiten müssen (Keynes, 2010).

Angesichts der genannten Punkte darf also bezweifelt werden, dass exponentielles Wirtschaftswachstum trotz der ökologischen und sozialen Schäden, die es verursacht, ein weiterhin erstrebenswerter Zustand ist. Zumindest für entwickelte Länder liegt der Grenznutzen von weiterem Wachstum unter den Grenzkosten (Schmelzer, 2016).

5.4 Alternative Konzepte

Aufgrund dieser sich immer weiter durchsetzenden Erkenntnis, haben sich in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Gegenströmungen zur Wachstumsorientierung gebildet. Beispielhaft genannt werden können hier die Steady-State-Economy (Daly, 1980), die Degrowth- bzw. Décroissance-Bewegung (Latouche, 2004; Georgescu-Roegen et al., 1979), Buen-Vivir, das südamerikanische Konzept des guten Lebens (Acosta Espinosa, 2008), die Gemeinwohl-Ökonomie (Felber, 2010), die Transition-Bewegung (Hopkins & Heinberg, 2008) oder die Postwachstumsökonomie (Jackson, 2013; Miegel, 2010; Paech, 2012a; Seidl & Zahrnt, 2010a; Victor, 2008). Wenngleich all diese Ansätze einen ähnlichen Kern haben und die Sinnhaftigkeit des „Weiter-So“ in der Art wie wir Leben und Wirtschaften hinterfragen, haben sie doch alle unterschiedliche Ausprägungen und Schwerpunkte. Dennoch gibt es auch unter den verschiedenen Konzepten Überschneidungen. Im folgenden Kapitel soll nun näher auf die Postwachstumsökonomie eingegangen werden, die auch im weiteren Verlauf der Arbeit im Mittelpunkt steht.

6. Postwachstumsökonomie als Lösungsansatz

6.1 Grundgedanke einer Postwachstumsökonomie

Niko Paech, einer der großen Verfechter der Postwachstumsökonomie in Deutschland, definiert die Grundzüge dieses Konzeptes folgendermaßen:

> Als „Postwachstumsökonomie“ wird eine Wirtschaft bezeichnet, die ohne Wachstum des Bruttoinlandsprodukts über stabile, wenngleich mit einem vergleichsweise reduzierten Konsumniveau einhergehende Versorgungsstrukturen verfügt. Die Postwachstumsökonomie grenzt sich von landläufigen, auf Konformität zielende Nachhaltigkeitsvisionen wie „qualitatives“, „nachhaltiges“, „grünes“, „dematerialisiertes“ oder „decarbonisiertes“ Wachstum ab. Den vielen Versuchen, weiteres Wachstum der in Geld gemessenen Wertschöpfung dadurch zu rechtfertigen, dass deren ökologische „Entkopplung“ kraft technischer Innovationen möglich sei, wird somit eine Absage erteilt (…) Das Konzept der Postwachstumsökonomie orientiert sich an einer Suffizienzstrategie und dem partiellen Rückbau industrieller, insbesondere global arbeitsteiliger Wertschöpfungsprozesse zugunsten einer Stärkung lokaler und regionaler Selbstversorgungsmuster (Paech, 2018, Abs. 1).

Im Kern geht es also um eine Wirtschaft, die ohne Wachstum stabil ist („post-“, lat. „nach“ dem Wachstum). Das bedeutet jedoch nicht, dass sie nicht wachsen darf. Seidl und Zahrnt (2010a) sprechen davon, dass „die Abhängigkeit von Wachstum abgebaut“ wird (S. 114), es also „weder ein Wachstumsverbot noch ein Wachstumsgebot“ gibt (S. 114). Weitere Charakteristika einer Postwachstumsökonomie sind ein reduziertes Konsumniveau (Suffizienz) und stärkere, regionale Wertschöpfungsketten und Selbstversorgung (Subsistenz). Seidl und Zahrnt (2010b) skizzieren in ihrer Arbeit einen Weg hin zu einer Postwachstumsgesellschaft. Zentrale Eckpfeiler sind für sie eine Politik, die nicht auf permanentes Wirtschaftswachstum ausgelegt ist, der Umbau von „wachstumsabhängige[n] und wachstumstreibende[n] Bereiche[n], Institutionen und Strukturen“ (S. 19) und der Wachstumsstopp von Energie- und Ressourcenverbrauch.

6.2 Unterschiedliche Strömungen

Wie bereits angeklungen ist, gibt es sowohl innerhalb der „Postwachstumsbewegung“ unterschiedliche Konzepte und Herangehensweisen, als auch andere wachstumskritische Ansätze, die Schnittmengen mit einer Postwachstumsökonomie haben. Lorenz (2016) etwa nutzt die Begriffe Degrowth und Postwachstum synonym. Er könne schlicht

als englische Übersetzung verstanden werden und als Pendant zu den verwandten europäischen Strömungen, nämlich der französischen „Décroissance“, der spanischen „Decrecimiento“ oder der italienischen „Decrescita“, die im Gegensatz zur Postwachstumsbewegung (v.a. seit der Finanzkrise 2008) schon länger existieren (Lorenz, 2016). Im Folgenden wird versucht, einen kleinen Überblick über unterschiedliche Postwachstumsansätze zu geben. Da es sich bei der Postwachstumsökonomie nicht um eine homogene, koordinierte Bewegung handelt, sondern um viele isolierte, teils auch internationale Ansätze, die vereinzelt mit ganz anderen Begrifflichkeiten arbeiten, erhebt diese Übersicht keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll vielmehr den Einstieg in die Thematik erleichtern und einige prominente Vertreter der Postwachstumsdiskussion und ihre zentralen Forderungen darstellen.

Posse (2015) sieht etwa in Tim Jackson, Juliet Schor, Serge Latouche und Niko Paech „einige Hauptvertreter, die einen eigenen Postwachstumsansatz entwickelt haben“ (S. 15). Tim Jacksons (2013) Publikation „Wohlstand ohne Wachstum“ ist größtenteils Ergebnis seiner Arbeit als Wirtschaftsbeauftragter der Kommission für Nachhaltige Entwicklung für die Britische Regierung. Er argumentiert vor allem auf der politischen und volkswirtschaftlichen Ebene. Die US-amerikanische Soziologin und Ökonomin Juliet Schor (2010) stellt in ihrem Buch „Plenitude“ das gleichnamige Prinzip vor, dessen Handlungsempfehlungen sie einmal aus der soziologischen Perspektive auf individueller Ebene und aus ökonomischem Blickwinkel auf der Makroebene betrachtet. Serge Latouche (2007), französischer Ökonom, gilt als Vordenker der „Décroissance“ und stellt in seiner Publikation „Es reicht! Abrechnung mit dem Wachstumswahn“ (dt. Übersetzung) eine Art „Wahlprogramm“ vor mit 10 Punkten für eine Postwachstumsgesellschaft. Niko Paech, Volkswirt und Professor an der Universität Oldenburg, gilt als wichtigster und bekanntester Vertreter der deutschen Postwachstumsdebatte. In seinem Buch „Befreiung vom Überfluss: Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie“ (2012a) skizziert er die Umrisse seiner Idee einer Postwachstumsökonomie, die vor allem auf Suffizienz und Subsistenz beruht. Die zentralen Forderungen und Ansätze dieser Vertreter einer Postwachstumsökonomie sind im Folgenden tabellarisch zusammengefasst.

Tabelle 1: Vertreter der Postwachstumsökonomie und ihre Forderungen

Vertreter	Zentrale Forderungen und Ansätze
Jackson (2013)	- Obergrenzen für Ressourcen und Emissionen sowie Reduktionsziele - Steuerreform für Nachhaltigkeit (Besteuerung von ökologisch schädlichen Aktivitäten statt wirtschaftlich Erwünschtem) - Ökologischen Wandel in Entwicklungsländern unterstützen - Ökologische Makroökonomie entwickeln - Ökologische Investitionen in Arbeitsplätze, Vermögenswerte und Infrastruktur - Mehr finanzielle und steuerpolitische Umsicht - Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung revidieren (BIP) - Regulierung der Arbeitszeit - Systembedingte Ungleichheit bekämpfen - Gedeihen und Verwirklichungschancen messen - Das Sozialkapital stärken - Kultur des Konsumismus abbauen
Schor (2010)	- Weniger Arbeit mehr Zeitwohlstand um Nachfrage zu drosseln und Kapazitäten für weitere, individuelle Änderungen zu haben - Mehr Suffizienz und Subsistenz - Bewussterer Konsum, mehr Effizienz und Konsistenz - Investition in soziale Beziehungen für stärkeren Zusammenhalt
Latouche (2007)	- Zurück zu einem ökologischen Fußabdruck für den ein Planet reicht, bzw. zur Produktionsmenge von 1960-1970 - Ökobesteuerung von Transport um der damit verbundenen Verschmutzung Rechnung zu tragen - Relokalisierung von Aktivitäten (z.B. Mobilität, Warenhandel) - Wiederbelebung von bäuerlicher Landwirtschaft (lokal, saisonal, natürlich und traditionell) - Umwandlung von Produktivitätszuwächsen in eine Reduzierung von Arbeitszeit und neue Arbeitsplätze - Verstärkte „Produktion von Beziehungs-Gütern“ wie Freundschaft und Nachbarschaft - Reduktion des Energieverbrauchs auf ein Viertel des heutigen Niveaus

	- Sanktionierung von Werbeausgaben - Moratorium für technisch-wissenschaftliche Innovationen - Internalisierung externer Kosten nach dem Verursacherprinzip
Paech (2012a)	- Verkürzung von Produktionsketten bis zur Lokal- oder Regionalversorgung („Ökonomie der Nähe“) - Regionale, zinslose Komplementärwährungen - Rückbau des industriellen Komplexes - Subsistenz als Ersatz für Industrieoutput o Nutzungsintensivierung durch Gemeinschaftsnutzung o Verlängerung der Nutzungsdauer o Eigenproduktion - Suffizientere Konsummuster - Verschiebung des Unternehmensfokus von der Expansion der materiellen Objekte hin zu deren Optimierung und Aufarbeitung - Finanztransaktionssteuer, Vollgeld-Reform und Bodenreform - Veränderte Unternehmensformen mit gedämpfter struktureller Gewinnerwartung - Anpassungen der Subventionspolitik, Lastenausgleich zum Schuldenabbau - Obergrenze für ökologische Verbräuche, Öko-Fußabdruck für P&D - Nachhaltigere Schwerpunktsetzung bei Bildung und Erziehung - Obergrenzen für Einkommen und Vermögen

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Jackson (2013), Schor (2010), Latouche (2007), Paech (2012a)

Darüber hinaus existieren noch weitere Postwachstumsansätze auf gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden kann. Gute Übersichten und Gegenüberstellungen von weiteren Akteuren der Postwachstumsdiskussion bieten zum Beispiel Welzer et al. (2014), D’Alisa (2016), Koepp et al. (2015) und Adler (2016).

6.3 Resonanz und Umsetzungsprobleme

Die Postwachstumsdebatte hat in den letzten Jahren stark an Dynamik gewonnen. Google-Suchanfragen mit den Begriffen „Postwachstum“ und „Degrowth“ liefern zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Zeilen (Februar 2018) 43.900 bzw. 438.000 Ergebnisse.

Schränkt man dies auf Ergebnisse vor dem Jahr 2015 ein, erscheinen nur 4.040 bzw. 34.700 Einträge, vor dem Jahr 2010 gibt es gar nur 392 bzw. 5.230 Treffer.[2]

2008 fand die erste von bislang sieben „degrowth-Konferenzen“ in Paris statt (Foster, 2011), 2014 die mit 3.000 Teilnehmern bisher bestbesuchte in Leipzig (Schmid, 2017).

2011 wurde am Institut für Soziologie an der Universität Jena das Kolleg „Postwachstumsgesellschaften“ eingerichtet (Schickert, 2013). 2010 startete anlässlich der Veröffentlichung des Buches „Postwachstumsgesellschaft – Konzepte für die Zukunft“ von Seidl & Zahrnt (2010a), der „Blog Postwachstum“, der inzwischen Artikel von über 200 Autoren enthält.

Mittlerweile vergeht kein Jahr, in dem nicht ein Buch zum Thema Wachstumskritik, Postwachstum oder Degrowth veröffentlicht wird. Mit den bald erscheinenden Publikationen von Lange (2018) und Becker et al. (2018) stehen schon die nächsten in den Startlöchern.

Auch in den Mainstream-Medien wie FAZ, ZEIT, Spiegel Online und Süddeutsche ist das Thema vereinzelt schon angekommen (z.B. Schmelzer, 2016; Etscheit, 2012; Demling, 2016; Böcking, 2012; Wörtz, 2014).

Auf der anderen Seite gibt es selbstverständlich auch ablehnende Stimmen, die Wachstumskritik als ein „Phänomen des Wohlstands“ bezeichnen und ihr vorwirft, sie „unterbinde Innovationsprozesse“ (Hüther, 2012). Argumentiert wird hierbei häufig mit den Wohlstandszuwächsen durch Wirtschaftswachstum in den letzten 1-2 Jahrhunderten. Dass sich dieser Zusammenhang nicht linear fortsetzt, die Grenzkosten den Grenznutzen von Wirtschaftswachstum zumindest in der westlichen Welt mittlerweile übersteigen und eine absolute Entkopplung von Ressourcenverbrauch und Wirtschaftswachstum bislang nicht erreicht wurde, wurde bereits an anderer Stelle betont und entkräftet eigentlich die üblichen Argumente der Wachstumsbefürworter.

Ein Grund, warum wachstumskritische Ansichten und die Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung einer Postwachstumsökonomie trotzdem noch immer weitestgehend eine Randerscheinung sind, sind z.B. Pfadabhängigkeiten. Der Wirtschaftsnobelpreisträger Douglass North ist der Meinung, dass Wirtschaftswachstum pfadabhängig ist, da das Handeln der Wirtschaftsakteure von der institutionellen Infrastruktur abhängt, welche sich in der Regel pfadabhängig verhält und entwickelt (North, 1990). Mit anderen Worten:

[2] Selbstverständlich muss man bei der Bewertung dieser Zahlen die grundsätzlich rasante Entwicklung von online verfügbaren Inhalten in den letzten Jahren berücksichtigen.

Da viele (vor allem staatliche) Institutionen in ihrer grundlegenden Verfasstheit historisch bedingt auf Wachstum ausgerichtet sind, haben sich mit der Zeit Pfadabhängigkeiten gebildet, die das Wirtschaftssystem unweigerlich auf Wachstumskurs halten.

Ein weiterer Grund sind die systemischen Zwänge und Wachstumstreiber, auf die in Kapitel 5 bereits eingegangen wurde. „Zentrale Bereiche und Institutionen unserer Wirtschaft, Politik und Gesellschaft [sind] existenziell auf Wirtschaftswachstum angewiesen (…). Geringes oder ausbleibendes Wirtschaftswachstum erschüttert die Fundamente dieser Bereiche und Institutionen“ (Seidl & Zahrnt, 2010b, Abs. 1).

Auch die Mehrdeutigkeit der unterschiedlichen Interpretationen einer Postwachstumsökonomie kann als Hindernis einer größeren Anschlussfähigkeit und Umsetzbarkeit gesehen werden, van den Bergh (2011) hält es daher für ein „verwirrendes Konzept“ (S.881).

Wie bereits in den Kernforderungen der zitierten Vertreter einer Postwachstumsökonomie deutlich wurde, kann eine Abkehr von Wachstumsorientierung und Wachstumsabhängigkeit nur ganzheitlich und systemisch und nicht isoliert erreicht werden. Immer öfter ist in diesem Zusammenhang die Rede von der Notwendigkeit einer „(Großen) Transformation“ ähnlich der Industriellen Revolution (z.B. Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen, 2011). Im UN-Bericht *Realizing the Future we Want for All* heißt es: “Business as usual (…) cannot be an option and transformative change is needed. As the challenges are highly interdependent, a new, more holistic approach is needed to address them” (UN System Task Team on the Post-2015 UN Development Agenda, 2013). Das Feld der transdisziplinären Transformationsforschung widmet sich der Frage, wie ein solcher, ganzheitlicher Systemwandel vonstattengehen kann (Göpel, 2016). Ein etabliertes Modell ist die „Mehr-Ebenen-Perspektive“ des „Transition-Ansatzes“ von Geels und Schot (2010). Unternehmen kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu (Schneidewind et al., 2012) und auch in einer Postwachstumsökonomie können sie als wesentliche Wirtschaftsakteure eine treibende Kraft sein. Im folgenden Kapitel soll daher nun auf die Unternehmensperspektive und deren Rolle in einer Postwachstumsökonomie eingegangen werden, die Gegenstand dieser Arbeit ist.

7. Die Rolle von Unternehmen in einer Postwachstumsökonomie

Auch wenn Unternehmen nicht eigenständig in der Lage sein werden, eine Postwachstumsökonomie zu verwirklichen bzw. die „Große Transformation“ zu stemmen, so kommt ihnen dennoch eine Schlüsselrolle zu.

Unternehmen gehören zu den Hauptverursachern der sozio-ökologischen Probleme, die Ausgangspunkt der Umweltschutz- und Nachhaltigkeitsdebatte waren, und können somit unmittelbar an deren Beseitigung mitwirken (Posse, 2015). Außerdem gestalten sie durch Produkte und Dienstleistungen maßgeblich die Art und Weise, wie die Gesellschaft ihre Bedürfnisse befriedigt. Sie können folglich nicht nur auf der Produktionsseite agieren, sondern auch auf der Konsumseite Einfluss nehmen und sind beispielsweise in der Lage, durch Nischen-Innovationen Änderungen langfristig voranzutreiben (Schneidewind et al., 2012). Letztlich sind Unternehmen jene Akteure des Wirtschaftssystems, welche die durch die Postwachstumsökonomie auf der Makroebene geforderten Veränderungen ihrerseits auf der Mikroebene umsetzen müssen.

7.1 Unternehmensspezifische Wachstumstreiber und -zwänge

Auf den vorherigen Seiten wurde bereits mehrfach auf die Gründe für die derzeitige Wachstumsorientierung und systemische Zwänge auf gesamtwirtschaftlicher Ebene eingegangen. Neben diesen Aspekten, die sich letztlich auch auf Unternehmen auswirken, gibt es noch weitere, unternehmensspezifische Wachstumstreiber, die an dieser Stelle ergänzt werden. So sollen die Herausforderungen, denen sich Unternehmen in der „Wachstumsfrage“ gegenübersehen, verdeutlicht werden, um den Handlungsspielraum einschätzen und Gegenmaßnahmen bewerten zu können.

Eine der wenigen Arbeiten, die sich bislang umfassend mit unternehmerischen Wachstumstreibern auseinandersetzt, ist die Publikation von Dirk Posse (2015), auf der die folgende Auflistung basiert.

- **Normative Gründe:** Wie auf gesamtwirtschaftlicher oder politischer Ebene ist auch auf Unternehmensebene die Vorstellung, dass Erfolg durch Wachstum definiert wird, weitestgehend etabliert. Die Positionen von Managementlehrbüchern und Unternehmensberatungen verfestigen und reproduzieren diese Norm (Posse, 2015, S. 37).
- **Finanzierung**: Wie bereits anhand der Wachstumsspirale von Binswanger (2006) erläutert, erzeugt die Aufnahme von Kapital Wachstumsdruck in Form von Zinsen oder Renditen, und zwar auf jeder Wertschöpfungsstufe (Posse, 2015, S. 38).

- **Externe Gewinnerwartungen:** Der vorstehende Effekt verstärkt sich noch im Falle von Fremdfinanzierungen (in Abgrenzung zu Eigenkapital), da hier von den externen Kapitalgebern (z.B. Aktionären) in der Regel eine Maximierung des Gewinns erwartet wird und Unternehmen an der Börse anhand der Renditeerwartung bewertet werden (ebd., S. 39).
- **Größenvorteile:** Systembedingt ist Größenwachstum für Unternehmen attraktiv. Es ermöglicht sogenannte Skalen- und Verbundeffekte um Kosten einzusparen und ermöglicht größere Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie für Rücklagen. Eine gewisse Mindestgröße kann zudem notwendig sein für den Marktzugang und darüber hinaus im Falle von Kapitalgesellschaften vor feindlichen Übernahmen schützen. Ab einer bestimmten Größe sind Möglichkeiten der Einflussnahme und vergrößerte Handlungsspielräume Motivationen für Größenwachstum, z.B. in Bezug auf Zulieferer, Konkurrenz und Politik (ebd., S. 41).
- **Unternehmensstruktur**: Das Streben nach Einfluss, Macht und Prestige auf der Managementebene begünstigt Wachstumsstrategien ebenso wie leistungsbezogene Bezahlung oder Unternehmensbeteiligung in Form von Aktien. Dadurch entsteht bei Verantwortlichen ein ureigenes Interesse am Unternehmenswachstum und durch Boni eine erhöhte „Kurzfristorientierung“. Wachsende Unternehmen sind darüber hinaus für viele Arbeitnehmer attraktiver, da sich leichter Aufstiegschancen ergeben und prosperierende Unternehmen sich positiv auf Zufriedenheit und Arbeitsmoral auswirken. Auch eine hierarchische Organisationsform kann wachstumsbeschleunigend wirken, da sie ein höheres Arbeitstempo und Effizienzdruck erzeugt, als dies bei einem selbstbestimmten Rhythmus der Fall wäre (ebd., S. 45).
- **Nachfragekreierung und Symbolkonsum:** Dadurch, dass Konsum in unserer heutigen Gesellschaft immer mehr dazu dient, einen gewissen Status in Abgrenzung zu anderen Gruppen zu symbolisieren und dies nur solange gelingt, bis andere Gruppen im Konsum dieser Symbolgüter nachziehen, entsteht eine ständige Konsumspirale, die von Unternehmen durch immer intensivere Markenkommunikation und Werbemaßnahmen zusätzlich befeuert wird. So soll auch in gesättigten Märkten weiterhin Umsatz generiert werden. Den gleichen Zweck erfüllt die sogenannte „geplante Obsoleszenz“, also die bewusste Begrenzung der Lebensdauer von Produkten. Eine weitere Art, ständig Nachfrage zu kreieren ist die laufende Ausdifferenzierung von Produkten und Dienstleistung und die Schaffung von „psychologischer Obsoleszenz“, also der Überzeugung, dass Produkte überholt oder minderwertig sind, obwohl sie ihren funktionalen Nutzen (z.B. den der Körperbedeckung bei Kleidung) noch immer erfüllen (ebd., S. 47).

- **Art der Bilanzierung und Unternehmensbewertung:** Da die Bilanzierung und Unternehmensbewertung von Unternehmen noch immer vor allem anhand finanzieller Kennziffern erfolgt (auch wenn Ansätze zur triple-bottom-line sich immer mehr durchsetzen) und diese häufig einen positiven Zusammenhang mit Absatzwachstum aufweisen, kann dies als weiterer Wachstumstreiber identifiziert werden (ebd., S. 51).

Darüber hinaus fasst Posse (2015) noch weitere Wachstumstreiber zusammen, die das Unternehmen jedoch nicht direkt beeinflussen kann und somit an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber Erwähnung finden. Zu nennen sind hier z.B. das Bevölkerungswachstum, generelle Beschleunigungstendenzen in der Gesellschaft, die Geldschöpfung der Geschäftsbanken und die Kopplung staatlicher Systeme an Wirtschaftswachstum (ebd., S. 53).

Abgesehen von Posses (2015) Zusammenfassung unternehmerischer Wachstumstreiber, gibt es noch vereinzelt weitere Quellen, in denen sich mit dieser Frage auseinandergesetzt wurde. Gesang (2016) sieht den Innovationsdruck von Unternehmen im Wettbewerbsumfeld als weiteren Aspekt, da Innovationen in der Regel die Investition von Kapital voraussetzen, über das Unternehmen meist nicht selbst verfügen und somit Fremdkapital benötigen. Richters und Siemoneit (2017) gehen stärker auf die Unterscheidung zwischen Wachstumszwang und Wachstumstreiber ein. Sie argumentieren auf Grundlage der Ansichten Deutschmanns (2014), dass sich „gesellschaftliche Prozesse und Aggregatphänomene (…) niemals rein „objektiv“ durch[setzen] wie Naturgesetze, sondern immer durch die Vermittlung individuellen Handelns“ (S. 514). Somit seien manche vermeintliche Wachstumszwänge, keine „objektiven Notwendigkeiten“ per se, sondern die Folge aggregierter individueller Entscheidungen und lassen somit Spielraum für Alternativen (Richters und Siemoneit, 2017, S. 171). Für sie sind die einzig wahren Wachstumszwänge der „Technische Fortschritt“ und die staatliche Wachstumspolitik als Reaktion auf „Technologische Arbeitslosigkeit“ (ebd., S. 175).

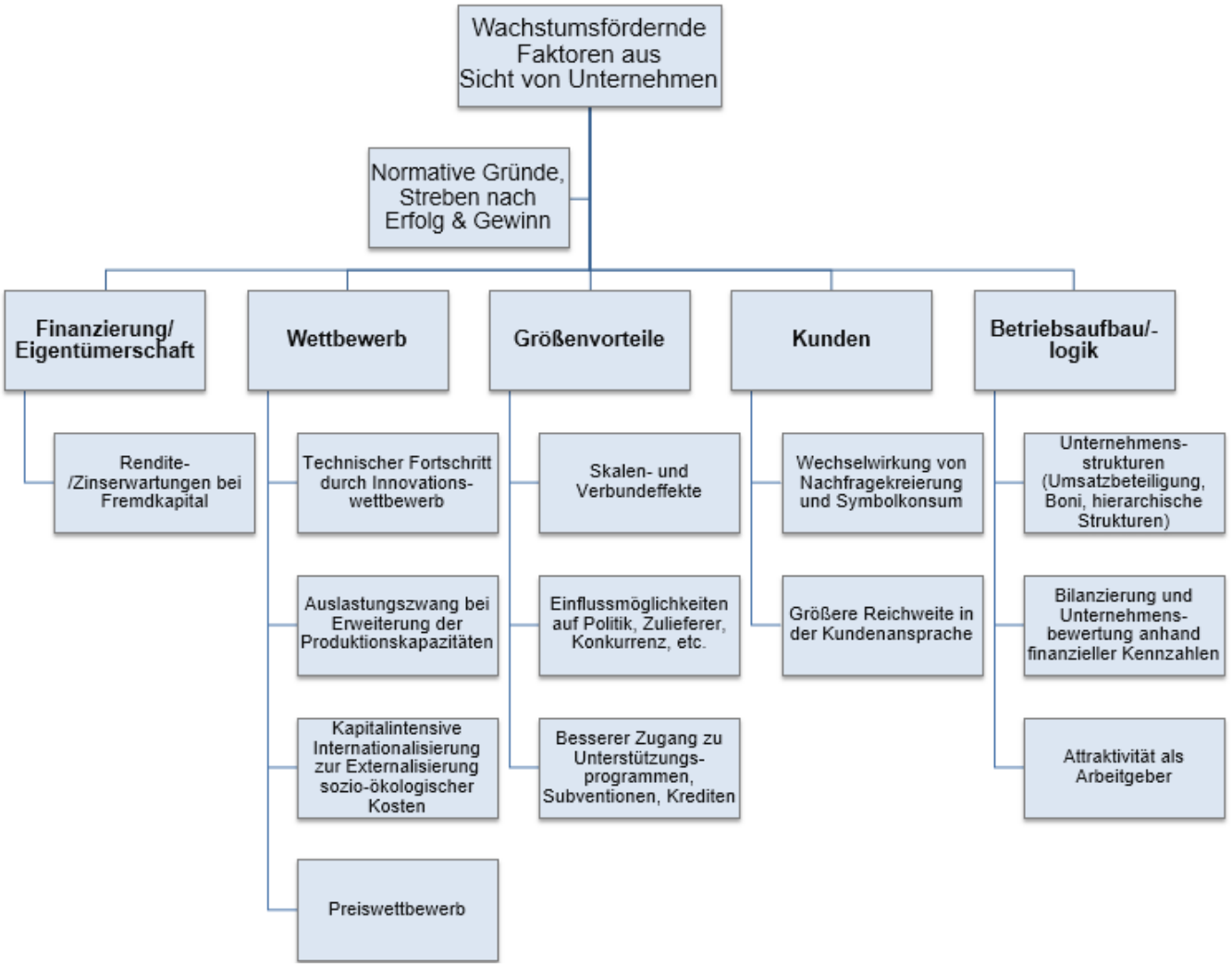
Eine weitere Quelle, die sich umfänglich mit Anreizen für unternehmerisches Wachstum auseinandersetzt, ist die Dokumentation der Veranstaltung „Unternehmen zwischen Zukunftsfähigkeit und Wachstumszwang“ (ZOE Institut für zukunftsfähige Ökonomien et al., 2017). Neben den bereits genannten Aspekten wird hier noch auf die wachstumsfördernde Wirkung einer internationalisierten Produktion und einer größeren Reichweite bei der Kundenansprache hingewiesen. Ebenfalls wird zwischen Wachstumszwängen und Wachstumstreibern unterschieden. Zwänge werden definiert als „externe Bedingungen, die einen Akteur dazu nötigen, seine ökonomischen Anstrengungen kontinuierlich zu erhöhen, da sonst eine existenzielle Bedrohung auftritt“ und Treiber als „Anreize und Wünsche, die ökonomischen Anstrengungen zu erhöhen“ (ebd., S. 7).

Deimling (2016) ist der Auffassung, dass es keine Wachstumszwänge gibt, die für Unternehmen unüberwindbar sind. Es sei vielmehr einer Frage der Bereitschaft, Wertschöpfungspotenziale ungenutzt zu lassen, um weiteres Größenwachstum zu verhindern. Auf Basis seiner Fallstudien kommt er zu dem Ergebnis: „Wenn kein Wachstumszwang besteht, müssen sich Unternehmer lediglich des Wachstumsdranges entledigen, um erfolgreich stagnieren zu können“ (ebd., S. 275). Den vermeintlichen Wachstumszwang durch das zinsbasierte Geldsystem haben die untersuchten Unternehmen überwunden, indem sie sich nicht von Fremdkapital abhängig gemacht haben.

Da die Frage, ob es systembedingte, unüberwindbare Wachstumszwänge gibt oder lediglich „Verlockungen“ durch Wertschöpfungspotenziale, die Wachstum nach sich ziehen, an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden kann, wird für die weitere Bearbeitung auf die Differenzierung zwischen Zwängen und Treibern verzichtet. Die Frage wird anschließend im Rahmen der empirischen Untersuchung wieder aufgenommen.

Abschließend werden die genannten Aspekte unter dem Sammelbegriff „wachstumsfördernde Faktoren“ subsumiert und in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 1: Wachstumsfördernde Faktoren aus Sicht von Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung basierend auf Posse (2015); ZOE Institut für zukunftsfähige Ökonomien et al. (2017); Richters und Siemoneit (2017) und Gesang (2016)

Nun da ein Überblick über die Gründe gegeben wurde, warum Wachstum für Unternehmen attraktiv oder (vermeintlich) unausweichlich ist, soll es im nächsten Kapitel um unternehmerische Strategien gehen, die dazu angewandt werden, diese wachstumsfördernden Faktoren abzumildern oder zu überwinden.

8. Postwachstumsstrategien für Unternehmen

"I think one of the biggest management problems is going to be to understand how to manage a successful non-growing company -- and how to get out of the frame of mind that success is measured only by growth."

Jay Forrester, 2009

8.1 Motivation für Postwachstumsstrategien

Wie aufgezeigt wurde, spricht einiges dafür, permanentes volkswirtschaftliches und damit auch betriebswirtschaftliches Wachstum zu begrenzen. Im vorherigen Kapitel wurden andererseits etliche Aspekte genannt, die Wachstum aus unternehmerischer Sicht attraktiv oder gar unausweichlich erscheinen lassen. Bevor sich die Arbeit also dem Literaturüberblick zu Postwachstumsstrategien für Unternehmen widmet, soll zunächst auf die Motivation eingegangen werden, die einer solchen strategischen Entscheidung zugrunde liegt. Immerhin mag sie angesichts unserer vorherrschenden Kultur und Anreizsysteme irrational und somit einer breiten Masse schwer vermittelbar erscheinen.

Liesen et al. (2013) gehen in ihrer Arbeit auf diese noch wenig untersuchte Fragestellung ein. Sie identifizieren einerseits „ethisch-normative" und andererseits „strukturell-organisatorische" Motive für „unternehmerische Wachstumsneutralität", wie sie es nennen (S. 21).

Unter „ethisch-normativ" lassen sich Aspekte wie gesellschaftliche Verantwortung, Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung, regionale Verwurzelung, Anspruch an Qualität statt Quantität und Vorbildfunktion subsummieren (ebd., S. 21).

„Strukturell-organisatorisch" umfasst Gründe, wie die Wahrung einer angemessen Work-Life-Balance und einer guten Arbeitsatmosphäre, den engen Kontakt zu Mitarbeitern, Kunden und dem operativen Geschäft, die Vermeidung von zusätzlichen und kostspieligen Strukturen (die oftmals gar in unwirtschaftlichem Wachstum resultieren – *diseconomies of scale*), den drohenden Verlust der Entscheidungsvollmacht bei der Aufnahme von externem Kapital und die Vermeidung stärkeren Regulierungsdrucks (ebd., S. 22).

Reichel (2013) vertritt die These, dass eine Auseinandersetzung mit wachstumsunabhängigem Wirtschaften allein aus Vorsorgegründen geschehen sollte. Er bezeichnet die Postwachstumsökonomie als „neue Normalität" (Reichel, 2013, S. 15). Diese werde „großen Druck auf Unternehmen ausüben, auf ihre Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen, auf die gesamte Art, wie in Zukunft gewirtschaftet werden wird" (ebd., S. 15). Daher sei es „allein schon unter Gesichtspunkten organisationaler Resilienz, also der Eigenschaft eines Systems auch unter Bedingungen eines starken Schocks seine

Identität und Funktionsfähigkeit aufrechtzuerhalten (…) für Unternehmen ratsam, sich damit vertraut zu machen“ (ebd., S.15).

Deutlich wird, dass es durchaus eine Reihe von guten Gründen gibt, entgegen der üblichen Verfahrensweise zu wirtschaften und Wachstum bewusst zu begrenzen bzw. sich unabhängig(er) davon zu machen.

8.2 Handlungsspielräume

Dass es nicht nur gute Gründe dafür gibt, sondern auch tatsächlich Handlungsspielräume auf Seiten der Unternehmen existieren, ist eine weitere Voraussetzung für die Operationalisierung von Postwachstumsstrategien. Noch immer ist die Einordnung von Unternehmen als „Anpassungsoptimierer“, die nur unter externem Druck Kursänderungen vornehmen, weit verbreitet (Pfriem, 2007). Dem gegenüber stehen neue Erkenntnisse aus der Transformationsforschung, die Unternehmen durchaus Ermessensspielräume zusprechen. So heißt es bei Posse (2015): „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“ (S. 112). Schneidewind (1998) spricht von „strukturpolitischen Akteuren“ und argumentiert, dass „vieles was als ‚externe Rahmenbedingung‘ daherkommt, (…) von Unternehmen und Branchenverbänden selbst mit geschaffen“ wurde (S. 2). Auch Deimling (2016) argumentiert, dass es weniger am „Können“ denn am „Wollen“ mangele (S. 345), da einige Postwachstumsunternehmen bereits bewiesen haben, dass erfolgreiches, wachstumsunabhängiges Wirtschaften nicht unmöglich sei und es daher vor allem um die Überwindung „mentaler Infrastrukturen“ gehe (S. 275).

Somit lässt sich schlussfolgern: Auch wenn Unternehmen gewissen Wachstumszwängen und -treibern unterliegen, sind sie dennoch nicht handlungsunfähig – eine entsprechende Motivlage vorausgesetzt.

8.3 Überblick über Postwachstumsstrategien

Welche Strategien dafür konkret existieren, ist Gegenstand des folgenden Abschnitts. Wenngleich dies ein noch weitestgehend unerforschtes Gebiet ist (Posse, 2015), widmen sich innerhalb des Postwachstumsdiskures immer mehr Akteure der betriebswirtschaftlichen Perspektive. Zunächst wird ein Überblick gegeben über unternehmerische

Strategieansätze, die unter den Schlagworten „Postwachstum“ oder „Degrowth“ diskutiert werden. Da es sich bei den Vertretern der Wachstumskritik, wie bereits erwähnt, nicht um eine homogene Gruppe mit einheitlicher Terminologie, Problemdiagnosen und Lösungsvorschlägen handelt, kann auch diese Übersicht keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, da viele Forschungsarbeiten wachstumsunabhängige Unternehmensstrategien nur am Rande streifen, sie anders benennen oder weder in Deutscher noch in Englischer Sprache vorliegen.

Liesen et al. (2013) haben in ihren Analysen zu Postwachstumspionieren zwei Arten von strategischen Ansätzen ausgemacht, „Markt- und umfeldbezogene Strategien“ und „Innerbetriebliche Strategien“ (S. 26). In die erste Gruppe fallen Ansätze wie

- die „Positionierung in Marktnischen“ um den Wettbewerbsdruck zu verringern,
- „Nachhaltigkeitsorientierte Qualitätsführerschaft“ mit Fokus auf Langlebigkeit und Reparaturfähigkeit und
- „Regionale Einbettung und transformative gesellschaftliche Verantwortung“ zur Förderung von regionalen Wirtschaftskreisläufen (ebd., S. 26).

Unter „innerbetriebliche Strategien“ zählen

- „die Vermeidung von Abhängigkeiten“,
- „Entschleunigung“ und
- „Kostenreduktion“ (ebd., S. 27).

Posse (2015) hat sich ebenfalls mit Unternehmensstrategien für Postwachstumsunternehmen auseinandergesetzt. Er nennt als Handlungsoptionen

- eine „umwelt- und sozialverträgliche Leistungserstellung“ um weniger nachhaltige Produkte zu verdrängen und einen kulturellen Wandel mitzugestalten (S. 66),
- die Wahl von „Unternehmensformen ohne Wachstumszwang“, sowohl in Bezug auf die Rechtsform, als auch den Unternehmenszweck und die Organisationsform (ebd., S. 69),
- die „Regionalisierung“ der Wirtschaftstätigkeit um den Renditedruck zu mindern, Kunden als Kapitalgeber zu gewinnen, Transparenz zu erhöhen, die Regionalökonomie zu stärken, die Kapitalintensität durch den Rückgriff auf handwerkliche Fähigkeiten zu verringern und durch engere Kundenbindung weniger Wettbewerbs- und damit Wachstumsdruck (ebd., S. 73),
- „kollaboratives Wirtschaften“ also der Einbeziehung der Kunden als „Prosumenten“ zur stärkeren Ausrichtung der Produktion am Verbrauch, zur Förderung so-

zialer Innovationen, zur Förderung der Subsistenz der Kunden und zur Verlagerung der Wertschöpfung von der Produktions- in die Nutzungsphase (ebd., S. 75),

- „Arbeitszeitverkürzung“ zur „Reduktion des Produktionsumfanges“ und einer gerechteren Verteilung der verfügbaren Arbeit, zur Verbesserung der Work-Life-Balance und Förderung von suffizienten Lebensstilen (ebd., S. 78),
- „Transparente Kommunikation sowie Öko- und Sozialbilanzierung“ um der einseitigen Bewertung anhand finanzieller Kennzahlen entgegen zu wirken, um den Kunden fundierte, nachhaltige Entscheidungen zu vermöglichen, um als Unternehmen die planetaren Grenzen zu wahren und um den kulturellen Wandel zu unterstützen (ebd., S. 80),
- „unternehmerische Strukturpolitik“ um abseits vom unternehmerischen Handeln gemeinsam mit Partnern Veränderungen anzustoßen, z.B. in Form von Lobbyarbeit und letztlich im Sinne der Transition-Forschung auf die Bildung eines Nischen-Regimes hinzuarbeiten (ebd., S. 81), sowie
- „die Wahl einer optimalen Unternehmensgröße“, also der Ermittlung des „rechten Maßes“ unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes. Posse argumentiert, dass kleinere Unternehmen in einer Postwachstumsökonomie tendenziell Vorteile haben, da die von ihm skizzierten Wachstumstreiber so weniger stark zur Geltung kommen, kollaboratives Wirtschaften einfacher ist und viele kleine Unternehmen anstatt weniger großer Unternehmen auch weniger Machtkonzentration und höhere Krisenresilienz bedeuten (ebd., S. 83).

Reichel (2017) spricht von „wachstumsindifferenten Unternehmensstrategien“, die es Unternehmen ermöglichen „in einem Umfeld dauerhaft niedriger, stagnierender und negativer Wachstumsraten [zu] bestehen“ (S. 332). Ihm geht es also weniger darum, wie Unternehmen es schaffen können, freiwillig und trotz Wachstumszwängen und -treibern nicht zu wachsen, sondern wie Unternehmen angesichts einer stagnierenden Wirtschaft agieren können. Er nennt dafür fünf Strategien:

- „Konzentration“, also die Konzentration des Unternehmens auf Nischen (ebd., S. 333),
- „Domination“, vor allem als Option für große Unternehmen, für die Nischenstrategien kein gangbarer Weg sind. Gemeint ist die völlige „Marktbeherrschung“ bis auf Wachstumsdruck mit Kostenoptimierung reagiert werden kann (ebd., S. 333),

- „Reduktion“, d.h. zum einen weniger materielle Produktion und Absatz, zum anderen die Entwicklung und Diffusion von Produkten, die Konsumenten einen suffizienten Lebensstil ermöglichen, wie beispielsweise im Falle der Sharing-Economy (ebd., S. 334),
- „Renovation“, im Sinne intensiverer Reparatur und Lebenszeitverlängerung von bestehenden Produkten mit dem Ziel einer höheren Konsistenz, z.B. in Form von Product-Service-Systems (ebd., S. 335),
- „Kollaboration“, also der Einbeziehung der Kunden bzw. der Zivilgesellschaft in den Wertschöpfungsprozess, die im Kern darauf hinauslaufe, Wirtschaft neu zu organisieren als Hybrid aus Fremd- und Eigenversorgung (ebd., S. 336).

Das Geschäftsmodell des Unternehmens an den Prinzipien der Suffizienz auszurichten, ist für einige Autoren eine zentrale Postwachstumsstrategie. Dies bedeutet, nicht einfach nur weniger zu produzieren, sondern auch mit den Produkten suffiziente Lebensstile zu unterstützen und andere Produkte zu verdrängen, sowie Subsistenzwerkzeuge bereitzustellen (Reichel, 2013a; Reichel, 2013b; Bocken und Short, 2016). Bereits vor 25 Jahren operationalisierte Sachs (1993) diese Idee mit den „vier E’s“, und zwar „Entrümpelung“, gemeint als Reduktionsstrategie, „Entschleunigung“, also eine qualitativere Produktion und achtsamerer Konsum, „Entkommerzialisierung“, also die Rückbesinnung auf und Nutzung von individuellen Fähigkeiten als Gegenentwurf zur „Kommodifizierung“ und letztlich „Entflechtung“ im Sinne verkürzter, regionaler und vereinfachter Produktionsbedingungen. Paech (2007) spricht in diesem Zusammenhang von „Bedarfssubstitution“ (S. 89), also dass Unternehmen im Rahmen ihrer Produktpolitik Sinn und Ausmaß von Bedarfen hinterfragen (anstatt sie einfach nur „nachhaltiger“ zu befriedigen) und sie im Sinne der Suffizienz durch Alternativen ersetzen.

Jackson (2013) geht hinsichtlich suffizienter Geschäftsmodelle auf „materialarme Produkt-Dienstleistungs-Systeme“ ein (S. 129). Konsumenten erwerben also nicht mehr ein materielles Produkt, sondern nur das Recht an deren Nutzung, um somit die Auslastung der Produkte und folglich die Ressourceneffizienz zu erhöhen. Auch Paech (2012b) und Reichel (2017) gehen in ihren Forderungen in diese Richtung.

Als Voraussetzung, um angesichts einer Postwachstumsökonomie (die für Reichel ja eher empirischer denn normativer Natur ist) überhaupt fundiert über strategische Entscheidungen sprechen zu können, entwickelt Reichel (2013b) ein Messinstrument für betriebswirtschaftliche Nachhaltigkeit. Dieses orientiert sich an absoluten Grenzen, anstatt – wie bislang – an der relativen Verbesserung z.B. zu Vorjahreszeiträumen. Es kann als Vollendung des „Triple-Bottom-Line-Accounting“ gesehen werden (Elkington, 1997), das es seiner Meinung nach bislang noch nicht gibt. Für Unternehmen können damit

ökologische, soziale und ökonomische „allowances“ also „erlaubte Budgets“ festgelegt werden, in denen sie sich im Sinne einer Postwachstumsökonomie bewegen können. „So lange der vom Unternehmen ökologisch erlaubte einzunehmende Raum nicht ausgefüllt wird, kann auch das Unternehmen materiell durch Steigerung von Produktabsatz wachsen“ (Reichel, 2013b, S. 16). Stoßen Unternehmen an diese Grenzen, können sie sich der bereits diskutierten Postwachstumsstrategien (z.B. Dominanz, Nische oder Suffizienz) bedienen.

Wie schon Posse (2015), stellt auch Reichel (2013b) in seiner Arbeit auf die „richtige“ Organisations-/Rechtsform eines Unternehmens in einer Postwachstumsökonomie ab. Als vereinbar sieht er z.B. die Genossenschaften, bei denen nicht Finanzziele, sondern Sachziele dominieren, sowie gemeinnützige Unternehmensformen oder ganz neue „unternehmerische Ökosysteme“, bei denen die Grenzen zwischen Produzent und Konsument verschwimmen. Eine Eignung von klassischen Kapitalgesellschaften für eine Postwachstumsökonomie bezweifelt er (Reichel, 2013b).

Lange (2011) sowie Bernholt und Bender (2017) gehen in diesem Zusammenhang explizit auf solidarische Unternehmen ein, die sich aufgrund ihrer Verfasstheit besonders für wachstumsunabhängiges Wirtschaften eignen. Auch Rommel (2017) vertritt diese Meinung und hält die Funktionsweise solidarischer Landwirtschaften auch für übertragbar auf Unternehmen in anderen Versorgungsfeldern.

Gebauer (2017) argumentiert, dass Unternehmen laufend Entscheidungen treffen die (oft auch unbewusst) Größe und Wachstum beeinflussen. In den von ihr identifizierten Bereichen können Unternehmen also bewusst Entscheidungen für mehr Wachstumsunabhängigkeit treffen:

- „Eigentümerschaft und Kontrolle“, also z.B. in Bezug auf Rechtsform und Finanzierung (Gebauer, 2017, S. 15).
- Selbstbegrenzung im Bereich „Größe und Organisationskomplexität“ (ebd., S. 17).
- „Geschäftsmodelle und Qualitätsentwicklung“: Fokus auf Qualität, Kunden- und Bedürfnisorientierung, Optimierung von Prozessqualität und Ressourceneffizienz (ebd., S. 18).
- Stärkung der „Beziehungsqualität“ im Hinblick auf Beschäftigte, Kunden und Lieferanten, andere Marktakteure und lokales Umfeld (ebd., S. 19).
- Gewährleistung von „Transparenz und Kommunikation“, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu stärken (ebd., S. 21).

Deimling (2016) hat sich in seiner Arbeit mit Mustern wachstumsneutraler Unternehmen auseinandergesetzt, die auch für diesen Literaturüberblick lohnende Rückschlüsse auf strategische Handlungsoptionen für wachstumsunabhängiges Wirtschaften bieten. Im Rahmen einer Fallstudie mit Unternehmen, die bereits unkonventionelle Wege gehen und nicht rein gewinnmaximierend arbeiten, wurden folgende Charakteristika herausgearbeitet:

- „Die prägende Rolle der Gründerpersönlichkeit“, die als normativer Treiber und Visionär das Grundgerüst bildet (Deimling, 2016, S. 270).
- „Das Vorleben der Werte und die Vorbildfunktion für andere Unternehmen“ als Manifestation der normativen Überzeugung nach innen und außen (ebd., S. 271).
- „Der spezifische Unternehmenszweck“, also die Überzeugung, dass der Sinn des Wirtschaftens mehr ist, als der reine Aufbau von Vermögen, sondern die Befriedigung von Bedürfnissen unter Berücksichtigung externer gesellschaftlicher Folgekosten (ebd., S. 272).
- „Die ausdauernde Visionarität und Profundität“, die sich daran zeigt, dass Unternehmen auch bei Schwierigkeiten und Versuchungen ihrer Überzeugung treu bleiben und Maßnahmen hin zu mehr Wachstumsunabhängigkeit und Nachhaltigkeit ganzheitlich betrachten (ebd., S. 273).
- „Der normativ begründete Verzicht auf Wertschöpfungsmöglichkeiten“, also nicht nur Dinge zu tun, die die Umwelt schützen, sondern auch Dinge zu lassen, die der Umwelt schaden (ebd., S. 274).
- „Das suffiziente Verhalten“, sowohl auf Ebene der Mitarbeiter, im Hinblick auf die Unternehmens- und Absatzgröße aber auch als Geschäftsmodell (ebd., S. 275).
- „Das kooperative Wirtschaften an Stelle des Konkurrenzdenkens“, sodass Mitbewerber als Partner im Markt verstanden werden, die sich gegenseitig unterstützen und voneinander profitieren (ebd., S. 276).
- „Die begrenzte Unternehmensgröße und fehlende Shareholder“, also die Vermeidung von externem (Wachstums-)Druck durch Kapitalgeber und die Beschränkung des Größenwachstums als Voraussetzung für das Gelingen wachstumsunabhängiger Unternehmensstrategien (ebd., S. 277).

Zur besseren Handhabbarkeit der genannten Strategieansätze wurden diese für die weitere Bearbeitung mithilfe einer Clusteranalyse zusammengefasst. Da sich viele Ansätze ähneln oder gar wiederholen bzw. in ähnliche Richtungen gehen, konnten sie unter Obergriffen subsumiert werden. Dabei haben sich 10 Kernansätze herauskristallisiert, die ergänzt um stichwortartige Erläuterungen in Abbildung 2 dargestellt sind.

Abbildung 2: Postwachstumsstrategien für Unternehmen

Strategischer Ansatz	Erläuterung
Positionierung in Marktnischen	- z.B. räumlich abgegrenzte Nischen wie im Handwerk oder hinsichtlich Produkteigenschaften wie bei Neumarkter Lammsbräu (Bio-Biere) - Reduzierung wettbewerbsbezogener Risiken
Fokus auf Nachhaltigkeit und Qualität	- Vor allem qualitative (aber auch immer mehr nachhaltige) Produkte erzielen höhere Preise und können zu Gewinnsteigerungen führen, ohne Absatz zu erhöhen - Ressourceneffizienz und Prozessoptimierungen verringern Kosten - Nachhaltigere und qualitativere Produkte können minderwertige Alternativen ersetzen
Bedürfnisorientierung	- Orientierung des Unternehmenszwecks an Bedürfnissen - z.B. Erstellung sinnhafter Produkte, Lösung sozialer Probleme - auch: Hinterfragen von Bedarfsausformungen und Substitution durch nachhaltigere Konsummuster
Suffizienz ('das rechte Maß')	- 1. Förderung von suffizientem Verhalten innerhalb des Unternehmens und der Entschleunigung - 2. Verzicht auf Wertschöpfungsmöglichkeiten zu Gunsten der Ressourcenschonung - 3. Suffizienz als Geschäftsmodell: Produkte, die Konsumenten bei einem suffizienten Lebensstil unterstützen; Wiederinstandsetzung und Lebenszyklusverlängerung von Produkten; materialarme Produkt-Dienstleistungs-Systeme (z.B. Sharing-Economy)
Regionalisierung	- Unterstützung regionaler (und damit meist stabilerer) Wirtschaftskreisläufe - Regionalere/kürzere Wertschöpfungsketten können Renditedruck mindern - Engerer Kontakt zu Kunden und Stakeholdern, mehr Vertrauen/Solidarität, höhere Resilienz - Konsumenten als Kapitalgeber (z.B. bei Konsumgenossenschaften)
Vermeidung von Abhängigkeiten	- Diversifizierung der Kundenstruktur, keine Abhängigkeit von wenigen Großkunden - Fremdfinanzierung vermeiden um Wachstumsdruck durch Zins- /Renditeerwartungen zu verhindern - Entscheidungsgewalt im Unternehmen halten
Begrenzte Größe und Komplexität	- Typische Wachstumstreiber wirken weniger stark in kleineren Unternehmen - Handlungsspielraum bzgl. vieler der genannten Strategien in kleineren Unternehmen größer - Aufträge, Standorte und Produktionskapazitäten begrenzen, flachere Hierarchien
Kollaboration	- Einbeziehung von Konsumenten (und anderen Stakeholdern) in die Produktion („Prosumenten") - Stärkere Ausrichtung der Produktion am Verbrauch, (Wieder-)Einbettung von Unternehmen in ihren sozialen Kontext - Engere Beziehungen zu Kunden, Beschäftigten, Lieferanten und Umfeld als Wettbewerbsvorteil
Transparenz und Kommunikation	- Öko- und Sozialbilanzierung für mehr Transparenz und als Gegenpol zur rein finanziellen Bewertung von Unternehmen - Nachhaltigkeitskommunikation kann zu einem kulturellen Wandel beitragen und bildet Entscheidungsgrundlage für Konsumenten, aber auch Unternehmen
Unternehmerische Strukturpolitik	- Vorbildfunktion für andere Unternehmen einnehmen, auf Konsummuster Einfluss nehmen - Vernetzung mit anderen Akteuren, Lobbyarbeit
Handeln auf Basis von Werten, Ethik und Visionen	

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Posse (2015); Liesen et al. (2013); Reichel (2013a, 2013b, 2017); Paech (2007); Jackson (2013); Gebauer (2017); Deimling (2016)

9. Zwischenfazit und Forschungsbedarf

Dieses Kapitel dient als Zwischenschritt zwischen dem theoretischen und empirischen Teil dieser Arbeit. Es fasst die wichtigsten Erkenntnisse der theoretischen Auseinandersetzung im ersten Teil zusammen und zeigt den Forschungsbedarf auf, der Anlass für die folgende empirische Untersuchung ist.

Kern dieser Arbeit ist die Bewertung der Potenziale und Hemmnisse von Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften aus Sicht von Unternehmen. Dafür wurde zu Beginn die argumentative Basis geschaffen, warum wachstumskritische Ansichten und das Streben nach wachstumsunabhängigem Wirtschaften überhaupt relevant sind, woher die Wachstumsorientierung kommt und was die Postwachstumsökonomie als Gegenentwurf fordert.

Anschließend wurden die ersten Untersuchungsfragen, die sich aus dem Thema ergeben, mithilfe der Literaturanalyse beantwortet.

(1) Welche Faktoren führen dazu, dass Wachstum aus Sicht von Unternehmen attraktiv oder gar unausweichlich ist?

Wie aufgezeigt wurde, werden in der Literatur sogenannte Wachstumstreiber und Wachstumszwänge für Unternehmen diskutiert. Treiber sind jene Faktoren, die wachstumsorientiertes Handeln auf unternehmerischer Ebene begünstigen (z.B. Größenvorteile, die sich dadurch ergeben, Wettbewerbsdruck). Als Zwänge werden z.B. die Rendite-/Zinserwartung oder der technische Fortschritt angesehen, die permanentes Wachstum hervorrufen und denen sich Unternehmen vermeintlich nicht entziehen können. Da sich die Literatur uneins darüber ist, ob es Zwänge tatsächlich gibt, oder nicht auch hier Gestaltungsspielraum für Unternehmen besteht, wurde auf die Differenzierung verzichtet. Die in der Literatur diskutierten Aspekte wurden unter dem Stichwort „wachstumsfördernde Faktoren aus Sicht von Unternehmen“ zusammengefasst (vgl. Abb. 1).

(2) Welche Motive führen dazu, dass Unternehmen dennoch ihr Wachstum bewusst begrenzen und sich entscheiden, wachstumsunabhängiger zu wirtschaften?

Als nächstes stellte sich die Frage, warum Unternehmen von diesem Wachstumskurs abweichen sollten, wenn doch etliche Faktoren dafürsprechen und diesen begünstigen. Auch zur Beantwortung dieser Frage wurden Aussagen in der Literatur gefunden. Zum einen existieren ethisch-normative Gründe, sich bewusst vom Wachstumskurs unabhängig zu machen, zum anderen aber auch strukturell-organisatorische Motive, die Wachstum unattraktiv oder gar unwirtschaftlich erscheinen lassen. Letztlich kann eine größere

Wachstumsunabhängigkeit auch im Sinne einer stärkeren Resilienz erfolgen, angesichts ohnehin rückläufiger Wachstumsraten und zunehmend gesättigter Märkte.

(3) Welche strategischen Ansätze gibt es, die es Unternehmen ermöglichen, trotz der wachstumsfördernden Faktoren wachstumsunabhängiger zu wirtschaften?

Da die Fokussierung auf Unternehmenswachstum fast schon Normalität ist und auch die Betriebswirtschaftslehre keine Alternativen anbietet, stellt sich – auch angesichts der wachstumsfördernden Faktoren – die Frage, wie Unternehmen überhaupt wirtschaftlich erfolgreich sein können, ohne ständig zu wachsen. Zu dieser Frage existieren erste empirische Untersuchungen, die im Rahmen der Literaturanalyse ausgewertet wurden. Diese basieren in der Regel auf der Betrachtung sogenannter Postwachstumspioniere, die bereits heute erfolgreich wirtschaften ohne zu wachsen, und deren Strategien und Geschäftsmodelle ausgewertet wurden. Diese strategischen Ansätze wurden geclustert und auf zehn Kernaspekte verdichtet.

Aus Sicht des Autors ergeben sich aus der theoretischen Auseinandersetzung im ersten Teil offene Fragen, die im Rahmen der empirischen Untersuchung beantwortet werden sollen. Der weitere Forschungsbedarf wird anhand der folgenden Punkte verdeutlicht:

- Der Fundus an wissenschaftlichen Arbeiten, die sich mit der Umsetzung einer Postwachstumsökonomie auf Unternehmensebene auseinandersetzen ist grundsätzlich noch sehr klein und bedarf weiterer Untermauerung.
- Die in der Literatur diskutierten Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften sind entweder theoretisch hergeleitet oder basieren auf erfolgreich umgesetzten Modellen von Postwachstumspionieren. Eine Bewertung dieses „Strategiewerkzeugkastens“ aus der Perspektive weiterer Unternehmen z.B. hinsichtlich Potenzialen, Chancen, Umsetzungsschwierigkeiten und entsprechender Lösungsansätze, gibt es noch nicht.
- Es existiert noch keine Systematisierung oder Priorisierung von wachstumsfördernden Faktoren und Postwachstumsstrategien, z.B. hinsichtlich Wirkungszusammenhängen und -ebenen.

Daher ist die empirische Untersuchung von folgenden Forschungsfragen geleitet:

(4) Wie bewerten Unternehmen die in der Literatur diskutierten wachstumsfördernden Faktoren und kennen sie ggf. weitere, die in der Literatur noch nicht berücksichtigt wurden?

(5) Existieren weitere Motive für wachstumsunabhängiges Wirtschaften aus Sicht von Unternehmen, die in der Literatur noch nicht berücksichtigt wurden?

(6) Wie bewerten Unternehmen, die in der Literatur diskutierten Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften hinsichtlich Potenzialen und Hemmnissen und kennen sie ggf. weitere, die in der Literatur noch nicht berücksichtigt wurden?

(7) Lassen sich wachstumsfördernde Faktoren und Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften priorisieren und einander zuordnen?

Im folgenden Kapitel wird die dieser Arbeit zugrundeliegende Methodik erläutert, hinsichtlich der theoretischen Auseinandersetzung im ersten Teil und in Bezug auf die Vorgehensweise für den empirischen Teil.

TEIL III – VORGEHEN UND METHODIK

10. Vorgehensweise

In Vorbereitung auf die Arbeit erfolgte zunächst ein Brainstorming zur Identifikation möglicher Themenkomplexe. Dabei kristallisierten sich einige wenige Themen heraus, von denen das Thema *Postwachstumsökonomie* anhand von Kriterien wie „aktuelle Relevanz“, „persönliches Interesse“ und „Unternehmensbezug“ ausgewählt wurde. Zur besseren Operationalisierbarkeit wurde das Oberthema anschließend weiter zugespitzt, hin zu *Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften – Potenziale und Hemmnisse aus Sicht von Unternehmen*. Dies wurde mit Fragen unterlegt, die sich im Rahmen einer ersten Auseinandersetzung mit dem Thema stellten.

Im nächsten Schritt erfolgte eine umfassende Literaturrecherche zu den Themenbereichen Wirtschaftswachstum, Wachstumskritik, Postwachstumsökonomie aus makro- und mikroökonomischer Sicht, Wachstumstreibern und -zwängen, sowie Postwachstumsstrategien für Unternehmen. Hierzu wurden verschiedene Quellen hinzugezogen, zum einen Printmedien (Fachliteratur, populärwissenschaftliche Literatur), aufgrund des noch sehr jungen Themas aber überwiegend Online-Quellen, wie Fachjournals (z.B. *Ökologisches Wirtschaften, Journal of Cleaner Production* oder *Ecological Economics*), Zeitungsartikel, Websites, Blogs (*www.postwachstum.de*) oder Tagungsdokumentationen. Die Dokumentation der Quellen erledigte die open-source Literaturverwaltungssoftware „Zotero“. Mithilfe der Literaturrecherche konnten bereits erste Untersuchungsfragen beantwortet werden, andere blieben unbeantwortet und bildeten die Basis für die empirische Untersuchung. Im Ergebnis wurden die zentralen Erkenntnisse der theoretischen Auseinandersetzung konsolidiert und für den nächsten Bearbeitungsschritt aufbereitet.

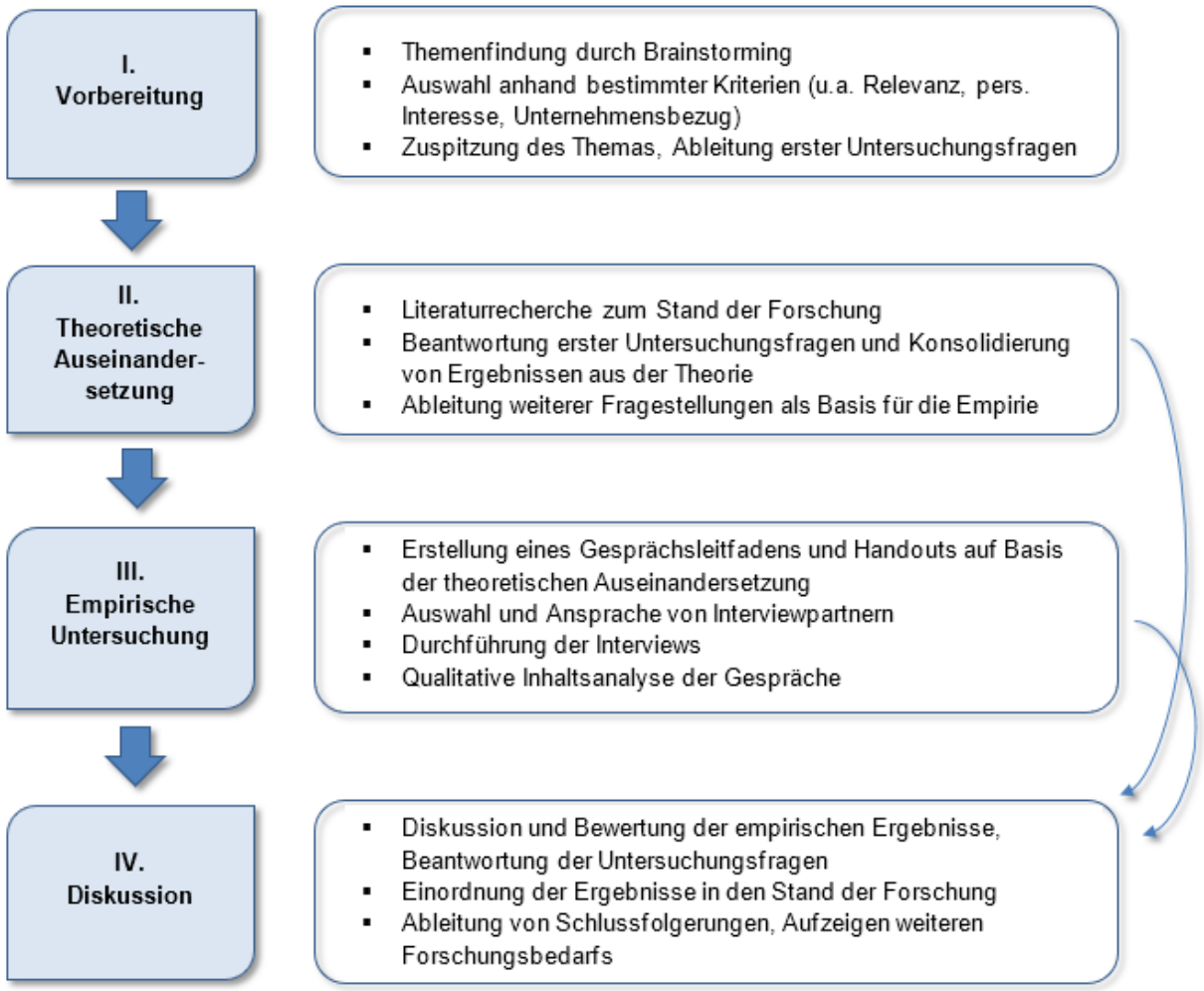
Für den empirischen Teil stellte sich als geeignetste Methode das Experteninterview heraus. Dafür wurde im nächsten Schritt auf Basis der Untersuchungsfragen und theoretischen Auseinandersetzung ein Gesprächsleitfaden entwickelt, sowie ein Handout erstellt, das die wesentlichen Ergebnisse der Theorie als Gesprächsgrundlage zusammenfasst (vgl. Abbildungen 1 und 2). Anschließend wurde mit der Recherche und Ansprache geeigneter Gesprächspartner begonnen und sukzessive erste Gespräche geführt. Diese wurden zunächst aufgezeichnet, um dem Interviewer die Möglichkeit zu geben, sich im Gespräch auf den Gesprächspartner konzentrieren zu können und anschließend mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse zusammengefasst und ausgewertet.

Im letzten Schritt wurden die empirischen Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Auseinandersetzung diskutiert und bewertet. Dabei entstanden neue Abbildungen

zu wachstumsfördernden Faktoren, zu Handlungsoptionen als Reaktion darauf und zu Wirkungsebenen von Postwachstumsstrategien (vgl. Abbildungen 5, 6 und 7). Letztlich wurden daraus Schlussfolgerungen abgeleitet und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

Die einzelnen Schritte sind in der nachstehenden Abbildung nochmal in der Übersicht dargestellt.

Abbildung 3: Vorgehensweise in der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung

11. Forschungsansatz

Grundsätzlich unterscheidet man bei der empirischen Sozialforschung zwischen quantitativer und qualitativer Forschung (Häder, 2010). Während quantitative Forschungsmethoden eher deduktiv Kausalzusammenhänge suchen, quantifizieren und Theorien prüfen, eignet sich qualitative Forschung vor allem für induktive, offene Ansätze, um Zusammenhänge verstehen zu können und Theorien zu generieren (Atteslander et al., 2006). „Qualitatives Forschen ist der Versuch herauszufinden, wie Menschen einen Sachverhalt sehen, welche individuelle Bedeutung er für sie hat und welche Handlungsmotive in diesem Zusammenhang auftreten. Daraus werden Theorien konstruiert und Folgerungen für die Praxis gezogen“ (Gläser-Zikuda, 2011, S. 109).

Da es sich bei den Fragestellungen dieser Arbeit noch um ein wenig erforschtes Gebiet handelt, wurde ein qualitativ-explorativer Forschungsansatz für die Erhebung gewählt, um Wissen zu generieren (Kuckartz et al., 2008). Als Erhebungsmethode kam das Experten-Interview zum Einsatz, da die Arbeit die Sicht von Unternehmen untersuchen soll, und somit Expertenwissen von Unternehmern erhoben werden muss.

12. Experten-Interviews

Bei Experten-Interviews handelt es sich um „Untersuchungen, in denen mittels Interviews das Wissen von Experten über einen bestimmten sozialen Sachverhalt erschlossen werden soll“ (Gläser & Laudel, 2009, S. 12). Experten weisen dabei zwei wesentliche Merkmale auf. Sie sind zum einen der Zugang, über den der Forscher Wissen über einen bestimmten Sachverhalt erlangen will, und nicht etwa Objekt der Untersuchung. Sie haben zweitens eine „exklusive Stellung in dem sozialen Kontext, den wir untersuchen wollen“ (ebd., S. 13). Das Interview ist eine der gängigsten Befragungsmethoden im Rahmen der qualitativen Sozialforschung (ebd., 2009). Dabei werden die der Arbeit zugrundeliegenden Untersuchungsfragen in Fragen an Gesprächspartner übersetzt. Die Antworten auf diese Fragen stellen dann die Datenbasis dar, die zum Zwecke der Beantwortung der Untersuchungsfragen ausgewertet und interpretiert werden.

Die Experten-Interviews wurden als „Leitfadeninterviews“ durchgeführt, es gab also aufgrund des weitgehend unerforschten Themengebietes und des unklaren Ausgangs der Gespräche keinen standardisierten Fragebogen mit vorgegebenen Antworten, sondern Themenblöcke und beispielhafte Fragen, an denen sich das Gespräch orientierte. Somit wurde sichergestellt, dass mit allen Interviewten die gleichen Aspekte besprochen wer-

den ohne, dass der natürliche Gesprächsverlauf gehemmt wird und so die von den Interviewten selbst eingebrachten Schwerpunkte und Teilaspekte verloren gehen (ebd., 2009, S. 42).

Die Fragen des Interviewleitfadens ergaben sich im Wesentlichen aus den Erkenntnissen der Literaturauswertung und den daraus abgeleiteten Untersuchungsfragen (vgl. Kapitel 9). Zudem bezogen sich einige der Fragen auf die Abbildungen 1 und 2, die zentrale Erkenntnisse der Literaturauswertung darstellen und als gemeinsame Gesprächsgrundlage genutzt und den Interviewpartnern im Vorfeld zugeschickt wurden. Folgende Fragen bildeten den Interviewleitfaden:

1. *Stellen Sie doch zum Einstieg bitte mal in wenigen Sätzen Ihr Unternehmen vor.* Dies wurde als sogenannte „Anwärmfrage“ genutzt, die „für den Interviewpartner leicht zu beantworten ist und einen ihm angenehmen Gegenstand betrifft“ (ebd., 2009, S. 147).
2. *Was fällt Ihnen in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit zu Ihrem Unternehmen ein?* Diese Frage diente dazu, die Positionen zum Thema Wachstum besser einordnen und sich ein besseres Bild über das Nachhaltigkeitsverständnis machen zu können.
3. *Gibt es für Ihr Unternehmen eine Art Leitbild oder Unternehmensziele und welche Rolle spielt das Thema Wachstum dabei?* Mit dieser Frage wurde die Position des Unternehmens zum Thema Wachstum abgefragt.
4. *Inwiefern treffen die in Abbildung 1 dargestellten Wachstumstreiber und -zwänge auf Ihr Unternehmen zu? Gibt es aus Sicht Ihres Unternehmens weitere Faktoren? Wie würden Sie diese priorisieren?* Nachdem besprochen wurde, welche Rolle Wachstum für das Unternehmen spielt, sollte mit dieser Frage diskutiert werden, ob die in der Literatur genannten Wachstumstreiber und -zwänge auf das Unternehmen zutreffen, bzw. warum dies nicht der Fall ist.
5. *Was wären für Sie Motive, das Unternehmenswachstum zu begrenzen bzw. sich unabhängiger vom Wachstum zu machen?* Steht das Unternehmen dem Thema Wachstum schon kritisch gegenüber, konnte hier erörtert werden, weshalb dies der Fall ist, bzw. wenn nicht – was Anreize wären, dies zu tun.
6. *Wie bewerten Sie die in Abbildung 2 dargestellten strategischen Ansätze hinsichtlich ihrer Wirksamkeit wachstumsunabhängiges Wirtschaften zu ermöglichen?* Mit dieser Frage sollten die Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften aus der Literatur von den Unternehmen bewertet werden.

12.1 Auswahl der Gesprächspartner

Die Auswahl der Gesprächspartner entscheidet maßgeblich über Art und Qualität der erhobenen Daten. Zunächst stellt sich die Frage, wer über die nötigen Informationen verfügt. Da jeder Interviewpartner über den Sachverhalt aus seiner persönlichen Perspektive berichtet, bietet es sich an, mehrere Gespräche zu führen, also zu „triangulieren“ (ebd., 2009, S. 117). Für die Bewertung von Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften aus Sicht von Unternehmen mussten die Gesprächspartner Einblicke in Unternehmensstrategien haben und dazu aussagefähig sein. Daher wurden vor allem Mitglieder der Geschäftsführung als mögliche Experten ins Auge gefasst. Darüber hinaus erschien es sinnvoll, mit Unternehmen zu sprechen, die zumindest eine gewisse Affinität zu Nachhaltigkeitsthemen und wachstumskritischen Ansichten aufweisen, um überhaupt auf Gesprächsbereitschaft zu treffen. Außerdem war es das Ziel, den Fundus an Unternehmen, die sich zu Themen der Postwachstumsökonomie äußern, zu erweitern, um neue Perspektiven mit einfließen zu lassen. Daher wurde versucht, keine Unternehmen zu befragen, die bereits in ähnlichen Untersuchungen befragt wurden.

Ein erster Anlaufpunkt waren Unternehmen, die einen Gemeinwohlbericht veröffentlicht haben, sich also bereits mit alternativen Wirtschaftsformen auseinandergesetzt haben. Darüber hinaus wurden Multiplikatoren, wie nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensverbände und Stiftungen angesprochen. Letztlich wurden auch persönliche Kontakte genutzt und Empfehlungen von bereits interviewten Gesprächspartnern.

Daraus ergaben sich folgende Gesprächspartner, deren Unternehmen in Kapitel 13 kurz porträtiert werden (alle Interviewten haben der Nennung ihrer Namen zugestimmt).

Tabelle 2: Übersicht über die Gesprächspartner

Interviewte Person	Unternehmen	Bereich
Wolfgang Heckel	Heckel GmbH & Co. KG	Geschäftsführung
Roland Wiedemeyer	Rw-cct GmbH	Geschäftsführung
Christoph Deinert	Märkisches Landbrot GmbH	Geschäftsführung
Dieter Hallerbach	Bodan Großhandel für Naturkost GmbH	Geschäftsführung
Tim Nebel	WBN: Büro für Kommunikation GmbH	Geschäftsführung
Katharina Schemme	Deutsche Bahn AG	Konzernstrategie & Nachhaltigkeits-management

Quelle: eigene Darstellung

12.2 Datenerhebung

Bevor mit der Datenerhebung begonnen wurde, erfolgte durch Jana Gebauer[3] eine kurze Validierung der beiden Abbildungen, die als gemeinsame Grundlage für die Gespräche dienten. So konnte sichergestellt werden, dass keine wesentlichen Aspekte fehlten, um gut vorbereitet in die empirische Untersuchung gehen zu können.

Nachdem erste potenzielle Gesprächspartner identifiziert waren, erfolgte eine schriftliche Kontaktaufnahme per E-Mail mit ersten Hinweisen zum Thema. Bei Interesse wurden den Unternehmensvertretern dann die Abbildungen zusammen mit dem Gesprächsleitfaden zugeschickt und ein Termin vereinbart. Mit den in Berlin ansässigen Unternehmen erfolgten die Gespräche persönlich in den Büroräumlichkeiten, mit allen anderen telefonisch. In beiden Fällen zeichnete der Autor mit dem Einverständnis der Interviewten die Gespräche auf.

Nach einer kurzen Einführung ins Thema wurden je nach Gesprächsverlauf die Fragen des Leitfadens gestellt. Teilweise erübrigten sich Fragen aus den Antworten der Interviewten.

Auf Basis der Aufnahmen wurden im Anschluss an die Gespräche Protokolle angefertigt und den Interviewten zur Kontrolle zugeschickt. Dabei wurden unwichtige Passagen bereits ausgelassen und längere Ausführungen zusammengefasst. Prägnante Aussagen wurden als O-Töne festgehalten. Die Gesprächsprotokolle (siehe Anhang) bildeten dann die Basis für die qualitative Inhaltsanalyse.

12.3 Datenauswertung mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse

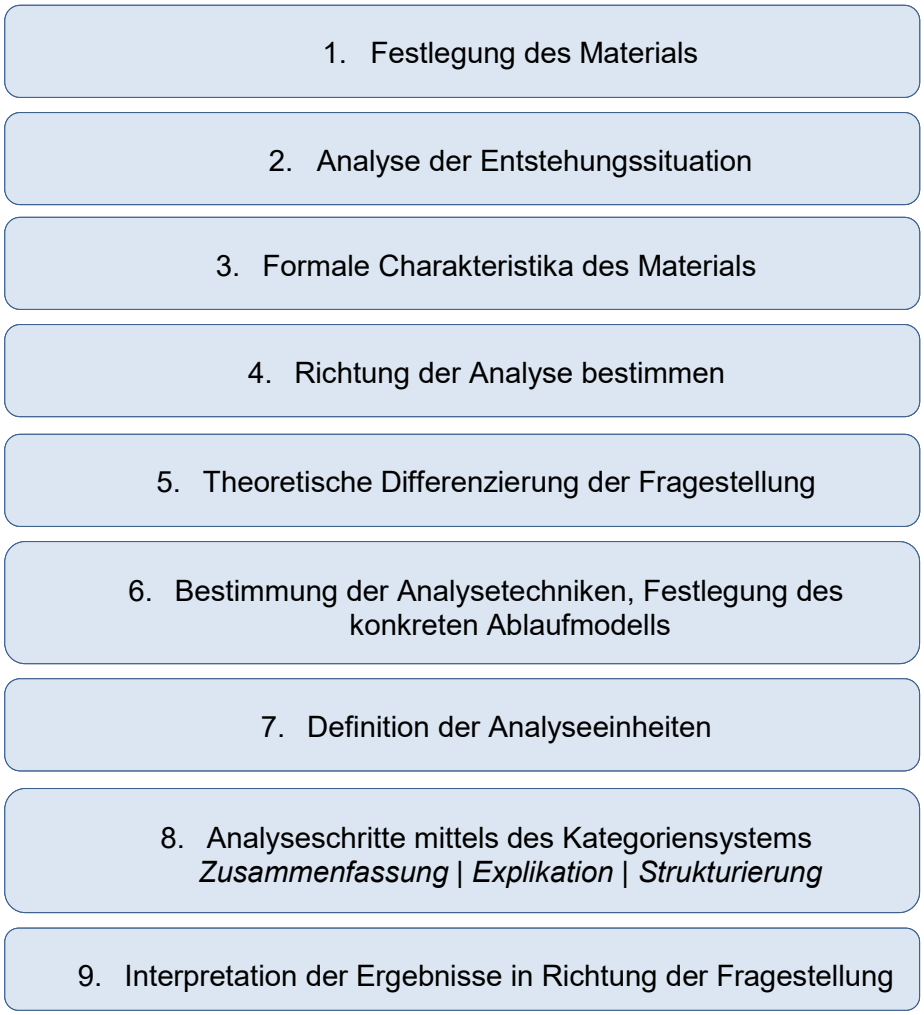
Zur strukturierten Auswertung der in den Gesprächen erhobenen Daten wurde die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) angewandt, die ein bewährtes Mittel zur Analyse von Experten-Interviews darstellt. Das Textmaterial wird dabei schrittweise zusammengefasst, indem zunächst relevante Textpassagen bzw. Aussagen der Interviewten paraphrasiert und anschließend Kategorien zugeordnet werden.

[3] Jana Gebauer ist Expertin auf dem Gebiet der Postwachstumsökonomie, insbesondere die Unternehmenssicht betreffend. Die studierte Betriebswirtin ist Fellow am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und war u.a. an der Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs beteiligt.

Durch einen iterativen Prozess wird das Kategoriensystem immer weiterentwickelt, sodass es schließlich den in den ausgewerteten Texten enthaltenen Sinn darstellt (Mayring, 2015). Dies bildet dann die Basis für die Interpretation der Ergebnisse.

Im Folgenden werden die einzelnen Arbeitsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurden, kurz erläutert. Eine Übersicht der Schrittabfolge findet sich in der nachstehenden Abbildung.

Abbildung 4: Arbeitsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: eigene Darstellung (nach Mayring, 2015)

12.3.1 Festlegung des Materials

Bei dem zu analysierenden Material handelt es sich um sechs Experten-Interviews. Vier davon wurden telefonisch geführt, zwei persönlich. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend protokolliert. Hierbei wurde dem Arbeitsschritt des Paraphrasierens schon ein stückweit vorweggegriffen. Auf eine vollständige Transkription der Tonaufnahmen wurde aus zeitlichen Gründen, und da es bei der Untersuchung um Inhalte und weniger um die Art und Weise des Gesagten ging, verzichtet.

12.3.2 Analyse der Entstehungssituation

Für nähere Angaben dazu, wie das Material produziert und wer befragt wurde, siehe Kapitel 12.1 und 12.2.

12.3.3 Formale Charakteristika des Materials

Das Material liegt in Form von Interview-Protokollen vor, die der Interviewer direkt im Anschluss an die Gespräche angefertigt hat. Dazu wurde schrittweise die Tonaufnahme abgehört und gestoppt und parallel verschriftlicht. Aussagen der Interviewten, die gänzlich an der Thematik vorbeigingen und keinen nennenswerten Mehrwert zur Untersuchung beitragen können, wurden ausgelassen. Präzise, plakative Antworten wurden zum Teil wortwörtlich als O-Ton übernommen und entsprechend in Anführungszeichen gesetzt. Längere Erläuterungen wurden, wie bereits erwähnt, direkt im Zuge der Protokollierung paraphrasiert, ohne wesentliche Aspekte außen vor zu lassen. Die Gliederung der Gesprächsprotokolle entspricht größtenteils dem Gesprächsleitfaden.

12.3.4 Richtung der Analyse bestimmen

Die Analyse soll Aussagen darüber machen, wie die Befragten als Geschäftsführer bzw. Vertreter ihres Unternehmens zum Thema Wachstum stehen und welchen Handlungsspielraum sie in dem Bereich sehen.

12.3.5 Theoretische Differenzierung der Fragestellung

Die Untersuchungsfragen, nach denen das Material untersucht wird, ergeben sich aus der theoretischen Auseinandersetzung im ersten Teil dieser Arbeit und bildeten bereits die Basis für den Gesprächsleitfaden. Siehe auch Kapitel 9.

12.3.6 Analysetechnik und Ablaufmodell

Als Analysetechnik zur Kategorienbildung wurde die *Zusammenfassung* gewählt, da sie auf eine Reduktion des Materials abzielt, ohne dass die wesentlichen Inhalte verloren gehen. Sie basiert auf einem induktiven Ansatz, nach dem die Kategorien aus dem Material heraus entwickelt werden. Der zweite mögliche Ansatz, die *Strukturierung* als deduktive Variante wurde nicht gewählt, da es nicht das Ziel der Untersuchung ist, eine bestimmte Struktur oder Typisierung aus dem Text herauszufiltern. Bei der dritten Methode, der *Explikation,* steht die Klärung unverständlicher oder diskrepanter Textstellen im Vordergrund. Auch dies wurde als nicht zielführend für diese Arbeit bewertet. „Im Ablaufmodell wird festgelegt, anhand welcher Kriterien die Auswahl und Kategorisierung der Textabschnitte erfolgt“ (Ramsenthaler, 2013, S. 28). Diese sogenannten „Selektionskriterien“ (S. 30) ergeben sich im Prinzip aus dem Gesprächsleitfaden, der wiederum

aus den Untersuchungsfragen hervorging. Diese Selektion der Textabschnitte wurde bereits im Rahmen der Protokollierung der Tonaufzeichnungen durchgeführt, indem „die inhaltstragenden Textstellen“ paraphrasiert wurden (S. 30).

12.3.7 Definition der Analyseeinheiten

Die Kodiereinheit, der kleinste Materialbestandteil für die Inhaltsanalyse ist ein Wort, da das Material bereits verdichtet wurde. Als Kontexteinheit, der größte Textbestandteil, wurde eine zusammenhängende Aussage eines Interviewten festgelegt. Dies können auch mehrere, aufeinanderfolgende Sätze sein. „Die Auswertungseinheit legt fest, welche Textteile nacheinander ausgewertet werden“ (Ramsenthaler, 2013, S. 28), in diesem Fall die einzelnen Gesprächsprotokolle.

12.3.8 Analyseschritte mittels des Kategoriensystems

Nach Abschluss aller Vorüberlegungen wurden die eigentlichen Analyseschritte zur Kategorienbildung durchgeführt. Die bereits nach den Bestandteilen des Gesprächsleitfadens selektierten und paraphrasierten Gesprächsprotokolle wurden in einem mehrstufigen Prozess in Kategorien zusammengefasst. Die Kategorienbezeichnung repräsentiert dabei in der Regel eine Paraphrase, also Aussage eines Interviewten. Zum Teil orientieren sie sich aber auch an den Bezeichnungen aus den Abbildungen 1 und 2, die Gegenstand der Gespräche waren. Alle weiteren Textstellen, die eine ähnliche Bedeutung haben, wurden dieser Kategorie zugeordnet. Aussagen, die noch keiner Kategorie zugeordnet werden konnten, bildeten eine eigene Kategorie. Zur Kategorisierung wurde mit farblichen Markierungen gearbeitet.

Nachdem keine neuen Kategorien mehr gebildet werden konnten, wurde das Kategoriensystem dahingehend überprüft, dass es zwar den Inhalt der Gespräche zusammenfasst, aber durch die Zusammenfassung kein zu großer Bedeutungsverlust entstanden ist. Anschließend wurden die Texte erneut analysiert, bis alle Textstellen einer Kategorie zugeordnet wurden. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse sind im nächsten Teil unter 13.2 dargestellt.

12.3.9 Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Fragestellung

Als letztes folgt die Interpretation des Kategoriensystems, also die Beantwortung der Untersuchungsfragen vor dem Hintergrund der theoretischen Auseinandersetzung und der Kategorien als Analyseergebnis der Experteninterviews. Diese Diskussion findet sich in Kapitel 14.

TEIL IV – ERGEBNISSE

13. Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Teil werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Dafür werden zunächst die Unternehmen der Gesprächspartner vorgestellt, sodass die Ergebnisse besser interpretiert und eingeordnet werden können.

13.1 Kurzprofile der Gesprächspartner

13.1.1 Heckel GmbH & Co. KG

Das erste Gespräch fand telefonisch am 06.04.2018 mit Wolfgang Heckel, dem Geschäftsführer der Heckel GmbH & Co. KG statt. Das Unternehmen besteht seit 1960 und hat seinen Sitz in Kaufbeuren im Allgäu. Es ist tätig im Bereich Maschinenbau (insbesondere Sondermaschinenbau) für die Holzindustrie. Der Fokus liegt auf Sonderanfertigungen, die es so auf dem Markt nicht gibt, bzw. der individuellen Verknüpfung serienmäßig hergestellter Maschinen. Heckel produziert z.B. auch für große Maschinenbauer, die Spezialanfertigungen nicht so einfach umsetzen können. Das Unternehmen ist damit in einer Marktnische tätig. Laut Aussage des Geschäftsführers Wolfgang Heckel ergeben sich dadurch zwar immer wieder neue, spannende, kreative Aufgabenstellungen – diese sind jedoch auch risikobehaftet, da es sich fast ausschließlich um Prototypen handelt und in der Regel nach Festpreis bezahlt wird.

Neugierde, Phantasie, Kreativität, Kooperation und Verantwortung sind laut Selbstdarstellung auf der Website wichtige Werte für das Unternehmen. Um Verantwortung zu übernehmen, ist die Heckel GmbH & Co. KG 2011 der Gemeinwohl-Ökonomie als Pionierunternehmen beigetreten und hat ihre erste Gemeinwohlbilanz erstellt. Dies geschah nicht zuletzt aufgrund der Finanzkrise, die auch das Unternehmen 2010 traf, aber auch aus persönlichen Gründen, da Herr Heckel Ortsvorsitzender von Attac war. Um sich in bestimmten Bereichen weiter zu entwickeln, wurde 2012 eine erneute Bilanzierung vorgenommen. Unternehmensintern werden demnach schon diverse Nachhaltigkeitsmaßnahmen umgesetzt (ethisches Beschaffungswesen, ökologische Produktion, Arbeitsbedingungen usw.), auch außerhalb des Unternehmens engagieren sich Mitarbeiter, insbesondere der Geschäftsführer, in der lokalen und regionalen Umwelt- und Gesellschaftspolitik.

13.1.2 Roland Wiedemeyer

Das zweite Telefon-Interview wurde mit Roland Wiedemeyer, dem Geschäftsführer der rw-cct GmbH am 16.04.2018 geführt. Da das Unternehmen lediglich über zwei Mitarbeiter verfügt, wurden die Gesprächsthemen leicht angepasst und nicht auf das konkrete Unternehmen bezogen. Vielmehr basierte das Gespräch auf Erfahrungen von Herrn Wiedemeyer aus zahlreichen früheren leitenden Tätigkeiten z.B. bei einem Telekommunikationskonzern, bzw. in Verbindung mit Unternehmen aus seiner derzeitigen Beratertätigkeit im Bereich Mediation und Kommunikation. Darüber hinaus ist Herr Wiedemeyer Berater und Auditor für die Gemeinwohl-Ökonomie und Initiator der Regionalen Wirtschaftsgemeinschaft Allgäu (ReWiG Allgäu eG) und daher auch mit Themen, wie alternativen Wirtschaftsformen vertraut.

13.1.3 Märkisches Landbrot GmbH

Das dritte Interview wurde persönlich mit Herrn Christoph Deinert, dem Geschäftsführer der Märkisches Landbrot GmbH, am 17.04.2018 geführt. Bei dem Unternehmen handelt es sich um eine Lieferbäckerei, die seit 1930 in Berlin-Neukölln besteht, seit 1981 ausschließlich mit ökologisch produzierten Rohstoffen und seit 1992 in biologisch-dynamischer Demeter-Qualität backt. Im Unternehmensnamen spiegelt sich wider, dass das verwendete Getreide fast ausschließlich von Demeter-Höfen aus dem Märkischen Umland kommt. Im Unternehmen arbeiten ca. 55 Mitarbeiter und wird ein Jahresumsatz von etwa 7 Mio. EUR erwirtschaftet.

Neben dem hohen Qualitäts- und Nachhaltigkeitsanspruch an die Produkte, die nach eigener Aussage zur Gesundung der Erde beitragen und der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Menschen dienen sollen, verfolgt das Unternehmen in allen Bereichen einen ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz. So ist Märkisches Landbrot seit 1995 eines der europaweit ersten Unternehmen mit einem nach EMAS zertifizierten Umweltmanagementsystem. Seit 2007 ist das Unternehmen Mitglied im Märkischen Wirtschaftsverbund fair & regional und pflegt langfristige Beziehungen zu seinen Lieferanten. Das umschließt auch die Zusage von Fixpreisen an die Bauern, die so von Schwankungen des Marktpreises unabhängig sind und eine faire Vergütung für ihre Leistung erhalten. Märkisches Landbrot legt großen Wert auf Transparenz und Kommunikation und berichtet umfassend und regelmäßig über ökologische, soziale und ökonomische Aspekte des Unternehmens. Mindestens 10 Prozent des Jahresüberschusses fließen an ökologische und soziale Projekte.

13.1.4 Bodan Großhandel für Naturkost GmbH

Mit Dieter Hallerbach, dem Geschäftsführer der Bodan Großhandel für Naturkost GmbH wurde am 27.04.2018 telefonisch das vierte Interview durchgeführt. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Überlingen am Bodensee und handelt ausschließlich mit Waren, die mindestens bio-zertifiziert sind. Dabei wird das volle Sortiment angeboten, von Trockensortiment, über Molkereiprodukte, Fleisch, Fisch, Obst und Gemüse bis zu Tiefkühlprodukten und Naturkosmetik. Insgesamt besteht das Unternehmen aus 229 Mitarbeitern, was 185 Vollzeitäquivalenten entspricht.

Das Auslieferungsgebiet umfasst den süddeutschen Raum sowie die Region von Vorarlberg bis Südtirol. Es werden ausschließlich selbstständige Einzelhändler beliefert, also Naturkostläden oder Hofläden und keine Ketten oder konventionellen Supermärkte. Ausnahmen bilden einige selbstständige Edeka-Einzelhändler, mit denen seit den frühen Pionierjahren zusammengearbeitet wird.

Der Anspruch ist, dass die Lieferanten so regional und qualitativ hochwertig wie möglich sind („Premium-Bio“), z.B. Demeter-/Bioland-/Naturland-zertifizierte Landwirte, solange die Produkte sinnvoll vermarktbar sind (also zuverlässige Lieferbarkeit, ein gewisses Marketing-Niveau). Sollte dies nicht der Fall sein, ist die Bodan GmbH auch beratend tätig und gibt Hilfestellungen, die Produkte großhandelsfähig zu machen. Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen dafür, den Naturkosthandel vor Ort zu qualifizieren, indem Impulse von außen gegeben werden, sich zeitgemäß zu präsentieren und aufzustellen. Bodan ist außerdem bundesweit der Vollsortimenter mit dem höchsten prozentualen Umsatzanteil an Demeter-Produkten.

Im Bereich Nachhaltigkeit engagiert sich das Unternehmen auf der Produktebene vor allem durch das intensive Bewerben und Anbieten von „Premium-Bio“-Produkten, die von der Nachhaltigkeitsleistung deutlich höher einzuordnen sind, als Produkte mit der EU-Bio-Zertifizierung. Des Weiteren gibt es Projekte mit Lieferanten, um in überregionalen Märkten positive Veränderungen herbeizuführen, z.B. in Bezug auf Humus-Aufbau in Spanien mit der Kompostkooperative COCO. Die Bodan GmbH beschäftigt unter anderem einen CO2-freien Außendienstler, der die Kunden mit öffentlichen Verkehrsmitteln bereist und betreut. Eine geringere Anzahl an möglichen Kundenkontakten im Vergleich zum Auto wird dabei durch die Geschäftsführung in Kauf genommen. Außerdem stimmt sich das Unternehmen mit den regionalen Erzeugern im Vorfeld kooperativ ab, welche Kulturen im Jahresverlauf angebaut werden und gibt entsprechende Abnahmegarantien. Im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse wurde der Fuhrpark als größter Treiber in Bezug auf Umweltbelastungen identifiziert. Aus diesem Grund setzte sich das Unternehmen 2010 das Ziel, bis 2020 eine dekarbonisierte Logistik zu betreiben. Da es

anfangs im Hinblick auf Antriebstechnologien für LKW wenig Alternativen gab, wurde zunächst mit dem Thema Transportkühlung ein wesentlicher Teilaspekt begutachtet. Die übliche Kühlung mit Dieselaggregat wurde dann teilweise durch CO2-Kühlung ersetzt (derzeit ca. 40 Prozent der Fahrzeugflotte). Somit können 75 Prozent CO2 und 50 Prozent der Geräuschemissionen eingespart werden. Aktuell werden weitere Projekte für Fahrzeuge mit Biogas- bzw. Erdgasantrieb und Hybridfahrzeuge vorangetrieben.

13.1.5 WBN: Büro für Kommunikation GmbH

Das fünfte Interview erfolgte telefonisch mit Tim Nebel, dem Geschäftsführer und Inhaber der WBN: Büro für Kommunikation GmbH mit Sitz in Hamburg. Das Unternehmen bietet nachhaltige Kommunikationslösungen aus einer Hand, von Markenentwicklung und Werbung über PR/Pressearbeit bis zu Event- und Online-Marketing. Dabei verfolgt WBN einen ganzheitlichen, holistischen Ansatz, der beim Kern beginnt, der Marke. Nicht alle Disziplinen der Kommunikation werden immer zwingend innerhalb des Unternehmens erbracht – je nach Schwerpunkt und Kapazitäten wird auch auf Partner zurückgegriffen – es fließt aber immer eine ganzheitliche Betrachtung mit ein.

Das Unternehmen besteht seit 1994 und umfasste in früheren Tagen zeitweise bis zu 40 Mitarbeiter. Anfangs betreute WBN u.a. nationale sowie internationale Kunden aus der Mineralöl- und Automobilindustrie, Tabak- und Telekommunikationsbranche sowie Brauereien und Verlagshäuser.

In den Jahren 2001/2002 erfolgte dann eine Repositionierung der Agentur in Richtung Nachhaltigkeit. Ausgangspunkt dafür waren persönlich-familiäre Gründe des Geschäftsführers und damit einhergehende Reflexionsprozesse bezüglich der Sinnhaftigkeit des Unternehmens und der eigenen Verantwortung als Unternehmer. Zunächst konzentrierte sich WBN in seiner Beratungstätigkeit dann auf den Bereich der erneuerbaren Energien (z.B. Kunden wie Sharp Solar, Q-Cells), später auch auf andere Auftraggeber mit nachhaltigen, innovativen Produkten (z.B. Tyfo, Korn GmbH, Protect the Planet).

Auch organisationsintern wurden verstärkt Nachhaltigkeitsmaßnahmen umgesetzt. So ist WBN seit 2008 die erste Kommunikationsagentur, die Umweltpartner der Freien und Hansestadt Hamburg wurde. Diese Mitgliedschaft erfordert alle 2 Jahre bestimmte Maßnahmen von den Partnern im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Erste Maßnahmen umfassten z.B. Aspekte wie den Bezug von Ökostrom, Umstellung der Beleuchtung auf LED, Umgestaltung des Agenturgartens in Kooperation mit dem NABU e.V., sowie nachhaltige Beschaffung.

13.1.6 Deutsche Bahn AG

Das sechste und letzte Interview wurde persönlich mit Katharina Schemme geführt, die in der Abteilung Konzernstrategie im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement bei der Deutschen Bahn AG tätig ist. Die Deutsche Bahn AG entsprang 1994 aus der Fusion der Deutschen Bundesbahn und der Deutschen Reichsbahn und befindet sich zu 100 % im Eigentum des Bundes.

Heute ist der Konzern in über 130 Ländern tätig und eines der führenden Mobilitäts- und Logistikunternehmen mit über 300.000 Mitarbeitern. Der Konzern setzt sich aus 8 Geschäftsfeldern zusammen, die sich auf die 3 Bereiche Personenverkehr, Güterverkehr und Logistik, und Infrastruktur verteilen und die wiederum alle eigenständige Unternehmen darstellen. In einigen Marktsegmenten ist die DB im öffentlichen Auftrag aktiv (z.B. ÖPNV, Bereitstellung der Infrastruktur) in anderen mit eigenwirtschaftlichen Leistungen (z.B. Fernverkehr, Güterverkehr).

Die Abteilung Konzernstrategie steht über allen Geschäftsfeldern und besteht aus 3 Bereichen: Market Intelligence (ca. 15 Mitarbeiter), strategisches Management (ca. 12 Mitarbeiter) und Nachhaltigkeitsmanagement (ca. 15 Mitarbeiter).

Die drei Kernziele der Konzernstrategie DB 2020+ sind „Profitabler Qualitätsführer“, „Top Arbeitgeber“ und „Umwelt-Vorreiter“. Das Ziel „Umwelt-Vorreiter“ wird unterteilt in die Handlungsfelder „Klimaschutz“, „Lärmminderung“, „Ressourceneffizienz“, „Luftreinhaltung“ und „Naturschutz“. Operativ unterstützt wird dies durch ein konzernweites Umweltmanagementsystem, das es bereits seit 20 Jahren gibt. Über die Plattform „Das ist grün“ werden konzernweit Projekte im Bereich Umweltschutz und Nachhaltigkeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

13.2 Qualitative Inhaltsanalyse der Experten-Interviews

13.2.1 Die Rolle von Wachstum für die Unternehmen

Um die Einschätzungen zu wachstumsfördernden Faktoren und den Umgang damit besser einordnen zu können, wurde zu Beginn der Interviews die Position des Unternehmens zum Thema Wachstum abgefragt. Die Ergebnisse sind im folgenden Teil zunächst als Kategoriensystem dargestellt (vgl. Tabelle 3) und werden anschließend näher erläutert. Nach Verdichtung der Ergebnisse im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse lassen sich im Kern drei Hauptkategorien erkennen, mit diversen Unterpositionen. An dieser Stelle sei erwähnt, dass von ein und demselben Unternehmen teils auch Äußerungen in unterschiedlichen Kategorien getätigt wurden, die Übergänge also fließend sind und eine genaue Abgrenzung nicht immer möglich ist.

Tabelle 3: Kategorien zur Rolle von Wachstum für die Unternehmen

Hauptkategorie	Unterkategorie
Wachstum spielt keine Rolle	Kein explizites Wachstumsziel
	Ablehnung von quantitativer Fokussierung
	Kein Zwang zu wachsen
	Unternehmensgröße ist gesund
	Planetare Grenzen beachten
	Befürwortung kleiner, regionaler Strukturen
Leichtes Wachstum angestrebt/erwartet	Zum Inflationsausgleich
	Als Reaktion auf Markttrends
	Zum Ziele struktureller Veränderungen
Keine feste Position	Differenzierung/Definition von Wachstum nötig
	Abhängig von Zielsetzung dahinter
	Pauschale Beantwortung schwierig
	Steht zur Diskussion
	Wachstum bei steigender Nachfrage

Quelle: eigene Darstellung

Wachstum spielt keine Rolle

Ein Teil der Interviewten machte in den Gesprächen deutlich, dass Wachstum im Leitbild oder Zielsystem des Unternehmens keine Rolle spielt. Dies manifestiert sich zum Beispiel darin, dass es kein explizites Wachstumsziel gibt oder eine reine Fokussierung auf quantitative Kennziffern grundsätzlich abgelehnt wird. Dies muss allerdings nicht unbedingt heißen, dass die Unternehmen Wachstum ablehnen oder nicht wachsen – es ist schlicht kein erklärtes Ziel, das mit konkreten Maßnahmen verfolgt wird.

Begründet wird das beispielsweise damit, dass es keinen Zwang gibt zu wachsen, wie etwa durch externe Geldgeber oder weil der Platz am Standort ohnehin begrenzt ist und damit eine räumliche Expansion verhindert. Ein weiterer möglicher Grund ist, dass die Unternehmensgröße als „gesund“ angesehen wird, mit der man handlungsfähig ist und kostendeckend arbeiten kann.

Andere argumentierten damit, dass Wachstum gesamtwirtschaftlich reduziert werden müsse, um den damit einhergehenden Ressourcenverbrauch und die verursachten Emissionen zu verringern – „der Kuchen muss insgesamt natürlich kleiner werden“. Ein Unternehmer war auch davon überzeugt, dass kleine und regionale Strukturen grundsätzlich sinnvoller sind und somit Wachstum kein Ziel zum Selbstzweck sein sollte.

Leichtes Wachstum angestrebt/erwartet

In die zweite Kategorie fallen Aussagen der Interviewten, die ein gewisses Wachstum anstreben oder zumindest erwarten. So äußerte sich ein Unternehmer, dass mit Wachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich gerechnet werde, um die inflationsbedingten Preissteigerungen auszugleichen. Damit verfolge man aber auch eine bestimmte Agenda: “Wir wollen allerdings auch diese Art des Wirtschaftens, also gemeinwohl- und regionalwertorientiert weiterbringen und das wiederum bedeutet Wachstum, aber nicht per se“. Ein anderer Unternehmer vertrat eine ähnliche Meinung, wonach Wachstum auf Kosten anderer, „nicht-nachhaltiger“ Unternehmen in Ordnung sei, um somit strukturelle Veränderungen herbeizuführen. Auch müsse teilweise auf Markttrends und technologische Entwicklungen reagiert werden, die Neuanschaffungen oder -einstellungen erfordern und somit ein gewisses quantitatives Wachstum nach sich ziehen.

Keine feste Position

Einige Aussagen von Interviewten machten deutlich, dass es zur Rolle von Wachstum keine feste Position gibt. So waren einige der Meinung, dass man Wachstum genau

definieren müsse und es z.B. zwischen qualitativem und quantitativem Wachstum zu differenzieren gilt. Andere argumentierten, dass man bei der Bewertung von Wachstum die dahinterliegende Zielsetzung mit einfließen lassen müsse, also die Frage, warum das Unternehmen wächst. „Wachstum ist nicht schlecht, aber auch nicht gut. Es ist abhängig von der Zielsetzung, was will ich damit bewirken?“. Auch gaben die Interviewten zu bedenken, dass eine pauschale Beantwortung der Frage schwierig sei oder erklärten, dass die Frage zur Rolle des Wachstums derzeit ohnehin zur Diskussion stünde und somit nicht abschließend beantwortet werden könne. Einer der Interviewten machte die Position zum Thema Wachstum abhängig von der Nachfrage: „Wenn unsere Leistung stärker nachgefragt wird, weil honoriert wird, dass wir nachhaltiger Arbeiten, ist Wachstum willkommen“.

13.2.2 Wachstumsfördernde Faktoren

Der nächste Themenkomplex im Rahmen der Interviews waren die wachstumsfördernden Faktoren. Hier bezogen die Interviewten Stellung, inwiefern die in der Literatur hauptsächlich aufgeführten Wachstumstreiber und -zwänge auf ihre Unternehmen zutreffen. Darüber hinaus äußerten sich die Interviewten oft auch grundsätzlich zur Frage, was aus ihrer Sicht Ursache der Wachstumsorientierung vieler Unternehmen ist. Da die Abbildung zu wachstumsfördernden Faktoren (vgl. Abb. 1) im Rahmen der Interviews hinzugezogen wurde, orientieren sich die Kategorien der folgenden Tabelle 4 an der Systematik dieser Abbildung. Die Reihenfolge der Hauptkategorien spiegelt wider, wie intensiv die unterschiedlichen Aspekte diskutiert wurden. Die Unterkategorien stellen Bewertungen und Einschätzungen durch die Interviewten dar, die sich im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse herauskristallisiert haben und im Folgenden näher erläutert werden.

Tabelle 4: Kategorien zum Thema wachstumsfördernde Faktoren

Hauptkategorie	Unterkategorie
Normative Gründe, Streben nach Erfolg und Gewinn	Menschliche Gier
	Keine Frage des Könnens, sondern des Wollens
	Die Sucht nach Macht, Dominanz und Anerkennung
	Gesellschaftliches Werteproblem
	Egoismus, Selbstüberhebung
	Frage der Ethik und intrinsischen Motive

Wettbewerb	Wachstum von Mitbewerbern
	Verlust von Marktanteilen
	Preiswettbewerb
	Innovationsdruck
	Kooperation statt Konkurrenz
	Empfundener Wettbewerbsdruck aus Existenz-Angst
Finanzierung/ Eigentümerschaft	Aktiengesellschaft agiert zahlenorientiert
	Inhaberführung, Privatbesitz vorteilhaft
	Kleine Unternehmen weniger betroffen
	Zwang der Kapitelgeber aus egoistischen Motiven
Kunden	Neue Bedürfnisse
	Steigende Nachfrage
	Bewusster Verzicht statt Wachstum
Größenvorteile	Größere Effizienz als Reaktion auf Wettbewerbsdruck
	Größenvorteile auch ohne Wachstum realisierbar
Betriebsaufbau/-logik	-

Quelle: eigene Darstellung

Normative Gründe, Streben nach Erfolg und Gewinn

Der wachstumsfördernde Faktor, der in Abbildung 1 „Normative Gründe, Streben nach Erfolg und Gewinn“ genannt wurde, ist im Rahmen der Experten-Interviews am meisten betont worden.

So machte einer der Interviewten als ursächlichen Faktor für die Wachstumsorientierung „die Gier des Menschen“ aus, mehrere Unternehmer waren sich einig, dass wachstumsunabhängiges Wirtschaften „keine Frage des Könnens, sondern des Wollens“ sei. Die in der Literatur diskutierten Systemzwänge und Wachstumstreiber seien somit eher Symptome und Begleiterscheinungen aber keine unüberwindbaren Barrieren. Auch die „Sucht nach Macht“, der Wunsch andere „zu dominieren“ und „Anerkennung von außen“ zu erhalten, seien wesentliche Aspekte, warum Unternehmen überwiegend wachstumsorientiert agieren.

Die Interviewten machten teils auch ein „gesellschaftliches Werteproblem“ verantwortlich, das sich durch „Egoismus“ manifestiere und in der Vorstellung vieler gipfelt, „ich bin der Größte“.

Ob man sich gegenüber seinen Wettbewerbern also konkurrierend oder kooperativ verhalte, sei „eine ethische Frage“ – „wichtig sind die intrinsischen Motive“.

Wettbewerb

Der zweitwichtigste wachstumsfördernde Faktor, den die Unternehmensvertreter auch zum Teil aus ihrer Praxiserfahrung heraus bestätigen konnten, ist der Wettbewerb. Allerdings gab es hierzu gemischte Auffassungen.

So war ein Teil der Interviewten der Ansicht, dass es für ihre Unternehmen irgendwann problematisch werden könnte, wenn andere Unternehmen stärker wachsen, da diese dann z.B. Effizienz- und damit Kostenvorteile haben. Auch sei es aus Sicht eines nachhaltig agierenden Unternehmens ja wünschenswert, stärker zu wachsen, als die weniger nachhaltige Konkurrenz. „Würde das nicht der Fall sein, wären wir ja in einer Sinnkrise“. Auch würden so mit der Zeit natürlich Marktanteile und Kunden an die Konkurrenz fallen.

Ein weiterer Teilaspekt ist der „Preiswettbewerb“. „Da man kosteneffizienter produziert, je mehr man produziert“ wird ein Unternehmen, das nicht wächst, gegenüber einem Unternehmen, das wächst, im Laufe der Zeit teurer. „Und dann müssen wir uns anders positionieren, also nicht über den Preis, sondern die Qualität“.

Auch erzeugt der Wettbewerb einen gewissen „Innovationsdruck“, wenn z.B. Mitbewerber neue, innovative Produkte hervorbringen, oder neue Bedürfnisse innovativer befriedigen. Dieser Innovationsdruck kann sich wiederum wachstumsfördernd auf das Unternehmen auswirken.

Andererseits gab es zum Thema Wettbewerbsdruck auch gegenläufige Meinungen. So gebe es in einem begrenzten Markt zwei Möglichkeiten mit Wettbewerbsdruck umzugehen, zum einen die Verdrängung der Konkurrenz über Wachstum, zum anderen Kooperation. Die Entscheidung zwischen den Alternativen sei dann wiederum eine ethische Frage. Einer der Interviewten vertrat die Ansicht, dass die Befürchtung „ohne Wachstum vom Wettbewerb weggefegt zu werden“ aus einer „Existenz-Angst“ heraus entstehe und somit kein systembedingter Wachstumszwang sei.

Finanzierung/Eigentümerschaft

Der dritte Faktor, dem die Interviewten eine gewisse wachstumsfördernde Wirkung zusprachen, war der Aspekt Finanzierung und Eigentümerschaft. Zum Beispiel sei es bei Aktiengesellschaften klar, dass diese „natürlich trotzdem irgendwo zahlengetrieben" seien und eine Dividende ausschütten müssen. Die Frage, ob es sich um ein inhabergeführtes Unternehmen in Privatbesitz handelt, sei beim Thema Wachstumsunabhängigkeit sehr wichtig. Daher seien kleinere Unternehmen auch eher dazu geeignet, da sie in der Regel „keine externen Kapitalgeber haben, die sich nur für ihre Rendite interessieren". Einer der Interviewten argumentierte allerdings, dass sich auch dieser Faktor wieder auf die individual-ethische Ebene zurückführen lasse, da hinter dem Druck der Kapitalgeber wiederum egoistische Motive stünden.

Kunden

Vergleichsweise wenig Bedeutung wurde dem Aspekt Kunden hinsichtlich einer wachstumsfördernden Wirkung geschenkt. Ein Teil der Interviewten vertrat zwar die Ansicht, dass steigende Nachfrage sich durchaus wachstumsfördernd auf das Unternehmen auswirke und man auch auf neue Bedürfnisse und Erwartungen des Marktes reagieren müsse. Dass dies kein Zwang sei, erklärte jedoch einer der Interviewten folgendermaßen: „Ich bin ein Freund des gepflegten ‚Nein danke, wir sind gerade ausgebucht'".

Größenvorteile

Ebenfalls nur vereinzelt wurde das Thema Größenvorteile als relevanter Wachstumstreiber eingeschätzt. Wie bereits erwähnt, erkennt ein Teil der Interviewten darin gewisse Effizienz- und Kostenvorteile, die Unternehmen aufgrund des Wettbewerbsdrucks ausnutzen wollen.

Einer der Interviewten war der Meinung, Größenvorteile seien kein Wachstumstreiber, da es eine Frage des Paradigmas sei. „Man kann sagen, die Großen schlagen die Kleinen. Man kann aber auch sagen, die Schnellen schlagen die Langsamen, denn als kleines Unternehmen hat man Geschwindigkeits- und Flexibilitätsvorteile, nicht zuletzt wegen der schlankeren Struktur".

Auch könne man Größenvorteile ohne Unternehmenswachstum erreichen. „Wir sehen eher die Stärke in den vernetzten Regionen, als dass ein Unternehmen alles beherrscht. Kooperation ist da ein wichtiger Aspekt", stellte einer der Interviewten klar. Einkaufsgenossenschaften und gegenseitige Unterstützung könnten genauso gut funktionieren.

„Man muss das Unternehmen nur anders denken. Aktuell denken wir an Unternehmensgrenzen, im Verbund entstehen aber auch Synergieeffekte. Großunternehmen haben auch eine Komplexität, die sie erstmal beherrschen müssen“.

Betriebsaufbau/-logik

Dieser Aspekt wurde von den Interviewten – zumindest in Bezug auf die eigenen Unternehmen – nicht als relevanter, wachstumsfördernder Faktor erachtet.

13.2.3 Motive für Wachstumsbegrenzung

Hinsichtlich der Frage, was aus Sicht der Experten die Motive sind (bzw. sein könnten), das Unternehmenswachstum zu begrenzen und sich unabhängiger vom Wachstum zu machen, kristallisierten sich zwei Hauptkategorien heraus, die im Folgenden beschrieben werden.

Tabelle 5: Kategorien zu Motiven für Wachstumsbegrenzung

Hauptkategorie	Unterkategorie
Überzeugung	Einflussnahme auf Gesamtwirtschaft
	Ökologische Auswirkungen
	Vorbildfunktion
Negative Skaleneffekte	Fehlender Kontakt zu Mitarbeitern
	Qualitätseinbußen

Quelle: eigene Darstellung

Überzeugung

Der am häufigsten genannte Aspekt ist die ethisch-normative Überzeugung der Unternehmensverantwortlichen. Dazu zählt z.B. der Wunsch, einen Beitrag zu leisten, „die von Konkurrenzdenken geprägte Wirtschaftsordnung zu überwinden“. Einer der Interviewten ist der Meinung es mache „gesamtwirtschaftlich mehr Sinn“, auf kleine, regionale Strukturen zu setzen, da „wir mit dem derzeitigen Wirtschaftssystem gegen die Wand fahren“. Auch die ökologischen Auswirkungen durch stetiges Unternehmenswachstum spielen als Motiv eine Rolle.

Negative Skaleneffekte

Die zweite Kategorie sind negative Skaleneffekte, also unerwünschte Begleiterscheinungen, die mit Unternehmenswachstum einhergehen. Genannt wurde hier z.B. „der direkte Kontakt zu Mitarbeitern, der verloren geht. Dann wird es zu unübersichtlich und zu unpersönlich“. Zwar wird anerkannt, dass „die Welt auch den einen oder anderen Großkonzern braucht, der bestimmte Aufgabenstellungen auch größenmäßig bewerkstelligen kann“, allerdings überwiegen für manche Interviewten die Nachteile eines größeren Unternehmens. Dazu zählen auch Qualitätseinbußen, „und zwar nicht nur Produktqualität, sondern auch Rohstoffqualität, soziale und ökologische Qualität“. Auch sei der enge persönliche Kontakt zu Lieferanten und Kunden irgendwann nicht mehr möglich.

13.2.4 Strategische Ansätze für wachstumsunabhängiges Wirtschaften

Der zweite wesentliche Themenkomplex, der im Rahmen der Interviews untersucht wurde, sind die strategischen Ansätze für wachstumsunabhängiges Wirtschaften. Dazu erhielten die Interviewten eine Zusammenfassung der in der Literatur am häufigsten diskutierten Ansätze als gemeinsame Gesprächsgrundlage (vgl. Abb. 2). Anhand dieser Darstellung sollten die Interviewten ihre Einschätzung abgeben, was aus ihrer unternehmerischen Sicht geeignete Strategien und Maßnahmen wären, wachstumsunabhängiger zu wirtschaften.

Hier trat bei einem großen Teil der Interviewten die Überzeugung zutage, dass es gar keiner expliziten Postwachstumsstrategien bedarf, sondern wachstumsunabhängiges Wirtschaften lediglich eine Frage der ethischen Überzeugung sei. Daher wurde im Rahmen der Gespräche oft gar nicht mehr auf die Abbildung eingegangen, weshalb nur zu einzelnen Aspekten Aussagen der Interviewten vorliegen. Die am häufigsten angesprochenen Themen sind in der folgenden Tabelle 6 zusammenfassend dargestellt und werden anschließend näher erläutert. Die Benennung der Kategorien orientiert sich ähnlich wie bei 13.2.2 an der zugrundeliegenden Abbildung, die Reihenfolge deutet die Bedeutung der Aspekte in den Gesprächen an.

Tabelle 6: Kategorien zu Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften

Hauptkategorie	Unterkategorie
Handeln auf Basis von Werten, Ethik und Visionen	Frage des Wollens, nicht des Könnens
	Mut
	Bereitschaft zu Umstellungen

Vermeidung von Abhängigkeiten	Inhaberführung
	Reinvestition von Gewinnen
	Hohe Eigenkapitalquote
Begrenzte Größe und Komplexität	Bewusste Begrenzung der Unternehmensgröße
	Flache Hierarchien
	Nutzung von Flexibilitäts-/Geschwindigkeitsvorteilen
Fokus auf Nachhaltigkeit und Qualität + Nischenposition	Nachhaltigkeit als Mehrwert im Preiswettbewerb
	Geringerer Wettbewerbsdruck durch Nischenposition

Quelle: eigene Darstellung

Handeln auf Basis von Werten, Ethik und Visionen

Was nach der Literaturanalyse noch als vermeintlich zweitrangiges Querschnittsthema Eingang in die Abbildung zu strategischen Ansätzen für wachstumsunabhängiges Wirtschaften fand, stellt sich in vielen Gesprächen als Kernaspekt heraus. So betonte ein Großteil der Interviewten, auf die Frage, was geeignete Postwachstumsstrategien seien, dass es eigentlich keiner spezifischen Strategien bedarf, um ohne Wachstum erfolgreich wirtschaften zu können, sondern dies sei „eher eine Frage des Wollens, nicht des Könnens“. Es handele sich dabei um eine rein moralische Frage. „Unternehmen können schon, wenn sie wollen, alles andere sind Scheinargumente“. Es wurde jedoch auch betont, dass dazu viel Mut gehöre, da es viel Umstellung bedeute und man viel ändern müsse. Einer der Interviewten zog den Vergleich zum Fleischkonsum. Dies sei ja ein Genussmittel, auf das man ebenso verzichten könne, wie man an Vegetariern sehe, es stelle sich nur die Frage „ob man der Meinung ist, damit Lebensqualität zu verlieren“. Viele der Befragten waren sich einig, dass sich immer Mittel und Wege finden ließen, ökologisch verantwortungsvoll und unabhängig von Wachstum zu wirtschaften, wenn man davon überzeugt sei.

Vermeidung von Abhängigkeiten

Eine der Voraussetzungen, um wachstumsunabhängig wirtschaften zu können ist laut Ansicht der Interviewten die Vermeidung von Abhängigkeiten. So tue sich ein inhabergeführtes Unternehmen dabei leichter „als Kapitalunternehmen, die durch Kapitelgeber beeinflusst sind“. Auch spiele es eine Rolle, dass z.B. keine oder wenig Gewinne aus dem Unternehmen abfließen, sondern Rücklagen gebildet werden oder anderweitig ins

Unternehmen investiert werden. Somit könne man auch Jahre mit schlechterem Ergebnis ausgleichen. Unabdingbar sei dabei natürlich die ethische Überzeugung der Geschäftsführung. Auch eine hohe Eigenkapitalquote spiele eine wichtige Rolle, um sich nicht von Fremdkapitalgebern abhängig zu machen. Darüber hinaus sei es auch eine Überlegung wert, auf regionale, ggf. persönlich bekannte private Kapitalgeber zurückzugreifen, die sich mit weniger Rendite zufriedengeben „oder denen eine Unternehmensbeteiligung reicht".

Begrenzte Größe und Komplexität

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die bewusste Begrenzung von Größe und Komplexität innerhalb des Unternehmens. Aus Sicht der Interviewten ist dies eine wichtige Voraussetzung für wachstumsunabhängiges Wirtschaften, also z.B. in Form einer Begrenzung von Standortgröße und -anzahl aber auch Kunden oder durch flache Hierarchien. Dies sei eine weitere Voraussetzung um sich entgegen den üblichen, wachstumsförderlich wirkenden Marktmechanismen verhalten zu können und sich z.B. durch größere Flexibilität und Geschwindigkeit einen Wettbewerbsvorteil verschaffen zu können (siehe auch nächster Aspekt).

Fokus auf Nachhaltigkeit und Qualität + Nischenposition

Darüber hinaus ist ein Teil der Interviewten der Meinung, dass ein Fokus auf Nachhaltigkeit und Qualität ein weiterer Schlüssel sein kann, um sich unabhängiger von Wachstum zu machen. Dies kann vor allem funktionieren, wenn Nachhaltigkeits- oder Qualitätsaspekte genutzt werden, um sich in einer Nische zu positionieren und sich somit Wachstumsdruck und Verdrängungswettbewerb zu entziehen. So äußerte sich einer der Interviewten, das Unternehmen befinde sich „natürlich in einem Preiswettbewerb", es versuche „aber trotzdem den Aspekt der Nachhaltigkeit als Mehrwert zu transportieren". Ein anderer Interviewpartner stellte fest: „[Ohne Wachstum] werden wir irgendwann natürlich im Vergleich zu den anderen teurer, weil die Effizienz einfach nicht da ist. Dann müssen wir uns anders positionieren, also nicht über den Preis, sondern die Qualität".

Sonstige Aspekte

Auch zu einigen der übrigen strategischen Ansätze, die in der Abbildung zusammengefasst wurden, gab es vereinzelt Aussagen. Diese werden daher hier in einem Punkt zusammengefasst. Einer der Interviewten verdeutlichte, dass man als Unternehmen auch

in der Lage sein müsse im Sinne der Suffizienz Kunden abzulehnen und damit auf Wertschöpfungsmöglichkeiten zu verzichten, um so auch das Wachstum zu begrenzen. Auch der Aspekt der Kollaboration sei wichtig, um sich „über die eigene Marktgröße hinaus“ weiterzuentwickeln, ohne selbst zu wachsen. Die Vorzüge einer Regionalisierung wurden von einem Interviewten betont, wenngleich dies nicht in jeder Branche funktioniere. Eine Vorbildfunktion zu übernehmen und anderen Unternehmern zu zeigen, dass erfolgreiches Wirtschaften auch ohne Wachstum möglich ist, wurde ebenfalls als wichtiger Ansatz genannt, auf eine Postwachstumsökonomie hinzuwirken. Ein letzter Punkt wurde von einem Interviewten ergänzt, der nicht Teil der Abbildung war: die Fähigkeit eines Unternehmens, reagieren und skalieren zu können, um so auch mit wenig Wachstum oder gar Negativwachstum handlungsfähig zu bleiben.

13.2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass es unter den interviewten Unternehmen keines gibt, das eine explizite Wachstumsstrategie verfolgt. In der Regel spielt Wachstum für die Unternehmen schlicht keine besonders große Rolle, wird aber auch nicht kategorisch abgelehnt. Viele betonen, dass es auf die Zielsetzung ankomme, die mit dem Wachstum verbunden ist.

Warum dies in einem Großteil der Unternehmen anders aussieht, erklären die Interviewten vor allem mit normativen Gründen, wie dem Streben nach Macht und Erfolg, Egoismus und einem grundsätzlichen Werteproblem in der Gesellschaft. Strukturelle Wachstumstreiber und -zwänge, wie Wettbewerb, Finanzierung und Kunden werden durch die Interviewten zwar bis zu einem gewissen Maße bestätigt. Sie werden aber eher als nachgelagert betrachtet, bzw. gar als „Scheinargumente“ entlarvt.

Als mögliche Motive, Wachstum bewusst zu begrenzen, werden vor allem eine ethisch-normative Überzeugung sowie die Vermeidung negativer Skaleneffekte genannt.

Da die in der Literatur diskutierten Wachstumstreiber und -zwänge durch einen Großteil der Interviewten als Manifestation eines ethischen Grundproblems beschrieben wurden, bedarf es ihrer Meinung nach auch nicht unbedingt expliziter Postwachstumsstrategien, weshalb sich hierzu die Äußerungen in Grenzen hielten. Vielmehr wurden Voraussetzungen oder begünstigende Rahmenbedingungen genannt, wie z.B. Vermeidung von Abhängigkeiten, begrenzte Größe und Komplexität sowie ein Fokus auf Nachhaltigkeit und Qualität in einer Nischenposition.

TEIL V – DISKUSSION

Im folgenden und letzten Teil dieser Arbeit werden die Untersuchungsergebnisse diskutiert und vor dem Hintergrund des Forschungsstandes bewertet. Anschließend wird die Arbeit einer kritischen Würdigung unterzogen. Zuletzt werden auf dieser Basis Schlussfolgerungen abgeleitet.

14. Diskussion der Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Untersuchungsfragen diskutiert, die Ausgangspunkt der empirischen Erhebung waren (vgl. Kapitel 9) und in den Kontext des Forschungsstandes eingeordnet.

(1) Wie bewerten Unternehmen die in der Literatur diskutierten wachstumsfördernden Faktoren und kennen sie ggf. weitere, die in der Literatur noch nicht berücksichtigt wurden?

Im Rahmen der Literaturauswertung entstand die Abbildung zu wachstumsfördernden Faktoren (Abb. 1), auf Basis verschiedener Quellen. Diese wurde durch die Interviewten im Laufe des Gesprächs bewertet. Insgesamt kann die erste Untersuchungsfrage als beantwortet angesehen werden, da es eine nennenswerte Anzahl an Äußerungen zu dem Themenkomplex gab und sich bestimmte Ansichten häuften.

Ein Großteil der Befragten war sich einig, dass wachstumsunabhängiges Wirtschaften „eine Frage des Wollens, und nicht des Könnens“ sei, also der wichtigste wachstumsfördernde Faktor der Punkt „Normative Gründe, Streben nach Erfolg & Gewinn“ ist. Es wurde auch argumentiert, dass viele der anderen genannten Faktoren sich daraus ableiten lassen, für sich individuell genommen also keinen Wachstumszwang darstellen. Aus der normativen Grundhaltung entscheidet sich, wie mit den übrigen vermeintlich wachstumsfördernden Faktoren umgegangen wird und ob man die wachstumsfördernde Wirkung zulässt oder Mittel und Wege findet, abseits konventioneller Pfade die wachstumsfördernde Wirkung abzuschwächen oder gar ganz zu verhindern (nähere Ausführungen dazu bei Frage 3).

Am ehesten eine wachstumsfördernde Wirkung schreiben die Interviewten den Aspekten Wettbewerb, Finanzierung/Eigentümerschaft, Kunden und Größenvorteile zu (in absteigender Reihenfolge). Keinerlei Erwähnung fand der Aspekt Betriebsaufbau/-logik. Weitere wachstumsfördernde Faktoren, die nicht Teil der Abbildung waren, wurden von den Interviewten nicht geäußert.

Auf Basis der empirischen Untersuchung wurde die ursprüngliche Abbildung aus der Literaturauswertung abgewandelt (vgl. Abb. 5). Dabei wurden die normativen Gründe ins Zentrum gerückt, die sich wiederum auf die vier anderen Faktoren auswirken. So hängt es von der individuellen Grundüberzeugung ab, ob sich Unternehmer kooperativ oder konkurrenzorientiert im Wettbewerb bewegen, ob sie in großem Stil Fremdkapital aufnehmen, um schnell zu wachsen oder ihre Finanzierung im Sinne der CSX (Rommel, 2017) oder genossenschaftlich organisieren, bzw. auch ob Kapitalgeber eine Gewinnmaximierung erwarten oder sich mit geringer oder gar keiner Rendite zufriedengeben. Auch im Hinblick auf den Faktor Kunden ist die normative Grundüberzeugung entscheidend, ob Unternehmer es zulassen, dass sich steigende Nachfrage wachstumsfördernd auf ihr Unternehmen auswirkt, oder sie im Sinne der Suffizienz auf Wertschöpfungspotenziale verzichten. Gleiches gilt für den Aspekt Größenvorteile. Auch in diesem Zusammenhang ist es eine individualethische Entscheidung, ob man diese zum einen überhaupt ausnutzen möchte bzw. ob man sie nicht ggf. auch über andere Wege erlangen kann, z.B. durch einen Zusammenschluss mit anderen Unternehmen.

Die Färbung der Kreise symbolisiert die Bedeutung der Faktoren aus Sicht der Interviewten.

Abbildung 5: Wachstumsfördernde Faktoren aus Sicht von Unternehmen (neu)

Quelle: eigene Darstellung

Die gewonnenen Erkenntnisse sind aus Sicht des Autors durchaus überraschend, wenngleich plausibel erklärbar in der Retrospektive. Zwar wird auch in der Literatur auf die Bedeutung der ethisch-normativen Grundhaltung als wachstumsfördernder Faktor hingewiesen, aber nur selten wird sie als wichtigster Aspekt in den Mittelpunkt gerückt. So erwähnt Posse (2015) in seiner Arbeit selbstverständlich auch normative Gründe, unter seinen „fünf Haupttreiber[n]“ (S. 52) finden sich diese jedoch nicht.

Doch auch im Rahmen der Literaturanalyse fanden sich bereits Autoren, die die These aufstellten, dass es wahre Wachstumszwänge eigentlich gar nicht gebe. Die Ergebnisse dieser Arbeit stützen diese These. So schreibt Deutschmann (2014):

> Eine andere, vor allem unter Ökonomen beliebte These lautet, bei dem Wachstum handele es sich um eine in der Logik des Marktes, der Evolution, der Kapitalverwertung (oder durch was auch immer) begründete objektive Gesetzmäßigkeit (…) Auch das ist keine soziologische Erklärung, denn gesellschaftliche Prozesse und Aggregatphänomene setzen sich niemals rein „objektiv“ durch wie Naturgesetze, sondern immer durch die Vermittlung individuellen Handelns. (S. 514)

Und auch Deimling (2016) arbeitete in seiner Untersuchung bereits Folgendes heraus:

> Es sind dementsprechend nicht die wirtschaftlichen und institutionellen Infrastrukturen, die Wachstumsneutralität auf Unternehmensebene hemmen, sondern die mentalen Infrastrukturen. Wenn kein Wachstumszwang besteht, müssen sich Unternehmer lediglich des Wachstumsdranges entledigen, um erfolgreich stagnieren zu können. Jedes Unternehmen kann entscheiden, ob es expandieren möchte oder nicht. (S. 275).

Diese Arbeit lieferte ähnliche Erkenntnisse zutage, was wichtige Implikationen für die weitere Forschung im Bereich Postwachstumsökonomie auf Unternehmensebene nach sich zieht (vgl. Kapitel 15).

(2) Existieren weitere Motive für wachstumsunabhängiges Wirtschaften aus Sicht von Unternehmen, die in der Literatur noch nicht berücksichtigt wurden?

Die in der Literatur diskutierten Motive für wachstumsunabhängiges Wirtschaften konnten im Rahmen der empirischen Untersuchung zum großen Teil bestätigt werden, weshalb die Untersuchungsfrage verneint werden kann.

Die beiden Hauptkategorien, die von Liesen et al. (2013) genannt wurden, ergaben sich auch aus der Inhaltsanalyse der Interviews, nämlich zum einen ethisch-normative Mo-

tive, also der Wunsch, positiven Einfluss auf die Gesamtwirtschaft zu nehmen, ökologische Auswirkungen zu minimieren oder als Vorbild für andere zu fungieren. Zum anderen strukturell-organisatorische Motive, wie etwa fehlender Kontakt zu Mitarbeitern oder Qualitätseinbußen.

Als dritte Kategorie wurde im Rahmen der Literaturanalyse folgender Aspekt identifiziert:

> Die Postwachstumsökonomie beschreibt eine neue Normalität des Wirtschaftens. Diese neue Normalität wird großen Druck auf Unternehmen ausüben, auf ihre Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen, auf die gesamte Art, wie in Zukunft gewirtschaftet werden wird. Allein schon unter Gesichtspunkten organisationaler Resilienz, also der Eigenschaft eines Systems auch unter Bedingungen eines starken Schocks seine Identität und Funktionsfähigkeit aufrechtzuerhalten, ist es für Unternehmen ratsam, sich damit vertraut zu machen. (S. 15)

Dieser Aspekt der Resilienz wurde interessanterweise durch die Interviewten nicht als Motiv für wachstumsunabhängiges Wirtschaften erwähnt. Dies kann zum Beispiel darin begründet sein, dass die befragten Unternehmer die Befürchtung von Reichel nicht teilen, oder aber weil die anderen beiden Motivkategorien deutlich realitätsnäher und somit greifbarer und präsenter sind.

(3) Wie bewerten Unternehmen die in der Literatur diskutierten Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften hinsichtlich Potenzialen und Hemmnissen und kennen sie ggf. weitere, die in der Literatur noch nicht berücksichtigt wurden?

Zur Beantwortung dieser Frage wurde den Interviewten eine weitere Abbildung (Abb. 2) vorgelegt, die einen Überblick über die in der Literatur diskutierten Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften gibt. Auch zu diesem Thema liegen zahlreiche Äußerungen der Interviewten vor, wenngleich diese in den Gesprächen häufig wenig Bezug zur Abbildung nahmen. Dennoch kann diese Untersuchungsfrage als beantwortet angesehen werden, da sich einige Zusammenhänge zumindest implizit herausstellten.

Wie bereits mehrfach erwähnt, war ein Großteil der Interviewten der Auffassung, es gebe keine systembedingten Wachstumstreiber und -zwänge, die Unternehmen dazu zwingen wachstumsorientiert zu handeln, sondern es sei vielmehr eine Frage der ethisch-normativen Überzeugung der Unternehmensverantwortlichen. Folglich teilten die Interviewten auch nicht die Ansicht, man brauche explizite Unternehmensstrategien, die es einem ermöglichen, wachstumsunabhängig zu wirtschaften.

Diese Erkenntnis ist in Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Deimling (2016), der festhält: „Die Limitierung wachstumsneutralen Wirtschaftens ist nicht das *Können*, sondern das *Wollen* und „die Ansätze der Wachstumskritik braucht es, um wachstumsneutrales Wirtschaften auf einzelwirtschaftlicher Ebene gesamtwirtschaftlich und gesellschaftlich sinnhaft werden zu lassen, nicht um es zu ermöglichen“ (S. 345). Auch Schneidewind hielt 1998 bereits fest, dass „vieles was als vermeintliche ‚externe Rahmenbedingung‘ daherkommt, (…) von Unternehmen und Branchenverbänden selbst mit geschaffen worden [ist]“ (S. 2).

Es lässt sich schlussfolgern, dass es weniger eines „Strategie-Werkzeugkastens“ bedarf, an dem sich (konventionelle) Unternehmen nur bedienen müssen, um „auf Postwachstum umzustellen“, sondern der Handlungsbedarf auf ethisch-moralischer Ebene zu finden ist.

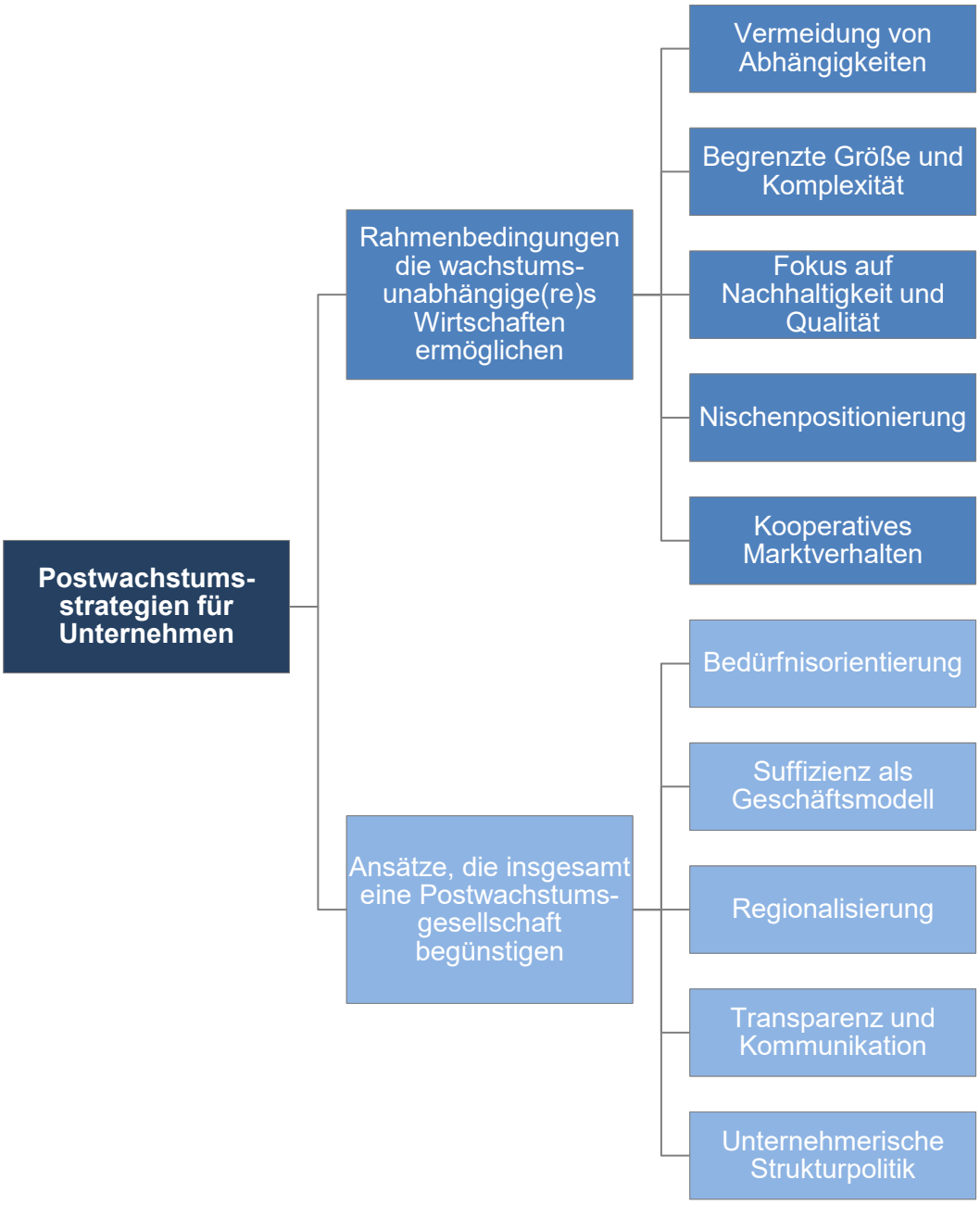
Im Rahmen der Gespräche entstand der Eindruck, dass die interviewten Unternehmensvertreter viele Entscheidungen, die Wachstum begrenzen oder die Wachstumsunabhängigkeit fördern, intuitiv und „wie selbstverständlich“ treffen, ohne, dass dem eine bewusste „Postwachstumsorientierung“ zugrunde liegt oder gar eine schriftlich fixierte Strategie. Dies könnte auch ein Grund sein, weshalb nur wenige der Interviewten im Rahmen der Gespräche einen Zugang zur verwendeten Abbildung 2 gefunden haben, da aus ihrer persönlichen Sicht keine Strategien vonnöten sind und die Frage somit schwer nachzuvollziehen war.

Dennoch bestätigten auch die Interviewten, dass es gewisse objektive Gründe gibt, weshalb es einigen Unternehmen leichter fällt, wachstumsunabhängiger zu wirtschaften, als anderen. Bei Aspekten wie „Vermeidung von Abhängigkeiten“, „Begrenzung von Größe und Komplexität“, „Fokus auf Nachhaltigkeit und Qualität“ oder „Nischenpositionierung“ handelt es sich aber um grundlegende Charakteristika eines Unternehmens, die sich nicht im Rahmen eines Strategiewechsels kurzfristig ändern lassen. Somit sollte eher von Voraussetzungen, Charakteristika oder Rahmenbedingungen für wachstumsunabhängiges Wirtschaften gesprochen werden, weniger von Strategien.

Ein weiterer Punkt, auf den im Rahmen dieser Diskussion eingegangen werden soll, sind die zwei verschiedenen Wirkungsebenen der Postwachstumsstrategien, die sich in der Literatur finden (vgl. Abb. 6). Nicht alle Ansätze erhöhen die Wachstumsunabhängigkeit eines Unternehmens bzw. resultieren per se in einem verringerten Wachstum. Vielmehr sind einige von ihnen geeignet, insgesamt eine Postwachstumsgesellschaft zu begünstigen. Wenn sich Unternehmen z.B. stärker an den Bedürfnissen der Gesellschaft orientieren oder Bedarfsausformungen gar hinterfragen, können sie zu einer Reduktion „über-

flüssiger“ Produkte beitragen, aber dennoch selber wachsen. Gleiches gilt für den Verkauf von Produkten, die Menschen in einem suffizienten Lebensstil unterstützen, eine regionalere Unternehmenstätigkeit, sowohl im Einkauf als auch im Vertrieb, stärkere Transparenz und Kommunikation oder unternehmerische Strukturpolitik. All diese Punkte müssen nicht zwangsläufig zu einem verringerten Wachstum oder einer größeren Wachstumsunabhängigkeit auf einzelbetrieblicher Ebene führen.

Abbildung 6: Wirkungsebenen von Postwachstumsstrategien



Quelle: eigene Darstellung

Aus Sicht des Autors ist dies eine wichtige Unterscheidung, die sich eher seltener in der Literatur wiederfindet. Bei Liesen et al. (2013) heißt es etwa: „Schneidewind und Palzkill-Vorbeck (2011) beispielsweise diskutieren suffizienzorientierte Strategiebeispiele der Reduktion, Entschleunigung und Regionalisierung auf eben der Produktebene, während die von ihnen betrachteten Unternehmen durchaus im klassischen Sinne wachsen“ (S. 14).

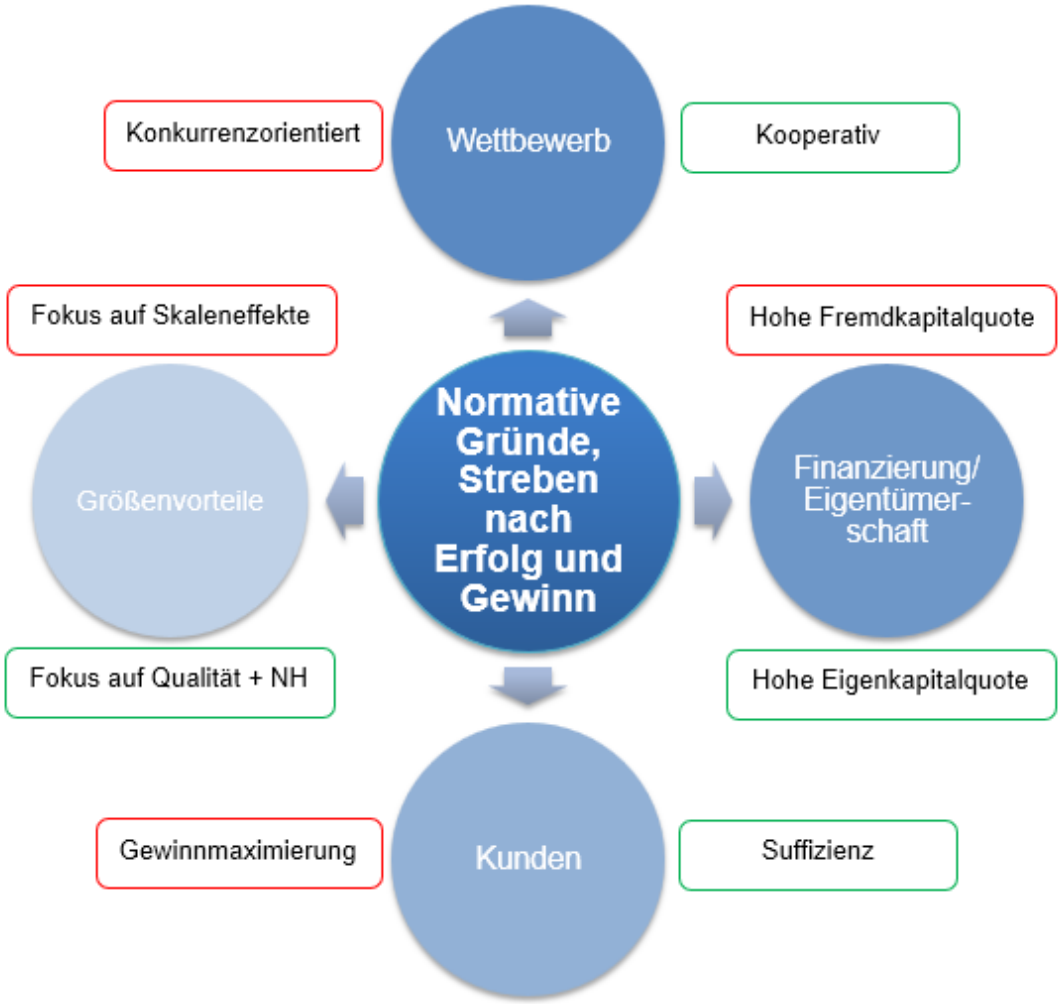
(4) Lassen sich wachstumsfördernde Faktoren und Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften priorisieren und einander zuordnen?

Diese Frage wurde aus den bereits genannten Gründen in den Interviews nicht explizit gestellt. Dennoch lassen sich aus den Äußerungen der Interviewten implizit Schlussfolgerungen ziehen.

Zwar wurden die in der Literatur diskutierten Strategien überwiegend nicht als solche diskutiert. Im Zusammenhang mit den wachstumsfördernden Faktoren wurde jedoch auf Handlungsspielräume von Unternehmen hingewiesen, wie mit diesen Faktoren umgegangen werden kann, sodass sie sich nicht wachstumsfördernd auswirken. Diese genannten Punkte kommen somit einer Strategie gleich.

Dieser Zusammenhang soll an den vier verbliebenen wachstumsfördernden Faktoren verdeutlich werden und ist auch in der folgenden Abbildung illustriert.

Abbildung 7: Handlungsoptionen in Bezug auf wachstumsfördernde Faktoren



Quelle: eigene Darstellung

Wettbewerb

Wettbewerb und begrenzte Märkte haben das Potenzial, sich wachstumsfördernd auf Unternehmen auszuwirken, da sich manche Akteure angesichts der Rahmenbedingungen im Markt beispielsweise gezwungen sehen, Wettbewerber zu verdrängen, Marktanteile zu vergrößern um den Markt zu dominieren, sich also konkurrenzorientiert zu verhalten. Wie die Ergebnisse der Gespräche gezeigt haben, gibt es aber auch die Option, sich kooperativ zu verhalten und andere Unternehmen nicht als Konkurrenten, sondern als Mitbewerber anzusehen, mit denen man sich den Markt teilt. Welcher Auffassung ein Unternehmen folgt, hängt maßgeblich von der normativen Grundhaltung der Unternehmensverantwortlichen ab. Dies ist auch anschlussfähig an die Arbeit von Deimling (2016) in der er festhält: „Wachstumsneutrale Unternehmen zeichnen sich durch kooperative

Strukturen aus, die sich der vorherrschenden Mentalität des *unbändigen Vorteilsstrebens,* das den Eigennutz zum ausschließlichen Kriterium unternehmerischer Zielkategorien erhebt, entziehen“ (S. 276).

Finanzierung/Eigentümerschaft

Auch in diesem Bereich gibt es wieder mindestens zwei Handlungsoptionen, die sich unterschiedlich auf die Wachstums(un)abhängigkeit des Unternehmens auswirken können: Auf der einen Seite, die Aufnahme größerer Mengen Fremdkapital z.B. von Investoren oder Banken, die wiederum gewisse Erwartungen an Rendite bzw. Zinsen verfolgen. Auf der anderen Seite der Verzicht auf Fremdkapital bzw. die Wahrung einer hohen Eigenkapitalquote. Auch hier entscheidet maßgeblich die normative Grundhaltung der Geschäftsführung, ob kurzfristig größere Mengen Kapital aufgenommen werden sollen, um höhere Wachstumsraten zu erzielen oder ob andere, langfristigere Wege der Finanzierung genutzt werden. Auch dies schließt an Deimling (2016) an, bei dem es heißt, dass „Unternehmen diesen Wachstumszwang [das zinsbasierte Geldsystem] beseitigen können, indem sie sich nicht von Fremdkapital abhängig machen“ (S. 276).

Kunden

Ob eine steigende Nachfrage der Kunden sich wachstumsfördernd auf Unternehmen auswirkt ist ebenfalls abhängig von der normativen Haltung der Verantwortlichen. Sie entscheidet darüber, ob Unternehmen gewinnmaximierend handeln oder sich suffizient verhalten und gelegentlich bewusst auf Wertschöpfungsmöglichkeiten verzichten. Auch Deimling (2016) bestätigt diese Optionen in seinen Untersuchungen und stellt fest: „Die untersuchten Unternehmen zeigen, dass Unterlassung aus Einsicht ein gangbarer Weg ist und keineswegs Wettbewerbsnachteile bedeuten muss“ (S. 274).

Größenvorteile

Auch am Beispiel des vierten wachstumsfördernden Faktors lässt sich dieser Zusammenhang zwischen normativer Grundhaltung der Unternehmensverantwortlichen und wachstumsfördernder Wirkung des vermeintlichen Wachstumstreibers/ -zwangs zeigen.

So kann man auf der einen Seite argumentieren, dass quantitatives Wachstum als Unternehmen erstrebenswert ist, um Skaleneffekte auszunutzen und somit die Wettbewerbsposition in knappen Märkten zu verbessern. Eine andere Option ist, statt auf Skaleneffekte, Effizienzvorteile und Kosteneinsparungen auf Qualität und Nachhaltigkeit zu

setzen, um Produkte erfolgreich zu platzieren und sich von Mitbewerbern abzugrenzen. Deimling (2016) stellt dazu in seinen Untersuchungen die These auf: „Unternehmerische Wachstumsneutralität ist an die Entwicklung von Qualitäten geknüpft als Gegenstück zu einer quantitativen Entwicklung“ (S. 279).

15. Schlussfolgerungen

Im Anschluss an die Diskussion soll nun im folgenden Teil ein Gesamtfazit gezogen und Schlussfolgerungen abgeleitet werden für Praxis und Forschung.

Stellenwert von Wachstum für Unternehmen

Die Ergebnisse haben bestätigt, dass Wachstum für viele (insbesondere kleine und mittelständische) Unternehmen keinen besonderen Stellenwert hat. Damit weisen sie in eine ähnliche Richtung wie die Untersuchung von Gebauer und Sagebiel (2015), die herausgefunden haben, dass über die Hälfte der befragten Unternehmen kein Wachstum anstrebt, es aber zum Teil auch nicht ausschließt, knapp ein Viertel mit schwachem, kontinuierlichem Wachstum rechnet und wiederum andere Wachstum nur bis zu einer bestimmten Größe anstreben. Starke Wachstumsorientierung existiert bei KMU so gut wie nicht, das bestätigt auch diese Arbeit. Wie diese Arbeit auch gezeigt hat, hat Wachstumsorientierung viel mit ethisch-moralischen Motiven der Unternehmensführung zu tun und weniger mit systemischen Zwängen. Weitere Forschung könnte daher der Frage nachgehen, ob eine stärkere Wachstumsorientierung bei größeren Unternehmen nur in Größe und Rechtsform begründet ist oder ob womöglich auch andere moralische Vorstellungen in kleineren, inhabergeführten Unternehmen vorherrschen.

Eine weitere Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass Wachstum von den Unternehmen auch nicht per se als etwas Schlechtes und Verwerfliches angesehen wird, sondern die Bewertung stark von der zugrundeliegenden Zielsetzung abhängt. So sehen sich Nachhaltigkeitspioniere schon in der Rolle, durch Wachstum weniger nachhaltige Mitbewerber zu verdrängen. Gerade im Kontext nachhaltig agierender Unternehmen sollte also eine Differenzierung des wachstumskritischen Diskurses erfolgen.

Motive für Wachstumsbegrenzung

Wie die Untersuchung gezeigt hat, gibt es vor allem zwei Motive, die zu einer bewussten Wachstumsbegrenzung führen. Zum einen aus ethisch-moralischer Überzeugung heraus und zum anderen, weil die Nachteile einer größeren Organisation aus Sicht der Unternehmensverantwortlichen die Vorteile oft überwiegen (*diseconomies of scale*). Insbesondere bei den negativen Skaleneffekten könnte weitere Forschung anknüpfen, um den Eindruck der Alternativlosigkeit aufzuweichen und die Argumentationsgrundlage für begrenztes Wachstum zu vergrößern. Auch das IÖW weist in seiner Studie auf Handlungsbedarf in diesem Bereich hin: „Die Vorstellung einer optimalen Betriebsgröße, deren

Überschreiten deutliche Nachteile und Risiken mit sich bringen kann, wie auch das Wissen um die betriebswirtschaftlichen Vorteile einer kleinen Unternehmensgröße finden sich in der gängigen Managementliteratur lediglich als Randnotizen“ (Liesen et al., S. 28).

Wachstumsfördernde Faktoren aus Sicht von Unternehmen

Auch im Hinblick auf die wachstumsfördernden Faktoren aus Sicht von Unternehmen konnte diese Arbeit den Wissensstand erweitern. So widerlegten zumindest die in dieser Untersuchung berücksichtigten Unternehmen die verbreitete Annahme, es gäbe systembedingte Wachstumszwänge und -treiber, die eine Abkehr vom Wachstumskurs verhindern und rückten die ethisch-normative Überzeugung der Unternehmensführung in den Mittelpunkt. Wie anhand Abbildung 7 gezeigt werden konnte, kann dieses Werteverständnis sich maßgeblich darauf auswirken, inwiefern sich externe Rahmenbedingungen wachstumsfördernd auf das Unternehmen auswirken. Unternehmen sind somit nicht Spielball des kapitalistischen Wirtschaftssystems, sondern verfügen durchaus über Handlungsspielraum, sich Wachstumsdynamiken zu entziehen.

Welche Überzeugungen einem solchen ethisch-moralischen Grundverständnis zugrunde liegen und wie dieses stärker in Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre verankert werden kann, sollte Gegenstand weiterer Forschung sein.

Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften

Letztlich war der Kern dieser Arbeit, die Potenziale und Hemmnisse von Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften aus Sicht von Unternehmen herauszuarbeiten. Wie sich in der empirischen Untersuchung herausgestellt hat, entspricht die Vorstellung eines Unternehmens, das sich gewissen Wachstumstreibern gegenübersieht und darauf mit passenden Postwachstumsstrategien reagiert, nicht der Realität. Vielmehr agieren Unternehmer, die sich kritisch mit ihrem eigenen Wachstum auseinandersetzen, aus einer moralischen Überzeugung heraus und treffen „richtige“ Entscheidungen oft instinktiv und unbewusst. Somit können manche Strategien eher implizit abgelesen werden. Diese kritischen Entscheidungssituationen, die das Wachstum beeinflussen, erwähnt auch Gebauer in ihrer Arbeit (2017).

Gezeigt werden konnte jedoch, dass es gewisse Rahmenbedingungen gibt, die es Unternehmen ermöglichen, wachstumsunabhängiger zu agieren. Dazu zählt vor allem das

Vermeiden von Abhängigkeiten (z.B. finanzieller Natur) und das Ausbilden von Qualitäten und Marktpositionen, die es Unternehmen erlauben, auch ohne Wachstum in Märkten zu bestehen.

Somit könnte zukünftige Forschung – auch vom Wording her – weniger auf Unternehmensstrategien abstellen, sondern stärker die kritischen Entscheidungssituationen untersuchen, sowie die Handlungsoptionen und die Faktoren, die diese beeinflussen. Dies wäre auch anschlussfähiger an die alltägliche Praxis von Unternehmen und insbesondere KMU.

Zudem muss beim Thema Postwachstum und Unternehmen noch stärker unterschieden werden, welche Maßnahmen und Entscheidungen wachstumsunabhängiges Wirtschaften ermöglichen (z.B. Verzicht auf Fremdkapital) und welche eine Postwachstumsökonomie im Allgemeinen begünstigen (z.B. Herstellung von Produkten, die suffiziente Lebensstile unterstützen), da diese nicht unbedingt immer deckungsgleich sein müssen.

16. Kritische Würdigung

Rückblickend wird die Arbeit einer kritischen Würdigung aus Sicht des Autors unterzogen.

Zunächst einmal muss festgehalten werden, dass die empirische Untersuchung allein schon aufgrund der Fallzahl nicht repräsentativ ist und somit keine Verallgemeinerungen abgeleitet werden können. Darüber hinaus erfolgte die Auswahl der Gesprächspartner weitestgehend willkürlich und z.T. nach dem Schneeballprinzip. Dies war der Tatsache geschuldet, dass sich die Bereitschaft von Unternehmen, zu wachstumskritischen Fragen Stellung zu beziehen, oft in Grenzen hielt. Zudem fehlte eine Art „Kontrollgruppe“ in Form von konventionell wirtschaftenden Unternehmen, die womöglich gegenläufige Positionen hätten mit einfließen lassen können.

Eine weitere Limitierung der Arbeit kann in der Art und Weise der Datenerhebung gesehen werden. So gestalteten sich Gesprächsführung und Zeitmanagement im Rahmen der Interviews gelegentlich schwierig, sodass bestimmte Themenblöcke vom Umfang her überrepräsentiert waren oder teils vom Thema abgeschweift wurde. Womöglich hätten ein Workshop bzw. eine Fokusgruppe qualitativ noch hochwertigere Ergebnisse hervorgebracht, da mehr Zeit gewesen wäre, ein gemeinsames Verständnis z.B. zu den beiden in den Interviews genutzten Abbildungen zu schaffen. Auch hätten sich die Meinungen und Positionen der Unternehmensvertreter im Rahmen einer Fokusgruppe gegenseitig eventuell mehr befruchtet und sich unter den Teilnehmern kritischere Auseinandersetzungen entwickelt. Zudem wurden zwei Interviews von den Gesprächspartnern während einer Autofahrt geführt, sodass davon ausgegangen werden kann, dass eine hundertprozentige Konzentration nicht gegeben war und vor allem die Abbildungen bei den entsprechenden Fragen nicht vorlagen.

Außerdem beschränkt sich die Arbeit hinsichtlich Argumentationskette, Quellen und untersuchter Unternehmen auf in Deutschland bzw. Westeuropa gültige Zusammenhänge. Der Stellenwert von quantitativem Wachstum und somit auch einer Postwachstumsökonomie mag in anderen Kulturen und Erdteilen ein völlig anderer sein.

Letztlich handelt es sich bei Konzepten wie nachhaltiger Entwicklung und auch Postwachstumsökonomie um stark normative Themen, für die sich immer auch Gegenargumente finden lassen. Eine abschließende Beantwortung der Frage, welcher Weg der Richtige ist und welche Entscheidung welche Konsequenzen nach sich zieht, ist nicht möglich.

17. Zusammenfassung

Befürworter eines „grünen“ oder „nachhaltigen Wachstums“ vertreten die These, dass es zur Lösung der globalen sozio-ökologischen Probleme keiner grundlegenden Veränderungen unserer Wirtschafts- und Lebensweise bedarf, sondern dies durch eine Entkopplung des Ressourcenverbrauchs und der Emissionen vom Wirtschaftswachstum erreicht werden kann. Auch wenn Steigerungen der Ressourceneffizienz in den letzten Jahren unbestritten erreicht wurden, konnte der Beweis, dass eine absolute Entkopplung auf globaler Ebene möglich ist, bisher nicht erbracht werden. Aufgrund von Rebound-Effekten und Wachstumsraten, die über den Effizienzzuwächsen liegen, konnte bisher nur eine relative Entkopplung in vereinzelten Bereichen erreicht werden.

Folglich werden Stimmen lauter, die den permanenten Wachstumspfad vor allem in den westlichen Industrienationen, aber auch in Schwellenländern, kritisieren und alternative Wirtschaftsweisen fordern, um angesichts endlicher Ressourcen die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Eine dieser diskutierten Alternativformen ist die Postwachstumsökonomie. Da diese wachstumskritischen Debatten jedoch häufig auf volkswirtschaftlicher Ebene geführt werden, verfolgt diese Arbeit das Ziel, den Fundus an Forschungsergebnissen zur unternehmerischen Perspektive einer Postwachstumsökonomie zu erweitern.

Sie baut dabei auf ersten Untersuchungen auf, die sich mit der Frage befassen, wie Unternehmen es angesichts eines wachstumsorientierten Wirtschaftssystems schaffen können, auch unabhängig vom Wachstum erfolgreich zu wirtschaften. Darin fanden sich erste Anhaltspunkte, welche Faktoren sich wachstumsfördernd auf ein Unternehmen auswirken, sowie strategische Ansätze, die es vereinzelten Pionierunternehmen – vor allem KMU – bereits heute erlauben, wachstumsunabhängig zu wirtschaften.

Ziel dieser Arbeit war es dann, die in der Literatur diskutierten Wachstumstreiber und -zwänge, sowie unternehmerische Postwachstumsstrategien von Unternehmern bewerten zu lassen. Zu diesem Zweck wurden sechs Experten-Interviews mit Unternehmensverantwortlichen geführt, in fünf von sechs Fällen mit der Geschäftsführung.

Die Auswertung der Gespräche ergab, dass aus Sicht der befragten Unternehmer die Gier des Menschen und egoistische Motive die relevantesten wachstumsfördernden Faktoren sind. Alle weiteren diskutierten strukturellen Faktoren wie das Zinssystem oder Wettbewerbsdruck in knappen Märkten seien lediglich Scheinargumente und keine unumgänglichen Zwänge.

Dementsprechend bedarf es laut der Expertenmeinungen auch keiner expliziten Unternehmensstrategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften, sondern in erster Linie einer gewissen ethisch-moralischen Grundüberzeugung, die es einem erlaubt, sich in

entscheidenden Momenten für alternative Handlungsoptionen zu entscheiden, die den Wachstumsdruck auf das Unternehmen abmildern. Zum Beispiel sei es eine Frage der Überzeugung, ob man andere Unternehmen als Mitbewerber und Partner im Markt betrachtet, mit denen man kooperiert und die sich gegenseitig unterstützen oder ob man konkurrenzorientiert versucht, einander zu verdrängen. Ähnlich verhalte es sich mit Fragen der Finanzierung und Eigentümerschaft, die oft weitreichende Konsequenzen für die Wachstumsunabhängigkeit nach sich ziehen.

Somit lässt sich auf Basis der empirischen Untersuchung festhalten, dass wachstumsunabhängiges Wirtschaften weniger eine Frage des Könnens als des Wollens ist. Worin dieses Wollen begründet ist, wie man entsprechende Überzeugungen stärker in Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre verankern kann und welche Implikationen sich aus diesen Erkenntnissen gerade für größere Unternehmen ergeben, sollte Gegenstand weiterer Forschung sein.

Literaturverzeichnis

Acosta Espinosa, A. (2008). El buen vivir, una oportunidad por construir. Abgerufen von http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/4162

Adler, F. (2016). Transformation zur Postwachstumsgesellschaft – ja, aber wie und wer? *Working Paper - Kolleg Postwachstumsgesellschaften*, *3/2016*. Abgerufen von http://www.kolleg-postwachstum.de/sozwgmedia/dokumente/WorkingPaper/wp3_2016.pdf

Alvadero, F., Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., & Zucman, G. (2017). *World Inequality Report 2018*. World Inequality Lab. Abgerufen von http://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-full-report-english.pdf

Atteslander, P., Cromm, J., Grabow, B., Klein, H., Maurer, A., & Siegert, G. (2006). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (11. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Bakker, L., Loske, R., & Scherhorn, G. (1999). *Wirtschaft ohne Wachstumsstreben: Chaos oder Chance? Bericht über ein Forschungsprojekt im Auftrag der Gemeinnützigen Treuhandstelle e.V. (GLS-Bank Bochum), der Heinrich-Böll-Stiftung und der Triodos Stichting* (S. 77). Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.

Becker, M., Reinicke, M., Rosa, H., Kipping, K., & Paech, N. (Hrsg.). (2018). *Anders wachsen! von der Krise der kapitalistischen Wachstumsgesellschaft und Ansätzen einer Transformation*. München: oekom.

Bender, H., & Bernholt, N. (2017). Unternehmen, die nicht wachsen müssen. Die Unternehmensverfassung einer solidarischen Postwachstumsökonomie – Reformschritte und Umsetzungschancen im europäischen Kontext. In *Postwachstumspolitiken: Wege zur wachstumsunabhängigen Gesellschaft*. München: oekom Verlag.

Binswanger, H. C. (2006). *Die Wachstumsspirale: Geld, Energie und Imagination in der Dynamik des Marktprozesses* (2. Auflage). Marburg: Metropolis-Verl.

Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *18*, 41–61. https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010

Böcking, D. (2012). Wachstumskritische Unternehmen: Vielen Dank, dass Sie nicht bei uns kaufen. *Spiegel Online*. Abgerufen von http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/wie-unternehmen-ohne-wachstum-ueberleben-wollen-a-832260.html

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (o. J.). Neue CSR-Berichtspflicht für Unternehmen ab 2017. Abgerufen 17. Januar 2018, von http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/richtlinie-zur-berichterstattung.html

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. (2009). Michael Müller: Ressourcenverbrauch und Wirtschaftswachstum müssen entkoppelt werden - BMUB-Pressemitteilung. Abgerufen 17. Februar 2018, von https://www.bmub.bund.de/PM4443

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.). (2012). Green Economy - Neuer Schwung für Nachhaltigkeit. Abgerufen von http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pools/Broschueren/broschuere_green_economy_bf.pdf

Bundeszentrale für politische Bildung. (2008). Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung | bpb. Abgerufen 18. Januar 2018, von https://www.bpb.de/izpb/8983/leitbild-der-nachhaltigen-entwicklung?p=all

D'Alisa, G., Demaria, F., & Kallis, G. (Hrsg.). (2016). *Degrowth: Handbuch für eine neue Ära*. (G. Gockel, G. Schermer-Rauwolf, S. Schuhmacher, & B. Steckhan, Übers.) (Deutsche Erstausgabe). München: oekom verlag.

Daly, H. E. (Hrsg.). (1980). *Economy, ecology, ethics. Essay towards a Steady-State Economy* (Partial rev. ed). San Francisco: Freeman.

Daly, H. E. (1991). *Steady-State Economics, 2nd Edition*. Washington, D.C: Island Press.

Daly, H. E. (1999). *Wirtschaft jenseits von Wachstum*. Salzburg: Pustet, Salzburg.

Deimling, D. (2016). *Sinnstrukturen und Muster nachhaltiger Unternehmen im Kontext der Wachstumskritik: eine Untersuchung unter Einsatz einer Systemaufstellung*. Münster: Lit.

Demling, A. (2016). Globale Wirtschaft: Ausgewachsen. *Spiegel Online*. Abgerufen von http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/wirtschaft-oekonomen-halten-wachstum-fuer-begrenzt-a-1079310.html

Deutscher Bundestag (Hrsg.). (2013). Schlussbericht der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“. Abgerufen von http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/133/1713300.pdf

Deutschmann, C. (2014). Moderne Ökonomie ohne Wachstumszwang: ein Wunschtraum? *WSI-Mitteilungen*, *67*(7), 513–520.

D’heur, M. (2013). *CSR und Value Chain Management: Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung* (2014. Aufl.). New York: Springer Gabler.

Die Bundesregierung (Hrsg.). (2016). Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie - Neuauflage 2016. Abgerufen von https://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/2017-01-11-nachhaltigkeitsstrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=20

Die Umweltchronik. (2016). Abgerufen 17. Januar 2018, von https://sns.uba.de/chronik/de.html

Dowling, M., & Drumm, H. J. (2003). *Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum* (2. Auflage). Berlin: Springer.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.

Etscheit, G. (2012). Niko Paech: Aufklärung 2.0. *Die Zeit*. Abgerufen von http://www.zeit.de/2012/49/Wachstumskritiker-Oekonom-Niko-Paech

EU-Gipfel: Merkel fordert mehr Anstrengungen für Wirtschaftswachstum. (2014). *Spiegel Online*. Abgerufen von http://www.spiegel.de/politik/ausland/eu-gipfel-merkel-forderte-mehr-anstrengungen-fuer-wachstum-a-999189.html

Exner, A., Lauk, C., & Kulterer, K. (2008). *Die Grenzen des Kapitalismus: wie wir am Wachstum scheitern*. Wien: Ueberreuter.

Felber, C. (2010). *Die Gemeinwohl-Ökonomie: Das Wirtschaftsmodell der Zukunft* (9. Aufl.). Wien: Deuticke.

Fessler, P., & Hinsch, S. (2013). *Wie funktioniert Wirtschaft? Eine kritische Einführung*. Promedia Verlag.

Foster, J. B. (2011). Capitalism and Degrowth: An Impossibility Theorem. *Monthly Review*, *62*(8), 26. https://doi.org/10.14452/MR-062-08-2011-01_2

Fücks, R. (2013). *Intelligent wachsen: Die grüne Revolution*. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Gebauer, J. (2017). *Unternehmerische Strategien für mehr Wachstumsunabhängigkeit*. Unternehmen zwischen Zukunftsfähigkeit und Wachstumszwang - Forschungs- und Projektentwicklungsworkshop, Hannover.

Gebauer, J., Mewes, H., & Dietsche, C. (2015). Wir sind so frei - Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad. (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) GmbH, Hrsg.).

Gebauer, J., & Sagebiel, J. (2015). Wie wichtig ist Wachstum für KMU? (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) GmbH, Hrsg.).

Geels, F. W., & Schot, J. (2010). The dynamics of transitions: a socio-technical perspective. In J. Grin, J. Rotmans, & J. Schot (Hrsg.), *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change* (S. 11–104). Routledge. Abgerufen von http://sro.sussex.ac.uk/20290/

Georgescu-Roegen, N., Rens, I., & Grinevald, J. (1979). *Demain la décroissance*. P.M. Favre. Paris, Lausanne. Abgerufen von http://documentation.unicaen.fr/Default/doc/FLORA/56319/demain-la-decroissance-nicholas-georgescu-roegen

Gesang, B. (2016). *Wirtschaftsethik und Menschenrechte: ein Kompass zur Orientierung im ökonomischen Denken und im unternehmerischen Handeln*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3., überarb. Aufl). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gläser-Zikuda, M. (2011). Qualitative Auswertungsverfahren. In *Empirische Bildungsforschung* (S. 109–119). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Abgerufen von https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-93015-2_9

Göpel, M. (2016). *The Great Mindshift: How a New Economic Paradigm and Sustainability Transformations go Hand in Hand* (1st ed. 2016). New York, NY: Springer.

Grunwald, A., & Kopfmüller, J. (2006). *Nachhaltigkeit*. Campus Verlag.

Häder, M. (2010). *Empirische Sozialforschung: eine Einführung* (2., überarb. Aufl). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

Henke, E. (2010). *Zukunftsfähige Wirtschaft: ökonomischer Paradigmenwechsel als Weg in eine nachhaltige Gesellschaft*. Marburg: Tectum.

Hicks, J. R. (1966). Growth and Anti-Growth. *Oxford Economic Papers*, *18*(3), 257–269.

Hirschberger, P. (2011). *Die Wälder der Welt - Ein Zustandsbericht*. WWF Deutschland. Abgerufen von https://mobil.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF_Waldzustandsbericht.pdf

Hopkins, R., & Heinberg, R. (2008). *The Transition Handbook: From Oil Dependency to Local Resilience* (1. Auflage). Totnes, Devon: Transition Books.

Hüther, M. (2012). Wirtschaftswachstum: Die Grenzen der Wachstumskritik. *FAZ.NET*. Abgerufen von http://www.faz.net/1.1906008

Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken. (2015). Lexikon der Nachhaltigkeit | Politik | EU Staaten. Abgerufen 17. Januar 2018, von https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/eu_staaten_1367.htm

Jackson, T. (2013). *Wohlstand ohne Wachstum: Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*. (E. Leipprand, Übers.). München: oekom verlag.

Keynes, J. M. (2010). Economic Possibilities for Our Grandchildren. In *Essays in Persuasion* (S. 321–332). Palgrave Macmillan, London. Abgerufen von https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-59072-8_25

Knauß, F. (2012). Debatte: Wachstum? Nein danke! Abgerufen 7. Dezember 2017, von http://www.wiwo.de/politik/deutschland/debatte-wachstum-nein-danke/6929576.html

Koepp, R., Schunke, F., Köhler, C., Liebig, S., & Schröder, S. (2015). Arbeit in der Postwachstumsgesellschaft. Diagnosen, Prognosen und Gegenentwürfe. Eine kommentierte Literaturübersicht. *Working Paper - Kolleg Postwachstumsgesellschaften*, *6/2015*. Abgerufen von http://www.kolleg-postwachstum.de/sozwgmedia/dokumente/WorkingPaper/wp6_2015.pdf

Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. Springer-Verlag.

Kurz, R. (2017). Ein unerfülltes Versprechen. *Politische Ökologie*, *148*, 49–54.

Lange, S. (2011). Solidarische Unternehmen wider den Wachstumszwang. *Contraste*, (April), 7.

Lange, S. (2018). *Macroeconomics without growth: sustainable economies in neoclassical, Keynesian and Marxian theories*. Marburg: Metropolis-Verlag.

Latouche, S. (2004). Degrowth economics. *Le Monde Diplomatique*, *11*, 2004.

Latouche, S. (2007). *Petit traité de la décroissance sereine*. Paris: Mille et une Nuits.

Leena. (2014). Grenzen des Wirtschaftswachstums und Ressourcenverbrauchs. Abgerufen 17. Februar 2018, von http://nachhaltig-sein.info/unternehmen-csr-nachhaltigkeit/handbuch-nachhaltigkeit-folge-2-zustand-und-folgen-fur-unternehmen

Leonhardt, H., Juschten, M., & Spash, C. L. (2017). To Grow or Not to Grow? That Is the Question: Lessons for Social Ecological Transformation from Small-Medium Enterprises. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, *26*(3), 269–276. https://doi.org/10.14512/gaia.26.3.11

Liesen, A., Dietsche, C., & Gebauer, J. (2013). *Wachstumsneutrale Unternehmen: Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs*. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung.

Lorenz, S. (2016). Degrowth und Postwachstum - Reflexionen zu Konzeptvielfalt und Nachhaltigkeitsbezügen. *Technikfolgenabschätzung -Theorie und Praxis*, *25*(2), 4–11.

Luks, F. (2013). *Die Zukunft des Wachstums: Theoriegeschichte, Nachhaltigkeit und die Perspektiven einer neuen Wirtschaft* (2., aktualisierte Auflage). Marburg: Metropolis-Verlag.

Maddison, A. (2001). *The world economy: a millennial perspective*. Paris, France: Development Centre of the Organisation for Economic Co-operation and Development.

Marcus, J., Küpper, J., & Schmid, M. (2014). Wachstumsquelle M&A. *Akzente*.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz.

Merkel peilt stärkeres Wirtschaftswachstum in Deutschland an. (2016). *Reuters*. Abgerufen von https://de.reuters.com/article/deutschland-konjunktur-merkel-idDEKCN0WI2IG

Meunier, C. (2014). Fünfter Sachstandsbericht des Weltklimarats. Abgerufen 17. Januar 2018, von http://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimawandel/weltklimarat/fuenfter-sachstandsbericht-des-weltklimarats

Michler, I. (2014). Wohlstandsindex: Die Regierung ignoriert die teure Glücksformel. *DIE WELT*. Abgerufen von https://www.welt.de/wirtschaft/article127460986/Die-Regierung-ignoriert-die-teure-Gluecksformel.html

Miegel, M. (2010). *Exit: Wohlstand ohne Wachstum*. Berlin: Propyläen.

Müller, V. (2010). Deutscher Bundestag - Enquete zu Wachstum und Wohlstand beschlossen. Abgerufen 7. Dezember 2017, von http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/32467716_kw48_de_wohlstandsenquete/203414

Nicoll, N. (2016). *Adieu, Wachstum! das Ende einer Erfolgsgeschichte*. Marburg: Tectum.

Nicoll, N. (2017). Nachhaltigkeit: Nachhaltiges Wachstum – geht das? Abgerufen 18. Januar 2018, von http://www.fr.de/wirtschaft/gastwirtschaft/nachhaltigkeit-nachhaltiges-wachstum-geht-das-a-1376872

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.

Paech, N. (2007). Unternehmerische Nachhaltigkeit und die ungelöste Wachstumsfrage: Von der Funktionsorientierung zur Bedarfssubstitution. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, *15*(2), 86–91. https://doi.org/10.1007/s00550-007-0025-4

Paech, N. (2012a). *Befreiung vom Überfluss: auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie* (9. Auflage). München: oekom Verlag.

Paech, N. (2012b). *Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum: eine unternehmensbezogene Transformationstheorie* (2., und überarbeitete Auflage). Marburg: Metropolis-Verlag.

Paech, N. (2012c). Nachhaltigkeit: „Grünes“ Wachstum wäre ein Wunder. *Die Zeit*. Abgerufen von http://www.zeit.de/wirtschaft/2012-06/wachstumskritik-paech

Paech, N. (2018). Niko Paech: Grundzüge einer Postwachstumsökonomie – postwachstumsoekonomie.de. Abgerufen 17. Februar 2018, von http://www.postwachstumsoekonomie.de/material/grundzuege/

Paech, N., & Paech, B. (2013). Vom Wachstumsdogma zur Postwachstumsökonomie. *Wege in die Nachhaltigkeit: die Rolle von Medien, Politik und Wirtschaft bei der Gestaltung unserer Zukunft*.

Pasche, M. (1999). Nachhaltiges Wachstum durch Entkopplung vom Umweltverbrauch? *Friedrich-Schiller-Universität Jena, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Working Paper Series B*.

Pfriem, R. (2007). Unternehmenspolitische Verantwortung im außermoralischen und im moralischen Sinn. In *Unternehmensverantwortung aus kulturalistischer Sicht*. Marburg: Metropolis Verlag. Abgerufen von https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/proj/reflresp/Pfriem_Unternehmenspolitische_Verantwortung.pdf

Posse, D. (2015). *Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft: eine theoretische und empirische Untersuchung*. Heidelberg: Vereinigung für Ökologische Ökonomie.

Quéré, C. L., Andrew, R. M., Friedlingstein, P., Sitch, S., Pongratz, J., Manning, A. C., … Zhu, D. (2018). Global Carbon Budget 2017. *Earth System Science Data*, *10*(1), 405–448. https://doi.org/https://doi.org/10.5194/essd-10-405-2018

Ramsenthaler, C. (2013). Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“ In *Der Patient am Lebensende* (S. 23–42). Springer VS, Wiesbaden. Abgerufen von https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-19660-2_2

Rat der Europäischen Union (Hrsg.). (2015). Empfehlung des Rates über die Grundzüge der Wirtschaftspolitik der Mitgliedstaaten und der Europäischen Union. Amtsblatt der Europäischen Union. Abgerufen von http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015H1184&from=EN

Reichel, A. (2013a). *Das Geschäftsmodell des Weniger: Maß haltendes Wirtschaften in Betrieben*.

Reichel, A. (2013b). Das Ende des Wirtschaftswachstums, wie wir es kennen. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, *28*(1), 15.

Reichel, A. (2017). Wachstumsindifferenz: Generische Unternehmensstrategien für die Postwachstumsökonomie. In *CSR und Strategisches Management* (S. 325–339). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. Abgerufen von https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-49457-8_17

Richters, O., & Siemoneit, A. (2017). *Wachstumszwänge: Ressourcenverbrauch und Akkumulation als Wettbewerbsverzerrungen*. München: Oekom. Abgerufen von https://www.econstor.eu/handle/10419/152267

Rommel, M. (2017). *Zukunftsfähige Wirtschaftsgemeinschaften (CSX) – Übertragung der CSA-Logik auf andere Versorgungsfelder* (Masterarbeit). Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Rövekamp, M. (2016). Steigende Umsätze, neue Kundengruppen. *Der Tagesspiegel*. Abgerufen von http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/fairer-handel-steigende-umsaetze-neue-kundengruppen/14456022.html

Sachs, W. (1993). Die vier E's: Merkposten für einen maßvollen Wirtschaftsstil. Abgerufen von https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/66

Santarius, T. (2012). *Der Rebound-Effekt: Über die unerwünschten Folgen der erwünschten Energieeffizienz* (Research Report No. 5). Impulse zur WachstumsWende, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie. Abgerufen von https://www.econstor.eu/handle/10419/59299

Schickert, C. (2013). Das Kolleg „Postwachstumsgesellschaften" in Jena: ein Rückblick auf die Anfangsphase – Blog Postwachstum. Abgerufen 24. Februar 2018, von http://www.postwachstum.de/das-kolleg-postwachstumsgesellschaften-in-jena-ein-ruckblick-auf-die-anfangsphase-20130623

Schmelzer, M. (2016). Gastbeitrag: Degrowth, eine Alternative zum Wachstum. *FAZ.NET*. Abgerufen von http://www.faz.net/1.4493710

Schmelzer, M., & Passadakis, A. (2011). *Postwachstum: Krise, ökologische Grenzen und soziale Rechte*. Hamburg: VSA-Verl.

Schmid, F. (2017). Post-Wachstum - Von Attac bis zum Ökodorf: Degrowth wächst. *der Freitag*. Abgerufen von https://www.freitag.de/autoren/florian-schmid/von-attac-bis-zum-oekodorf-degrowth-waechst-und-waechst

Schneidewind, U. (1998). *Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur: kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext*. Marburg: Metropolis-Verl.

Schneidewind, U., Palzkill-Vorbeck, A., & Scheck, H. (2012). Der Beitrag von Unternehmen zur großen Transformation. In R. Hahn (Hrsg.) (S. 497–528). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Abgerufen von https://epub.wupper-inst.org/frontdoor/index/index/docId/4391

Schor, J. B. (2010). *Plenitude: the new economics of true wealth*. New York, NY: Penguin Press.

Schwarz, H.-P. (Hrsg.). (2008). *Die Bundesrepublik Deutschland: eine Bilanz nach 60 Jahren*. München: Bayerische Landeszentrale für Politische Bildungsarbeit.

Seidl, I., & Zahrnt, A. (2010a). *Postwachstumsgesellschaft: Konzepte für die Zukunft*. Metropolis-Verlag GmbH.

Seidl, I., & Zahrnt, A. (2010b). Wie der Abschied vom Paradigma des Wirtschaftswachstums gelingen kann. Die Postwachstumsgesellschaft. *Ökologisches Wirtschaften*, (3.201), 18–19.

Seidl, I., & Zahrnt, A. (2010c). Willkommen im Blog „Postwachstumsgesellschaft“! – Blog Postwachstum. Abgerufen 24. Februar 2018, von http://www.postwachstum.de/willkommen-im-blog-%e2%80%9epostwachstumsgesellschaft%e2%80%9c-2-20100922

Steffen, W., Richardson, K., Rockstrom, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., … Sorlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, *347*(6223), 1259855–1259855. https://doi.org/10.1126/science.1259855

Steurer, R. (2002). *Der Wachstumsdiskurs in Wissenschaft und Politik: Von der Wachstumseuphorie über „Grenzen des Wachstums“ zur Nachhaltigkeit* (1. Auflage). Berlin: VWF Verlag für Wissenschaft und Forschung.

Steurer, R. (2010). Die Wachstumskontroverse als Endlosschleife: Themen und Paradigmen im Rückblick. *Wirtschaftspolitische Blätter*, *57*(4), 423–435.

Storbeck, O. (2006). Stabilitätsgesetz: Kurzer Flirt mit Keynes. *Handelsblatt*. Abgerufen von https://www.handelsblatt.com/archiv/60-jahre-deutsche-wirtschaftsgeschichte-stabilitaetsgesetz-kurzer-flirt-mit-keynes/2668446.html?ticket=ST-5059984-ADZ3EUyWcXxbrJ4EdHbv-ap2

The Royal Society. (2005). *Ocean acidification due to increasing atmospheric carbon dioxide.* London: Royal Society.

Umweltbundesamt (UBA). (2017). *Umweltbewusstsein in Deutschland 2016*. Abgerufen von https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/umweltbewusstsein_deutschland_2016_bf.pdf

UN System Task Team on the Post-2015 UN Development Agenda (Hrsg.). (2013). Realizing the Future we Want for All. Executive Summary. Abgerufen von http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Post_2015_UNTTreport.pdf

United Nations. (1972). *Report of the United Nations Conference on the Human Environment*. Stockholm. Abgerufen von http://www.un-documents.net/a-conf48-14r1.pdf

United Nations. (1992). *Report of the United Nations Conference on Environment and Development*. Rio de Janeiro. Abgerufen von http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-4.htm

U.S. Department of State (Hrsg.). (2014). Strategic Plan FY 2014-2017. Abgerufen von https://www.state.gov/documents/organization/223997.pdf

van den Bergh, J. C. J. M. (2011). Environment versus growth — A criticism of “degrowth” and a plea for “a-growth”. *Ecological Economics*, *70*(5), 881–890. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.09.035

Victor, P. A. (2008). *Managing Without Growth: Slower by Design, Not Disaster*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Welzer, H., Wiegandt, K., & Forum für Verantwortung (Hrsg.). (2014). *Wege aus der Wachstumsgesellschaft* (2. Aufl). Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.

Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen (Hrsg.). (2011). *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation; [Hauptgutachten]* (2., veränd. Auflage. Berlin: Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU).

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford; New York: Oxford University Press.

Wörtz, T. (2014). „Grünes Wachstum“ gibt es nicht. *sueddeutsche.de*. Abgerufen von http://www.sueddeutsche.de/wissen/oekonomie-und-oekologie-gruenes-wachstum-gibt-es-nicht-1.1865075

WWF Deutschland. (2016). *Living Planet Report 2016*.

ZOE Institut für zukunftsfähige Ökonomien, Vereinigung für Ökologische Ökonomie, & Wissenschaftliche Arbeitsgruppe nachhaltiges Geld (Hrsg.). (2017). Dokumentation des Forschungs- und Projektentwicklungsworkshops. Unternehmen zwischen Zukunftsfähigkeit und Wachstumszwang, Hochschule Hannover. Abgerufen von http://geld-und-nachhaltigkeit.de/wp-content/uploads/ws-wazwa-dokumentation.pdf

Zukunftsstiftung Landwirtschaft. (2017). Hunger im Überfluss. Abgerufen 17. Januar 2018, von https://www.weltagrarbericht.de/index.php?id=2203&L=0

Anhang

Abbildung 8: Gesprächsleitfaden Experten-Interviews

Telefon-Interview | Constantin Franz | Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Gesprächsleitfaden: Wachstumsunabhängiges Wirtschaften

1. **Stellen Sie** doch zum Einstieg bitte mal in wenigen Sätzen **Ihr Unternehmen vor**. (z.B. Branche, Größe, Schwerpunkte, Kunden, Märkte)

2. Was fällt Ihnen in Bezug auf das **Thema Nachhaltigkeit zu Ihrem Unternehmen** ein? (z.B. NH-Aspekte auf Produktebene, Prozess-/Ressourceneffizienz, Mitarbeiter, Wertschöpfungskette)

3. Gibt es für Ihr Unternehmen eine Art **Leitbild** oder **Unternehmensziele** und welche Rolle spielt das Thema **Wachstum** dabei?

4. Inwiefern treffen die in **Abbildung 1 dargestellten Wachstumstreiber und -zwänge** auf Ihr Unternehmen zu? Gibt es aus Sicht Ihres Unternehmens weitere Faktoren? Wie würden Sie diese priorisieren?

5. Was wären für Sie **Motive**, das Unternehmenswachstum zu begrenzen bzw. sich unabhängiger vom Wachstum zu machen?

6. Wie bewerten Sie die in **Abbildung 2 dargestellten strategischen Ansätze** hinsichtlich ihrer Wirksamkeit wachstumsunabhängiges Wirtschaften zu ermöglichen?

    a. Welche dieser Strategien haben aus Ihrer Sicht das größte **Potenzial**? Wie würden Sie diese **priorisieren**? Fallen Ihnen **Weitere** ein?

    b. Welche lassen sich am ehesten **umsetzen**?

    c. Bei welchen Strategien sehen Sie **Hemmnisse** in der Umsetzung? Was müsste getan werden, um diese zu **überwinden**?

    d. Könnten Sie einige Strategien bestimmten Wachstumstreibern/-zwängen **zuordnen**?

Quelle: eigene Darstellung

Eidesstaatliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die von mir am heutigen Tag am Fachbereich „Landschaftsnutzung und Naturschutz“ der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde eingereichte Master Thesis mit dem Titel

„Strategien für wachstumsunabhängiges Wirtschaften – Potenziale und Hemmnisse aus Sicht von Unternehmen“

selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Sachverhalte und Informationen sind als solche kenntlich gemacht.

Eberswalde, den _____ _____

Constantin Franz