



Universität Hamburg  
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

# **Unternehmen in der Postwachstumsökonomie - Eine Betrachtung unter Einbezug von Nachhaltigkeit Trade-offs**

Masterthesis im Studiengang  
International Business and Sustainability

Universität Hamburg  
Fakultät für Wirtschafts-und Sozialwissenschaften  
Fachbereich Sozialökonomie  
Professur für Management and Sustainability

Betreuer: Prof. Dr. Timo Busch  
Zweitprüfer: Prof. Dr. Alexander Bassen

Verfasserin: Laura Popiol  
Abgabedatum: 25.01.2018

# Inhaltsverzeichnis

Anhangsverzeichnis .....	III
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Fragestellung .....	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>5</b>
2.1 Grundzüge klassischer Wachstumstheorien.....	5
2.1.1 Klassik.....	6
2.1.2 Sozialistische Konzepte .....	7
2.1.3 Neoklassik .....	8
2.1.4 Kritische Reflexion anhand alternativer Wachstumstheorien .....	11
2.2 Postwachstumsökonomie.....	15
2.2.1 Gestaltungselemente der Postwachstumsökonomie.....	18
2.2.2 Unternehmen in der Postwachstumsökonomie .....	21
2.3 Trade-Offs in unternehmerischer Nachhaltigkeit .....	26
<b>3 Methodik .....</b>	<b>30</b>
3.1 Methodisches Vorgehen.....	30
3.2 Forschungsrahmen: Kleine und mittlere Postwachstumsunternehmen in Deutschland .....	31
3.3 Datenerhebung.....	33
3.4 Datenanalyse.....	35
<b>4 Forschungsergebnisse .....</b>	<b>41</b>

<b>4.1 Vision und Motive .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Position gegenüber Wachstum.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Unternehmenseigenschaften und Strategien .....</b>	<b>46</b>
<b>4.4 Herausforderungen und Trade-offs .....</b>	<b>49</b>
<b>5 Diskussion, Reflexion und Fazit.....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Diskussion und Reflexion .....</b>	<b>52</b>
<b>5.2 Fazit.....</b>	<b>56</b>
<b>6 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>59</b>
<b>7 Anhang .....</b>	<b>65</b>
<b>Appendix A: Interviewleitfaden.....</b>	<b>65</b>
<b>Appendix B: Gesprächsverzeichnis .....</b>	<b>67</b>
<b>Ehrenwörtliche Erklärung.....</b>	<b>68</b>

## **Anhangsverzeichnis**

Appendix A: Interviewleitfaden.....	65
Appendix B: Gesprächsverzeichnis.....	67

## **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

Tabelle 1:	Resonanz bei Interview-Planung zur Datenerhebung .....	33
Tabelle 2:	Exemplarischer Kodierungsprozess .....	39
Tabelle 3:	Gesprächsverzeichnis der geführten Interviews.....	67
Abbildung 1:	Gestaltungselemente in der Postwachstumsökonomie.....	19
Abbildung 2:	Charakteristika und Aufgaben von Unternehmen in der Postwachstumsökonomie .....	23
Abbildung 3:	Analytischer Rahmen für Nachhaltigkeit Trade-offs .....	29
Abbildung 4:	Übersicht der Forschungsergebnisse.....	41

## **Abkürzungsverzeichnis**

<b>BIP</b>	Bruttoinlandsprodukt
<b>CO<sub>2</sub></b>	Kohlenstoffdioxid
<b>ebd.</b>	Ebenda
<b>PWÖ</b>	Postwachstumsökonomie
<b>Solawi</b>	Solidarische Landwirtschaft
<b>u. a.</b>	unter anderen

# 1 Einleitung

Die Erde stößt an ökologische, soziale, planetarische (Rockström et al., 2009) und Wachstumsgrenzen (Paech, 2016). Daher stellt sich zunächst die Frage nach den Ursachen und daraufhin die Frage, wie Abhilfe geschaffen werden kann. Als mögliche Ursachen sehen kritische Debatten einen Zusammenhang zwischen diesen Grenzüberschreitungen und ökonomischem Wachstum (Jackson, 2009). Denn ein exponentielles Wachstum, gemessen am Bruttoinlandsprodukt, in einer endlichen Welt, scheint nicht dauerhaft möglich und darf nicht die Reproduktionsfähigkeit des Planeten überschreiten (Binswanger, 2009). Steht Wachstum doch eigentlich für Stabilität, niedrige Arbeitslosigkeit und Wohlstand, wird es nun unter Berücksichtigung von ökonomischen Krisen, Konflikten und einem klimatischen Wandel kritisch hinterfragt. Zudem ist in den letzten Jahren eine Stagnation der Wachstumsraten zu erkennen (Statista).

Nach der Identifikation möglicher Zusammenhänge, folgt die Suche nach Abhilfe, die in diesem Fall in dem Lösungsansatz einer Wachstumsrücknahme resultiert. Dabei kann es schwierig sein, eine Akzeptanz dafür herzustellen, dass es zum Schutz des Planeten nötig ist, Konsum und Produktion zu hinterfragen und womöglich mit einer Wachstumsrücknahme zu reagieren (Latouche, 2015). Einige Kritiker (u.a. Daly, 1996; Jackson, 2009; Rockström et al., 2009) sind sich einig, dass die Wirtschaft auf materieller Basis zukünftig nicht uneingeschränkt wachsen sollte und eine Postwachstumsökonomie als alternatives Wirtschaftskonzept nötig ist (Jackson, 2017; Paech, 2016). Dabei soll an dieser Stelle betont werden, dass die Betrachtung einer Wachstumsrücknahme auf den wirtschaftlichen Norden bezogen ist, da Wachstum für Entwicklungs- oder Schwellenländer weiterhin von wichtiger Bedeutung ist.

Der erste Teil dieser Arbeit wird sich einer intensiven Betrachtung der zugrundeliegenden Kausalitäten und Wachstumspfadparadigmen sowie den Grundzügen einer Postwachstumsökonomie widmen. Dieses Konzept befasst sich mit Gestaltungsformen einer Ökonomie und Gesellschaft, die Wachstumswänge aushebeln (Paech, 2016). Mit einer kritischen Betrachtung der theoretischen Grundlagen widmet sich die Arbeit darüber hinaus, tatsächlichen Akteuren in Postwachstumskonzepten. Denn in den letzten Jahren hat sich eine wachsende Nische etabliert, in der sich Akteure abseits ausgetretener Wachstumspfade bewegen (Palzkill & Schneidewind, 2015). Eine Entwicklung, der die Forschung nicht ausreichend gerecht wird: Das Interesse an der Postwachstumsökonomie ist bisher ein theoretisches. Zur praktischen Implementierung des Konzepts in Unternehmen gibt es derzeit nur wenig Literatur, da es sich erst im Laufe der letzten Jahre zu einer Bewegung entwickelt hat (Eversberg, 2016). Hier will diese Arbeit einen Beitrag leisten und die Handlungsmotive und Beweggründe derer untersuchen, die sich von den

neoklassischen Wachstumsparadigmen abgewendet haben. Zusätzlich ist eine Betrachtung von auftretenden Herausforderungen und Trade-offs im Postwachstumskontext bisher nicht ausreichend vorhanden und soll erweitert werden. So treten neben Beweggründen auch konkrete Herausforderungen und Trade-Offs einer postwachstumsorientierten Ökonomie zu Tage, die von strategischer Relevanz sein können. Eine Analyse auf Unternehmensebene soll ein klareres Bild von bereits implementierten Postwachstumskonzepten liefern und ein Verständnis der Rollen von Unternehmen im ökonomischen Strukturwandel aufzeigen. Ferner können die Ergebnisse sowohl einen theoretischen Beitrag zur Verständniserweiterung über Postwachstumsunternehmen leisten als auch von praktischer Relevanz sein.

## **1.1 Fragestellung**

In der aktuellen Postwachstumsdebatte wird die Maxime Wirtschaftswachstum und damit auch der vermeintlich positive Zusammenhang zwischen einem steigenden Bruttoinlandsprodukt (BIP) und hoher Lebensqualität in Frage gestellt (Paech, 2013). Denn eine Zunahme des BIP erscheint nicht mehr realistisch und sinnvoll (Paech, 2016). Gleichzeitig stellen stagnierende Wachstumsraten in hoch industrialisierten Ländern für eine Gesellschaft und ihre zentralen Institutionen, wie das Steuersystem oder die Altersvorsorge, die auf der Annahme weiteren Wachstums basieren, ein ernstzunehmendes Problem dar (Gran, 2017). In der Literatur ist deshalb eine Vielzahl von Konzepten und Theorien zu finden, die sich mit einer Wachstumsrücknahme befassen, um die vorab beschriebene Situation zu meistern. Allerdings sind einige Konzepte abstrakt und auf einer theoretischen Ebene - konkrete Implementierungsmöglichkeiten bleiben meist außen vor. Zudem wurde in der Postwachstumsdebatte bisher nur ein geringer Forschungsfokus auf die Unternehmensebene gelegt (Gebauer et al., 2015; Posse, 2015). Aber gerade Unternehmen nehmen als Akteure einer Ökonomie eine wichtige Rolle im Transformationsprozess ein. Durch sie können theoretische Konzepte implementiert werden, um eine Postwachstumsgesellschaft zu etablieren.

Um relevantes Wissen zusammenzutragen, warum Unternehmen Teil der Postwachstumsbewegung sind, wurde nach theoretischen Vorüberlegungen folgende Forschungsfrage formuliert:

*„Warum wenden sich kleine und mittlere Unternehmen vom klassischen Wachstumsparadigma ab?“.*



Diese Fragestellung induziert eine Herangehensweise mit Hilfe qualitativer Forschungsmethodik, um so die Beweggründe uneingeschränkt auf allen Ebenen betrachten zu können. Die Frage wird bewusst mit Warum begonnen, um weniger Handlungsempfehlungen abzuleiten, sondern vielmehr Motivation und Visionen zu verstehen. Der Forschungsrahmen wurde auf kleine und mittlere Unternehmen beschränkt, um auf Größenbasis vergleichbare Ergebnisse zu erzielen. Darüber hinaus zeigt sich bereits in der Literatur (Schubring et al., 2013; Gebauer & Sagebiel, 2015), dass Herangehensweisen im Sinne einer Postwachstumsökonomie stärker in kleinen und mittleren Unternehmen vorzufinden sind als in Großkonzernen. Dabei werden in der Betrachtung nicht die Verhaltensweisen einzelner Individuen und die Auswirkungen ihrer Handlungen im Detail aufgenommen, sondern die Handlungsmotivationen des Unternehmens aus einer Makroperspektive beleuchtet. Ein wesentliches Element der Forschungsfrage stellt die Abkehr von klassischen Wachstumsparadigmen dar. Eine genauere Entwicklung und Eingrenzung dieser Paradigmen wird in Abschnitt 2.1. aufgezeigt. Im Hinblick auf die Fragestellung soll hierdurch der Fokus auf unternehmerische Akteure gelegt werden, die nicht nach Paradigmen der Profitmaximierung und Expansion agieren, sondern durch ihre Tätigkeit zu einer übergreifenden Wachstumsrücknahme beitragen können.

Einige Ansätze zur Nachhaltigkeit in Unternehmen betrachten unternehmerisches Handeln aus einer Trade-off Perspektive (Hahn et al., 2010; Haffar & Searcy, 2017). In der Trade-off Betrachtung wird angenommen, dass durch eine Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen Kompromisse, also Trade-offs, in ökologischer, sozialer oder ökonomischer Dimension eingegangen werden (Hahn et al., 2010). Alle drei Dimensionen gleichzeitig oder gleichwertig zu adressieren ist nicht möglich (ebd.). Gegenstand dieser Arbeit soll daher auch eine Betrachtung von Postwachstumsunternehmen unter Einbezug von Nachhaltig Trade-offs sein. So sollen Postwachstumsakteure aus einer anderen Perspektive beleuchtet und hinterfragt werden, ob sie besonderen Herausforderungen begegnen und Kompromisse in ihren Handlungen eingehen müssen. Da der Fokus auf einer Verständnisbildung für Motive und der Wachstumshaltung liegt, findet die Trade-off Betrachtung keine direkte Berücksichtigung in der Forschungsfrage.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Im folgenden zweiten Kapitel werden zunächst die theoretischen Grundlagen und die Entwicklung klassischer Wachstumstheorien skizziert. Dabei soll der Satus Quo des vorherrschenden ökonomischen Denkens verdeutlicht und die Bedeutung der Wachstumsparadigmen herausge-

stellt werden. Anhand einer kritischen Reflexionen der skizzierten Grundzüge werden alternative Denkanstöße und Postwachstumsbewegungen mit Fokus auf die Postwachstumsökonomie vorgestellt. Das Konzept wird insbesondere unter Berücksichtigung der Rolle von Unternehmen in der Postwachstumsökonomie beleuchtet. Da in dieser Arbeit auch Trade-offs im unternehmerischen Handeln betrachtet werden, folgt eine Darstellung der Trade-off Theorie für Nachhaltigkeit. Unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen widmen sich Kapitel drei und vier der methodischen Forschung und ihren Ergebnissen. Die Forschungsfrage wird anhand einer qualitativen Analyse auf Basis der Grounded Theory betrachtet. Das methodische Vorgehen, die Datenerhebung anhand von Interviews sowie die Analyse der Daten werden zunächst erläutert, anschließend werden die Forschungsergebnisse vorgestellt werden. Im Schlussteil der Arbeit werden die Ergebnisse diskutiert und die gesamte Arbeit kritisch reflektiert. Hierbei wird auch ein kurzer Forschungsausblick mit abschließendem Fazit gegeben.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Im ersten Teil des folgenden Kapitels werden die Grundzüge und die Entwicklung etablierter Wachstumstheorien aufgezeigt. Dabei wird im Rahmen dieser Arbeit nur ein kurzer Überblick als Auszug der Vielfalt aller theoretischen Stoßrichtungen sowie Determinanten gegeben. Zuerst werden historische Entwicklungen der Klassik thematisiert. Anschließend werden die Konzepte von Marx und Keynes aufgeführt sowie die Entwicklung hin zur Neoklassik aufgezeigt. Insgesamt konzentriert sich der Abschnitt dabei auf ökonomische Theorien, die wirtschaftspolitische Anwendung fanden und heute noch finden, um so die Entwicklung und Bedeutung des Wachstumsparadigmas in heutigem Verständnis herauszustellen. Durch eine kritische Reflexion sowie eine Betrachtung eines Teils der bereits vorhandenen Alternativansätze in der Postwachstumsbewegung, erfolgt die Überleitung zum theoretischen Basiskonzept dieser Arbeit: das Konzept der Postwachstumsökonomie. Es werden Gestaltungselemente der Theorie sowie die Bedeutung von Unternehmen in der Postwachstumsökonomie herausgestellt. Außerdem wird eine Übersicht über den Forschungsstand zu Postwachstumsunternehmen gegeben. Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung der Trade-off Theorie für Nachhaltigkeit, um einen Blick auf Herausforderungen in Unternehmen zu werfen und die Forschungsergebnisse diesbezüglich untersuchen zu können.

### **2.1 Grundzüge klassischer Wachstumstheorien**

In der Ökonomie fußen viele Theorien auf lang etablierten, historischen Denkweisen; Neuerungen der theoretischen Ansätze äußern sich oft nur über die Form und die Zusammenhänge der Konzepte als eine Kombination alter Wissenschaftsbestandteile. Bereits in der Antike sowie zur Zeit der Scholastik und der Merkantilisten ist frühes ökonomisches Denken festzustellen (Kurz, 2017). Schon Aristoteles (2010) beschreibt das menschliche Streben nach anwachsendem, individuellen Reichtum und die sich durch Wachstum ergebenden Ungleichheiten. Die Zeit des Monetarismus und des Merkantilismus sind durch hohe Geld- und Kapitalakkumulation durch Handel, aber auch Wucher und Plünderung, geprägt (Leibiger, 2016). In diesen Systemen sind ökonomische Handlungen eher unsystematisch und von normativem Charakter. Konzepte wie das des Wettbewerbs oder des Fortschritts sind nur rudimentär vorhanden und Wachstum ist auf wenige Bereiche beschränkt (Kurz, 2017). Entwicklung und Wirtschaftswachstum nehmen erst im Zeitraum der zweiten landwirtschaftlichen Revolution, der Entdeckung der neuen

Welt sowie der industriellen Revolution im 18. Jahrhundert bedeutend zu. In dieser Zeit gelangen Ländern wie Europa, USA und Kanada durch anhaltendes Wirtschaftswachstum zu großem Wohlstand. Nach diesen Entwicklungen schlagen die Menschen einen ökonomisch gänzlich neuen Weg ein (Kurz, 2017). Wachstum zur Selbstversorgung wird von nun an als Gegebenheit angesehen, das dominante Ziel der Wirtschaft ist Geldvermehrung durch Steigerung der Produktion (Leibiger, 2016). In diesem Zeitraum haben sich Wachstumstheorien herausgebildet, die Gründe und Einflussfaktoren wirtschaftlichen Wachstums analysieren.

### **2.1.1 Klassik**

In der ökonomischen Klassik ab Mitte des 17. Jahrhunderts wird zum ersten Mal eine umfangliche Untersuchung des ökonomischen Systems vorgenommen (Kurz, 2017). In diesem Zuge werden erste Grundsteine für eine volkswirtschaftliche Gesamtbetrachtung anhand des BIP gelegt. William Petty betrachtet die Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichen Entwicklungen und dem Wohlstand der Bevölkerung (Petty, 1691). Vor allem François Quesnay, Adam Smith und David Ricardo nehmen in der Betrachtung der Ökonomie eine bedeutende Rolle ein. Sie verstehen die Wirtschaft als ein Konstrukt mit eigenen Gesetzmäßigkeiten und stellen fest, dass menschliches Handeln gesamtwirtschaftliche Konsequenzen auslöst, die weder intendiert sind noch vorhergesehen werden können und eine Förderung des Gemeinwohls vorantreiben (Kurz, 2017). Smith beschreibt das mit der *unsichtbaren Hand des Marktes* (Mankiw & Taylor, 2008).

Zu dieser Zeit liegt die Hauptquelle des steigenden Wohlstands in der heimischen Arbeit. Die Produktion fokussiert sich auf reproduzierbare Waren und die Entwicklung der Arbeitsproduktivität (Kurz, 2017). Ein prägender Grundsatz ist dabei, dass die Steigerung der jährlichen Produktion und des Reichtums an die Akkumulation des Kapitals und die zunehmende Arbeitsteilung gebunden ist, also eine erweiterte Reproduktion der Kapitalverhältnisse (Leibiger, 2016). Aufgrund von Spezialisierung in einzelnen Teilprozessen kann mehr produziert werden und durch die Koordination dieser Teilprozesse über unterschiedliche Märkte findet die Verlagerung dorthin statt, wo die Kosten minimal sind, um die Spezialisierungsgewinne zu maximieren (Kurz, 2017). Diese Paradigmen ökonomischen Handels gelten heute nach wie vor.

Die Entwicklung des *Reichtums der Nationen* steht im Fokus und wird anhand des netto erzeugten Stroms an Gütern pro Kopf abzüglich der produktionsrelevanten Rohstoffe gemessen. Vereinfacht gesagt gilt also: je mehr Produktion und Wachstum, desto besser. Das Fundament stetigen Wachstums bilden damals wie heute die Vorgänge von Arbeitsteilung und Innovation. Ein Ziel jedes Unternehmers soll demnach sein, Kapital zu akkumulieren und neue

Techniken einzuführen, um neue Produkte zu erzeugen oder die Produktionskosten bekannter Produkte für höheren Profit zu senken (Mankiw & Taylor, 2008). In diesem Zusammenhang werden negative Folgen auf sozialer und ökologischer Ebene weitestgehend außer Acht gelassen. Nur einige aus damaliger Sicht pessimistische Theoretiker äußern sich kritisch hinsichtlich der Wachstumsperspektiven. Malthus (1789) betrachtet die Überbevölkerung als Problem in sich entwickelnden Ökonomien und Gesellschaften. Außerdem nimmt er an, dass der langfristige Bodenertrag abnimmt und die zu langsame Produktion im Verhältnis zum Bevölkerungswachstum für Armut und Hunger in der Bevölkerung sorgen wird (Malthus, 1820). Auch Ricardo äußert Stagnationsbedenken wegen abnehmenden Ertragswachstums und sinkender Profitraten. Darüber hinaus wendet er ein, dass Wachstum, Akkumulation und technischer Fortschritt nicht zwangsläufig auch der Arbeiterschaft zu Gute komme (Leibiger, 2016). Denn wie Kurz (2017) erklärt, nehmen die Gesellschaftsmitglieder in der Erzeugung, Verteilung und Verwendung des Reichtums unterschiedliche Rollen ein.

### **2.1.2 Sozialistische Konzepte**

Bereits die ersten sozialistischen Theorien, die den Kapitalismus kritisieren, setzen Wachstum nicht mehr vorbehaltlos mit einer Steigerung des allgemeinen Wohlstands gleich. Es führe wiederholt zu Krisen und einer Verschlechterung der Arbeitersituation (Leibiger, 2016). Daher sollen etablierte Produktionsweisen verändert werden. Karl Marx und Friedrich Engels leisten als sozialistische Vordenker den bedeutendsten Beitrag für eine grundlegend neue Auffassung von Wachstum. Marx gilt als Kritiker gegenüber klassischen Denkmustern, verbesserungswürdigen Theorien und gesellschaftlichen Zuständen (Quaas, 2016). In seinem Hauptwerk *Das Kapital* (1867), später vollendet durch Engels, analysiert und kritisiert er den Kapitalismus sowie die klassische Wert- und Verteilungstheorie. Dabei betrachtet er dem Wachstum zugrundeliegende, gesellschaftliche Mechanismen und betont dabei deren innere Widersprüche, durch die Krisen, Arbeitslosigkeit und eine Verschlechterung der Lage für die Arbeiterklasse resultieren.

Marx entwickelt neben vielen weiteren, bedeutenden Theorien die Wert- und Mehrwerttheorie, in der er Kapital - in seinem Verständnis verwendeter Wert - Arbeitskraft und Produktion in ein neues Verhältnis setzt (Leibiger, 2016). In seinen Konzepten verliert der Produktionsfaktor Boden an Bedeutung (Luks, 2001). Außerdem argumentiert er, dass bei zunehmendem, technischen Fortschritt die Profitrate tendenziell abnimmt, also der Mehrwert relativ geringer wird (Kurz, 2017). Mit seinen Ausführungen kritisiert er den Kapitalismus und beschreibt die

Ausbeutung des Proletariats, der wertschaffenden Arbeiterklasse, durch das Kapital und die Bourgeoise, die sich diese Werte aneignen (Quaas, 2016). Schon er thematisiert den Steady State durch das Modell der einfachen Reproduktion, in dem die Nettoinvestitionen gleich null sind (Marx, 1867). Er versteht diesen Zustand allerdings als fiktiv und als Utopie in der kapitalistischen Gesellschaft (Luks, 2001).

John Maynard Keynes prägt viele Begriffe der modernen Makroökonomie (Leibiger, 2016). Er ist einer der einflussreichsten Ökonomen des 20. Jahrhunderts. In seinen Werken (Keynes, 1936) stellt er unter anderem den Zusammenhang zwischen Beschäftigung, Volkseinkommen und Investition dar und wirft so wichtige Fragen für die Zukunft des Wachstums auf, die heute noch relevant sind (Kurz, 2017). Er sieht eine Zeit voraus, in der dem Zweck wieder mehr Bedeutung als den Mitteln zugeschrieben wird (Keynes, 1930). Darüber hinaus ist seiner Auffassung nach eine Stabilitätspolitik nötig, um die marktwirtschaftlich-kapitalistische Ordnung durch Regulierung und staatliche Eingriffe vor der Selbstzerstörung zu bewahren (Hirsch, 1980). Daher bestreitet Keynes die Gültigkeit des von Say (1803) entwickelten Sayschen Theorems. Für ihn gibt es keinen Grund zur Annahme, dass das sich selbstüberlassene, marktwirtschaftliche System unter Einbezug von Ersparnissen und Investitionen automatisch zur Vollbeschäftigung tendiere, sondern nur durch Stabilitätspolitik (bpb). Er überarbeitet zusammen mit Meade und Stone bestehende Ansätze zur Berechnung des BIP. Auf diese Weise entsteht schon um 1940 nahezu das Konzept der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung nach heutigem Verständnis: Das Wirtschaftswachstum wird anhand der prozentualen Veränderung des BIP gemessen (Kurz, 2017).

### **2.1.3 Neoklassik**

Mitte des 20. Jahrhunderts werden die Theorien der Klassik, neben den sozialistischen Theorien stark, zu Denkweisen der Neoklassik weiterentwickelt (Luks, 2001). William Stanley Jevons und Léon Walras haben im Wesentlichen zur Entstehung der Neoklassik beigetragen, dabei liegt der Fokus in ihren Konzepten auf der Bestimmung eines langfristigen Marktgleichgewichts (Kurz, 2017). Allerdings geht es weniger um wirtschaftliches Wachstum, sondern um ein statisches Marktgleichgewicht und die Preisbildung (ebd.). John Stuart Mill (1848) nimmt unter anderem an, dass die Zunahme der Produktion nur noch für schwächer entwickelte Länder eine Rolle spielt und formuliert die Vorteile eines stationären Zustands. Auf diese Weise liefert er erste Bezugspunkte für Dalys Konzept des stationären Staats (Daly H. , 1972). In fortgeschrittenen Wirtschaften sieht er die Notwendigkeit in der besseren Verteilung. Er fokussiert

sich auf den Fortschritt in Kultur und Gesellschaft und fordert eine Abkehr von dem Zwang, wirtschaftlich vorwärtszukommen. Später verlieren Mills *Principles* an Bedeutung und Marshalls Konzepte (1890) prägen die neoklassischen Denkweisen als Hauptausrichtung. Er entwickelt das Konzept partieller Gleichgewichte sowie neue Denkweisen einer Ökonomie von Angebot und Nachfrage, in denen der Marktmechanismus um die Konsumseite, also die Nachfrage, erweitert wird (ebd.). Diese Theorie ist noch heute im Mainstream des ökonomischen Denkens von großer Bedeutung, indem das Zusammenspiel von Unternehmen und Haushalten Wachstumswänge hervorruft.

In der weiteren Entwicklung etablieren sich Haupttreiber für Wachstum. Folglich spielen die Gewinnmaximierung von Firmen bei möglichst geringen Kosten sowie die Nutzenmaximierung der Haushalte unter Betrachtung des Homo oeconomicus eine Rolle. Durch den Marginalismus rücken Konzepte wie das des Grenznutzens oder der Grenzproduktivität sowie die Erzielung von Skaleneffekten ins Zentrum. Krisen werden in der Neoklassik durch wirtschaftsferne Vorgänge wie Innovation, Naturkatastrophen oder politische Veränderungen erklärt. (Kurz, 2017)

In der neoklassischen Wachstumstheorie ist technologischer Fortschritt einer der Hauptgründe für Wachstum (Vetter, 2017). Unterschiedliche Modelle der Neoklassik stellen fest, dass, sofern kein technologischer Fortschritt existiert, auch kein langfristiges Wachstum entstehen kann (Leibiger, 2016). Die Wachstumstheorien entwickeln sich durch Joseph A. Schumpeters Konzepte und einschlägige Publikationen, die sich knapp über ein halbes Jahrhundert erstrecken, weiter und prägen den Begriff Innovation neu (Schumpeter, 1912, 1939, 1946). Im Zentrum Schumpeters Herangehensweise steht der dynamische Unternehmer, der in einer schöpferischen Zerstörung Innovationen hervorbringt, die das bestehende Marktgleichgewicht verändern und zur Wachstumssteigerung führen (Schumpeter, 1946). Schumpeter kann sich eine Wirtschaft ohne Krisen und Wachstum nicht vorstellen; Determinanten des Wachstums sind für ihn die Kombination verschiedener Zyklen und die zeitliche Ballung von Innovation (Luks, 2001).

Georg Simmel stellt in *Philosophie des Geldes* (1900) den unweigerlichen Zusammenhang zwischen Wachstum und Fortschritt heraus. Mittels Fortschritt können neue Ressourcen mobilisiert werden, um die Endlichkeit der Dinge zu umgehen. So lässt sich die Natur in ungeahnte Möglichkeiten wandeln, die durch Verwertung und Arbeitsteilung Wachstum vorantreiben. Diese Innovationen revolutionieren unaufhörlich das ökonomische System und können Beschränkungen überwinden (Kurz, 2017). Dabei geht Simmel von einer inhärenten Dynamik im Kapitalismus aus, prognostiziert allerdings das langfristige Aussterben des Kapitalismus durch

das Aufstreben des Sozialismus (ebd.). In diesem Zusammenhang hinterfragen u.a. auch Pareto, Lorenz und Gini die Vor- und Nachteile des Kapitalismus und des Sozialismus und weisen auf Ungleichheiten der Wohlfahrtstheorie bei der Einkommens- und Vermögensverteilung hin (ebd.).

Nach dem zweiten Weltkrieg rückt Wachstum als oberste Priorität ins Zentrum der Wirtschaftspolitik (Kurz, 2017). Der Begriff *Wachstumstheorie* wird im ökonomischen Denken verankert und stellt das Wirtschaftswachstum als eigenständiges Element der Wirtschaftstheorie heraus (Leibiger, 2016). Durch Harrod (1939) entsteht die neokeynesianische dynamische Theorie, die Gleichgewicht, Stabilisierung und Stagnation thematisiert. Der Staat solle seiner Ansicht nach durch Regulierung zu einem gleichgewichtigen Wirtschaftswachstum mit Vollbeschäftigung führen. Robert Solow (1956) entwickelt Harrods Strukturen weiter und etabliert das Solow-Modell, mit dem er langfristiges Wirtschaftswachstum in einer Volkswirtschaft unter Einbezug realer und hypothetischer Wachstumsraten durch technischen Fortschritt erklärt. Es beschreibt einen Akkumulationsprozess von Kapital hin zu einem langfristigen Gleichgewicht zwischen Investition und Abschreibung. So entsteht ein Wachstumsgleichgewicht, der *Steady State* (Daly, 1972), das nur durch exogenen, technischen Fortschritt gesteigert werden kann, um so die abnehmenden Grenzerträge zu bewältigen (Leibiger, 2016). Aus einer ökologischen Perspektive ist ein physischer Kapitalbestand nötig, der mit einer Materialverbrauchsrate konstant gehalten werden kann, die innerhalb der Regenerationsfähigkeit der natürlichen Ressourcen des Planeten liegt (Daly, 1974). Dalys Konzept behandelt daher einen stationären Zustand der Wirtschaft ohne physisches Wachstum bei konstanter Bevölkerung (Luks, 2001). Die in Solows Modell einbezogenen Faktoren Arbeit, Kapital und Innovation spielen in allen weiteren Betrachtungen der Triebkräfte von Wachstum eine Rolle. Aber auch Konsum als Verwertung von Kapital sowie der institutionelle oder wirtschaftspolitische Rahmen gelten als Einflussfaktoren auf das gesamtwirtschaftliche Wachstum (Leibiger, 2016).

Auch in den folgenden Jahrzehnten erfolgen Weiterentwicklungen der bereits genannten Konzepte. Dabei bleibt der Kern der Theorien bestehen (Kurz, 2017). Wachstum wird fortwährend als Garant zur Vermeidung der Steigerung von Arbeitslosigkeit, zur Vermeidung wachsender Ungleichheiten und für finanzielle Stabilität verstanden (Miegel, 2010). Das moderne Wirtschaftssystem ist auf Wachstum ausgelegt und folgt dem Zwang nicht zu schrumpfen sowie dem Drang, weiteres Wachstum anzutreiben (Binswanger, 2009). Bis heute beherrscht der Kapitalismus das Wirtschaftssystem, das durch die global verschmelzenden Märkte stark an Komplexität zugenommen hat. Um die langfristigen Wachstumsmechanismen zu beschreiben, wird



die neoklassische Wachstumstheorie immer noch als richtige Erklärung verstanden (Mankiw & Taylor, 2008).

Von der Makroebene auf die Unternehmensebene heruntergebrochen bedeutet dies, dass Gewinnerorientierung und Wachstum oberste Unternehmensziele sind, um am Markt bestehen zu können (Posse, 2015). Die dabei geltenden Treiber für Wachstum sind Verwertungszwang des Kapitals, Konkurrenz um Marktanteile zur Erzielung von Skaleneffekten, Konsum zur Produktionssteigerung (Leibiger, 2016) sowie die staatliche Wirtschaftspolitik, die in Deutschland beispielsweise in Form des *Gesetzes zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft* umgesetzt wird. Die Logik der Kapitalverwertung mit unbegrenzter Steigerung hält sich trotz intensiver Diskussionen und Forschung als Denkweise hartnäckig (Hochman & Pfriem, 2017). Auch das BIP gilt der allgemeinen Auffassung nach, weiterhin als das beste verfügbare Maß für wirtschaftlichen Wohlstand einer Gesellschaft (Mankiw & Taylor, 2008). Wachstum ist in der Wirtschaft zu einem vorherrschenden Ziel und einem Mittel der Profitmaximierung geworden, dessen Sinnhaftigkeit nicht immer hinterfragt wird. Um die dominanten Ansichten und Wachstumparadigmen aus einem anderem Blickwinkel zu betrachten, ist eine kritische Reflexion sowie alternative Herangehensweisen an gesamtwirtschaftliches Handeln nötig.

#### **2.1.4 Kritische Reflexion anhand alternativer Wachstumstheorien**

Innerhalb der gängigen Wachstumstheorien herrscht ein Verständnis von gesellschaftlicher Entwicklung vor, das von Wachstum, technischem Fortschritt und marktbasierter Lösungen geprägt ist. Die oben beschriebenen Denkmuster und Paradigmen prägen die Modellierung von Wirtschaft sowie den politischen Diskurs. Sobald aber eine Orientierung an den ökologischen Grenzen sowie ein neues Maß für Lebensqualität jenseits des BIP in Betracht gezogen wird, ergeben sich neue Fragestellungen und mögliche Handlungsoptionen (Gran, 2017).

Die wachsenden Bedenken über die Folgen des Wirtschaftswachstums für die natürliche Umwelt werden im Bericht *Grenzen des Wachstums* (Meadows et al., 1972) auf den Punkt gebracht. Im Bericht für den Club of Rome zeigen Systemanalysen und Szenarien-Modellierungen die globalen Auswirkungen menschlichen Handelns auf den Planeten. Meadows et. al (1972) kommen zu dem Schluss: „*Wenn die gegenwärtige Zunahme der Weltbevölkerung, der Industrialisierung, der Umweltverschmutzung, der Nahrungsmittelproduktion und der Ausbeutung von natürlichen Rohstoffen unverändert anhält, werden die absoluten Wachstumsgrenzen auf der Erde im Laufe der nächsten hundert Jahre erreicht*“ (ebd., S.7). Der Bericht führt

zu polarisierenden Reaktionen und erntet Kritik aufgrund von Fehlinterpretationen. Dennoch wird er bis heute, mit einigen Anpassungen, als Kernstück der Wachstumskritik angesehen und fördert ein Umdenken in der Wachstumsentwicklung (Luks, 2001). Hirsch (1980) sieht zwar die physischen Grenzen noch in ferner Zukunft, weißt aber auf die sozialen Grenzen des Wachstums hin, die schon vorhanden und von größerer Bedeutung seien. Seiner Auffassung nach untergräbt Wachstum die gesellschaftlichen Fundamente der Marktwirtschaft und ist nicht in der Lage, Bedürfnisbefriedigung und zunehmende wirtschaftlicher Gleichheit zu erzeugen.

Im Gegensatz zu etablierten Forderungen einer steigenden Nachfrage fordern Kohr (1986) und Schumacher (1977) schon früh die Rückkehr zum menschlichen Maß, das bei begrenztem Konsum zu gesteigertem Glück führen kann. Doch es ist schwierig zu beantworten, wo dieses verantwortbare Maß oder die materiellen Grenzen für individuelle Selbstverwirklichung liegen (Davis Jr., 2012). Abstrahiert auf den Klimawandel könnte es bedeuten, dass jeder Mensch jährlich nur 2,7 Tonnen CO<sub>2</sub> ausstoßen darf, um das Zwei-Grad-Klimaschutzziel zu erreichen (WBGU, 2009). 2011 lag der Prokopf-Ausstoß in Deutschland zum Vergleich bei knapp 9 Tonnen CO<sub>2</sub> jährlich (United Nations). Ein reduziertes CO<sub>2</sub>-Budget würde einen sesshafteren Lebensstil zur Folge haben, in dem globale Mobilität sowie ein unbegrenzter Güterkonsum nicht möglich wären (Paech, 2016). Auch Ivan Illich (1975) kritisiert die vorherrschenden Systeme von Plan- und Marktwirtschaft und fordert eine Abkehr von der unreflektierten Befriedigung der Bedürfnisse durch Produktion und Multiplikation, indem er Werte auf ethischer und realisierter Basis, anstatt auf technischer und materieller Basis betrachtet. Nicolas Georgescu-Roegen (1971) basiert seine Wachstumskritik hingegen auf einem bioökonomischen Ansatz. Er formuliert, dass selbst in geschlossenen Kreisläufen Stoff- und Energieverlusten auftreten, wodurch die Wirtschaft in einer endlichen Welt langfristig schrumpfen müsse (ebd.). Seine Denkweisen prägen den Begriff *décroissance* und machen ihn zu einem Vorläufer der De-Growth-Bewegung (Georgescu-Roegen, 1995).

In einer zweiten Phase der Wachstumskritik fordern neue Ansätze zur Wohlstandsmessung qualitatives Wachstum. Im Brundtland Bericht wird nachhaltige Entwicklung aufmerksamkeitswirksam thematisiert sowie definiert (World Commission on Environment and Development, 1987). Dalys Konzept des Steady State (1972) - einer stationären, wachstumsneutralen Wirtschaft, wie sie sich schon Mill vorstellte - und Suffizienz-Gedanken gewinnen erneut größere Bedeutung. Latouche nimmt mit seinen Werken (2006, 2015) großen Einfluss auf das *Décroissance* Verständnis als philosophischen und politischen Ansatz für die Neugründung einer auf Autonomie und Suffizienz begründeten Gesellschaft. Die Kritik an Wachstum und den Entwicklungen der Wirtschaft steht im Fokus seiner Ausführungen. Dabei betont er,

dass Degrowth auch eine veränderte Weltanschauung mit sich bringt, in der der hochindustrialisierte Westen nicht der zentrale Fixpunkt ist (Latouche, 2006). Er fordert eine Überwindung der Modernität, die auch mit dem Widersagen der Diktatur der Märkte verbunden ist sowie einer Verknüpfung von Umweltfragen und dem menschlichen Leben, in der Natur mehr Respekt entgegengebracht wird (Latouche, 2015).

In einem fast grenzenlosen Wirtschaftsraum spielen Umwelt und Ressourcenschonung nur eine Nebenrolle im Gegensatz zu Produktion und Expansion. Wachstum treibt das Wirtschaftssystem an, doch die Ressourcen, auf denen dieses Wachstum basiert, sind begrenzt (Jackson, 2017). So wirft die biophysikalische Betrachtung und Überprüfung der planetarischen Grenzen durch das Stockholm Resilience Center (Rockström et al., 2009) die Frage auf, ob an der Wachstumsorientierung moderner Ökonomien in einer endlichen Welt festgehalten werden kann und sollte. Diese Zweifel werden durch eine Betrachtung der Regenerationsfähigkeit der Erde anhand des Konzepts des Earth Overshoot Day verstärkt (Earth Overshoot Day). Auch Denkweisen über ein Peak Oil, des globalen Ölfördermaximums, beziehen sich nicht mehr nur auf Öl, sondern werden als Peak Everything auf die entstehende Knappheit aller weiteren nicht erneuerbaren Ressourcen ausgeweitet (Heinberg, 2007).

Jackson (2017) fordert Wohlstand ohne Wachstum und skizziert eine zukunftsfähige Wirtschaft, die ohne Wachstum auskommt, wie es sich schon in Ansätzen Keynes (1930) und Mill (1848) vorstellen. Auch Jackson hinterfragt das BIP als geeigneten Maßstab, um den wirklichen Wohlstand einer Nation widerzuspiegeln. In seiner Vision findet eine Transformation zu einer nachhaltigen, gerechten und ökologischen Wirtschaftsweise statt, in der Wohlstand alle Menschen befähigt, ein gutes Leben innerhalb der ökologischen Grenzen des endlichen Planeten zu führen (Jackson, 2017). Ein weiterer Ansatz, der sich zwar nicht ausschließlich der Wachstumsrücknahme verschreibt, aber auch nach transformativen Ökonomie strebt, ist die Gemeinwohlökonomie (Felber, 2010). Der Ansatz wendet sich auch von monetären Indikatoren ab und wird anhand der Werte Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit sowie soziale Gerechtigkeit und demokratische Mitbestimmung ausgerichtet (ebd.).

Weitere Kritiker (Binswanger, 2009; Seidl & Zahrnt, 2010) greifen Ansätze der Mäßigung wieder auf und entwickeln Herangehensweisen für eine nachhaltige Wirtschaft ohne systemische Wachstumszwänge. Binswanger (ebd.) beschreibt mit der Mäßigung das Ziel, in einer endlichen Welt, in der kein unendliches Wirtschaftswachstum realisierbar ist und Gefahren auftreten, ein angemessenes Maß und eine Balance „zwischen weiterem Wachstum des Sozialprodukts, der Vermeidung von Wirtschaftskrisen und der dauernden Erhaltung der natürlichen Grundlagen des Wirtschaftens“ (ebd., 2009, S.7) zu finden. Auch in seinen Ansätzen spielen

Umwelt und Ökologie eine wichtige Rolle. Miegel (2010) betrachtet Wirtschaftswachstum kritisch, da es eine ernsthafte Gefährdung der natürlichen Lebensgrundlagen darstellen kann. Für ein bis zwei Generationen kann Wachstum kurzfristig als Wohlstandsmaximierer fungieren (ebd.). Auf lange Sicht jedoch kann es Schäden verursachen, die irreversibel sind (ebd.). Miegel fordert einen gesellschaftlichen Paradigmenwechsel und Wachstumsformen, die unbedenklich für natürliche Lebensgrundlagen sind sowie mit langfristigen Lösungen für den Verbrauch von natürlichen Ressourcen einhergehen (ebd.). Dazu entstehen neue Herangehensweisen (Hochman & Pfriem, 2017), wie in Unternehmen ein zukunftsfähiger Umgang mit der Natur geschaffen und im weitesten Sinne ein Beitrag zur Förderung der Lebendigkeit der Natur geleistet werden kann.

In den Degrowth Konzepten gibt es unterschiedliche Verständnisse von der Bedeutung von Technologie und einer möglichen Entkopplung von Wachstum und natürlichen Ressourcen. Paech (2016) vertritt die Ansicht, dass Wachstum nicht von natürlichen Ressourcen und ökologischen Schäden entkoppelt werden kann und folgt damit dem Konzept von starker Nachhaltigkeit (Gutés, 1996). Auch bei der Berücksichtigung materieller und finanzieller Rebound-Effekte (Herring & Sorrell, 2009) zeigt sich, dass der Ressourceneinsatz insgesamt nicht verringert wird. Sofern neue, grüne Technologien eingesetzt werden, hat es eine Addition an materiellen Bestandsgrößen oder einen Rückbau alter Strukturen zufolge (Paech, 2013). Aus finanzieller Sicht bedeutet es, dass bei sinkenden Kosten aufgrund von Effizienzgewinnen die Nachfrage steigt und mehr produziert werden kann oder die Ersparnis an Ressourcen und Finanzmitteln für andere Einsatzzwecke genutzt werden kann (Herring & Sorrell, 2009). Die Schäden verlagern sich nur auf eine andere Ebene (Paech, 2013). Im Gegensatz zu klassischen Wachstumstheorien wird in den Postwachstumsansätzen dem technologischen Fortschritt als Wachstumstreiber keine große Bedeutung zugewiesen (Vetter, 2017). Neue Technologien, wie beispielsweise erneuerbare Energien, sollten nicht additiv sein, also kein Mehr entstehen lassen, sondern auf bereits vorhandene Infrastrukturelemente zurückgreifen oder bereits bebaute Flächen nutzen (Paech, 2013). Innovation kann nicht zur Schadensbekämpfung genutzt werden, da diese stets ressourcenintensiv und wachstumsorientiert ist (Paech, 2016). In dem Zuge macht Paech auch deutlich, dass es für ihn kein grünes Wachstum gibt (ebd.). Sakars (1999) Konzept für eine nachhaltige Gesellschaft ist noch deutlicher auf das Wesentliche reduziert. Technologischer Fortschritt hat kaum eine Bedeutung. Der größte Teil der Gesellschaft ist im landwirtschaftlichen Sektor tätig, während der industrielle Sektor nicht existiert (ebd.). Eine statische Gesellschaft ist in diesen Ansätzen zwar theoretisch denkbar, dennoch ist es fraglich, ob eine

Gesellschaft ohne Wandel, ohne Innovation oder Strukturveränderung heute möglich ist. Zudem wird es relevant sein, wie technologischer Fortschritt in das gesamtwirtschaftliche Konzept des Postwachstums integriert werden kann, um ihn in die richtige Richtung zu lenken (Vetter, 2017). Darüber hinaus zeigt Forschung (Victor, 2007; Gran, 2017) zu einer unkontrollierten Nullwachstumskatastrophe einen enormen Anstieg der Erwerbslosenquote, der Schuldenquote des Staates sowie des Gini-Koeffizienten - ein Maß zur Darstellung von Ungleichverteilung z.B. auf Basis von Einkommens- und Vermögensverhältnissen. Gran und Victor belegen aber auch, dass ein kontrolliertes Nullwachstum oder ein Degrowth mit Hilfe von geeigneten Maßnahmen möglich sein kann (ebd.). Hierbei spielen Wirtschaft und Politik eine essenzielle Rolle, um auch ohne steigendes BIP eine niedrige Arbeitslosigkeit und einen hohen Bildungsgrad erreichen zu können (Gran, 2017). Auch hinsichtlich der Erreichung von ökologischen Zielen stellen sich niedrige oder negative Wachstumsraten als sehr wirksam heraus.

Dennoch können die genannten Denkanstöße und Herangehensweisen den wachstumstheoretischen Mainstream bisher wenig beeinflussen. Deshalb kommt unerlässlich die Frage auf, warum es Unternehmen nach wie vor so schwerfällt, aus dem etablierten System auszubrechen. Anhand dieser Arbeit sollen positive Beispiele für Unternehmen aufgezeigt werden, die es geschafft haben, das Wachstumsparadigma für sich neu zu definieren.

## **2.2 Postwachstumsökonomie**

Die Postwachstumsökonomie kann einer seit Jahren wachsenden Degrowth-Bewegung zugeordnet werden. Im Laufe der letzten Jahrzehnte sind viele Konzepte entstanden, wie auch die oben beschriebenen, die sich in ihren Ausprägungen für soziale und ökologischen Veränderungen unterscheiden, aber sich im Kern auf die Forderung nach einem besseren Leben für alle vereinen lassen und schon auf mehreren internationalen Degrowth-Konferenzen diskutiert wurden (Konzeptwerk neue Ökonomie; Konzeptwerk Neue Ökonomie & DFG-Kolleg Postwachstumsgesellschaften, 2017). Dabei befassen sich unterschiedliche Herangehensweisen mit dem Dilemma von wirtschaftlicher Stabilität bei Einhaltung der ökologischen Grenzen und fordern Alternativen zum herrschenden Wirtschaftsmodell (Jackson, 2017). Es geht um einen Paradigmenwechsel, der eine Abkehr von Wettbewerb, Ausbeutung, Profitmaximierung und Wachstum mit sich bringt. Das Ziel liegt in mehr Kooperation und Solidarität sowie einer Schonung der natürlichen Ressourcen (Konzeptwerk Neue Ökonomie & DFG-Kolleg Postwachstumsgesellschaften, 2017). In dieser Arbeit wird das Begriffsverständnis von Degrowth und Postwachstum gleichgesetzt und daher von nun an nur der Begriff Postwachstum

verwendet, unter dem generell „*eine Verringerung von Konsum und Produktion und damit auch des BIPs als ein Weg zu mehr sozialer Gerechtigkeit, ökologischer Nachhaltigkeit und Wohlbefinden*“ (Lexikon der Nachhaltigkeit) verstanden wird.

Durch Forschungen an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg entwickelt sich der Ansatz der *Postwachstumsökonomie* (Paech, 2005, 2008, 2016). Sie wird als Weiterentwicklung wachstumskritischer Positionen verstanden und stellt eine wirtschaftswissenschaftliche Teildisziplin mit Fokus auf die ökologische Ebene der Tripple Bottom Line (Elkington, 1997) dar. Die Betrachtungen der Postwachstumsökonomie basieren auf einer volkswirtschaftlichen Gesamtbetrachtung, in der eine absolute Reduktion des Ressourcenverbrauchs nötig ist (Paech, 2014). Die folgenden Ausführungen werden sich auf die Postwachstumsökonomie als Kerntheorie dieser Arbeit konzentrieren. Im Wesentlichen werden die Schwerpunkte des Konzepts behandelt, allerdings können im Rahmen dieser Arbeit nicht alle Ausprägungen thematisiert werden.

In der Postwachstumsdebatte wird formuliert, warum ein weiterer Zuwachs des BIP keine zukunftsfähige Option für die Entwicklung moderner Gesellschaften ist (Paech, 2013). Für weiteres Wachstum mangelt es an Ressourcen, außerdem ist es entgegen anderer Meinungen (Pauli, 2010; Fücks, 2015) nicht ökologisch zu entkoppeln oder zu entmaterialisieren (Heinberg, 2007; Seidl & Zahrt, 2010). Unter ökonomischen Gesichtspunkten führt weiteres Wachstum zu höheren Kosten als Nutzen (Luks, 2001). Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass Ungleichheiten nicht per se durch weiteres Wachstum überwunden werden können und an einem gewissen Punkt ein größeres Wohlstandsniveau das Glücksemfinden nicht steigert (Jackson, 2009). Ein steigendes Wohlstandsniveau bei komfortablen Arbeitsbedingungen löst gesteigerten Verbrauch an Energie, Fläche und Material aus (Paech, 2016). Auch technischer Fortschritt und Effizienz können diese Problematik nur zeitlich verschieben, aber nicht lösen (ebd.). Die Inanspruchnahme von Ressourcen aus anderen Regionen kann die Knappheit nur räumlich verschieben, nur einige Beispiele sind Erdgas- und Kohleimporte sowie Landraub und Landnutzungsveränderungen (ebd.).

Allerdings gibt es in modernen Versorgungssystemen Gründe, warum diese ohne Wachstum ökonomisch oder sozial nicht stabilisiert werden können. Binswanger (2009) nennt in diesem Zusammenhang eine Wachstumsspirale, die im weitesten Sinnen einen sich gegenseitig verstärkenden Wirtschaftskreislauf zwischen Unternehmen und Haushalten beschreibt. Durch diese Abhängigkeiten und mehrere einwirkende Faktoren entsteht ein Zwang für weiteres Wachstum, der mit einem Wachstumsdrang und Gewinnmaximierungsforderungen einhergeht (ebd.).

Paech (2016) unterteilt darüber hinaus in strukturelle und kulturelle Wachstumszwänge und baut auf dem Verständnis der Wachstumsspirale auf. Erstere hängen mit ortsungebundenen Produktionsschritten mit Spezialisierungsvorteilen für das Ziel der Profitmaximierung zusammen, denn jede Produktionsstufe erfordert Investitionen zur Vorfinanzierung der nötigen Inputfaktoren in Form von zinsgebundenem Fremdkapital oder renditeorientiertem Eigenkapital. Nach Abzug der reinen Produktionskosten muss ein Überschuss entstehen, der alle weiteren Kosten deckt und Gewinn für den Unternehmer erzielt. Allerdings kann der Überschuss nur erzielt werden, wenn die Güter am Markt veräußert werden. In einer sehr vereinfachten Darstellung steht den Nachfragern allerdings nur das bereits eingesetzte Kapital in Form von Löhnen oder Erlösen aus Inputfaktoren zur Verfügung. Nur durch eine Vermehrung des am Markt verfügbaren Kapitals kann der gewünschte Überschuss durch Konsum entstehen. Dieses in Abhängigkeit von Angebot und Nachfrage stehende System benötigt Wachstum für sein Fortbestehen. Allerdings kann ein konstantes Wachstum eine periodisch wachsende Zinsenlast nicht tilgen. Ein weiterer Treiber in diesem Konstrukt ist die Steigerung der Arbeitsproduktivität. Sofern ein bestimmter Output mit abnehmender Arbeitsintensität produziert werden kann, muss bei gleichbleibenden Eigentumsverhältnissen immer mehr Output erzeugt werden, um die Beschäftigung der gleichen Anzahl an Mitarbeitern zu garantieren. (ebd.)

Eine begrenzte Anzahl Spezialisierungsstufen zwischen Herstellung und Verbrauch reduzieren einerseits die Kostenvorteile nach Smith und Ricardo, verringern allerdings auch den zu erzielenden Überschuss zur Deckung aller Kapitalansprüche. Die strukturellen Wachstumszwänge können durch eine Verringerung der Kapitalintensität der Produktion und kurze Wertschöpfungsketten, in den durch Nähe und Vertrauen weniger zins- und renditeintensives Kapital beschafft werden kann, durchbrochen werden (Paech, 2016).

Kulturelle Wachstumstreiber sollen an dieser Stelle nur kurz beleuchtet werden, da sich diese überwiegend auf den Konsumenten beziehen. Aber auch hier spielen Unternehmen eine Rolle, indem sie die Konsumgesellschaft durch Innovationen und Trends stetig neu erfinden, um Langeweile und Bedürfnissättigung der Konsumenten zu verhindern. Der Konsument muss demnach in einer endlosen Spirale durch ständig neue Kaufhandlungen das gesellschaftlich geprägte, eigene Glücks- und Staturempfinden aufrechterhalten (Paech, 2016). Hirsch geht dabei von einem „*Überflussparadox*“ und einem „*unfreiwilligen Kollektivismus*“ (1980, S. 13) aus, indem der Markt Auswirkungen auf das gehandelte Produkt hat und so Knappheit in der Gesellschaft entstehen lässt. Dabei untergräbt der Wachstumsprozess gesellschaftliche Fundamente wie beispielsweise ethische Normen.

### 2.2.1 Gestaltungselemente der Postwachstumsökonomie

Um den oben beschriebenen Wachstumszwängen entgegen zu wirken, entwickelt Paech eine alternative Wirtschaftsform, die nicht auf Wachstum basiert, sondern dem Gestaltungsprinzip der Reduktion folgt und auch Praktiken der Subsistenz und Suffizienz einschließt (Paech, 2013, 2016). Eine Milderung der strukturellen Wachstumszwänge ist nur durch die Verkürzung und Vereinfachung komplexer Produktionsketten zu erreichen, um so eine Reduktion der Fremdversorgung zu erzielen. Durch eine Kombination aus Regional-, Lokal- oder Selbstversorgung kann diese Reduktion der Fremdversorgung kompensiert werden. Durch die Verkürzung der Produktionsketten resultiert eine Reduktion der monetären Kapitalansprüche, sofern die Distanz zwischen Kapitalgeber und Kapitalnehmer verringert wird (Paech, 2014). In der „*Ökonomie der Nähe*“ (Paech, 2016, S. 114) kennzeichnen sich Wirtschaftsbeziehungen durch Transparenz und Vertrauen, das über die direkte Beziehung von Kapitalgebern und Kapitalnehmern entsteht, sowie Empathie auf Basis von regionaler und sozialer Verankerung. In einer kleinräumigen Ökonomie herrscht zudem eine Interessenkongruenz über den Kapitaleinsatz, die sich aus einem Zins- und Preiszusammenspiel ergibt (Paech, 2016). Auch gemilderte Rendite- und Zinsansprüche lassen sich durch eine Verwendungskontrolle, also das Mitbestimmungsrecht über die Kapitalverwendung, legitimieren (ebd.). Weitere Vorteile sind verkürzte Transportwege und mögliche, geschlossene Wirtschaftskreisläufe (ebd.).

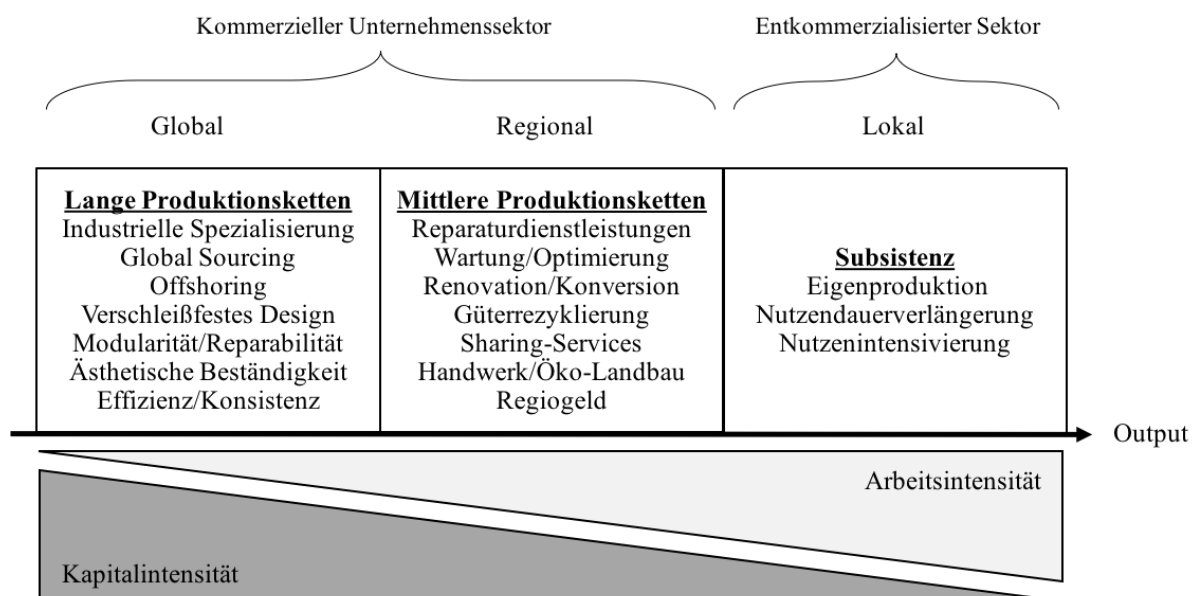
Ein weitaus drastischeres Ausmaß wird bei der Veranschaulichung des Kausalzusammenhangs deutlich. Eine partielle Deglobalisierung, basierend auf der Abkehr von globalen Wertschöpfungsketten, würde auch mit dezentraleren und verringerten Produktionskapazitäten verbunden sein, was einen Industrierückbau zur Folge hätte (Paech, 2016). Innerhalb einer kleinräumigen Ökonomie könnten nur begrenzte Output-Mengen, basierend auf geringeren Spezialisierungsstufen, abgesetzt werden, wodurch das Potenzial zur Abschöpfung von Skalenerträgen sinkt (ebd.). Der Kapitalbedarf insgesamt würde verringert werden, kapitalintensive Technologien wären durch geringere Produktionsmengen weniger rentabel und Wertschöpfungsstufen fokussiert auf überregionalen Vertrieb und Logistik würden entfallen (ebd.). Regionalwährungen, die nur in einem begrenzten geografischen Radius gültig sind, könnten zu mehr regionaler Fokussierung der Wertschöpfungsketten führen (Paech, 2008). Dazu formuliert Paech drastisch, welche Konsequenzen diese Ausrichtung für Unternehmen haben kann: „*Unternehmensformen, die durch ihre institutionelle Struktur, räumliche Nähe und überschaubare Größe so entwickelt werden können, dass sie sich nicht an maximaler Rendite, sondern an un-*



*mittelbarer Bedürfnisbefriedigung orientieren, sind mit globaler Verflechtung kaum vereinbar“* (Paech, 2016, S. 118). Diese Unternehmen können eine gesellschaftliche Entkopplung von Wachstumszwängen vorantreiben und sollen im nächsten Abschnitt genauer beleuchtet werden.

Paechs Ausführungen (2016) zum Industrierückbau sind auch seiner Meinung nach nur punktuell praktikabel. Allerdings argumentiert er, dass unterschiedliche Versorgungsstrukturen auf lokaler, regionaler und globaler Ebene den verbleibenden Bedarf in einem deglobalisierten Umfeld als Ersatz für den Industrieoutput befriedigen können (ebd.). Abbildung 1 stellt die Versorgungsmuster in der Postwachstumsökonomie dar.

Abbildung 1 Gestaltungselemente in der Postwachstumsökonomie



Quelle: (Paech, 2013, S. 133)

Die drei Säulen der Versorgung auf lokaler, regionaler und globaler Basis werden in entkommerzialisierter und kommerzieller Sektoren zusammengefasst. Auf den kommerziellen Sektor und eine mögliche Ausgestaltung in einer Postwachstumsökonomie soll im nächsten Teil 2.2.2 näher eingegangen werden.

Je globaler die Versorgung, die durch lange Produktionsketten gekennzeichnet ist, umso mehr Kapital ist nötig. Auf lokaler Ebene hingegen sinkt die Kapitalintensität und die Arbeitsintensität steigt. Dieser entkommerzialisierter Sektor ist geprägt durch Suffizienzleistungen und Subsistenzpraktiken. Die durch eine Verkürzung der Erwerbsarbeit neu gewonnene Zeit konnte zur Selbstversorgung genutzt werden, um so die Industrieproduktion teilweise zu substituieren.

Auch Latouche nennt eine Verkürzung der Arbeitszeit als Voraussetzung für Postwachstum (Latouche, 2015).

Subsistenz erfordert gewisse Gestaltungspraktiken, um eine Ergänzung zum verringerten, monetären Einkommen schaffen zu können. Bei einer *Nutzenintensivierung durch Gemeinschaftsnutzung* können Produkte durch Tauschen gegen andere Subsistenzleistungen und Teilen mit der Gemeinschaft intensiver genutzt werden (Paech, 2016). Die *Verlängerung der Nutzendauer* kann durch Pflege oder Reparatur eines Gebrauchsgutes erzielt werden, wobei eigene Leistung, aber auch getauschte Handwerksleistung dazu beiträgt (ebd.). Durch *Eigenproduktion* von Lebensmitteln im eigenen Garten oder weiteren Formen der urbanen Landwirtschaft sowie künstlerischen oder handwerklichen oder kulturellen Tätigkeiten können sich Entlastungseffekte des entsprechenden Sektors zeigen (Lohrberg et al., 2016). Wichtig ist dabei, dass es nicht um eine Effizienzsteigerung durch Fremdversorgung geht, sondern um die Eigenversorgung, die zur Unabhängigkeit des Konsumenten führt und ihn über die Zeit zum Prosumenten (Toffler, 1980) macht. Diese Prosumenten sind nicht nur Konsumenten, sondern werden auch in den Produktionsprozess involviert (ebd.). Für die beschriebenen Prozesse ist kaum oder kein Fremd- und Eigenkapital nötig, was eine Abkehr von strukturellen Wachstumszwängen ermöglicht. Deshalb nimmt Paech an, dass eine gleichgewichtige Halbierung der Industrieproduktion durch diese Versorgungsmuster einer mehrphasigen Wertschöpfung, die eine intensivere oder doppelt so lange Nutzung ermöglicht, aufgefangen werden kann und ohne eine Halbierung des materiellen Wohlstands möglich ist (Paech, 2016). Zwischen reiner Subsistenz und der Industrieproduktion liegt dennoch weiterhin ein großer Spielraum für unterschiedlichste Versorgungsmuster zur Reduktion der Fremdversorgung.

Durch die Nutzung nachfrageseitiger Reduktionspotenziale wird Suffizienz als Chance zur Milderung kultureller Wachstumstreiber gesehen (Paech, 2014). Um eigene Selbstverwirklichungspotenziale auszuschöpfen, wird hauptsächlich Zeit und wenig Geld benötigt. Durch die Finanzierung des materiellen Wohlstands in Form von Erwerbsarbeit wird die individuelle Zeit verkürzt. Diese ist teilweise so knapp bemessen, dass die Entscheidung zwischen verschiedenen Kaufoptionen das verfügbare Zeitkontingent aufbraucht, sodass das eigentliche Konsumgut nicht mehr konsumiert werden kann (Paech, 2016). Eine Lösung hierfür liegt in der Suffizienz, einer qualitativen Konzentration auf das Wesentliche (Davis Jr., 2012). Wer so handelt, kann sich vom Überfluss befreien und wird unabhängig von kulturellen Wachstumstreibern. Zwar geht Reduktion mit verringerter, materieller Kaufkraft sowie geringerer Optionenvielfalt einher, doch auch aus Sicht der *Décroissance* würde ohnehin eine Kaufkraftreduktion entstehen, wenn die tatsächlichen Kosten in die industriell arbeitsteilig erzeugten Produkte inklusive aller

externer Kosten eingepreist werden (Latouche, 2015). Die Preise würden sich erhöhen und regional oder lokal produzierte Güter wären günstiger auch durch die Reparatur und Instandhaltung oder Aufwertung bereits vorhandener Produkte wäre die Produktion von neuen Produkten nur zu einem gewissen Grad nötig (ebd.).

Eine Umgestaltung von Gesellschaft und Ökonomie auf Basis der oben ausgeführten Grundsätze könnte gelingen, wenn der Industrierückbau durch Subsistenzpraktiken kompensiert würde und so auch Einkommensverluste abgedeckt werden (Paech, 2017). Eine Transformation bedarf aber ebenso einer veränderten Politik, worauf an dieser Stelle nur kurz eingegangen werden soll. Auch Paech (2016) widmet sich dem Thema nur in Ansätzen. Er fordert Maßnahmen, in denen sich Überschneidungen mit Binswangers Ansätzen (2009) finden lassen, zur institutionellen Neuerung, Geld- und Finanzmarktreflexen, Beendigung unbegrenzter Geldschöpfung durch Banken, Stärkung der Regionalwährungen sowie eine Umgestaltung des Eigentümerrechts von Grund und Boden, Überarbeitung der Sozial- und Steuerpolitik (Paech, 2016). Darüber hinaus drängt er auf Rückbauprogramme und Obergrenzen für Ressourcenverbräuche zudem sollten Unternehmen den CO<sub>2</sub>-Footprint entlang der Wertschöpfungskette verdeutlichen (ebd.). Jackson (2017) macht darüber hinaus deutlich, welche Rolle Investitionen zum Vermögensaufbau und Geld als soziales Gut in diesem Zusammenhang spielen können. All diese Maßnahmen dienen der Milderung der systemimmanenten Wachstumszwänge und Einschränkung der Wachstumsdynamik (Paech, 2016).

### **2.2.2 Unternehmen in der Postwachstumsökonomie**

Die Debatte, in Unternehmen Nachhaltigkeit und ein größeres Bewusstsein für Umweltschutz zu etablieren, ist schon lange von Relevanz (Gladwin et al., 1995; Shrivastava & Hart, 1995). In den letzten Jahrzehnten haben sich demnach viele Konzepte für nachhaltiges Wirtschaften etabliert. Für Unternehmen, die den Fundamenten einer Postwachstumsökonomie folgen, liegt bisher nur ein begrenztes Verständnis vor. Auch die Forschung zu Postwachstumsunternehmen (Dietsche & Liesen, 2013; Gebauer et al., 2015; Posse, 2015) ist bisher limitiert. Allerdings wird es von Bedeutung sein, zu beobachten, welche Rolle Unternehmen in der Transformation zu einer Postwachstumsgesellschaft einnehmen. Im folgenden Abschnitt soll daher näher aufgezeigt werden, wie der gesamtwirtschaftliche Ansatz der Postwachstumsökonomie auf die Mikroebene einzelner Unternehmen herunter gebrochen werden kann.

Im Konzept von Postwachstum bleiben Unternehmen relevante Akteure, agieren aber nach anderen Zielsetzungen. Sie kennzeichnen sich nicht durch „*spekulative, profitmaximierende*

*ressourcenintensive Arbeitsteilung, sondern als eine Form sozialer Organisation, eingebettet in die Gemeinschaft, arbeitend in Harmonie mit der Natur“* (Jackson, 2017, S. 229). Die oberste Priorität ist es, Menschen zu ermöglichen, durch sinnvolle Arbeit ein gutes Leben zu führen. Dabei ist es unabdingbar, das ökologische Kapital durch kohlenstoffarmes und ressourceneffizientes Handeln zu bewahren und wertvolle Güter und Dienstleistungen breitzustellen. Durch faire Löhne können die Unternehmen ein soziales Fundament für gesellschaftliche Teilhabe darstellen (ebd.).

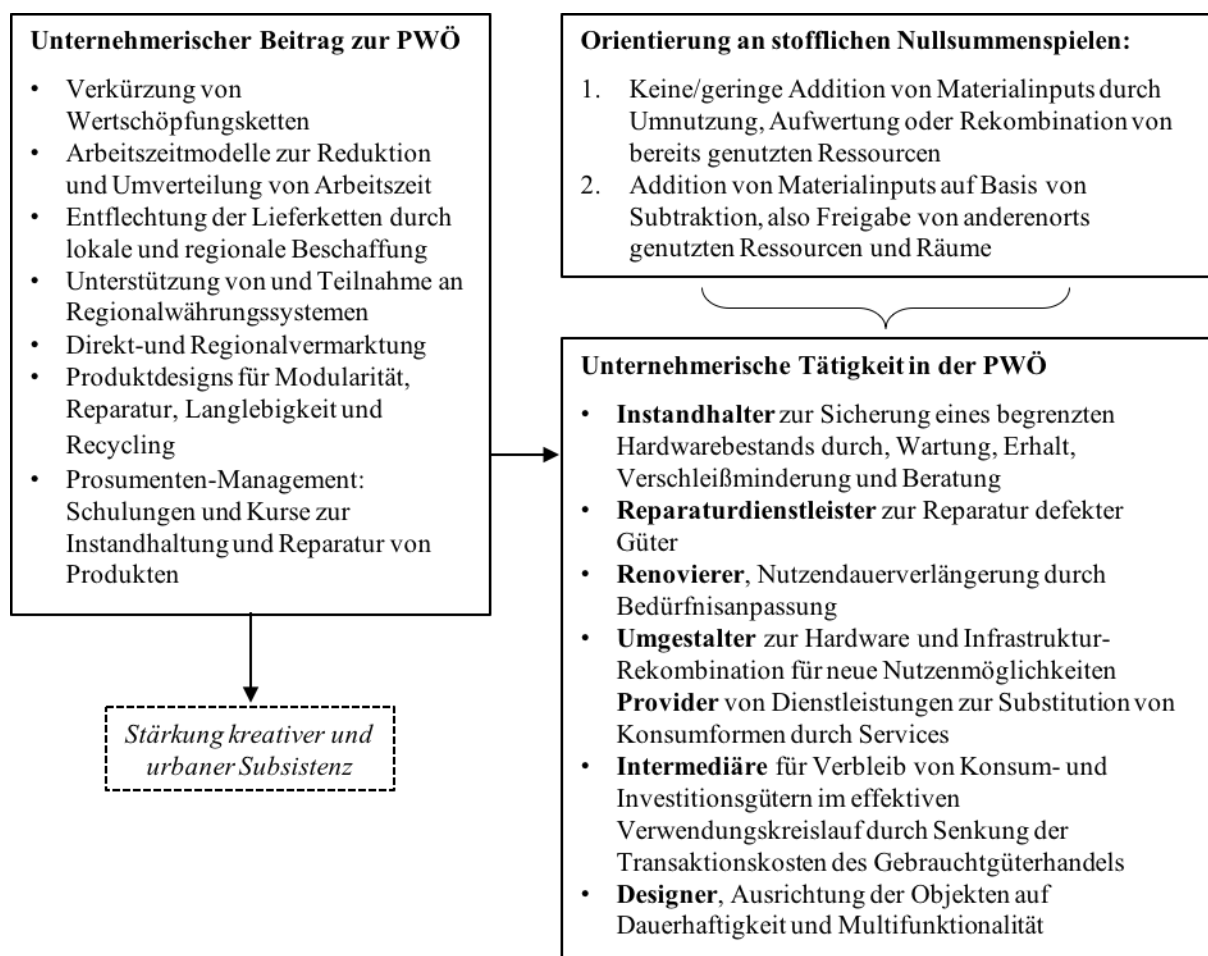
In einer umgestalteten Ökonomie liegt der Fokus auf dekarbonisierten und dematerialisierten Dienstleistungen (Orsdemir et al., 2017). Langlebige und reparaturfreundliche Produkte in der Neuproduktion spielen eher eine Nebenrolle (Paech, 2016). Viel wichtiger sind regionale, kommunale Projekte und Gemeinschaftsinitiativen (Jackson, 2017) sowie die Instandhaltung, Umgestaltung oder Aufwertung durch Upcycling bereits bestehender Güter, damit weiterer Nutzen entsteht und der Verbleib im Nutzenkreislauf verlängert wird (Paech, 2016). Unternehmen könnten versuchen, Distinktionsmerkmale zu entwickeln, die sich aus Deindustrialisierung und Deglobalisierung ableiten und höhere Resilienz durch Wachstumsunabhängigkeit erzielen. Durch geringere Spezialisierung und weniger kapitalintensive Produktion können Verwertungs- und Wachstumszwänge ausgehebelt werden (Paech, 2017). Im Fokus stehen lokale Wirtschaftsräume in den Bereichen Handwerk, Pflege und Kultur (Jackson, 2017). Unternehmen übernehmen Aufgaben der Aufarbeitung, Schulung und Optimierung und lösen die Neuproduktion im physischen Sinne weitestgehend ab (Paech, 2016). Wichtig ist hierbei eine geringe Distanz zwischen Konsument und regionalem Produzent und Anbieter. Durch Verzicht oder nur einen geringen additiven Materialeinsatz könnte so zur Wachstumsneutralität beigetragen werden. Die Dienstleistungen würden auch Bereiche abdecken, die von Prosumenten nicht selbst ausgeführt werden können (Toffler, 1980) wie zum Beispiel Leistungen professioneller Handwerksbetriebe als Teil einer Regionalökonomie. So könnte sich kreative Subsistenz und Unternehmertum zu einem Steady State (Daly, 1972) ergänzen.

Arbeitszeitverkürzung und ein niedrigerer Produktivitätszuwachs sind Elemente der Konzepte für eine Wachstumsrücknahme, die nötig sind, um einen Anstieg der Arbeitslosigkeit zu verhindern (Gran, 2017). Dabei sind klassische, an der Börse gehandelte Aktiengesellschaften in der Postwachstumsökonomie deplatziert (Paech, 2016). Unternehmen zeichnen sich vor allem durch Transparenz sowie demokratische Kontrolle aus und richten ihr Handeln nicht an klassischen Kennzahlen der Profitmaximierung aus, sondern an Qualität, Transparenz, Ressourceneffizienz und Zufriedenheit (Liesen et al., 2013). An dieser Stelle finden sich Übereinstimmungen zu Unternehmen, die im Sinne der Gemeinwohlökonomie agieren (Felber, 2010).

Liesen et al. (2013) bezeichnen diese Unternehmen als wachstumsneutral: sie können wachsen, haben es sich aber nicht zum primären Ziel gesetzt. Dabei können sie zu einem immateriellen Wachstum von sozialem Wohlbefinden, Resilienz oder einer intakten Natur beitragen (ebd.).

Zusammenfassend werden die oben beschriebenen Charakteristika aus Sicht von Peach (2016) in Abbildung 2 dargestellt und genauer heruntergebrochen. Diese Kriterien wurden zur Auswahl der befragten Unternehmen herangezogen.

Abbildung 2 Charakteristika und Aufgaben von Unternehmen in der Postwachstumsökonomie



Quelle: Paech, 2016, S.131-134

Peach (2016) nimmt damit eine theoretische Eingrenzung für Gestaltungsformen von Postwachstumsunternehmen ein. Er behandelt, welchen Beitrag Unternehmen zu einer Postwachstumsökonomie leisten können und fokussiert sich dabei auf unternehmerische Tätigkeiten, die sich an einer Vermeidung zusätzlicher Materialinputs orientieren. Nur ein geringer Teil der Postwachstumsforschung widmet sich allerdings - über die oben genannten Ansprüche an Unternehmen hinaus - der Umsetzung dieser in die Praxis. Auch in der Debatte

um Nachhaltigkeit in Unternehmen ist Postwachstum bisher noch kein etablierter Ansatz. Konzepte eines Green Business Case (Dyllick & Hockerts, 2002; Barnett & Salomon, 2006), die sich vor allem auf den finanziellen Erfolg im Bezug auf ökologisches Verhalten beziehen oder die Implementierung von Corporate Social Responsibility Praktiken für mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen (Steinmann & Löhr, 1992; Wieland et al., 2017), sind weiterverbreitet.

Posse (2015) fokussiert sich auf Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft und nimmt an, dass eine Postwachstumsökonomie ein möglicher Lösungsansatz ist, um auf akute soziale und ökologische Herausforderungen in der Gesellschaft zu reagieren. Darüber hinaus können Unternehmen als proaktive Akteure durch die Anwendung bestimmter Strategien Pioniere in der gesellschaftlichen Transformation werden (ebd.). Daher analysiert Posse Unternehmensstrategien, durch die sich Unternehmen Wachstumszwängen widersetzen können und stellt fest, dass grundlegende Veränderungen im Unternehmen nötig sind, um auch in den sozialen und ökologischen Grenzen zu agieren (ebd.).

Gebauer und Sagebiel (2015) befassen sich übergreifend mit der Bedeutung von Wachstum für KMU. Dabei stellen sie fest, dass für einen Großteil der befragten Unternehmen Wachstum eine Nebenrolle spielt oder diese es bewusst begrenzen. KMU setzen auf Stabilität und wollen den Unternehmenserhalt sichern; nur ein sehr geringer Anteil strebt starkes Wachstum an. Die Befragung umfasst Unternehmen, die als Postwachstumsunternehmen kategorisiert werden können und liefert Einblicke zu Gründungsmotiven der Unternehmer, die für diese Arbeit relevant sind. Die vorrangige Motivation liegt in dem Wunsch nach mehr Autonomie und Selbstbestimmtheit in der unternehmerischen Tätigkeit und eine damit einhergehende Selbstverwirklichung. Darüber hinaus wurde bei einem Teil der Unternehmen eine ökonomische Motivation festgestellt. Neben den Hauptmotiven spielen aber auch weitere Motivationen eine Rolle. Zum einen wünschen sich Unternehmer durch ihre Führung, Nachhaltigkeit besser umsetzen zu können. Desweiteren streben sie eine Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten im Hinblick auf Verfügbarkeit oder Qualität oder ökologischen und sozialen Nutzen an. Auch eine hohe Innovationskraft des Unternehmens und die Implementierung dieser am Markt motiviert zur Gründung. (ebd.)

Über die Gründungsmotive hinaus, bei denen es Überschneidungen zu konventionell agierenden Unternehmen gibt, begründen Unternehmen die wachstumsneutrale Ausrichtung vor allem mit ethischen oder strukturellen Motiven (Liesen et al., 2013). Für sie ist unternehmerischer Erfolg zweitrangig, wichtiger sind ethische Motive, wie die Übernahme intergenerationaler und sozialer Verantwortung und das Leisten eines Beitrags zur nachhaltigen Entwicklung (ebd.). Mit ihrem durch Transparenz und Nachhaltigkeitsorientierung

geprägten Handeln haben sie den Anspruch, die Umweltbelastung und den Verbrauch von Ressourcen zu verringern sowie lokal und regional Pflichten zu übernehmen (Gebauer et al., 2015). Postwachstumsunternehmen sind motiviert die Umsetzbarkeit von alternativen Wirtschaftsformen zu demonstrieren und setzen auf Qualität anstatt Quantität (Burlingham, 2005). Auf struktureller, organisatorischer Ebene entziehen sie sich klassischen Wachstumsparadigmen, da die Unternehmer viel Wert auf eine ausgeglichene Work-Life Balance legen, in der der Beruf keinen negativen Einfluss auf die Lebensqualität einnimmt (Liesen et al., 2013). Sie pflegen einen engen Kontakt und gute Beziehungen zu Kunden, Partnern und Mitarbeitern (ebd.). Durch ihr Handeln streben sie Stabilität und eine langfristige Sicherung des Unternehmens sowie der Beschäftigung an. Dabei möchten die Unternehmer den Mitarbeitern eigenverantwortliche und involvierende Arbeit ermöglichen (Gebauer et al., 2015). Darüber hinaus motiviert sie eine hohe Gestaltungs- und Entfaltungsfreiheit mit flachen Hierarchien in der Unternehmensstruktur und ohne starre administrative Strukturen (Liesen et al., 2013).

Meist resultiert diese Motivation und die Position zu Wachstum aus organisatorischer, finanzieller oder persönlicher Erfahrung der Unternehmer (Gebauer et al., 2015). Sie haben ein hohes Bewusstsein für Wachstumsgrenzen und –risiken im Unternehmen und der Gesellschaft. Dabei zeigt sich, dass Wachstum erwünscht ist, um den Selbsterhalt zu sichern oder auch Investitionen im Unternehmen, wie beispielsweise in die Verbesserung der Produkte und Prozesse zur Ressourceneinsparung, zu tätigen (ebd.). Postwachstumsunternehmen sind weitestgehend unabhängig von Fremdkapital und externen Finanzierungen, aber durch eine gewisse Unternehmensgröße möchten sie eine Transformation mitgestalten (Burlingham, 2005). Sofern sie auf Fremdkapital zugreifen, suchen sie nach Kapitalgebern, die zu ihnen passen und gleiche Werte teilen (Posse, 2015). Starke Wachstumsphasen sowie Reduktionsphasen in hoher Marktdynamik empfinden Unternehmen als kritisch, da diese Risiken und kritische Entwicklungen mit sich bringen (Gebauer et al., 2015). Sie verzichten bewusst auf Wachstumsmöglichkeiten aus Vernunft oder ökologischer Verantwortung, was sich z.B. in der Begrenzung der Absatzmärkte und Vertriebskanäle äußern kann (ebd.).

Auf strategischer Ebene bedeutet das, dass Akteure eine geeignete Unternehmensform und Unternehmensgröße ohne Wachstumsdruck benötigen, um Leistungen umwelt- und sozialverträglich zu erstellen (Posse, 2015). Die Ausgestaltung kann durch Regionalisierung der Aktivitäten und flexible Arbeitszeitmodelle mit Arbeitszeitverkürzung geprägt sein (Gebauer et al., 2015). Unternehmen benötigen dazu passende Finanzierungsmodelle und eine Bilanzierung, die über finanzielle Kennzahlen hinaus an der Tripple Bottom Line ausgerichtet ist (Posse,

2015). Als wichtig werden vor allem Unternehmensstrategien erachtet, durch die - auch mit Hilfe transparenter Kommunikation - ein enger Kontakt zwischen Konsumenten und Produzent sowie Kapitalgebern und -nehmern entsteht (ebd.). Unternehmen verfolgen Strategien für Struktur und Vernetzung zwischen den Postwachstumsunternehmen, wie zum Beispiel Zusammenschlüsse zu Gemeinschaften, sowie die Beratung anderer Unternehmen oder die Verbreitung von Ideen und Ansätzen ohne finanzielle Beteiligung (Gebauer et al., 2015; Posse, 2015). Mit hochwertigen, reperaturfreundlichen und sinnvollen Produkten können sie eine Premiumstrategie verfolgen, durch die höhere Preise realisiert werden können, um sich Preiskämpfen zu widersetzen (Burlingham, 2005). Durch kollaboratives Verhalten bei Produktion und Nutzung können Unternehmen Wertschöpfungsebenen erweitern und Konsumenten als Prosumenten an der Wertschöpfung beteiligen (Posse, 2015).

Im Rahmen dieser Arbeit gilt es zu prüfen, welche bekannten Motive sich in den Ergebnissen widerspiegeln und welche neuen Erkenntnisse über Postwachstumsunternehmen gewonnen werden können.

### **2.3 Trade-Offs in unternehmerischer Nachhaltigkeit**

Folgt man der klassischen Forschung für Nachhaltigkeit in Unternehmen (Orlitzky et al., 2003; Dentchev, 2004; Barnett & Salomon, 2006), wird von einem Win-Win Paradigma und einem resultierenden Business Case ausgegangen, der ökologische, ökonomische und soziale Aspekte zusammen erfüllt. Nachhaltigkeit wird nach diesem Verständnis als Schnittstelle im sozialen, ökologischen und ökonomischen Handeln definiert (Bansal, 2005). Auch die Postwachstumsökonomie folgt der Ansicht, dass durch die Verknüpfung aller Elemente eine bessere Situation für alle entstehen kann (Paech, 2013), sie kann aber nicht problemlos mit einem Win-Win Paradigma verknüpft werden. Hahn et al. (2010) argumentieren dazu, dass, aufgrund der Komplexität und der unterschiedlichen Ebenen von nachhaltiger Entwicklung, Trade-offs im unternehmerischen Handeln eher die Regel und nicht die Ausnahme sind. Um die Forschungsergebnisse auf Trade-offs zu prüfen, die Unternehmen in der Postwachstumsökonomie möglicherweise eingehen müssen, werden nun einige Konzepte der Trade-off Theorie für Nachhaltigkeit beleuchtet. Dabei soll keine Lösung für die evtl. auftretenden Kompromissituationen in den Unternehmen ausgearbeitet, sondern ausschließlich betrachtet werden, ob diese in Postwachstumsunternehmen vorkommen und ein Verständnis dafür entwickelt werden.

Das Win-Win Paradigma beschreibt eine Situation, in der ökonomische, soziale und ökologische Ziele auf organisationaler Ebene gemeinsam erreicht werden. Es etabliert einen Business



Case für Nachhaltigkeit, in dem sich die Übernahme von ökologischer und sozialer Verantwortung finanziell für die Unternehmen auszahlt (Dyllick & Hockerts, 2002). Fokussiert auf das Win-Win Paradigma stellt man fest, dass Strategien und Lösungsansätze zwar konfliktfrei bleiben, aber auch nicht garantiert ist, dass die bestmögliche Lösung zur nachhaltigen Entwicklung beigetragen wird und möglicherweise nicht alle Potenziale genutzt werden. Zudem wird der Business Case für Nachhaltigkeit infrage gestellt und argumentiert, dass Nachhaltigkeitsstrategien ökologischen Wert neben wirtschaftlichen Wert schaffen müssen, anstatt wirtschaftlichem Wert durch Umweltmanagement (Figge & Hahn, 2012). Des Weiteren kann der Business Case bisher nicht eindeutig bestätigt werden (u. a. Vogel, 2005; Schreck, 2011) und geht von der Annahme aus, dass soziale und ökologische Aspekte nur einbezogen werden, weil sie die ökonomische Performance steigern und der Profitmaximierung dienen. Daher kann er nur schwer auf Unternehmen in einer Postwachstumsökonomie angewendet werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig anzumerken, dass in Postwachstumsunternehmen nicht einzelne Geschäftsbereiche identifiziert werden, die sich für die Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien eignen. In Postwachstumsunternehmen folgt das Geschäftsmodell einer übergreifenden Wachstumsrücknahme. Zum Schutz der natürlichen Ressourcen und sozialen Gegebenheiten, ohne sich dabei an Profitmaximierung zu orientieren. Aus einer neoklassischen Perspektive mag das allein schon ein Trade-off sein. Aus Sicht der Postwachstumsökonomie entsteht so die Win-Win Situation. Sie setzen Strategien um, die ökonomischen und ökologischen oder sozialen Wert schaffen und maximieren damit den Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Spannend ist dabei zu betrachten, ob und welche Trade-offs auch hier auftreten, obwohl Entscheidungen gegen die höhere finanzielle Performance zur ökologischen Verbesserung vorliegen. In diesem Zusammenhang wird auch von einer Koexistenz von Win-Win und Win-Lose Situationen gesprochen (Epstein, 2014; Hahn et al., 2015).

Trade-offs beschreiben Situationen und Konflikte, in denen drei Ebenen von unternehmerischer Nachhaltigkeit nicht gleichzeitig adressiert werden können. Sie werden auch definiert als *„Kompromissituationen, in denen ein Verlust in Kauf genommen wird, um in einem anderen Bereich zu profitieren“* (Byggeth & Hochschorner, 2006, S. 1420). In Trade-off Situation ist es nicht möglich, alle Nachhaltigkeitsdimensionen oder -ansprüche gleichermaßen zu erfüllen. Vielmehr müssen Manager Verluste oder Abstriche gegeneinander abwägen und entscheiden, welcher Trade-off in Kauf zu nehmen ist (Hahn et al., 2010). Trotzdem muss das nicht bedeuten, dass eine Kompromissituation zu einer verminderten Nachhaltigkeitsperformance im Vergleich zu einer Win-Win Situation führt. So kann beispielsweise der Trade-off eines geringen,

ökonomischen Verlusts zur Einflussnahme auf ökologischer oder sozialen Ebene einen größeren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten, als stabile Profite bei geringer Einflussnahme auf soziale oder ökologische Aspekte. Auch Haffar und Searcy (2017) sehen das größte Potenzial für mögliche Trade-offs zwischen der Erzeugung von Wert für das Unternehmen und der Erzeugung von gesellschaftlichem Wert sowie dem Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung.

Trade-offs können auf unterschiedlichen Ebenen auftreten. Gegenstand dieser Arbeit ist die Betrachtung dazu nach Hahn et al. (2010), die im Folgenden als Quelle dient. Die Autoren nehmen eine Unterteilung auf individueller, organisationaler, industrieller sowie gesellschaftlicher Ebene vor. Das individuelle Ebene bezieht sich auf Entscheider im Unternehmen als Schlüsselpersonen, die durch ihre Motive, Werte und Entscheidungen Einfluss auf das Unternehmen nehmen. Trade-offs auf organisationaler Ebene beziehen sich auf Konflikte, die zwischen unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaspekten in Bezug auf die Rolle und Einflussnahme des Unternehmens entstehen. Dabei können auch die Forderungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen eine Rolle spielen. Auf der industriellen Ebene umfassen Trade-offs Kommissituationen, die die gesamte Industrie als Bündelung der Einzelunternehmen betreffen, hierbei spielen die Koordination und Zusammenarbeit von Unternehmen eine Rolle. Es wird also nicht nur das einzelne Organisation betrachtet, sondern das Gesamtkonstrukt von relevanten Akteuren, die auch NGOs oder Regulierungsorganisationen sein können. Die gesellschaftliche Ebene umfasst die Betrachtung von Trade-offs, die auf einer Makro-Ebene entstehen können, wenn Unternehmen einen übergreifenden Beitrag zu einer nachhaltigeren Gesellschaft leisten. Darüber hinaus kann es auch zwischen den einzelnen Ebenen zu auftretenden Trade-offs kommen. Ein Beispiel auf der gesellschaftlichen Ebene können Technologien sein, die kurzfristig eine Reduktion des Treibhausgasausstoßes erzielen können, aber möglicherweise langfristig zu Ressourcenverknappung oder negativen gesellschaftlichen Folgen führen.

Hahn et al. (ebd.) etablieren zudem drei weitere Dimensionen: Eine Ergebnis-Dimension, eine zeitliche Dimension und eine Prozess-Dimension, die zusammen die Natur des Trade-offs deutlich machen und auf allen Ebenen zu finden sind. Die Ergebnis-Dimension betrachtet erwünschte oder unerwünschte Effekte, die unternehmerische Tätigkeiten auf die nachhaltige Entwicklung haben. In der zeitlichen Dimension geht es um langfristige Existenzsicherheit und die Förderung von nachhaltiger Entwicklung über Generationen hinaus durch Unternehmen. Es werden Trade-offs zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Aspekten von nachhaltigem, unternehmerischem Handeln betrachtet. Die Prozess-Dimension schließt Trade-offs ein, die in Entwicklungsprozessen oder Transformationsstrategien für eine nachhaltige Entwicklung auftreten können. So können Trade-offs in der Prozess-Dimension beispielweise in der Einführung

einer Infrastruktur für Elektroautos und Brennstoffzellenfahrzeugen auftreten, da die diese nicht parallel etabliert werden können.

Die unterschiedlichen Ebenen und Dimensionen wurden von den Autoren zu einem Framework zusammengefasst, das in Abbildung 3 verdeutlicht ist. Das Framework wird später in der Analyse der Ergebnisse als Grundlage zur Einordnung und Überprüfung der Ergebnisse dienen. Anhand der Betrachtung von Trade-offs in Postwachstumskonzepten in dieser Arbeit können die Ansätze von Hahn et al. (2010) aus einer anderen Perspektive betrachtet werden. Denn in Postwachstumsunternehmen basiert das Konzept im Kern auf Nachhaltigkeit und nicht auf nachträglich umgesetzten Nachhaltigkeitsmanagementmaßnahmen umgesetzt werden. Daher wird es interessant sein zu beobachten, ob auch in diesen Konzepten Trade-offs auftreten.

Abbildung 3 Analytischer Rahmen für Nachhaltigkeit Trade-offs

	Outcome dimension	Temporal dimension	Process dimension
Societal level	Trade-offs between different economic, environmental and social outcomes at the societal level	Trade-offs between intra- and intergenerational aspects of sustainable development	Trade-offs between a more resilient and a more efficient economic system
Trade-offs between societal and industry levels			
Industry level	Trade-offs between different economic, environmental and social outcomes at the industry level	Trade-offs between present and future industry structures and activity with regard to sustainable development	Trade-offs within structural and technological change processes for sustainable development
Trade-offs between industry and organisational levels			
Organizational level	Trade-offs between different economic, environmental and social organisational outcomes	Trade-offs between short-term and long-term sustainability orientation and effects of corporate activity	Trade-offs between different strategies and governance modes for corporate sustainability
Trade-offs between organisational and individual levels			
Individual level	Trade-offs between individual interests and preferences of different actors regarding economic, environmental and social outcomes	Trade-offs between short-term and long-term preferences And interests of different actors	Trade-offs between in the perceptions of different actors regarding corporate sustainability

Quelle: Hahn et. al, 2010, S.223

### 3 Methodik

Die zunehmende Kritik am klassischen Wirtschaftssystem und die Forderung nach alternativen Handlungskonzepten fungieren als Anlass, in dieser Arbeit die Reaktion von Unternehmen auf die Wachstumskritik zu analysieren, denn diese Unternehmen leisten einen großen Beitrag zum Wachstum und den damit einhergehenden Problemen. Dabei sollten nicht besonders *grüne* Unternehmen betrachtet werden, sondern vor allem Unternehmen, die keinen, klassischen Wachstumsparadigmen folgen und im Sinne der Postwachstumsökonomie agieren.

Im folgenden Kapitel soll der Forschungsprozess, der zur Analyse der Situation verfolgt wurde, nachvollziehbar gemacht werden. Dazu wird die gewählte Vorgehensweise für diese empirische Forschung aufgezeigt und die Erhebungsmethode sowie die Auswertungsmethode dokumentiert und genauer erläutert.

#### 3.1 Methodisches Vorgehen

Auf Basis des theoretischen Vorverständnisses, hervorgehend aus den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit, und der formulierten Forschungsfrage sollen Unternehmen näher betrachtet werden, die das Wachstumsparadigma aus Sicht der Postwachstumsökonomie für sich neu definieren. Anhand einer empirischen Forschung soll erörtert werden, warum Unternehmen so handeln. In der Untersuchungsstrategie wurde festgelegt, welche Daten mit Hilfe welcher Untersuchungsobjekte wie gesammelt werden sollten (Gläser & Laudel, 2010). Da in dieser Arbeit ein vielschichtiges und wenig erforschtes Thema behandelt wird, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Durch die in die Tiefe gehende, qualitative Herangehensweise können so die genauen Beweggründe der Unternehmen besser verstanden werden (Easterby-Smith, et al., 2015) und neues Wissen zu existierender Theorie auf explorativer Basis beigetragen werden (Gläser & Laudel, 2010). Darüber hinaus konnten neue oder variierende Informationen berücksichtigt werden. Diese Ergebnisse hätten nicht durch statistische Erhebungen oder Mittel quantitativer Natur erreicht werden können und wichtige Informationen hätten unentdeckt bleiben können. Dennoch erhebt diese Forschung keinen Anspruch auf repräsentative Aussagen.

Auf Basis der Untersuchungsstrategie wurde vorab definiert, was relevante Unternehmen sein können, und wie viele untersucht werden sollen. In Abschnitt 3.2 wird der gegebene Forschungsrahmen genauer erläutert. Die Betrachtung der ausgewählten Fälle passte zur Forschungsfrage aus folgenden Gründen: Schon durch die Forschungsfrage wurde definiert, dass

insbesondere Unternehmen zwecks eines besseren Verständnisses der zugrundeliegenden Situationen und Prozesse betrachtet werden sollen. Um der explorativen Natur der Forschung nachzukommen, ist eine Betrachtung auf Fallbasis nötig. Dabei sollen nur Unternehmen, die nach Kriterien einer Postwachstumsökonomie aus Abschnitt 2.2.2 agieren, betrachtet werden, denn sie sind eine der wenigen Quellen für aussagekräftige Informationen. Zudem können durch diese Fälle die in der Theorie entwickelten Rahmenbedingungen, in denen sich Postwachstumsunternehmen bewegen, mit der Praxis verglichen werden.

Als Erhebungsmethode wurden Experteninterviews durchgeführt, um einen Einblick in das Spezialwissen der Experten über bestimmte Sachverhalte im Kontext von Postwachstumsunternehmen zu gewinnen (Gläser & Laudel, 2010). Die erhobenen Daten wurden im ersten Schritt anhand einer qualitativen Analyse auf Basis der Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967; Corbin & Strauss, 2008; Easterby-Smith, 2015) ausgewertet. Diese Herangehensweise ließ es zu, dass schon während der Datensammlung ein erstes Verständnis für die Daten und ihre Auswertung entstehen konnte. Im zweiten Schritt der Analyse wurden die Daten auf Trade-offs, denen sich die untersuchten Unternehmen ausgesetzt sahen, auf Basis des etablierten Frameworks von Hahn et al. (2010) untersucht.

Insgesamt ist es wichtig anzumerken, dass der Forschungsprozess nicht komplett linear war. An manchen Stellen fanden Rückkopplungen zwischen den unterschiedlichen Forschungsschritten statt. Erworbenes Wissen wurde genutzt um Entscheidungen zu hinterfragen oder zu bestätigen. Auch in der Auswertung war ein zyklischer Prozess, in dem man auch nach der Auswertung nochmal zurück an den Anfang des Materials geht, eine Hilfestellung, um die Ergebnisse genauer zu qualifizieren.

### **3.2 Forschungsrahmen: Kleine und mittlere Postwachstumsunternehmen in Deutschland**

Empirische Basis für die Forschung bildet eine qualitative Befragung mit kleinen und mittleren Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen wurden anhand der Empfehlung der Europäischen Union eingegrenzt: Alle Unternehmen zeichnen sich durch eine Mitarbeiteranzahl von 1-249 Personen sowie einem Jahresumsatz von maximal 50 Mio. Euro oder einer Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro aus (Europäische Union). Im Fokus der Forschung stand aber vor allem die Ausrichtung der Unternehmen. Die befragten Unternehmen richten ihre wirtschaftlichen Tätigkeiten nicht primär an Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn oder Wachstumsraten aus, sondern an Qualität, Transparenz, Ressourceneffizienz und Zufriedenheit (Liesen et al.,

2013; Paech, 2016). Liesen et al. bezeichnen diese Unternehmen als wachstumsneutral. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass es sich nicht ausschließlich um eine Betrachtung von Unternehmen handelt, die sich einem Nullwachstum verschrieben haben. Diese können Unternehmen geringe Wachstumsraten erzielen, haben das aber nicht als vorrangiges Ziel. Aus einer postwachstumsökonomischen Gesamtbetrachtung führen ihre Tätigkeiten eine Wachstumsrücknahme auf gesamter Ebene herbei, da sie einen Teil der konventionellen und wachstumsabhängigen Unternehmen substituieren oder zu sozialem Wohlbefinden, Resilienz oder einer intakten Natur beitragen (Paech, 2013; Liesen et al., 2013).

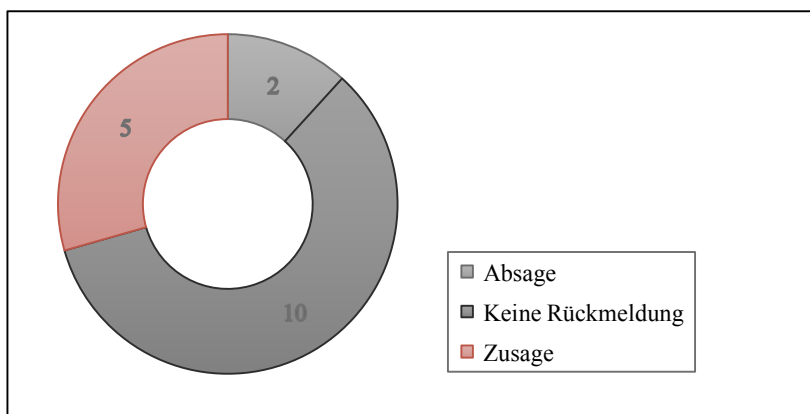
Anhand der aus Kapitel 2.2.2 hervorgehenden Kriterien wurden fünf Postwachstumsunternehmen anhand einer Online Recherche identifiziert. Sie wurden anhand von Leitfadenterviews zu ihrem unternehmerischen Handeln befragt. Diese Unternehmen sind *Premium*, *Stückgut Einzelhandel*, *Solidarische Landwirtschaft Nordheide*, *Raeume Hausverwaltung* und *Wiederbelebt*. Die fünf Teilnehmer werden im Folgenden kurz vorgestellt.

1. *Premium* ist eine Getränkemarke, die online und kollektiv organisiert ist und durch das Prinzip der Konsensdemokratie geführt wird. Das Unternehmen beschreibt in seinem Leitsatz, dass Premium „*ein faires, ökologisches und sozial tragfähiges Wirtschaftsmodell in hoher Qualität vorleben und verbreiten*“ (Premium) will.
2. Im Unverpackt-Laden *Stückgut* ist die gesamte Ware ausschließlich ohne Einwegpackung erhältlich. Darüber hinaus ist es ein Ort für Diskussion zu Themen wie bewussere Lebensweise, Müllvermeidung und Upcycling (Stückgut. Unverpackt einkaufen).
3. Die *Solidarische Landwirtschaft Nordheide* baut Obst und Gemüse nach dem gemeinschaftlichen Prinzip der Solawi an, einer Art Vertragslandwirtschaft, bei der die Kosten und Risiken sowie die gesamte Ernte geteilt werden, um ökologische und nachhaltige Landwirtschaft zu fördern (Solidarische Landwirtschaft Nordheide).
4. Die *Raeume Hausverwaltung* vertritt ein selbstorganisiertes Wohnprojekt auf solidarischer und ökologischer Basis, um fremdbestimmte Mietverhältnisse zu überwinden und menschenwürdigen Wohnraum zu schaffen. Das Unternehmen wurde im Zusammenschluss über das Mietshäuser Syndikat gegründet (Mietshäuser Syndikat).
5. *Wiederbelebt* ist ein junges Modelabel, das sich auf die Verwendung von 100% Überschussware oder Restbeständen in der Produktion von Textilien spezialisiert hat. Dabei steht eine „*transparente Wertschöpfungskette, soziale Standards und eine hohe Qualität*“ (Wiederbelebt) im Produktionsprozess im Fokus.

### 3.3 Datenerhebung

Der Forschungsfokus lag darauf, zu verstehen, was Unternehmen dazu bewegt, im Sinne der Postwachstumsökonomie zu handeln, und welche Kompromisse sie dabei eingehen. Anhand der in 2.2.2 genannten Aspekte konnten Postwachstumsunternehmen in einer umfassenden Onlinerecherche auf Basis eines theoriebasierten Samplings (Easterby-Smith et al., 2015) identifiziert werden. Dabei dienten die Suchbegriffe *wachstumsneutral*, *Postwachstumsunternehmen*, *wachstumskritische Unternehmen*, *Unternehmen in Postwachstumsökonomie*, *Degrowth* zur Eingrenzung der Suchergebnisse. Durch Informationen auf den einzelnen Websites zur unternehmerischen Tätigkeit und der Ausrichtung wurde die Eignung für die Forschung geprüft. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde darauf geachtet, dass verschiedene Branchen und Unternehmensgrößen abgedeckt sind, um keine branchen- oder größenverzerrten Ergebnisse zu erzielen. Aus geografischen Gründen fokussierte sich die Recherche auf Norddeutschland, aber auch andere Regionen Deutschlands wurden nicht außen vor gelassen. Auf Basis der Grounded Theory Analyse wurde vorab definiert, wann eine Sättigung bei der Datenerhebung eintritt (Charmaz, 2014). Dies sollte nach der Befragung von fünf Interviewpartnern sein.

*Tabelle 1 Resonanz bei Interview-Planung zur Datenerhebung*



Quelle: eigene Forschung

Insgesamt wurden 17 Unternehmen per E-Mail kontaktiert. Dabei wurde bei zwei Unternehmen das Kontaktformular auf der Website genutzt, bei den verbleibenden 15 Unternehmen waren E-Mail-Adressen online verfügbar, die zur Kontaktaufnahme genutzt wurden. Von allen kontaktierten Unternehmen meldeten sich zehn Unternehmen auf die Anfragen nicht zurück, zwei Unternehmen erteilten eine Absage und fünf Unternehmen sagten für eine Befragung zu. Die Absagen wurden ausschließlich aus Kapazitätsmangel ausgesprochen. So ergab sich ein

nicht randomisiertes Sample für die Datenerhebung. Eine Übersicht dazu stellt Tabelle 1 dar. Mit keinem der teilnehmenden Unternehmen bestand vor der Fallauswahl Kontakt und die Informationsbeschaffung im Vorfeld des Experteninterviews wurde knappgehalten, um eine Verzerrung der Forschung auszuschließen und unvoreingenommen an die Fälle heranzugehen. Die weitere Kommunikation zur Interviewplanung erfolgte via E-Mail.

Zur Datenerhebung wurden problemzentrierte Interviews (Witzel, 1985) in einem halbstrukturierten, qualitativen Verfahren (Mayring, 2016) durchgeführt. Die Befragung wurde jeweils mit einer Person, einem Experten des Unternehmens, persönlich oder telefonisch durchgeführt. Dabei handelte es sich um die Unternehmensgründer oder Mitarbeiter des Unternehmens. Die Experten waren ein Medium, um unternehmensinterne Sachverhalte rekonstruieren zu können und durch ihr Expertenwissen zur Klärung der Forschungsfrage beizutragen. Die Interviews fanden im Zeitraum von Mitte September bis Ende November statt. Davon wurden drei Interviews auf Wunsch des Unternehmens oder aufgrund von großer, räumlicher Distanz telefonisch und zwei Interviews vor Ort im Unternehmen realisiert. Durch diesen Zeitraum konnte die Prozessorientierung (Witzel, 1982) der Interviews mit einer schrittweisen Datengewinnung und -prüfung gewährleistet werden. Durch die gewählte Datenerhebung konnten kontextbezogene Informationen gewonnen und Phänomene betrachtet werden, die sonst nur schwer oder gar nicht zugänglich gewesen wären. Die Auswertung öffentlicher Datenquellen, beispielsweise Unternehmensberichte oder Pressemitteilungen, konnte hingegen vernachlässigt werden.

Es wurden Leitfadeninterviews (Gläser & Laudel, 2010) ohne Antwortvorgaben mit den Experten durchgeführt, die dadurch ihre wichtigen Punkte in Bezug auf das Thema formulieren sowie subjektive Perspektiven schildern konnten. Dabei konnte der Interviewer nicht nur die individuelle Sichtweise verstehen, sondern auch die Beweggründe. Die Befragten konnten frei zu Wort kommen und das Interview näherte sich einem normalen Gesprächsverlauf an. Anfangs wurde der Rahmen und die Bedingungen erläutert und während des gesamten Interviews konnten Rückfragen vom Befragten gestellt werden. Diese Befragungstechnik eignete sich besser als ein Fragebogen oder eine geschlossene Interviewtechnik, da durch die offenen und individuellen Antworten größere Zusammenhänge sichtbar werden konnten. Während der Fragenbeantwortung wurde kaum bis gar nicht durch den Interviewer in die Aussage eingegriffen.

Die Interviews orientieren sich an der eingangs formulierten Problemstellung (Mayring, 2016): Es sollten im Speziellen Postwachstumsunternehmen untersucht werden, um herauszufinden warum sich kleine und mittlere Unternehmen vom klassischen Wachstumsparadigma abwenden. Diese Problemstellung war Grundstein für die Fragen des Interviewleitfadens.



Der Interviewleitfaden wurde auf Basis einer inhaltlichen Konzeption von Gläser & Laudel (2010) konstruiert und enthielt die einzelnen Themenbereiche des Gesprächs, die vorab in vier Abschnitte differenziert wurden: (1) Vision, (2) Strategische Entwicklung, (3) Trade-offs und (4) Wachstum. Der Leitfaden dient zur Übersetzung der Forschungsfrage und trägt zur Identifikation des empirischen Wissens bei. Während der Ausarbeitung der Leitfragen wurde abstrahiert, welche Antworten diese liefern könnten, damit der Forschungsfokus möglichst umfangreich betrachtet werden konnte. In den halbstrukturierten Interviews gab der Leitfaden einen bestimmten Fragenkatalog, der immer beantwortet werden musste, und eine Reihenfolge der Fragen vor. Gleichzeitig bot er jedoch Spielraum für Ad-hoc-Fragen je nach Thema und Interviewsituation. Er diente unter anderem dazu, alle herausgearbeiteten Problemaspekte in der Befragung anzusprechen und eine Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten. Der Leitfaden wurde mit dem Prüfenden der Masterarbeit abgestimmt und nach Anmerkungen und Korrekturen finalisiert. Nach dem ersten Interview hat sich herausgestellt, dass die Reihenfolge und Formulierung der Fragen der Abschnitte (2) Strategische Entwicklung und (4) Wachstum angepasst und spezifiziert werden sollten, da hierbei Missverständnisse auftraten. Die letzte, korrigierte Version, die zur Befragung genutzt wurde, ist im Anhang unter Appendix A einsehbar.

In der eigentlichen Interviewphase begannen die Interviews mit Sondierungsfragen zum Einstieg, in denen ganz allgemein die Thematik angesprochen wurde, um ein erstes Verständnis zu schaffen. An dieser Stelle wurde auch kurz auf Basis der Vorbemerkungen des Interviewleitfadens der Ablauf besprochen und auf die Tonaufzeichnung des Gesprächs hingewiesen. Alle Interviews mit den Experten wurden mit Einverständnis aufgezeichnet, um sie später auf Audio-Basis auswerten zu können. Danach wurden die Leitfadenfragen gestellt. Während der Befragung wurden zusätzlich Ad-hoc-Fragen außerhalb des Leitfadens gestellt, die für das jeweilige Thema bedeutsam waren. Abhängig von der Situation wurde die Fragereihenfolge leicht verändert, zum Beispiel dann, wenn ein Gesprächspartner selbst auf das Thema zu sprechen kam. Während des gesamten Interviewverlaufs wurden parallel kurze Memos erstellt, die die Kontextbedingungen der Beobachtungen dokumentieren, oder zusätzliche Informationen über das Unternehmen lieferten, die von Relevanz waren. Auch nach dem Interview wurden kurze, informelle Notizen erstellt, um Bemerkungen zum Gesprächsverlauf und gewonnene Denkanstöße zu dokumentieren. Diese dienten lediglich als Hilfestellung, da für die Auswertung einzig die Interviewaussagen herangezogen wurden.

### 3.4 Datenanalyse

Durch die qualitative Erhebungsmethode lagen Rohdaten vor, die mit Hilfe spezieller Analysetechniken ausgewertet werden sollten. Zu Beginn war noch nicht klar, ob und welche Daten relevante Informationen für die Untersuchung enthalten. Zur Auswertung der Daten gibt es eine Vielzahl an Methoden, die unterschiedlichen, theoretischen Grundgedanken entspringen. Für diese Arbeit gilt als Basis das Verständnis der Grounded Theory von Corbin und Strauss (2008) sowie ein analytisches Vorgehen nach Easterby-Smith et al. (2015).

Die Grounded-Theory- Ansatz wurde von Glaser und Strauss (1967) entwickelt und ist im Laufe der Zeit durch das Kodieren von Textstellen direkt am Material zu einer eigenständigen Analysemethode geworden (Gläser & Laudel, 2010). Mit dem Kodieren ist in dieser Methode der gesamte analytische Prozess bis zur Theoriebildung gemeint, nicht nur die Kodezuordnung zu Materialabschnitten. Diese Methode wurde in dieser Arbeit gewählt, um nahezu unvoreingenommen an das Material heranzugehen und ein umfangreiches Bild der Fälle zu erstellen. Auf eine Inhaltsanalyse mithilfe eines Kategoriesystems nach Mayring (2010) wurde verzichtet, da dieses die Auswertung eingegrenzt und ggf. unerwartete Ergebnisse unberücksichtigt gelassen hätte. Darüber hinaus eignet sich diese Methode besonders, da es kaum Theorie über das spezifische Forschungsinteresse gibt, um den Prozess, der dem Phänomen zugrunde liegt, zu verstehen.

In der Literatur gibt es unterschiedliche Bezeichnungen für die Elemente der Auswertungsmethode. In dieser Arbeit gilt das Begriffsverständnis, dass Codes Auswertungselemente sind und Kategorien die Zusammenfassungen von mehreren Codes mit ähnlicher Bedeutung. Die aggregierten Kategorien werden als Konzepte verstanden, aus denen sich letztendlich auch Theorie entwickeln oder erweitern lässt Easterby-Smith et al. (2015). Das Kodieren wird genutzt, um relevante Textstellen mit für die Forschung wichtigen Informationen zu identifizieren und zu markieren (Gläser & Laudel, 2010). Dabei sollten die Codes frei beim Lesen der Daten entwickelt werden. Es gibt unterschiedliche Betrachtungen (Kelle, 1996) über die Bedeutung theoretische Vorüberlegung in der Grounded Theory. Glasers (1978) Ansicht nach sollten theoretischer Vorüberlegungen beim Kodieren nicht mit einbezogen werden; andere (Corbin & Strauss, 2008; Gläser & Laudel, 2010) wiederum denken, dass die Codes auch teilweise theoretischem Vorwissen entstammen können. Bei dieser Analyse wurden die Fälle anhand von theoriegeleiteten Kriterien ausgewählt und während der Analyse wurden die Kodierungen aus einer Interaktion zwischen Theorie und Daten entwickelt. Bereits bestehende Urteile wurden kritisch hinterfragt, um ein etabliertes Verständnis neu zu entdecken (Kuckartz, 2016).

Bei der Auswertung der Ergebnisse wurde nur auf die Primärquellen, die durch die Befragung im Zeitraum vom September bis November 2017 entstanden sind, zurückgegriffen. Die Analyse wurde schon während der Interviewphase zu geringen Teilen begonnen. Nach jedem Interview wurde die Aufnahme angehört und auf Störungen überprüft. Dadurch bildete sich ein erstes Verständnis über die Thematik heraus. Nachdem alle Daten erhoben wurden, folgte als erster Schritt der Aufbereitung die Transkription. Da in diesem Fall eine Audioanalyse erfolgte, wurden die Audiodateien systematisch geordnet und erstmals im Gesamtkontext betrachtet. Die Fragen des Leitfadens dienten im zweiten Schritt als Strukturierung für den Ablauf der Analyse. Während der Datenanalyse wurde mit der Software *MaxQDA* gearbeitet. Für die systematische Auswertung auf Audio-Basis konnten direkt anhand der Interviewtonaufnahmen Codes erstellt und geordnet werden.

Der Prozess folgte einem induktiven, offenen Kodieren (Corbin & Strauss, 2008) und war theoriegeleitet durch einzelne Schritte nach Easterby-Smith et al. (2015) durch die Informationen entnommen und verdichtet werden. Das Kodieren dient der Zusammenfassung und Kategorisierung unterschiedlicher Textstellen. Das offene Kodieren am Material wurde auf deskriptiver Basis umgesetzt, indem beschreibende Titel über die Aussage und das Thema erstellt wurden (Saldaña, 2016). Im ersten Schritt gaben sie den Inhalt wieder und waren dem Originalton sehr ähnlich. Es wurde noch keine Interpretation vorgenommen und die Codes waren soweit unstrukturiert. In diesem Schritt wurden auch Memos erstellt, die Erklärungen über die Codevergabe enthielten. Der zweite Kodierungsschritt war auf die Kategorisierung und, falls nötig, das Umkodieren fokussiert. Es wurde nach Übereinstimmungen und Unterschieden zwischen den Codes gesucht, um sie in Kategorien zu gruppieren und eine systematische Reduktion der Komplexität zu erzielen. So konnten Verknüpfungen zwischen den Codes und Memos hergestellt werden. In diesem Schritt wurde auch besonderer Wert auf das MECE-Prinzip (Spencer, 2013) gelegt. Eine nachvollziehbare Gruppierung der Codes erster und zweiter Ordnung garantierte, dass diese vollständig, eindeutig und überschneidungsfrei sind. Die Kodierung blieb nah an den Daten und wurde für eine präzise Trennung nicht zu stark vereinfacht. Das führte zur Identifikation von 584 unterschiedlichen Codes auf der ersten, deskriptiven Ebene und einer Zusammenfassung zu 197 Codes auf zweiter, kategorisierender Ebene.

Im letzten Schritt auf dritter, analytischer Ebene wurden die gebildeten Kategorien zueinander in Bezug gesetzt und evaluiert. Es bildeten sich Muster und Strukturen heraus, die einen klaren, analytischen Rahmen schafften. 37 aggregierte Konstrukte bildeten sich durch das Verbinden und Vergleichen unterschiedlicher Datenfragmente heraus. Auf dieser dritten Ebene

dienen Konstrukte zur Klassifizierung, Ergebnisdarstellung sowie dem Vergleich mit bestehender Theorie.

Das Kodieren und Kategorienbilden war ein längerer Prozess, in dem jedes Interview mehrfach angehört wurde, damit sich das Verständnis über die Aussagen festigt. Teilweise wurden so auch bereits vergebene Codes erneut hinterfragt und korrigiert. Die Analysesoftware *MaxQDA* bot dazu eine gute Übersichtlichkeit über die bereits bearbeiteten Daten und unterschiedlichen Strukturelementen des Kodierungsprozesses. So konnte eine Reduktion auf das für die Forschungsfrage Relevantes vorgenommen werden (Gläser & Laudel, 2010). Der Interviewleitfaden garantierte in diesem Prozess die Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus verschiedenen Interviews und durch die Durchführung mehrerer Interviews ließen sich übergreifende Schlüsse ziehen.

Der in Tabelle 2 exemplarische Kodierungsprozess soll eine transparente Übersicht geben, wie die Codes und Zusammenfassungen auf unterschiedlichen Ebenen vorgenommen wurden, und wie zwischen ihnen Verbindungen hergestellt wurden. Aus den unterschiedlichsten Emotionen und Eigenschaften aus der ersten Ebene ergaben sich im zweiten Schritt deutliche, kognitive Muster, die auf dritter Ebene unter dem Konstrukt persönliche und unternehmerische Selbstverwirklichung zusammengefasst wurde. Aufgrund der hohen Datenmengen und Kodeanzahlen kann nur ein geringer Teil der Codes in der Veranschaulichung berücksichtigt werden.

Im letzten Schritt der Analyse nach der Grounded Theory folgte die Theorieerweiterung aus den Konstrukten dritter Ebene. Dieser Schritt stellt ein wichtiges Element in der Analyse dar, indem Theorie nicht anhand von bestehenden Konzepten, sondern aus dem Material abgeleitet wird. In der Analyse wurden die Konstrukte in Themenblöcke zusammengefasst, die sich einerseits aus den Schwerpunkten des Interviewleitfadens ergaben, aber auch direkt anhand logischer Zusammenhänge der Konstrukte gebildet wurden: 4.1. Vision und Motive, 4.2 Position gegenüber Wachstum, 4.3 Unternehmenseigenschaften und Strategien, 4.4 Herausforderungen und Trade-offs. So war der Vergleich mit bestehender Theorie und die Erweiterung existierender Konzepte möglich. Die Ergebnisse der Auswertung werden im nächsten Kapitel im Detail erläutert.

Tabelle 2 Exemplarischer Kodierungsprozess

Kodes 1. Ebene	Kategorien 2. Ebene	Konstrukte 3. Ebene
<ul style="list-style-type: none"> <li>emotionales Involvement</li> </ul>	Emotionalität	<p><i>Persönliche und unternehmerische Selbstverwirklichung</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Weg zum Glück</li> </ul>	Glück	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigentum bringt Entscheidungsmacht</li> <li>Marktmacht</li> <li>Einkaufsgemeinschaft</li> </ul>	Macht	
<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Lust mehr auf konventionell</li> <li>auf individuelle Bedürfnisse zu geschnitten</li> <li>Nicht verbiegen</li> </ul>	Individualismus	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Herzblut</li> <li>Mehr als nur ein Job</li> <li>Passion, Enthusiasmus</li> </ul>	Passion	
<ul style="list-style-type: none"> <li>alte Jobs gekündigt</li> <li>Wunsch zu begeistern</li> <li>Selbständigkeit war ein Traum</li> <li>an erster Stelle steht Mode</li> <li>Gründer wachsen in ihre Aufgaben hinein</li> <li>so sein wie man wirklich als Mensch ist</li> </ul>	persönliche Interessen ausleben	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Spaß an der Arbeit</li> <li>Kreativität</li> </ul>	Spaß	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ohne Widerstände</li> <li>eigener Wille nötig</li> <li>Geduld, Sturheit nötig</li> </ul>	Starker Wille	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stolz</li> </ul>	Stolz	
<ul style="list-style-type: none"> <li>heterogene Gruppe</li> <li>Aufgaben sind abwechslungsreich</li> <li>diffuse Ideen</li> <li>Viele Möglichkeiten der Entfaltung</li> </ul>	Vielfältigkeit	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsweise schafft Sicherheit</li> <li>Zufriedenheit mit Unternehmen</li> </ul>	Zufriedenheit	

Quelle: eigene Forschung

Der zweite Bereich der Analyse stellt die Prüfung und Auswertung der Daten auf Trade-offs dar. Diese Auswertung erfolgte auch auf Basis der Grounded Theory (Corbin & Strauss, 2008). Die durch den Kodierungsprozess identifizierten Trade-offs wurden mit dem Framework von Hahn et al. (2010) verglichen, um Übereinstimmungen und Abweichungen zu identifizieren.

Diese konnten die bestehende Theorie bestätigen oder sie erweitern und lieferten neue Denkanstöße.

Beide Analyseschritte waren durch einen bestimmten Ablauf geleitet, damit ein systematisches Vorgehen garantiert und die großen Datenmengen strukturiert werden konnten. Das auswertende Material wurde in sinnvolle Abschnitte auf Basis der unterschiedlichen Fragen aufgeteilt. Danach wurden die Einheiten Schritt für Schritt analysiert und Verbindungen zwischen den Segmenten hergestellt. Durch die unterschiedlichen Theorieansätze und die Anwendung von zwei Analyseebenen fand eine Triangulation zur Vergrößerung der Qualität der Forschung statt (Mayring, 2016). Auch durch den Vergleich von mehreren Fällen konnte die empirische Basis der Rekonstruktion verbessert werden (Gläser & Laudel, 2010). Die Validität der Ergebnisse wurde gestärkt, indem für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege gesucht wurden, um später die Ergebnisse zu vergleichen. Daher wurden im ersten Analyseschritt schon relevante Trade-offs im Kodierungsprozess berücksichtigt. Die Methode bot die Möglichkeit neue Theorie aus den Daten entstehen zu lassen, die systematisch erhoben und analysiert wurden (Easterby-Smith et al., 2015). Die in diesem Forschungsfeld existierende Theorie konnte auf diese Weise erweitert oder vorangetrieben werden. Alle Ergebnisse werden im nächsten Kapitel im Detail aufgezeigt.

## 4 Forschungsergebnisse

Die erhobenen Daten und deren Analyse sollen zur Beantwortung der Forschungsfrage „*Warum wenden sich kleine und mittlere Unternehmen vom klassischen Wachstumsparadigma ab?*“ dienen. Zwischen den Konzepten und Kategorien entwickelten sich im Laufe der Analyse bestimmte Muster und Ergebnisübereinstimmungen. Die resultierenden Interpretationen werden im Folgenden erläutert. Die Ergebnisdarstellung basiert auf den aus der Analyse abgeleiteten Konstrukten der dritten analytischen Ebene und wird in vier Themenblöcke zusammengefasst: *Vision und Motive, Position gegenüber Wachstum, Unternehmenseigenschaften und Strategien, Herausforderungen und Trade-offs*. Diese Gruppierung umfasst vor allem die Unternehmensebene sowie das Wirkungsfeld der Unternehmen auf Branchen- und Gesellschaftsebene. Abbildung 4 stellt eine Zusammenfassung der Ergebnisse dar. In der Darstellung und Beschreibung der Ergebnisse nimmt die Reihenfolge der Ergebnisse keine Hierarchisierung vor, sondern folgt einer logischen Reihenfolge auf inhaltlicher Basis. Darüber hinaus ist relevant, dass die folgende Abbildung kein Framework, sondern lediglich eine Übersicht der Ergebnisse darstellt.

Abbildung 4 Übersicht der Forschungsergebnisse

Vision und Motive	Position gegenüber Wachstum	Unternehmenseigenschaften & Strategien	Trade-offs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzufriedenheit mit klassischer Wirtschaft</li> <li>• Intrinsische Motivation</li> <li>• Selbstbestimmtheit &amp; Autonomie</li> <li>• Persönliche &amp; unternehmerische Selbstverwirklichung</li> <li>• Verantwortung übernehmen</li> <li>• Umwelt- &amp; Ressourcenschutz</li> <li>• Nachhaltigkeitsbildung vorantreiben</li> <li>• Gleichberechtigung aller Beteiligten</li> <li>• Wertschätzung für Kunden &amp; Partner</li> <li>• Gemeinschaftlichkeit</li> <li>• Transparenz</li> <li>• Zukunftsfähigkeit von Postwachstumskonzepten</li> <li>• Veränderung erzielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritik an konventionellem Wachstumsverständnis</li> <li>• Unternehmensfortbestand und Stabilität</li> <li>• Langsames Wachstum, Schritt für Schritt</li> <li>• Personelles Wachstum</li> <li>• Wachstumsabhängigkeiten und -risiken</li> <li>• Wachstum zur Erzielung von Veränderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeit als Basis</li> <li>• Alternative Finanzierungsmodelle</li> <li>• Investitionsverhalten</li> <li>• Aufgabenteilung und Jahresplanung</li> <li>• Hohe Qualität</li> <li>• Flache Hierarchien</li> <li>• Involvement von Ehrenamtlichen</li> <li>• Konsensfindung</li> <li>• Entscheidungsabwägungsprozesse</li> <li>• Kommunikation durch Transparenz geprägt</li> <li>• Wissenstransfer</li> <li>• Kollaboration &amp; Vernetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warenverfügbarkeit &amp; Beschaffung</li> <li>• Hohe Preise</li> <li>• Inflexibilität</li> <li>• Mehraufwände &amp; langwierige Prozesse</li> <li>• Begrenzte Distributionsmärkte</li> <li>• Unternehmensform</li> </ul>

Quelle: eigene Forschung

## 4.1 Vision und Motive

Das Handeln der Unternehmen ist durch bestimmte Visionen und Motive geprägt. Alle Unternehmer eint, dass sie aus einer Unzufriedenheit gegenüber der klassischen Wirtschaft sowie gesellschaftlichen Strukturen geründet haben. Ein Unternehmer beschreibt: „*Business as usual, wie [es] bisher gemacht wurde, wollen wir nicht mehr haben. Wir machen es anders.*“ Alle Gründer waren sich aber auch über die Konsequenzen der Selbständigkeit bewusst. Darüber hinaus sahen sich einige auch den Unwegsamkeiten einer Gründung, wie etwa eine passende Finanzierung oder den richtigen Standort zu finden, ausgesetzt.

Aus allen Interviews konnte abgeleitet werden, dass die Unternehmer nach persönlichen Grundsätzen und intrinsischer Motivation handeln. Sie haben sich aufgrund einer inneren Überzeugung bewusst für Postwachstum entschieden. Damit folgen sie ihrem Idealismus, etwas Sinnvolles zu tun. Die Befragten folgen im jeweiligen Unternehmen einer gemeinsamen Vision, wie beispielsweise Müll zu vermeiden oder die Gleichwertigkeit von Menschen zu stärken. Vier der befragten Unternehmen leiten ihre Unternehmensziele sowie daraus resultierende Geschäftsaktivitäten aus einer übergreifenden Vision ab. Damit verfolgen sie einen holistischen Ansatz ihrer Unternehmensphilosophie. Nur ein Unternehmen befindet sich noch im Findungsprozess eines einheitlichen Selbstverständnisses.

Mit der Unternehmensgründung verfolgten die Unternehmer auch den Wunsch nach mehr Selbstbestimmtheit und Autonomie sowie nach mehr Unabhängigkeit und Freiheit in der täglichen Arbeit. Sie treibt ein starker Willen nach persönlicher und unternehmerischer Selbstverwirklichung und eigenverantwortlichem Arbeiten an. Dafür bringen sie viel Emotion, Passion und Spaß in das Unternehmen mit ein. Ein Unternehmer spricht in diesem Zusammenhang vom „*[...]Weg zum Glück.*“ Natürlich gründen die Unternehmer auch, um davon leben zu können. Vier der befragten Unternehmer haben das Ziel, ihren Lebensunterhalt durch die Arbeit im Unternehmen bestreiten zu können, waren sich aber bewusst, dass eine Gründung unter bestimmten Bedingungen auch Scheitern kann.

Die Unternehmen möchten Verantwortung übernehmen. Dies kann sich auf interner Basis sowie auf gesellschaftlicher sowie politischer Ebene widerspiegeln. Ein hohes Verantwortungsbewusstsein drückt sich beispielsweise darin aus, dass sie den Fortbestand des Unternehmens sichern wollen, um der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und sich selbst gerecht zu werden. Dabei spielt auch die Übernahme von Verantwortung für Folgegenerationen eine Rolle.



Das Bewusstsein für die Folgegenerationen zeigt sich auch in der Einstellung zu Ökologie und Umwelt: Alle Unternehmer haben eine hohe Motivation, die Umwelt zu schützen und Ressourcen zu schonen. Sie bringen dem Planeten Erde eine hohe Wertschätzung entgegen und haben ein hohes Nachhaltigkeitsbewusstsein. Alle Befragten sehen das Handeln vieler Unternehmen in der jeweiligen Branche kritisch und wollen den Umweltschutz vorantreiben. Entsprechend wird Nachhaltigkeit als essentiell im Unternehmen verstanden und gelebt. In diesem Zusammenhang war eine gewisse Genügsamkeit der Unternehmer zu spüren, insofern, als dass sie sich mit ihren Unternehmenskonzepten von einer Überflussgesellschaft abwenden möchten. Eine Mehrheit der befragten Unternehmen ist sehr engagiert darin, die Nachhaltigkeitsbildung gesellschaftlich voranzutreiben, teilweise mit einer politischen Prägung. Ziel ist es, Wissen zu transferieren und Ideen mit anderen zu teilen.

Die Gleichberechtigung aller Beteiligten im Wirkungskreis des Unternehmens ist besonders wichtig für die Forschungsteilnehmer. Mit ihrer Arbeit möchten die Befragten die Ausbeutung von Menschen verhindern. Dabei beziehen sie sich sowohl auf Mitarbeiter als auch auf Partner und Lieferanten. Alle sollen gleichberechtigt, respektvoll und fair behandelt werden. Ein Unternehmen beschreibt die Erfahrung so: „[...]Und [man]gesehen hat, dass [...] Menschen ausgebeutet werden und da konnten wir einfach nicht mehr dahinterstehen.“ Als Resultat werden die Mitarbeiter wertgeschätzt, gleichberechtigt und mit einem hohen Maß an Vertrauen und Respekt behandelt. Alle Mitarbeiter und Mitglieder werden gleichberechtigt einbezogen. In einem der befragten Unternehmen ist dieses Motiv besonders ausgeprägt und spiegelt sich in allen Bereichen des täglichen Arbeitens wieder.

Den befragten Unternehmen ist es wichtig, auch Kunden und Partner wertzuschätzen. Für die Unternehmer spielt eine enge Beziehung mit den Kunden und Partnern eine bedeutende Rolle. Sie möchten eine hohe Kundenzufriedenheit erzielen und auf Kundenwünsche eingehen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen orientieren sich an Kundenwünschen in ihrem Produkt- und Warensortiment, was sich letztendlich im Erfolg der Unternehmen widerspiegelt. Kunden und Partner werden respektvoll und auf Augenhöhe behandelt, um eine langfristige Beziehung zu stärken. Dabei bildet eine gemeinsame Überzeugung die Grundlage für die Zusammenarbeit. In ihrem Handeln sowie im Umgang mit Mitarbeitern oder Partnern gehen sie transparent vor. Häufig wurden Aussagen getroffen, die auf ein Werteverständnis von Gemeinschaftlichkeit und Solidarität schließen lassen. Beispielsweise „Wir suchen immer nach Leuten, die gemeinschaftsaffin sind,“ oder „solidarisch, basisdemokratisch, alle entscheiden, alle sagen wo geht's lang“. Die Gemeinschaft wird als besonders wichtig empfunden. Die Unternehmer wollen in

ihren Unternehmen eine Kultur des Miteinanders fördern und negative Aspekte einer Ellenbogengesellschaft abbauen. Dabei ist es wichtig, sich zu unterstützen und den Zusammenhalt zu fördern.

Die befragten Unternehmen wollen mit ihrer Arbeit zeigen, dass Postwachstumskonzepte funktionieren und erfolgreich sind. Die Befragten betonten, dass sich ihr Vorgehen an realisierbaren sowie überzeugenden Konzepten orientiert. Sie wollen demonstrieren, dass Unternehmen, die nicht nach klassischen Wachstumsparadigmen arbeiten, langfristig erfolgreich sein können. Ein Befragter sagte dazu: *„Wir sind der lebende Beweis, dass man das so machen kann. [...] das ist nicht nur eine Hippie-Theorie, das ist auch ein reales Konzept.“* Dieses Unternehmen erfuhr anfänglich Kritik, dass das Konzept so nicht funktionieren würde, und kann jetzt nach langem Bestehen am Markt mit internationaler Reichweite beweisen, dass Postwachstumskonzepte erfolgreich sein können. Die Unternehmer betonen, dass Veränderungen der aktuellen, wirtschaftlichen Ausrichtung vieler Unternehmen sowie gesellschaftlicher Strukturen unbedingt notwendig sind. Dafür sehen sie Postwachstum als Erfolgsmodell und als eine der wenigen Alternativen, um Veränderung in der Branche und in der Welt vorantreiben. Auch durch ihre Arbeit wollen sie Wandel, Umdenken und Veränderung in der Wirtschaft erzielen.

## **4.2 Position gegenüber Wachstum**

In Postwachstumsunternehmen spielt die Einstellung zu einem übergreifenden Wirtschaftswachstum und Wachstum im Unternehmen eine besondere Rolle. Sie positionieren sich gegenüber Wachstum, das auf Ausbeutung und Ressourcenverschwendung basiert, kritisch. Auf Unternehmensebene allerdings können Wachstum und Konzepterweiterungen sowie eine dadurch gesteigerte Reichweite größere, positive Veränderung schaffen und eine übergreifende Reduktion auf Makroebene erzielen.

Der Fokus aller Unternehmungen liegt auf dem Unternehmensfortbestand, Stabilität und Sicherheit. Für die Befragten ist es wichtig, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern und Stabilität für sich und die Mitarbeiter zu garantieren. Daher ist auch die Rentabilität der Unternehmen von Bedeutung, die die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens verdeutlicht.

Um Stabilität zu garantieren spielt Wachstum für die Mehrheit der Befragten keine Hauptrolle. Eins der befragten Unternehmen kann als wachstumsneutral beschrieben werden, da es nicht weiterwachsen wird. Sofern Wachstum auf Unternehmensebene erwünscht ist, soll dieses langsam und Schritt für Schritt umgesetzt werden. Dabei sollte die Unternehmensgröße stets handhabbar und gesund bleiben. Ein Großteil der Unternehmen grenzt zwar klar ab, welche

Bereiche wachsen sollen, nennt aber nur wenige Indikatoren, woran ein gesundes Wachstum festgemacht wird. Bei einem Unternehmen wird es an der Mitgliederzahl gemessen, bei einem anderen an der Output-Menge sowie einem Mitarbeiterwachstum.

In drei der Unternehmen wird Wachstum im Zusammenhang mit einem Zuwachs an Personal genannt. In zwei Unternehmen besteht der Wunsch, personell zu wachsen, damit alle Mitarbeiter sowie die Gründer besser entlastet werden. Einer der Befragten beschreibt, dass mehr Personal auch größere Stabilität im Unternehmen sichern kann. Dennoch erfordert ein Wachstum an Mitarbeitern ständige Lernprozesse und Wissenstransfer.

Durch die Postwachstumsausrichtung sind in den Befragungen Aussagen zu finden, die auf eine Abkehr von konventionellen Wirtschaftsformen schließen lassen. Die befragten Unternehmer stehen kritisch zu auf Profitmaximierung und Wachstum ausgerichteten Wirtschaftsformen und haben sich bewusst für eine Ausrichtung auf Postwachstum entschieden. Keiner der Befragten verfolgt ausschließlich Gewinnerzielungsabsichten. Einer der Befragten unterstreicht es mit der Aussage: *„Das ist natürlich eine Sparte und ein Unternehmensbereich, wo es halt nicht darum geht, dass man jetzt möglichst schnell und möglichst viel Profit aus irgendeiner Idee schlägt. [...] und es ist ja klar, dass da keiner mit reich wird.“* Durch die Gründung sollen unter anderem bestehende Missstände in der Branche verbessert werden. Dabei werden etablierte Strukturen und Konzepte kritisch hinterfragt. Dennoch betonen drei der Befragten, dass sie sich nicht völlig von konventioneller Wirtschaft abkehren, um als relevanter Akteur wahrgenommen zu werden. Dabei möchten sie andere Unternehmen an ihren Ideen partizipieren lassen und ggf. sogar eine Veränderung der Denk- und Arbeitsweisen in der Branche erzielen. Ein Unternehmen verfolgt ein Open-source-Konzept und coacht auch konventionell agierende Unternehmen, um die nachhaltige Entwicklung voranzutreiben.

In allen Unternehmen wird Wachstum stets kritisch hinterfragt. Die Unternehmer kennen die Bedingungen und Abhängigkeiten, die mit einem Wachstum auf Unternehmensebene einhergehen. Dabei ist allen klar, dass Wachstum mit Investitionen und somit einer Kapitalverwertung einhergeht. In den meisten Unternehmen liegt eine geringe Risikobereitschaft vor, finanzielle Wagnisse einzugehen, um Wachstum zu fördern. Ein Unternehmen setzt sich bewusst Wachstumsgrenzen anhand von quantitativen Kennzahlen, um Krisen, die aus zu schneller Expansion entstehen, zu vermeiden und begrenzt aus Gründen des Ressourcenschutzes die Marktreichweite auf eine bestimmte Region. Ein anderes Unternehmen ist durch seine Jahresplanung, die einer Planwirtschaft ähnelt und den daraus resultierenden Produktionskapazitäten im Wachstum limitiert. In allen Unternehmen spielen auch die vorhandenen Ressourcen sowie

die Kundennachfrage als limitierende Faktoren für Wachstum eine Rolle. Nur wenn genug Ressourcen sowie die Nachfrage der Kunden oder Mitglieder vorhanden ist, wird ein Wachstum in Betracht gezogen oder ist überhaupt realisierbar. Vier von fünf Unternehmen wollen wachsen. Motivation hierfür ist allerdings keine Gewinnmaximierungsabsicht, sondern die Reinvestitionen in das Unternehmen und eine Steigerung des Impacts, um soziale und ökologische Verbesserungen in ihrem Handlungsbereich sowie branchenübergreifend zu erzielen. Dabei setzen sich die erwähnten Unternehmen aufgrund ihrer Postwachstumsausrichtung jedoch keine konkreten Wachstumsziele oder begrenzen ihr Wachstum gar anhand von quantitativen Zielen.

### **4.3 Unternehmenseigenschaften und Strategien**

In allen Unternehmen spielt Nachhaltigkeit eine große Rolle zur Ableitung der Unternehmensstrategien. Eine Arbeitsweise, die sich an der Tripple Bottom Line ausrichtet, kann bei allen Unternehmen festgestellt werden. Zwei Unternehmen nennen die Tripple Bottom Line ganz explizit als Basis für den Unternehmensaufbau sowie die Geschäftsaktivitäten. In allen Unternehmen werden Maßnahmen zum Umweltschutz und für eine nachhaltige Entwicklung umgesetzt. Diese können zum Beispiel Arbeit in einer Kreislaufwirtschaft, Upcycling, Vermeidung und Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes in der Logistik, Nutzung von Ökostrom, Pflege der natürlichen Ressourcen oder Müllvermeidung sein. Darüber hinaus werden weitere Maßnahmen zur Schonung der Ressourcen umgesetzt.

Die Unternehmen grenzen sich bewusst gegenüber klassisch genutzten Finanzierungsmodellen ab. Vier der fünf befragten Unternehmen arbeiten überwiegend mit Eigenkapital und ohne Anteilseigner außerhalb des Unternehmens. Auf diese Weise soll Druck, der durch Kreditrückzahlungen oder Renditeansprüche entstehen kann, verhindert werden sowie eine dauerhafte Unabhängigkeit von Banken und Investoren beibehalten werden. Nur ein Unternehmen nutzt überwiegend Fremdkapital zur Realisierung des Konzepts. Hierfür wurde ein Finanzierungskonzept über einen Solidarverbund mit einem Bankkredit sowie Direktkrediten gewählt. Darüber hinaus werden Einzahlungen in einen Solidarfond geleistet, die sich erhöhen, je geringer die Fremdkapitallast ist. Direktkredite sind, wie beschrieben wird „[...] *keine sicheren Geldanlagen, sondern eher so ideelle, soziale Geldanlagen mit Risiko.*“ Auch so kann ein für alle Beteiligten faires Finanzierungskonzept auf die Beine gestellt werden. Den Gründern ist bewusst, dass sie mit der Selbständigkeit ein Risiko eingehen, wollen dieses aber möglichst geringhalten. Auf lange Sicht spielt in den Unternehmen auch Rentabilität eine Rolle, da sie

langfristig den Fortbestand sichern möchten und demonstrieren wollen, dass sie auf Basis eines funktionierenden Konzepts agieren.

Auch im Investitionsverhalten der interviewten Unternehmen zeigen sich Überschneidungen. Alle Befragten bestätigen, dass die Investitionskapazität mit Eigenkapital eingeschränkt ist. Sofern Investitionen getätigt werden, geschieht dies überwiegend mit Eigenkapital. Erwirtschaftete Überschüsse verbleiben im Unternehmen und werden für Reinvestitionen wie eine Verbesserung der Produktionsmittel oder Gehaltserhöhungen für alle Mitarbeiter genutzt. Dabei sind die Unternehmer sehr kostensensibel und wägen genau ab, welche Investitionen priorisiert werden müssen. Investitionen in tangible Ressourcen sowie Technologie werden geringgehalten. Da sich die Interviewfragestellung nicht auf diese Punkte fokussierte, konnten dazu keine weiteren Ergebnisse gewonnen werden.

Da die Mehrheit der Unternehmen Entscheidungen genau abwägt und sich die Auswirkungen bewusstmacht, resultiert das in einer langfristigen Planung für mehrere Jahre im Voraus. Auch in Postwachstumsunternehmen gibt es Elemente, die sich in jedem klassischen Unternehmen identifizieren lassen. Die Mehrheit der Unternehmer empfindet in der täglichen Arbeit einen hohen Arbeitsaufwand. Auch hier gibt es klassische Aufgabenteilung sowie Jahresplanungen, in denen Projekte und Entwicklungen priorisiert werden. Zwei der Unternehmen nehmen eine Unterteilung in unterschiedliche Geschäftsbereiche vor. Besonders in einem Unternehmen ergeben sich aus der einmalig erstellten Jahresplanung Interdependenzen im Unternehmen, die Veränderungen an bestimmten Stellschrauben erschweren. Allerdings schafft diese langfristige Planung eine klare Struktur und Sicherheit für alle Beteiligten.

Unternehmen, die sich auf die Herstellung oder den Verkauf von Waren spezialisieren, legen großen Wert auf hohe Warenqualität. Diese wird anhand von strengen Kriterien und einer transparenten Lieferkette identifiziert. Produkte lassen sich als fair, regional oder biologisch erzeugt einstufen und werden in zwei Unternehmen im Direktvertrieb angeboten. Insgesamt sind die Produkte im Vergleich zu Mitbewerbern im Markt hochpreisig.

In allen Unternehmen sind die Hierarchien sehr flach und es gibt kein starres Hierarchiedenken, wodurch die Mitarbeiter auf Augenhöhe behandelt werden. Einige Unternehmen sprechen sich sogar bewusst gegen Hierarchien aus, da alle Mitarbeiter gleichberechtigt sein sollen und als gleichwertig betrachtet werden sollen. Drei Unternehmen geben Ehrenamtlichen die Möglichkeit, sich in die tägliche Arbeit mit einzubringen. In allen Unternehmen werden Entscheidungen gemeinschaftlich gefällt. Drei Unternehmen nutzen die Konsensdemokratie als Mittel zur Entscheidungsfindung, in der alle Mitarbeiter oder Mitglieder in den Entscheidungsprozess bis zur Konsensfindung involviert werden. Alle Beteiligten werden gleichermaßen einbezogen,

wodurch der Prozess der Konsensfindung teilweise lange dauern kann. Ein Unternehmen beschreibt hingegen, dass die Konsensfindung sehr schnell geht. Die Fairness gegenüber den Mitarbeitern spiegelt sich auch in angemessenen Gehältern wider. Ein Unternehmen zahlt für alle Mitarbeiter Einheitslöhne.

Aus den Interviewaussagen war zu entnehmen, dass die Unternehmer einer ständigen Entscheidungsabwägung ausgesetzt sind. Das mag nicht ausschließlich auf Postwachstumsunternehmen zutreffen. Speziell ist allerdings, dass sie sich oft für eine nachhaltig sinnvollere, anstatt für eine schnelle oder einfache Lösung entscheiden. Dabei gehen sie Kompromisse ein, denn es gibt nicht immer eine hundertprozentige Lösung. Zwei der Unternehmen betonen besonders, dass in der Entscheidungsfindung die Verhältnismäßigkeit und Sinnhaftigkeit geprüft wird.

Die Kommunikation der Unternehmen ist sowohl innerhalb der Unternehmen sowie außerhalb durch Transparenz geprägt. Intern wird offen und ehrlich miteinander kommuniziert und diskutiert. In mehreren Unternehmen werden dazu Versammlungen oder Plenen genutzt, um Diskussionen zu führen und gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Außerhalb der Unternehmen legen einige Unternehmen Wert darauf, durch öffentlichkeitswirksame Kommunikation Aufmerksamkeit für alternative Denkweisen und Konzepte zu schaffen. Dazu nutzt ein Unternehmen beispielsweise einen Verein, der als Plattform für Diskussionen dient, um Interessierte zu vernetzen und einen Wissenstransfer zu bestimmten Themen zu schaffen. In einem anderen Unternehmen sollen die Marketingaktivitäten erweitert werden, um mehr Aufmerksamkeit für das Unternehmenskonzept zu schaffen. In allen anderen Unternehmen spielt Marketing keine oder eine Nebenrolle. Darüber hinaus nutzen sie weitere Maßnahmen zum Wissenstransfer, um interne Lernprozesse zu fördern, aber auch das generelle Verständnis für Postwachstumskonzepte zu erweitern. Durch Coachings, offenes Teilen von Ideen oder der Vernetzung mit anderen Postwachstumsunternehmen soll ein Wissenstransfer über die eigene Branche entstehen, um mögliche Veränderungen zu erzielen.

Kollaboration und Vernetzung ist für alle Forschungsteilnehmer von Bedeutung. Dabei kann das Zugehörigkeitsgefühl zu einer übergreifenden Postwachstumsbewegung relevant sein. Sie haben ein enges Netzwerk mit ihren Partnern, sind aber auch untereinander zwischen den Postwachstumsunternehmen vernetzt, um das Wissen der Gemeinschaft zu nutzen. Häufig unterstützen sich die Unternehmen gegenseitig und wollen die Kollaboration fördern, was von einem Unternehmen so beschrieben wird: „[...] zu einer Genossenschaft zusammengeschlossen, dass man langfristig vielleicht mal die Möglichkeit hat, als Einkaufsgemeinschaft da anders gegenüber den Produzenten und Großhändlern aufzutreten.“ Einige Interviewteilnehmer kannten sich sogar persönlich.

#### 4.4 Herausforderungen und Trade-offs

Über die positive Motivation und eine erfolgreiche Umsetzung der Konzepte hinaus stellen sich die Unternehmen bestimmten Herausforderungen und gehen Trade-offs ein. Im Folgenden werden die aus der Analyse gewonnenen Kenntnisse, welche Trade-offs in den Unternehmen eingegangen werden, aufgezeigt und mit dem von Hahn et al. (2010) entwickelten Analyserahmen für Nachhaltigkeit Trade-offs verglichen. Wie schon in Kapitel 2.3 beschrieben, kann eine Unterteilung der Trade-offs auf unterschiedlichen Ebenen, zwischen den Ebenen sowie Dimensionen vorgenommen werden. Dabei ist anzumerken, dass Trade-offs nicht in allen Unternehmen gleichermaßen auftreten, sondern abhängig von Unternehmensausrichtung und Branche unterschiedlich ausgeprägt sind.

Drei Unternehmen sehen sich Herausforderungen in der Warenbeschaffung ausgesetzt, denn viele Produkte sind, sowie sie für bestimmte Postwachstumskonzepte benötigt werden, noch nicht vorhanden. Bestimmte Produkte sind nicht oder nicht dauerhaft verfügbar, oder ihre Konfiguration passt nicht zu den Umweltschutzanforderungen des Unternehmens. In drei der Unternehmen werden Produkte angeboten, die im Vergleich zu ähnlichen, konventionell produzierten Produkten, hochpreisig sind. Die Preisgestaltung resultiert aus vielen Faktoren und Entscheidungen für sozial faire und ökologisch unbedenklichere Produkte. Die teureren Produkte können zu niedrigeren Umsätzen sowie zu einem Wettbewerbsnachteil führen. Nach Hahn et al. (2010) kann diese Situation als Trade-off zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Ergebnissen auf der Organisationsebene eingeordnet werden. Darüber hinaus beschreiben zwei Unternehmen, dass sich potenzielle Käufer in einigen Fällen für den Mainstream entscheiden oder die günstigere Alternative wählen, was das Bestehen des Unternehmens neben etablierten Playern am Markt erschwert. Diese Trade-off Situation lässt sich in der Ergebnis-Dimension und der individuellen Ebene verorten, da hier die individuellen Interessen der einzelnen Akteure sowie Kunden aus ökonomischer Sicht im Verhältnis zur ökologischen und sozialen Perspektive auseinandergehen. In einem Unternehmen bringt die finanzielle Jahresplanung Inflexibilität für Veränderungen im laufenden Geschäftsjahr mit sich. Das bringt zwar in der Ergebnis-Dimension finanzielle Planungssicherheit und soziale Fairness, limitiert den ökologischen Impact auf Organisationsebene, der in einem Jahr erzielt werden kann, allerdings auf eine feste Größe. Zwei der Unternehmen beschreiben, dass die Entscheidungsfindung im Konsens teilweise sehr langwierig ist oder nicht immer eine Lösung für alle Entscheidungen gefunden werden kann. Die Konsensfindung kann auch als Hürde wahrgenommen werden. Dabei kann es zu Problemen und Diskussionen kommen. Für die Unternehmen ist dieses selbst

gewählte Vorgehen zwar der beste Weg, kann aber in einem Trade-off in der Prozess-Dimension resultieren, da es sehr unterschiedliche Wahrnehmungen der verschiedenen Akteure auf individueller Ebene im Hinblick auf Nachhaltigkeit gibt. Die Mehrheit der Unternehmen beschreibt, dass durch das gewählte Konzept Mehraufwände entstehen können, die beispielsweise aufgrund bestimmter Nachhaltigkeitsstrategien auf organisationaler Ebene in der Logistik oder im Einkauf in der Prozess-Dimension vorkommen.

Nicht nur auf individueller Ebene und auf der Organisationsebene kommt es zu Trade-offs. Auch über das eigene Unternehmen und die betroffenen Beteiligten hinaus kann die unternehmerische Tätigkeit Trade-offs auf industrieller sowie gesellschaftlicher Ebene bedeuten. Ein Unternehmen begrenzt seine Distributionsmärkte bewusst aus ökologischen Gründen, um den durch Logistik entstehenden CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu vermeiden. Dabei geht es Trade-offs auf der Industrie-Ebene zwischen ökologischen und ökonomischen Entscheidungen in der Ergebnis-Dimension ein, da weitere Distributionsmärkte auch einen höheren Umsatz bedeuten würde. Darüber hinaus tritt auch ein Trade-off auf dieser Ebene in der Prozess-Dimension auf, denn eine Begrenzung des Wirkungsfeldes des Unternehmens bedeutet auch eine geringere Einflussnahme auf strukturelle und technologische Veränderungsprozesse für eine nachhaltige Entwicklung. Ein Unternehmen beschreibt, dass das Konzept, so wie es geplant war, als juristische Unternehmensform nicht umsetzbar war. Die geplante Ausrichtung konnte in keiner Unternehmensform abgebildet werden, sodass sich das Unternehmen letztendlich für eine etablierte Unternehmensform entschied: *„Was wir gerne hier machen möchten, gibt es nicht. Dafür gibt es keine Wirtschaftsform in dem System, in dem wir hier so leben. Das mussten wir auch erst erkennen.“* Auf Branchenebene sowie möglicherweise auf gesellschaftlicher Ebene wirkt hier ein Trade-off in der Prozess-Dimension zwischen aktuell umsetzbaren Strukturen und einem möglichen, langfristigen Veränderungsprozess auf struktureller Ebene, wie Unternehmensformen zukünftig gestaltet werden könnten. Dennoch ist es schwer einschätzbar, wie ein einzelnes Unternehmen einen Beitrag zu einer übergreifenden Veränderung leisten kann. Ein übergreifender Trade-offs, der auf den ersten Blick negativ erscheinen mag, sich aber im Gesamtkontext sehr positiv auswirken kann, ist auf gesellschaftlicher Ebene in der Prozess-Dimension zu verorten. Alle Unternehmen entscheiden sich durch ihr Handeln für ein weniger ökonomisch effizientes und nicht auf Profitmaximierung ausgerichtetes Handeln. Sie schlagen also einen Weg abseits klassischer Wachstumspfade ein. Dadurch können sie aber zu einer höheren Resilienz des ökonomischen Systems beitragen, denn durch die Unabhängigkeit von Banken und Wachstumswängen sowie gerecht verteilte Marktmacht entziehen sie sich Krisen und können die Widerstandsfähigkeit der Wirtschaft durch Stabilität erhöhen.



Alle befragten Unternehmen fassen Trade-offs nicht als Kompromisse, Abstriche oder Probleme auf, da ein Handeln auf dieser Basis, aus ihrer Perspektive, die sinnvollste Lösung darstellt. Kompromisse werden bewusst eingegangen. Auch wenn manche Kompromisslösungen nicht als ideal wahrgenommen werden, sind sie im Großteil der Fälle die ökologischere oder sozialere Alternative. Ein Unternehmer beschreibt diese Alternativlosigkeit mit: *„Wir müssen uns reduzieren als Menschen, sonst zerstören wir den Planeten und hinterlassen unseren Kindern und Kindeskindern einen kaputten Planeten und das geht nicht!“*

## 5 Diskussion, Reflexion und Fazit

### 5.1 Diskussion und Reflexion

Die aufgezeigten Ergebnisse zeigen Motive für unternehmerisches Handeln und unterschiedliche Wachstumspositionen auf, aus denen Strategien und Trade-offs resultieren. So kann eine Erklärung für die Abkehr von Wachstumsparadigmen gefunden werden. Unter Berücksichtigung existierender Forschung bestätigt ein Teil der Ergebnisse die Theorien, darüber hinaus bringen die Ergebnisse weitere interessante und neue Einblicke hervor.

Liesen et al. (2013) stellen fest, dass demokratische Kontrolle und Transparenz von besonderer Bedeutung für Postwachstumsunternehmen sind. Auch die Befragten sprechen sich für diese Werte aus. Zusätzlich war in den Unternehmen ein großes Verständnis für Gleichberechtigung und Gemeinschaftlichkeit festzustellen. Auch die von Gebauer und Sagebiel (2015) identifizierten Motive zur Unternehmensgründung decken sich bei den Motiven Autonomie und Selbstverwirklichung sowie der Implementierung von Nachhaltigkeit mit den Ergebnissen. Darüber hinaus spielen Umwelt- und Ressourcenschutz (Gebauer et al., 2015; Paech, 2016), eine enge Beziehung mit Partnern und Kunden sowie die Übernahme von Verantwortung (Liesen et al., 2013) auch für die befragten Unternehmen eine besondere Rolle.

In den Ergebnissen lässt sich allerdings zusätzlich feststellen, dass alle Unternehmen aus einer starken, inneren Überzeugung und einer intrinsischen Motivation heraus handeln, die weit über den ökonomischen Erfolg als Motivation hinaus geht. Die einzelnen Akteure verfolgen die Vision, eine Veränderung in der Branche voranzutreiben. Als einzelnes Unternehmen ist dieses Vorhaben schwer realisierbar und nur unter Einbezug aller gesellschaftlich relevanten Akteure umzusetzen. Diese Herausforderungen erkennen die Unternehmen und versuchen, durch Zusammenschlüsse oder Kooperationen darauf zu reagieren, was auch Posse (2015) feststellt. Dabei kann auch das kollaborative Verhalten mit Partnern und Kunden für eine übergreifende Vernetzung von Bedeutung sein. Bisher ist noch keine Umsetzung für den Mainstream gefunden, denn Konzepte wie kollaborative Wirtschaftsformen setzen ein Nachhaltigkeitsbewusstsein und Engagement sowie eine aufgeklärte Bevölkerung voraus (ebd.). Ein Involvement von Gesellschaftsmitgliedern, für die eine nachhaltige Entwicklung keine Rolle spielt, ist daher fraglich. Dieses Problem lässt sich allerdings auch für weitere, alternative Ökonomieansätze erweitern.

Die Unternehmen möchten, wie auch Jackson (2017) feststellt, die Existenz und den Fortbestand des Unternehmens sichern und sich selbst und allen Beteiligten ermöglichen, durch

sinnvolle Arbeit ein gutes Leben zu führen. Für Postwachstumsunternehmen spielt Wachstum eine Nebenrolle (Gebauer & Sagebiel, 2015), so ist es auch bei den Forschungsteilnehmern. Dennoch ist es interessant, festzustellen, dass vier Unternehmen wachsen möchten. Das Wachstum soll aber langsam und gesund fortschreiten und für einen gesteigerten Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung auf Basis der größeren Konzeptreichweite beitragen. Die Unternehmen verstehen daher Wachstum für sich nicht als klassische Expansion unter Profitmaximierungsabsicht. Sie bestätigen damit Binswangers (2009) Einschätzung, dass es im gesamtwirtschaftlichen System nicht darum geht, komplett auf Wachstum zu verzichten, sondern Wege zu finden, den exponentiellen Zwang und Drang nach Wachstum auf gesamtwirtschaftlicher Ebene zu mindern.

Auch über die Kenntnis der Wachstumsgrenzen und -risiken hinaus (Gebauer et al., 2015) hinterfragen die Unternehmer konventionelle Wirtschaftsformen kritisch. Sie sind teilweise mit den wirkenden Abhängigkeiten in der Branche, wie beispielsweise die Einflussnahme durch Großhändler, unzufrieden und haben sich bewusst für ein Postwachstum als Gegenentwurf zur etablierten Ökonomie entschieden.

Die Befragung zeigt, dass nur in einigen Unternehmen ein verlängerter Verbleib der Produkte im Nutzenkreislauf eine Rolle spielt, wie Paech (2016) annimmt. Dies kann auch auf das gewählte Sample zurückzuführen sein kann, da die befragten Unternehmen unter anderem Güter neu produzieren. Dennoch setzen alle befragten Unternehmen, die Produkte herstellen oder verkaufen, auf hohe Warenqualität. Ein Großteil der Unternehmen ist regional tätig und konzentriert sich auf die unmittelbare, geografische Umgebung. Auf diese Konzepte wird in der Literatur ein Schwerpunkt gelegt, da verkürzte Wertschöpfungsketten und Transportwege zur Wachstumsneutralität beitragen können (Jackson, 2017). Zwei Unternehmen sind darüber hinaus auch auf weiteren Märkten außerhalb Deutschlands hinaus tätig.

Auf strategischer Ebene konnte festgestellt werden, dass die Unternehmen eine gesunde Größe finden wollen (Paech, 2017), allerdings konnte nicht identifiziert werden, wie diese Größe festgesetzt wird. Ein Teil der Unternehmen gibt dazu lediglich an, dass das Wachstum nicht zu schnell gehen darf. In der Befragung konnte festgestellt werden, dass die Finanzierungsmodelle bei Gründung sowie weitere Investitionen relevante Themen für die Unternehmer sind. Da ein Großteil der Unternehmen ausschließlich auf Eigenkapital zurückgreift, ist die Investitionskapazität begrenzt. Darüber hinaus spielen in den Unternehmen Investitionen in Personal eine Rolle. Mitarbeiter sollen durch mehr Personal entlastet oder Gewinnüberschüsse

beispielsweise in Gehaltsanpassungen für alle investiert werden. Eine besondere Form der Bilanzierung entlang der Tripple Bottom Line (Posse, 2015) konnte anhand der Fragestellung nicht näher festgestellt und untersucht werden.

Ein Teil der Motivationen sowie Strategien, die die Unternehmen prägen, ist nicht ausschließlich in Postwachstumsunternehmen festzustellen. Auch Unternehmer, die nicht nach Postwachstumsmaximen arbeiten, streben nach Selbstverwirklichung und Autonomie (Küsell, 2006). Auch in den strukturellen und organisatorischen Bereichen wie der Jahresplanung oder der Unterteilung in Geschäftsbereiche gibt es durchaus Überschneidungen zu konventionell wirtschaftenden Unternehmen (ebd.). Themen wie Arbeitszeitverkürzung (Gran, 2017) (Latouche, 2015) und technische Innovation (Paech, 2014; Vetter, 2017) werden im Hinblick auf eine erfolgreiche Implementierung von Postwachstumskonzepten genannt. Zu diesen Themengebieten können in dieser Arbeit keine validen Ergebnisse aufgezeigt werden, da in den Befragungen dazu keine eindeutigen Aussagen getroffen wurden und nicht explizit in der Befragung auf die Themengebiete eingegangen wurde.

Besonders interessant ist, dass drei der Unternehmen auch einen Fokus auf Nachhaltigkeitsbildung im Sinne der gesellschaftlichen Wissenserweiterung legen. Diese Unternehmen implementieren Strategien oder Geschäftsbereiche für den Transfer von Postwachstumsideen. Darüber hinaus nehmen alle Unternehmen an Seminaren und studentischen Arbeiten teil, die der Vernetzung und des Wissenstransfers dienen. Dieses Engagement, war bisher nicht deutlich in bestehender Literatur zu identifizieren.

Trade-offs haben bisher in der Postwachstumsliteratur kaum Berücksichtigung gefunden (Konzeptwerk Neue Ökonomie e.V., 2013). Dennoch konnten in dieser Arbeit Trade-offs identifiziert werden, die unter anderem durch die Ausgestaltung des Unternehmenskonzepts entstehen und Einfluss auf das tägliche Handeln haben. Das von Hahn et al. (2010) entwickelte Framework war zur Identifikation von Trade-offs sehr hilfreich. Während der Klassifizierung dieser wirkte das Framework allerdings etwas starr. Zwar merken die Autoren an, dass Trade-offs auch zwischen einzelnen Ebenen und Dimensionen entstehen können, dennoch wurde in der Bearbeitung festgestellt, dass die Trade-offs oft mit anderen Kompromissituationen zusammenhängen und ihr Wirkungsfeld nicht immer klar abgegrenzt werden kann. So können beispielweise strategische Entscheidungen auf Unternehmensebene auch einen Einfluss auf strukturelle Veränderungen in der Branche nehmen. Hahn et. al (2015) entwickeln einen weiteren, analytischen Rahmen zur Betrachtung von Spannungen und deren Wechselwirkungen auf Basis von unternehmerischer Nachhaltigkeit. Die Berücksichtigung dieses Konzepts sowie

der resultierenden, strategischen Implikationen kann für zukünftige Postwachstumsforschung von Bedeutung sein.

Bei der Betrachtung von Trade-offs im Postwachstumskontext würden einige Unternehmen möglicherweise erst gar nicht nach diesen Konzepten arbeiten, weil sie Trade-offs als Probleme wahrnehmen. Andere mögen diese Trade-offs als Chance sehen, um sich auf Basis ihrer Fähigkeiten und Ressourcen am Markt zu positionieren oder sogar Innovationen hervorzubringen, die diese Trade-offs lösen. Auch Hahn et al. (2010) nehmen an, dass aufgrund der Komplexität und Vielfalt die mit Nachhaltigkeit in Unternehmen einhergeht, Trade-offs eher die Regel als die Ausnahme sind. Sie sehen eine Chance in der Betrachtung und Analyse von Trade-offs, um strategische Auswirkungen, Potenziale und Verbesserungen abzuleiten (ebd.). Der Einbezug von Trade-offs in die Postwachstumsforschung auf Unternehmensebene kann von Relevanz für eine erfolgreiche Umsetzung der Ideen und Konzepte sein. Hahn et al. (2010) sind überzeugt, dass wirklich proaktive Konzepte und Nachhaltigkeitsstrategien jene sind, die einen unbequemen Weg einschlagen und Trade-offs in Kauf nehmen, um einen bedeutenden Einfluss für eine nachhaltige Entwicklung auf gesellschaftlicher Ebene auszuüben. Darüber hinaus sollten Unternehmen mit Spannungen und Trade-offs rechnen und diese entweder akzeptieren oder strategische Lösungen für diese finden (Hahn et al., 2015).

Neben der kritischen Reflexion der Ergebnisse bedarf es auch einer kritischen Betrachtung des methodischen Vorgehens, um auf die Limitierungen und verzerrenden Faktoren der qualitativen Forschung hinzuweisen. Die Unternehmen wurden bewusst auf nicht randomisierter Basis ausgewählt, da sie bestimmten Postwachstumskriterien entsprechen sollten. Dabei war es schwierig, relevante Interviewteilnehmer zu identifizieren. Ein Bias, der Einfluss auf die Auswahl der Unternehmen nimmt, sollte durch die Orientierung an vorab definierten Kriterien minimiert werden. Da einige Unternehmen noch nicht lange am Markt bestehen, müssen manche Aussagen als Pläne und Wünsche verstanden werden.

Durch den Interviewleitfaden wurde nur ein gewisses Spektrum an Fragen abgedeckt; durch andere Fragen oder eine größere Fragenanzahl hätten ggf. abweichende Resultate herbeigeführt werden können. Darüber hinaus herrschte trotz eingehender Erklärung des Themas und der Fragen möglicherweise nicht immer das gleiche Verständnis über den Inhalt der Fragen zwischen Interviewer und Befragtem. In der Beantwortung der Fragen war eine klare Trennung von Aussagen zur persönlichen Einstellung der Befragten und der Unternehmenssicht nicht immer deutlich. Da die Forschungsteilnehmer aber Hauptakteure im jeweiligen Unternehmen waren, ist dieses Vorkommen von geringer Bedeutung für die Ergebnisverzerrung.

Die interne und externe Studiengüte wird zur Beurteilung quantitativer Forschung herangezogen (Kuckartz, 2016). Um Kriterien der internen Validität zu folgen, wurde das methodische Vorgehen transparent und detailliert aufgezeigt (ebd.). Zwar wurden keine Transkripte der Interviews angefertigt, allerdings gingen durch die Analyse auf Audio-Basis keine Betonungen oder Intonierungen der Aussagen verloren, die für die Interpretation von Bedeutung sind. Durch die kleine Sample-Größe ist die Forschung nicht repräsentativ und kann nicht verallgemeinert werden. Dies war nicht der Anspruch dieser Arbeit. Vielmehr sollten Unternehmen im Detail betrachtet werden und ein genaueres Verständnis für die Wachstumsabkehr einzelner Unternehmen entwickelt werden. Die Retest-Reliabilität, wie sie aus der quantitativen Forschung bekannt ist, kann für eine qualitative Forschung nur begrenzt garantiert werden (Mayring, 2016). Gerade bei der Analyse auf Basis der Grounded Theory, können Interpretationen getroffen werden, die vom Verständnis des Forschenden abhängen.

## **5.2 Fazit**

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Abhängigkeiten von dauerhaftem Wachstum und ökologischer Knappheit aufgezeigt. Dabei befinden wir uns in einem Dilemma. Das aktuelle volkswirtschaftliche System beruht auf Wachstum für wirtschaftliche Stabilität, aber auch dieses Konstrukt kommt ins Wanken (Jackson, 2009). In Zukunft wird es von Bedeutung sein, diese Abhängigkeiten zu beobachten und Lösungsansätze zur Überwindung der Steigerungslogik und der resultierenden Wachstumszwänge zu finden. Als eine Antwort auf die Bedenken zur nachhaltigen Entwicklung aus sozialer, ökologischer und ökonomischer Perspektive hat sich die Postwachstumsdebatte entwickelt (Sekulova et al., 2013). Diese Debatte soll auch dazu dienen, etablierte Wirtschaftsformen zu hinterfragen und sich ernsthaft mit den Wachstumsgrenzen des Planeten auseinanderzusetzen sowie Konsum- und Lebensstile in Einklang mit diesen Grenzen zu bringen (Posse, 2015). Es zeigt sich langfristig, dass Wachstum auf volkswirtschaftlicher und organisationaler Ebene nachhaltiger gestaltet und Postwachstumskonzepte stabiler werden müssen (Jackson, 2017). Daher sollte das umfassende Ziel sein, zu definieren, wie das Zusammenspiel der Elemente und Akteure einer Postwachstumsökonomie in einem schlüssigen Rahmen aussieht und in der Praxis umgesetzt werden kann, um die Etablierung voranzutreiben. Es wird sich darüber hinaus zeigen müssen, wie beispielweise Arbeitsplatzverlust und Neuverschuldung, was mit Postwachstum einhergehen kann (Gran, 2017), vermieden werden können

sowie Stabilität gewährleistet und Ungleichheit abgebaut werden kann. Eine Auseinandersetzung mit diesem Thema ist nötig, um eine Perspektive für inter- und intragenerationaler Gerechtigkeit zu schaffen (Binswanger, 2009).

Die Strukturen etablierter, globaler Volkswirtschaften sind schwer auszuhebeln. Dennoch wird es von Relevanz sein, die klassische Betriebswirtschaftslehre zu hinterfragen (Posse, 2015). Dabei können Herausforderung für die Forschung sein, genauer herauszuarbeiten, welche Entwürfe und Handlungskonzepte, die auch Strategien für Unternehmen umfassen, zur Transformation denkbar sind. Statt Neuproduktion und Wachstum könnte sich eine Ökonomie etablieren, die sich damit befasst, Bestände zu erhalten und Produkteigentum neu zu definieren (Paech, 2016). Des Weiteren wird es interessant sein, zu betrachten, welchen Beitrag Unternehmen schon wirksam auf gesellschaftlicher Ebene erzielen, um die Widerstandsfähigkeit der ökonomischen Systeme zu erhöhen. Die teilnehmenden Unternehmen können bisher erfolgreich am Markt bestehen, dennoch kann auf Basis der Ergebnisse keine Aussage getroffen werden, inwieweit die Konzepte Grundlage für eine stabile, gesamtwirtschaftliche Restrukturierung sein können. Dazu bedarf es einer Modellierung auf makroökonomischer Ebene (Gran, 2017), die unter Einbezug erfolgreicher Akteure für zukünftige Forschung von Interesse sein kann.

Zwar ist in den letzten Jahren ein gesteigertes Interesse sowie eine Weiterentwicklung der Postwachstumsökonomie auf theoretischer, konzeptioneller Ebene und teilweise auf praktischer Ebene zu beobachten (Sekulova et al., 2013). Dennoch ist die Postwachstumsdebatte bisher nur für eine Nische relevant und im vorherrschenden, neoklassischen Mainstream nicht angekommen. Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Debatte leisten, um Postwachstumsakteure besser zu verstehen. Im Fokus dieser Forschung stand neben einer Verständnisbildung auch, positive und erfolgreiche Beispiele nachhaltigen Handelns aufzuzeigen. Die Forschung zeigt, dass es bereits Akteure in einer Ökonomie gibt, die durch ihre innere Überzeugung und die Motivation, eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben, Veränderungen erreichen können. Sie stehen einem Wachstum, das auf Ausbeutung und Ressourcenplünderung basiert, kritisch gegenüber und leisten mit ihrer Arbeit einen Beitrag zur Implementierung von Postwachstums-konzepten. Dieser Weg verläuft nicht immer linear und kann mit Trade-offs einhergehen, die in unternehmerischer Nachhaltigkeit die Regel sind (Hahn et al., 2010). Die theoretisch skizzierte Postwachstumsökonomie (Paech, 2016) kann aktuell nur als Utopie betrachtet, unter bestimmten Voraussetzungen aber als zukunftsfähig eingeschätzt werden (Gran, 2017). Die vorangegangene Forschung stellt heraus, dass es schon einige Pionierunternehmen gibt, für die klassische Wachstumstheorien keine Basis für unternehmerisches Handeln darstellen. Diese

Unternehmen haben als Pioniere die Chance, eine gesellschaftliche Transformation mitzugestalten und Wachstumszwängen zu widersagen. Damit Postwachstum vielleicht bald zum Mainstream wird anstatt ein skeptisch betrachtetes Nischenkonzept zu bleiben.



## 6 Literaturverzeichnis

- Aristoteles. (2010). *Politik : Schriften zur Staatslehre* (Bibliogr. erg. Ausg.). Stuttgart: Reclam.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), S. 197–218.
- Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27, S. 1101-1122.
- Binswanger, H. C. (2009). *Vorwärts zur Mäßigung : Perspektiven einer nachhaltigen Wirtschaft*. Hamburg: Murmann.
- bpb. (2016). *Saysches Theorem*. Abgerufen am 10. November 2017 von Bundeszentrale für politische Bildung: <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20539/saysches-theorem>
- Burlingham, B. (2005). *Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big*. New York: Penguin Group.
- Byggeth, S., & Hochschorner, E. (2006). Handling trade-offs in ecodesign tools for sustainable product development and procurement. *Journal of Cleaner Production*, 14(15/16), S. 1420–1430.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage.
- Daly, H. (1972). The Stationary-State Economy. *The Ecologist*, 2(7), S. 4-12.
- Daly, H. (1974). The economics of the steady state. *American Economic Review*, 64(2), S. 15-21.
- Daly, H. (1996). *Beyond Growth*. Washington, DC: Beacon Press.
- Davis Jr., W. (2012). *Enough: Finding More by Living with Less*. Ada: Revell.
- Dentchev, N. A. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), S. 395–410.
- Dietsche, C., & Liesen, A. (2013). Einführung in das Schwerpunktthema. Wachstumsneutrale Unternehmen. *Ökologisches Wirtschaften*, 1, S. 14.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), S. 130–141.
- Earth Overshoot Day. (2018). *Earth Overshoot Day fell on August 2*. Abgerufen am 23. Januar 2018 von <https://www.overshootday.org>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2015). *Management and Business Research* (Bd. 5). Sage Publications Ltd.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Oxford.
- Epstein, M. B. (2014). Managing social, environmental and financial performance simultaneously. *Long Range Planning*, 48, S. 35-45.
- Europäische Union. (2003). *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*. Abgerufen am 09. November 2017 von EUR-Lex. Access to European Union law : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:de:PDF>
- Eversberg, D. (2016). Postwachstum und Degrowth – noch Diskursraum oder schon Bewegung? *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 29(3), S. 252-255.
- Fücks, R. (2015). *Green Growth, Smart Growth: A New Approach to Economics, Innovation and the Environment*. London und New York: Anthem Press.

- Felber, C. (2010). *Die Gemeinwohl-Ökonomie: das Wirtschaftsmodell der Zukunft*. Wien: Deuticke.
- Figge, F., & Hahn, T. (2012). Is green and profitable sustainable? Assessing the trade-off between economic and environmental aspects. *International Journal of Production Economics*, (140), S. 92-102.
- Gebauer, J., & Sagebiel, J. (2015). *Wie wichtig ist Wachstum für KMU? Ergebnisse einer Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen*. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).
- Gebauer, J., Mewes, H., Dietsche, C., & IÖW. (2015). *Wir sind so frei. Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad*. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).
- Georgescu-Roegen, N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Cambridge; Mass.: Harvard University Press.
- Georgescu-Roegen, N. (1995). *La décroissance Entropie – Écologie - Économie*. Paris: Editions Sang de la terre.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Gladwin, T., James, K., & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), S. 874-907.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley: Sociological Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Gran, C. (2017). *Perspektiven einer Wirtschaft ohne Wachstum: Adaption des kanadischen Modells LowGrow an die deutsche Volkswirtschaft*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Gutés, M. (1996). The Concept of Weak Sustainability. *Ecological Economics*, 17(3), S. 147-156.
- Haffar, M., & Searcy, C. (2017). Classification of Trade-offs Encountered in the Practice of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 140(3), S. 495–522.
- Hahn, T., Figge, F., Pinske, J., & Preuss, L. (2010). Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have your Cake and Eat It. *Business Strategy and the Environment*, (19), S. 217-229.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), S. 297-316.
- Harrod, R. F. (1939). An Essay in Dynamic Theory. *The Economic Journal: Royal Economic Society*, (49), S. 15-33.
- Heinberg, R. (2007). *Peak Everything: Waking Up to the Century of Declines*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Herring, H., & Sorrell, S. (2009). *Energy Efficiency and Sustainable Consumption. The Rebound Effect*. London: Palgrave Macmillan.
- Hirsch, F. (1980). *Die sozialen Grenzen des Wachstums. Eine ökonomische Analyse der Wachstumskrise*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Hochman, L., & Pfriem, R. (2017). Jenseits von Ressourcen. Natur als wesentlicher Terminus von Unternehmenstheorie. In F. U. (FUGO), *Unternehmen in der Gesellschaft* (S. 161-186). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Illich, I. (1975). *Selbstbegrenzung : eine politische Kritik der Technik*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Jackson, T. (2009). *Prosperity without Growth? The Transistion to a Sustainable Economy*. London: Sustainable Development Commission.
- Jackson, T. (2017). *Wohlstand ohne Wachstum*. München: Oekom-Verlag.
- Küsell, F. (2006). *Praxishandbuch Unternehmensgründung*. Wiesbaden: Gabler.

- Kelle, U. (1996). Die Bedeutung theoretischen Vorwissens in der Methodologie der Grounded Theory. In R. Strobl, & A. Böttger (Hrsg.), *Wahre Geschichten? Zur Theorie und Praxis qualitativer Interviews* (S. 23-48). Baden-Baden: Nomos.
- Keynes, J. M. (1930 (repr.1963)). Economic Possibilities for our Grandchildren. *Essays in Persuasion*, S. 358-373.
- Keynes, J. M. (1936). *Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes*. München [u.a.]: Duncker & Humblot.
- Klafki, W. (2001). Hermeneutische Verfahren in der Erziehungswissenschaft (1971). In C. Rittelmeyer, & M. Parmentier (Hrsg.), *Einführung in die pädagogische Hermeneutik. Mit einem Beitrag von Wolfgang Klafki* (S. 125-148). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Kohr, L. (1986). *Das Ende der Großen: Zurück zum menschlichen Maß*. Wien: Orac.
- Konzeptwerk Neue Ökonomie & DFG-Kolleg Postwachstumsgesellschaften (Hrsg.). (2017). *Degrowth in Bewegung(en). 32 alternative Wege zur sozial-ökologischen Transformation*. München: Oekom-Verlag.
- Konzeptwerk neue Ökonomie. (2014). *Leipzig 2014*. Abgerufen am 22. Januar 2018 von Degrowth: <https://www.degrowth.info/de/leipzig-2014/>
- Konzeptwerk Neue Ökonomie e.V. (Hrsg.). (2013). *Zeitwohlstand. Wie wir anders arbeiten, nachhaltig wirtschaften und besser leben*. München: Oekom-Verlag.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Ausg.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kurz, H. D. (2017). *Geschichte des ökonomischen Denkens* (2., durchgeseh. Ausg.). München: C.H.Beck.
- Latouche, S. (2006). *Le pari de la décroissance*. Paris: Fayard.
- Latouche, S. (2015). *Es reicht! Abrechnung mit dem Wachstumswahn*. München: Oekom-Verlag.
- Leibiger, J. (2016). *Wirtschaftswachstum. Mechanismen, Widersprüche und Grenzen*. Köln: PapyRossa Verlag.
- Lexikon der Nachhaltigkeit. (2015). *Postwachstum und Degrowth*. Abgerufen am 11. November 2017 von Lexikon der Nachhaltigkeit: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/degrowth\\_1849.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/degrowth_1849.htm)
- Liesen, A., Dietsche, C., & Gebauer, J. (2013). *Wachstumsneutrale Unternehmen. Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs*. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).
- Liesen, A., Dietsche, C., & Gebauer, J. (2013). *Wachstumsneutrale Unternehmen. Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs*. Schriftenreihe des IÖW, 205/13. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).
- Lohrberg, F. (Hrsg.), Lička, L. (Hrsg.), Scazzosi, L. (Hrsg.), & Timpe, A. (Hrsg.) (2016). *Urban agriculture Europe*. Berlin: Jovis.
- Luks, F. (2001). *Die Zukunft des Wachstums: Theoriegeschichte, Nachhaltigkeit und die Perspektiven einer neuen Wirtschaft*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Malthus, T. R. (1789). *An Essay on the Principle of Population, as it affects the Future Improvement of Society*. London: Printed for J. Johnson.
- Malthus, T. R. (1820). *Principles of Political Economy considered with a View to their Practical Application*. London: Murray.
- Mankiw, N. G., & Taylor, M. P. (2008). *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre* (4. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. London [u.a.]: Macmillan.
- Marx, K. (1867). *Das Kapital: Zur Kritik der politischen Ökonomie. Der Produktionsprozess des Kapitals*. (F. Engels, Hrsg.) Hamburg: Verlag Otto Meissner [u.a.].

- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Ausg.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Ausg.). Weinheim: Beltz.
- Meadows, D., Meadows, D., Zahn, E., & Milling, P. (1972). *Die Grenzen des Wachstums: Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. Stuttgart: Dt. Verl.-Anst.
- Miegel, M. (2010). *Exit. Wohlstand ohne Wachstum* (2. Ausg.). Berlin: Propyläen Verlag .
- Miegel, M. (2015). Höher, schneller, weiter - die Erschöpfung eines Paradigmas. In J. Bauch, & H. Seubert (Hrsg.), *Wirtschaftsstandort Deutschland. politische, rechtliche, ökonomische und politische Perspektiven* (S. 95-105). Verlag für Theologie und Religionswissenschaft.
- Mietshäuser Syndikat. (2017). *Projekt Raeume*. Abgerufen am 23. November 2017 von Mietshäuser Syndikat: <https://www.syndikat.org/de/projekte/raeume/>
- Mill, J. S. (1848). *Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy*. London: Parker.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, S. 403-441.
- Orsdemir, A., Deshpande, V., & Parlakturk, A. K. (2017). *Is Servicization a Win-Win Strategy? Profitability and Environmental Implications of Servicization*. Abgerufen am 12. Dezember 2017 von <https://ssrn.com/abstract=2679404>
- Paech, N. (2005). *Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum: eine unternehmensbezogene Transformationstheorie*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Paech, N. (2008). Regionalwährungen als Bausteine einer Postwachstumsökonomie. *Zeitschrift für Sozialökonomie*, (45), S. 158-159, 10-19.
- Paech, N. (2013). Betriebswirtschaftslehre und Postwachstumsökonomik: Einige Anmerkungen . In W. Kersten, & J. Wittmann (Hrsg.), *Kompetenz, Interdisziplinarität und Komplexität in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 259-278). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Paech, N. (2014). Postwachstumsökonomie als Abkehr von der organisierten Verantwortungslosigkeit des Industriesystems. In R. Pfaller, & K. Kufeld (Hrsg.), *Arkadien oder Duschungelcamp. Leben im Einklang oder Kampf mit der Natur* (S. 217-247). Freiburg, München: Karl Alber.
- Paech, N. (2016). *Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie* (9. Ausg.). München: Oekom-Verlag.
- Paech, N. (2017). Unternehmerische Nachhaltigkeit aus Sicht der Postwachstumsökonomie. In F. U. (FUGO), *Unternehmen der Gesellschaft* (S. 123-143). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Palzkill, A., & Schneidewind, U. (2015). Suffizienz und Unternehmen – ein Paradox? *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 23(1-2), 1-2.
- Pauli, G. (2010). *The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*. Taos, New Mexico: Paradigm Publications.
- Petty, W. (1691). *Political arithmetick or a discourse...* London: Clavel & Mortlock.
- Posse, D. (2015). *Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Eine theoretische und empirische Untersuchung*. Heidelberg: Vereinigung für Ökologische Ökonomie.
- Premium. (2017). *Herzlich Willkommen*. Abgerufen am 23. November 2017 von Premium-Cola: <http://www.premium-cola.de>
- Quaas, G. (2016). *Die ökonomische Theorie von Karl Marx*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Rockström, J. e. (24. September 2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, (461), S. 472-475.

- Saldaña, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Los Angeles: CA: Sage.
- Sarkar, S. (1999). *Eco-Socialism or Eco-Capitalism?: A Critical Cnalysis of Humanity's Fundamental Choices*. London [u.a.]: Zed Books.
- Say, J. B. (1803). *Traité d'économie politique, ou, Simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent, et se consomment les richesses*. Paris: De l'Imprimerie de Crapelet.
- Schreck, P. (2011). Reviewing the Business Case for Corporate Social Responsibility: New Evidence and Analysis. *Journal of Business Ethics*, 103, S. 167-188.
- Schubring, V., Posse, D., Bozsoki, I., & Buschmann, C. (2013). Unternehmen und Postwachstum: Das Beispiel Premium-Cola. *Ökologisches Wirtschaften*, 28(1), S. 19-20.
- Schumacher, E. F. (1977). *Die Rückkehr zum menschlichen Maß : Alternativen für Wirtschaft und Technik ; "Small is beautiful"* (1. Ausg.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schumpeter, J. A. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process Vol. 1 & 2*. New York: NY [u.a.], McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1946). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. Bern: Francke.
- Seidl, I., & Zahrnt, A. (. (2010). *Postwachstumsgesellschaft : Konzepte für die Zukunft*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Sekulova, F., Kallis, G., Rodríguez-Labajos, B., & Schneider, F. (2013). Degrowth: from theory to practice. *Journal of Cleaner Production*, (38), 1-6.
- Shrivastava, P., & Hart, S. (1995). Creating sustainable corporations. *Business Strategy and the Environment*, 4(3), S. 154–165.
- Simmel, G. (1900). *Philosophie des Geldes*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Smith, A. (1976). *Eine Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Reichtums der Nationen in drei Bänden* (2., unveränd. Ausg., Bd. I). Berlin: Akademie Verlag.
- Smith-Bingham, R. (2014). *Reputation Risk, a Rising C-Suite Imperative*. Oliver Wyman.
- Solidarische Landwirtschaft Nordheide. (2017). Abgerufen am 23. November 2017 von Solidarische Landwirtschaft Nordheide: <http://solawi-nordheide.de>
- Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, (70), 65-94.
- Spencer, T. (2013). *MECE Framework*. Abgerufen am 23. Januar 2018 von <https://www.spencertom.com/2013/01/30/mece-framework/#.WmcEJCmlyfc>
- Stückgut. Unverpackt einkaufen. (2017). *Stückgut*. Abgerufen am 23. November 2017 von Stückgut Hamburg: <https://www.stueckgut-hamburg.de>
- Statista. (2017). *Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland von 2008 bis 2016 und Prognose des DIW bis 2019 (gegenüber dem Vorjahr)*. Abgerufen am 2. Januar 2018 von Statista. Das Statistikportal: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74644/umfrage/prognose-zur-entwicklung-des-bip-in-deutschland/>
- Steinmann, H., & Löhr, A. (1992). *Grundlagen der Unternehmensethik*. Stuttgart: Poeschel.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Morrow.
- United Nations. (2015). *Millenium Development Goals Indicators*. Abgerufen am 12. Dezember 2017 von United Nations Statisits Division: <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/SeriesDetail.aspx?srid=751&crd=>
- Vetter, H. (2017). *Wachstumsursachen in der neoklassischen Theorie*. Abgerufen am 23. September 2017 von Blog Postwachstum: <http://www.postwachstum.de/wachstumsursachen-in-der-neoklassischen-theorie-20170714> abgerufen

- Vogel, D. J. (2005). Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19–45.
- WBGU, W. B. (2009). *Kassensturz für den Weltklimavertrag – Der Budgetansatz (Sondergutachten)*. Berlin.
- Wiederbelebt. (2017). Abgerufen am 23. November 2017 von Wiederbelebt:  
<https://www.wiederbelebt.de>
- Wieland, J., Baumann Montecinos, J., Heck, A. E., Jandisek, I., & Möhrer, M. (2017). *CSR Performance : managen und messen*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt: Campus.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 227-256). Weinheim: Beltz.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

## 7 Anhang

### Appendix A: Interviewleitfaden

#### Vorbemerkungen

Das Ziel der Untersuchung liegt darin herauszufinden, warum einige Unternehmen nicht mehr dem klassischen Wachstumspfad folgen, und ob ihnen dabei Trade-offs begegnen. Das Ziel des Interviews ist es, die Beweggründe anhand der Entwicklungsgeschichte und der strategischen Ausrichtung zu rekonstruieren. Die Ergebnisse werden teilanonymisiert. Liegt das Einverständnis zur Tonaufzeichnung vor?

#### (1) Übergreifende Vision

##### 1. An welcher Vision richten Sie das Unternehmen aus?

- Wie verstehen Sie Nachhaltigkeit?
- Welchen Stellenwert nimmt Nachhaltigkeit im Unternehmen ein?

#### (2) Strategische Entwicklung

##### 2. Welche Entwicklung hat das Unternehmen durchlaufen? Gab es einen Moment, in dem Sie dachten *Business-as-usual* kann so nicht weitergehen?

- Hat ein Erlebnis die Entwicklung des Unternehmens besonders geprägt?

##### 3. Was sind Ihre Unternehmensziele und welche haben höchste Priorität?

- Welche Auswirkungen hat das auf die Investitionsentscheidungen?
- Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, welche Investitionen im Unternehmen getätigt werden?

##### 4. Nach welchen Kriterien wählen Sie Lieferanten und Partner für die zukünftige Zusammenarbeit aus?

#### (3) Trade-offs

##### 5. Stoßen Sie durch die gewählte Wirtschaftsform auf Widerstände oder müssen Sie Kompromisse eingehen, wenn ja, welche?

- Welche Abstriche müssen Sie im Unternehmen machen?

#### **(4) Wachstum**

- 6. An welcher Stelle steht Wachstum für Sie im Unternehmen und wie definieren Sie, welches Wachstum angemessen ist?**
  - Ist das Unternehmenswachstum an bestimmte Bedingungen geknüpft?



## Appendix B: Gesprächsverzeichnis

*Tabelle 3 Gesprächsverzeichnis der geführten Interviews*

Interviewteilnehmer	Interviewzeitpunkt	Ort
Premium	11.09.2017	telefonisch
Stückgut Einzelhandel	26.10.2017	Stückgut Filiale Hamburg
Solidarische Landwirtschaft Nordheide	01.11.2017	Café in Tostedt
Räume Hausverwaltung	21.11.2017	telefonisch
Wiederbelebt	22.11.2017	telefonisch

Quelle: eigene Forschung

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit ehrenwörtlich, dass ich meine vorliegende Abschlussarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe.

Die Arbeit wurde vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht und die eingereichte schriftliche Fassung entspricht derjenigen auf dem elektronischen Speichermedium.

Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift (Vor- und Nachname)