

Forschungsbericht
Spring Semester 2016

Postwachstumsunternehmen - Charakteristika und Herausforderungen

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	
1.1 Die Grenzen des Wirtschaftswachstums	1
1.2 Postwachstumsökonomie - Ein historischer Abriss	3
1.3 Begriffsabgrenzung Postwachstumökonomie, Gemeinwohlökonomie und Nachhaltigkeit	5
1.4 Bisheriger Forschungsstand zu Postwachstumsunternehmen	7
1.5 Forschungsziel	9
2. Literaturanalyse: Eruieren möglicher Kriterien	11
2.1 Wachstum	11
2.2 Finanzierung	13
2.3 Nachhaltigkeit	14
2.4 Kollaboratives Wirtschaften	17
2.5 Unternehmensphilosophie	18
3. Methodisches Vorgehen	21
4. Auswertung der Interviews	24
4.1 Wachstum	24
4.2 Finanzierung	26
4.3 Nachhaltigkeit	30
4.4 Kollaboratives Wirtschaften	33
4.5 Unternehmensphilosophie	34
5. Interpretation der Ergebnisse	38
5.1 Wachstum	38
5.2 Finanzierung	40
5.3 Nachhaltigkeit	42
5.4 Kollaboratives Wirtschaften	43
5.5 Unternehmensphilosophie	45
5.6 Fazit	47
6. Diskussion	51
7. Kritische Reflexion	53
Literaturverzeichnis	57
Ehrenwörtliche Erklärung	62
Anhang	63

1. Einführung

1.1 Die Grenzen des Wirtschaftswachstums

Wachstum gilt seit vielen Jahrzehnten als Indikator für eine florierende Wirtschaft. Gleichzeitig hat sich eine positive Wachstumsrate zum universellen Zeichen für Wohlstand entwickelt. Dieser Verlauf war deutlich anhand des deutschen Wirtschaftswunders nach dem zweiten Weltkrieg zu beobachten. Die Maxime “Wachsen” gilt seither, sowohl auf makro- als auch auf mikroökonomischer Ebene. Viele Unternehmen sehen es heutzutage als ihre Hauptaufgabe an, den eigenen Gewinn zu maximieren, zu expandieren und zu wachsen (vgl. Hausinger, 2008, S. 171). Dieses Gewinnstreben kann Wachstumsdruck generieren. Innerhalb von Unternehmen können dadurch Probleme auftreten, beispielsweise werden Kommunikationswege länger und Hierarchien verstärkt (vgl. Schulz, 2014). Gleichwohl ist Wachstum bis heute ein vorherrschendes Erfolgsmaß für Unternehmen (vgl. Rode, 2004, S. 43).

Mit der Globalisierung und dem andauernden Wachstum gehen Risiken einher, insbesondere auf gesellschaftlicher und ökologischer Ebene. Der Alltag der Menschen hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten stark gewandelt und wird heute vor allem durch die Digitalisierung geprägt. Mobilität und Konsum sind enorm gestiegen (vgl. Paech, 2012, S. 21). Großunternehmen und Internetkonzerne lassen Waren oft in Entwicklungs- und Schwellenländern zu Niedriglöhnen produzieren, um der Nachfrage der Industrienationen nachzukommen. Wissen, Kleidung und Nahrung sind über das Internet jederzeit verfügbar. Der Konsum wird außerdem von dem Anspruch getrieben, sich selbst zu verwirklichen. Diese Entwicklung wirkt sich nicht nur auf die seelische und körperliche Gesundheit der Menschen aus, sondern auch auf die natürlichen Ressourcen unseres Planeten, die sich dem Ende zuneigen. Die vom Menschen verursachte Erderwärmung ist die Folge aus einer Art des Wirtschaftens und Konsumierens, die die Endlichkeit der Ressourcen verkennt. Der hohe Energie- und Flächenbedarf der aktuellen Weltbevölkerung von 7,3 Milliarden Menschen verursacht den Treibhausgaseffekt in der Atmosphäre (vgl. FAO, 2006). Vor allem die Nutztierhaltung und der Transportsektor, der im Zuge der Globalisierung und des Internethandels stark gewachsen ist, tragen zu steigenden Treibhausgasmissionen bei (vgl. ebd.).

Seit Anfang der Neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts werden den Menschen die Auswirkungen der Umweltzerstörung zunehmend bewusst. Bei der Konferenz der Vereinten Nationen 1992 in Rio de Janeiro wurde neben der Agenda 21 auch die Deklaration von Rio über Umwelt und Entwicklung unterzeichnet, die nachhaltige Entwicklung als internationales Leitbild proklamiert (vgl. Vereinte Nationen, 1992). In Deutschland findet seitdem ein Umdenken in Richtung eines nachhaltigen Wirtschaftens mit Rücksicht auf die folgenden Generationen der Erde statt. Siegel und Zertifikate versichern Verbrauchern eine nachhaltige Produktion von Lebensmitteln. Auch die Politik bemüht sich um eine Veränderung hin zu einer so genannten "Green Economy". In der 2014 erschienenen *Forschungsagenda Green Economy* schreibt die Bundesregierung: "[V]or dem Hintergrund anerkannter ökologischer Grenzen soll ein umweltverträgliches, qualitatives und somit nachhaltiges Wachstum [...] ermöglicht werden" (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2014, S. 3).

Neben der ökologischen Debatte wurde nach der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008 der Ruf nach einer neuen Form der Wirtschaft lauter. Der Bankensektor, bei dem das Geld der Bürger mit hohem Risiko angelegt war, geriet zunehmend in Verruf. Die Überlebenskämpfe der Deutschen Bank und der Commerzbank sowie Skandale von Großunternehmen wie VW haben das Vertrauen in die moderne Wirtschaft sinken lassen (vgl. Hegmann & Jost, 2015).

Diese ökologisch und ökonomisch kritisch zu betrachtenden Entwicklungen liegen dem von Niko Paech begründeten Konzept der Postwachstumsökonomie (und Postwachstumsgesellschaft) zugrunde. Laut Paech setzt die "[...] Verknappung jener Ressourcen, aus deren schonungsloser Ausbeutung sich das Wirtschaftswachstum bislang speisen konnte, nämlich fossile Rohstoffe, Seltene Erden, Metalle und Flächen" (2012, S. 7) klare Grenzen. Paech fordert in seinem Buch "Befreiung vom Überfluss" (2012) eine radikale Abwendung von unserer wachstumsstrebenden, kapitalistischen Wirtschaft hin zu einer Wirtschaft ohne Wachstum. Seiner Meinung nach wird sich das Konzept der Postwachstumsökonomie unausweichlich in Zukunft durchsetzen, sei es "by design or by disaster" (Paech, 2012, S. 143). Noch liege es folglich in den Händen der Bevölkerung, und als wirtschaftlich relevante Akteure auch in den Händen der Unternehmen, die Wirtschaft langfristig in Richtung eines "degrowth", also einer Postwachstumswirtschaft, umzugestalten.

1.2 Postwachstumsökonomie - Ein historischer Abriss

Eine neue Form des Wirtschaftens, ein Wirtschaften ohne Wachstum oder auch Postwachstumsökonomie genannt, verspricht neuerdings die Lösung der oben beschriebenen Probleme. Dabei ist das Konzept keinesfalls neu, denn bereits 1871 beschreibt John Stuart Mill einen *stationären Zustand*, der aus der Konsequenz der Begrenztheit der Ressourcen dem Fortschrittszustand folgt (vgl. Mill, 1921, o. S., zit. nach Postwachstumsoekonomie.de, 2016, o. S.). Er bemerkt sogar, dass obwohl weiteres Wachstum in den alten europäischen Ländern noch möglich ist, dieser Zustand nicht wünschenswert sein kann, da eine Bevölkerung, deren Grundbedürfnisse gestillt sind, dennoch zu dicht aufeinander wohnen kann. Für ihn sei eine Welt in der die Einsamkeit keine Platz hat armseliges Ideal (vgl. ebd., o. S.). Aus diesem Grund stellt der *stationäre Zustand* durchaus eine Verbesserung im Vergleich zum bisherigen Fortschrittszustand dar, der lediglich ein notwendiges Übel zur Erreichung der Zivilisation ist (vgl. ebd., o. S.).

Auch Hans Christoph Binswanger hält den Zustand des permanenten Wachstums für höchst problematisch. Durch die ständige Ausweitung von Konsum-, Investitions- und Produktionsströmen und der damit verbundenen Wachstumsspirale gerät nämlich das Gleichgewicht des ökonomischen Prozesses und der ökologischen Erneuerung ins Wanken. Der Verbrauch natürlicher Ressourcen steigt, während die Natur gleichzeitig durch zusätzliche Abfälle belastet wird (vgl. Binswanger, 1972, S. 260f.). Als Konsequenz daraus fordert auch Binswanger eine Begrenzung des Wachstum, sowie eine Rückkehr zu einer natürlichen Erwerbskunst im Sinne Aristoteles, also einer “auf ein endliches Ziel ausgerichteten Versorgungswirtschaft [...], die mit der Begrenztheit der Welt im Einklang steht” (ebd., S. 278).

Das Zukunftskonzept der Postwachstumsökonomie wurde 2007 basierend auf den Forschungsarbeiten der Carl von Ossietzky Universität in Oldenburg entwickelt und maßgeblich von Niko Paech moderiert. “Unter Postwachstumsökonomie ist eine Wirtschaft zu verstehen, die ohne Wachstum des Bruttoinlandsprodukts über stabile, wenngleich mit einem vergleichsweise reduzierten Konsumniveau einhergehende Versorgungsstrukturen verfügt” (Paech, o. D., S.1). Niko Paech betrachtet das BIP dabei als Maß für ökologische Zerstörung (vgl. Paech, 2012, S. 9). Das Konzept der Postwachstumsökonomie zeichnet sich nach Paech durch die im Folgenden erläuterten Kernelemente aus.

Paech skizziert drei Arten von Versorgungssystemen in einer Postwachstumsökonomie: Die Lokalversorgung, regionalökonomische Systeme und die globale Arbeitsteilung. Die Lokalversorgung zeichnet sich dabei besonders durch Suffizienz und Subsistenz aus (vgl. ebd., S. 119). Unter Suffizienz versteht Paech die Befreiung von "Wohlstandsschrott" (ebd., S. 130), denn unsere Konsumgesellschaft sei durch die immense Reizüberflutung, sowie die immer wachsenden Wahlmöglichkeiten lediglich darauf fixiert Konsumgüter zu identifizieren, zu vergleichen oder zu kaufen, wobei der durch Konsum bewirkte Nutzen in Anbetracht knapper Zeit zu kurz kommt (vgl. ebd., S. 127f.). Hieraus wird die Maxime abgeleitet: "Souverän ist nicht, wer viel hat, sondern wer wenig braucht" (ebd., S. 127). Aus diesem Grund gilt es sich des Ballastes zu entledigen, der viel Zeit bedarf, aber nur minimalen Nutzen stiftet (vgl. ebd., S. 127). Flankiert wird diese Strategie durch eine Verstärkung der Subsistenz, also eine verstärkte Selbstversorgung und Selbsterhaltung. Ein Hauptbestandteil dieser ist die Nutzungsintensivierung durch Gemeinschaftsnutzung; bei dieser werden Güter entweder gemeinsam angeschafft und genutzt oder von Privatpersonen erworben und im Tausch gegen andere Subsistenzleistungen zur Verfügung gestellt (vgl. ebd., S.120). Außerdem gilt es die Nutzungsdauer zu verlängern, indem Produkte reparaturfreundlicher angeboten werden und die Pflege sowie Instandhaltung einen erhöhten Stellenwert einnimmt (vgl. ebd., S. 121). Zudem soll die Eigenproduktion massiv gestärkt werden, insbesondere die eigenständige Lebensmittelproduktion, aber auch handwerkliche und künstlerische Leistungen (vgl. ebd., S.122).

Durch regionalökonomische Systeme können Produktionsketten verkürzt und eine Ökonomie der Nähe geschaffen werden. Diese Nähe stärkt die Transparenz zwischen den Marktteilnehmern. Außerdem können in diesem Fall die Kapitalgeber regionaler Produzenten auch gleichzeitig Konsumenten sein, weshalb eine Vertrauensbasis geschaffen werden kann. Der persönliche Kontakt schafft eine Identifikation mit der lokalen Wirtschaft und stärkt soziale Normen und menschliche Beziehungen (vgl. ebd., S. 114f.). Außerdem bewirkt der regionale Bezug eine Interessenskongruenz der Anleger und Konsumenten, was eine umsichtigeren Verwendung von Mitteln nach sich zieht, da Anleger und Konsumenten gleichermaßen von den Konsequenzen zu hoher Rendite- und Zinsansprüche betroffen sind (vgl. ebd., S. 115). Zudem unterstützen regionale Komplementärwährungen eine räumliche Entflechtung, da sie durch ihre regional begrenzte Gültigkeit automatisch die Wertschöpfungskette verkürzen. Eine solche Komplementärwährung ist dabei zinslos und verfügt über ein zeitliches Ablaufdatum, um Spekulation und Hortung entgegen zu wirken. Um das Geld im regionalen Kreislauf zu halten,

ist der Wechsel in die Hauptwährung mit Gebühren belegt (vgl. ebd., S. 117). Diese Deglobalisierung führt langfristig zu dezentraleren und durchschnittlich kleineren Produktionskapazitäten. Kapitalintensive Wertschöpfungsstufen, insbesondere diejenigen, die allein der überregionalen Logistik dienen, entfallen aufgrund der geringen Ausbringungsmengen (vgl. ebd., S. 116). Einer globalen Arbeitsteilung bedarf es nur dort, wo die Leistungserbringung nicht durch Eigenarbeit bzw. Selbstversorgung sowie regionalökonomische Systeme gesichert werden kann (vgl. ebd., S. 119).

1.3 Begriffsabgrenzung Postwachstumökonomie, Gemeinwohlökonomie und Nachhaltigkeit

Bei der Abgrenzung der Begriffe Nachhaltigkeit, Gemeinwohlökonomie und Postwachstumsökonomie ergeben sich einige Überschneidungen, weshalb eine klare Definition der Begriffe zur Verdeutlichung notwendig ist. In diesem Abschnitt sollen die drei Begriffe jeweils vor dem Hintergrund der Unternehmensziele von nachhaltigen Unternehmen, Unternehmen der Gemeinwohlökonomie und Unternehmenszielen von Postwachstumsunternehmen bestimmt werden, um sie voneinander abzugrenzen.

Zur Definition der Nachhaltigkeit dient das Nachhaltigkeitsdreieck von Bernd Heins, welches eines der ersten Nachhaltigkeitsmodelle war und bis heute verwendet wird. Das Nachhaltigkeitsdreieck beschreibt Nachhaltigkeit als Gleichgewicht von drei unterschiedlichen Faktoren: Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft, welches seinen Idealzustand in der Schnittmenge der drei Merkmale findet (vgl. Nachhaltigkeit.info, 2015). Dieses Ineinandergreifen der drei Faktoren wird auch als "triple-bottom-line" bezeichnet (vgl. Elkington, 1997).

Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, diese Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensziele einzubinden. Ansätze können in allen Bereichen des Unternehmens Anwendung finden. Die ökonomische Komponente ist in den meisten klassisch wirtschaftenden Unternehmen die Maxime für erfolgreiches Wirtschaften und somit meistens vorhanden. Der soziale Umgang mit Mitarbeitern und Satellitengruppen, sowie die Ökologie werden dabei in vielen Unternehmen hinter die ökonomischen Ziele gestellt, da sie Kosten verursachen und den Gewinn reduzieren. Das Nachhaltigkeitsdreieck ist gleichschenkelig konstruiert, um zu zeigen, dass allen drei Faktoren im Idealfall die gleiche Bedeutung zukommt. Übertragen bedeutet dies, dass nachhaltig wirtschaftende Unternehmen idealerweise so agieren,

dass allen drei Faktoren des Nachhaltigkeitsdreiecks gleichermaßen berücksichtigt werden. (vgl. Kleine, 2009, Nachhaltigkeit.info, 2015, o.S.).

Die Gemeinwohlökonomie zielt auf ein nachhaltiges Wirtschaften innerhalb der planetaren Grenzen ab. Dies beschreibt den Anspruch, ungebremstes Wachstum auf Kosten der Umwelt weltweit einzudämmen, da „alle schädigenden Einflüsse der Menschen auf die Biosphäre [...] Teil oder Folge ihres wirtschaftlichen Handelns [sind]“ (Evangelische Kirche Deutschland, 1992, S. 11). Unter der Annahme, dass alle Menschen gleichermaßen für die Erde verantwortlich sind und jedem sein gerechter Anteil an den Rohstoffen der Erde zusteht, schafft die Gemeinwohlökonomie eine „vollständige, alternative Wirtschaftsordnung“ (Felber, 2016, S. 1). Die Idee der Gemeinwohlökonomie versteht sich als ergebnisoffener, partizipativer, lokal wachsender Diskussionsansatz mit globaler Ausstrahlung. Ihre Ziele sind das Gemeinwohl, überwiegend lokales Wachstum und konsequent liberales sowie demokratisches Handeln. Dem Gemeinwohl kommt dabei eine größere Bedeutung zu als dem lokalen Wirtschaften, das aus dem Leitgedanken des Gemeinwohls abgeleitet wird (vgl. Gemeinwohlökonomie - ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft, 2016, o.S.; Felber, 2016, S. 1). Im Fokus der Gemeinwohlökonomie steht die Frage: „Wie muss die Wirtschaft organisiert werden, um in der Orientierung an den Dimensionen der Existenzsicherung, der Sozialverträglichkeit und der Umweltfreundlichkeit ein gesellschaftliches und lebenserhaltendes Optimum zu erzielen?“ (Evangelische Kirche Deutschland, 1992, S. 19).

Die Postwachstumsökonomie ist hingegen „ein Wirtschaftssystem, das zur Versorgung des menschlichen Bedarfs nicht auf Wirtschaftswachstum angewiesen ist, sondern sich durch Wachstumsrücknahme auszeichnet“ (Ökologisch-demokratische Partei, 2014). Während nachhaltige Unternehmen als Erfolgsmesser noch Umsatz- und Gewinnmaximierung anstreben, ist das Ziel von Postwachstumsunternehmen der Betrieb eines stabilen Unternehmens ohne zwanghaftes Wachstum und die Darstellung eines allgemeinen Nutzens für die Gesellschaft, in der es sich befindet (vgl. Paech, 2016, o.S.). Das Ideal der Nachhaltigkeit liegt hier allerdings nicht nur in der Schnittmenge der drei oben genannten Faktoren des Nachhaltigkeitsdreieck, sondern im Vermeiden von Wachstum und Gewinnwachstum und als Folge daraus dem Reduzieren der ökonomischen Komponente. Maßnahmen zur Erreichung dessen können Askese, Konsumverzicht und Entschleunigung sein. Zusätzlich ist der „Rückbau industrieller, insbesondere global arbeitsteiliger Wertschöpfungsprozesse zugunsten Stärkung lokaler und regionaler Selbstversorgungsmuster“ (Paech, 2016, o.S.) anzustreben.

1.4 Bisheriger Forschungsstand zu Postwachstumsunternehmen

Eine der ersten Studien auf Mikroebene im Postwachstumsdiskurs ist jene von Bakker, Loske und Scherhorn von 1999. Hierbei wurden zwei Stichproben von Unternehmen zu den Risiken und Chancen von Wachstum sowohl auf Mikro- und als auch auf Makroebenen befragt (vgl. Bakker et al., 1999, S. 43). Die Pilotstudie zeigt, dass Wirtschaftswachstum „kein Naturgesetz ist“ (ebd., S. 5). Zusammenfassend stellt die Studie fest, dass große Unternehmen wachstumsorientiert wirtschaften, während kleinere Unternehmen eher als wachstumsneutral gesehen werden (vgl. ebd., S. 67).

In ihrem Bericht „The ecological allowance of enterprise: an absolute measure of corporate environmental performance, its implications for strategy, and a small case“ von 2011 erstellen André Reichel und Barbara Seeberg ein theoretisches Instrument, welches misst, wann Unternehmen außerhalb der sogenannten „ecological allowance“ wirtschaften. Dies geschah im Anschluss an eine vermehrt kritische Haltung gegenüber Wachstum und der aufkommenden „degrowth“-Debatte in Europa. Die Arbeit beschäftigt sich insbesondere mit dem CO₂-Ausstoß und somit mit dem ökologischen Aspekt des Postwachstumsdiskurs'. Mit der „ecological allowance“ kann demnach der Postwachstumsgedanke in Unternehmen mit Hilfe eines einzelnen Kriteriums ermittelt werden (vgl. Reichel & Seeberg, 2011, S. 11).

In einem weiteren Bericht von 2011 beschreiben Schneidewind und Palzkill in „Suffizienz als Business Case“ drei Suffizienzstrategien. Die sogenannte Reduktionsstrategie, so zum Beispiel in der Automobilbranche durch vermehrte Car-Sharing-Strategien (vgl. Schneidewind, Palzkill, 2011, S.14). Als Entschleunigungsstrategie ist die „Reduktion der Konsumfrequenz“ (ebd., S. 11) gemeint. Im Zuge der Regionalisierungsstrategie wird versucht, die gesamte Unternehmenstätigkeit auf regionaler Ebene auszuführen (vgl. ebd., S. 11). Hier können insbesondere Umweltschäden reduziert werden, die durch Transport entstehen (vgl. ebd.). Diese drei genannten Strategien verfolgen das gemeinsame Ziel, das globale Ökosystem weniger zu belasten (vgl. ebd., S. 13ff.).

Die Studie des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) zum Thema „Wachstumsneutrale Unternehmen“ von 2013 identifizierte vierzehn kleine bis mittelständische Unternehmen, welche als wachstumsneutral eingeordnet werden, und analysierte diese. Bei dieser Analyse standen drei zentrale Themen im Vordergrund. Zum einen

die Frage, welche betriebswirtschaftlichen Größen für wachstumsneutrale Unternehmen relevant sind. Quantitative Kennzahlen sollen um qualitative Kennzahlen erweitert werden um einen Anreiz zu schaffen, externe Effekte auszugleichen und so die Umwelt weniger zu belasten (vgl. Liesen, Dietsche, Gebauer, 2013, S. 23). Zum anderen wird betrachtet, aus welchen Gründen diese Unternehmen Wachstumsneutralität aufweisen. Diese sind überwiegend ethisch-moralischer Art in Sorge um die Ökologie, teilweise aber auch strukturell normativer Art, und beruhen auf persönlichen Werten der Unternehmer (vgl. ebd., S. 22f.). Zuletzt wird erläutert, welche strategischen Ansätze verfolgt werden. Hierbei wird zwischen markt- und umfeldbezogenen und internen Strategien unterschieden. Die erstere beinhaltet beispielsweise Regionalisierungs- oder Nachhaltigkeitsmaßnahmen, während die letztere darauf abzielt, als Unternehmen unabhängig zu sein und dem Wachstumsdruck durch Entschleunigung zu entgehen (vgl. ebd., S. 26f.).

Im Anschluss an die Studie 2013 führte das IÖW in Zusammenarbeit mit der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus und der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) im Februar 2015 das Projekt „Postwachstumspioniere“ durch. Dabei war das Ziel, erfolgreiche Beispiele von Postwachstumsunternehmen zu beleuchten. Im Zentrum der Arbeit stehen Unternehmen, die das Thema Wachstum der Unternehmensgröße hinsichtlich des Unternehmenserfolgs kritisch hinterfragen (vgl. Gebauer, Mewes, Dietsche, 2015, S. 1f.).

André Reichel formuliert in einem Artikel des Magazins *Ökologisches Wirtschaften* drei betriebswirtschaftliche Ansätze für Postwachstumsunternehmen. Bei der sogenannten “Dominanzstrategie” werden Wettbewerber vom Markt gedrängt, da sie weniger ökologische Verantwortung tragen (vgl. Reichel, 2013, S. 17). Alternativ kann die “Suffizienzstrategie” gewählt werden. Bei dieser wird der Schwerpunkt auf die Verlängerung der Nutzungsdauer und das Recycling eines Produktes gesetzt statt auf die Ausweitung der Produktion (vgl. ebd.). Der Fokus der Strategie liegt hier auf einem möglichst geringen Ressourcenverbrauch. Als dritter Ansatz kann die “Nischenstrategie” verfolgt werden, bei der sich das Produkt von anderen differenziert, da es die Marktführerschaft hinsichtlich eines bestimmten Aspekts besitzt (vgl. ebd.).

Der Springer-Verlag Berlin Heidelberg veröffentlichte im April 2015 einen Artikel von Dirk Posse mit dem Titel „Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft Lehren aus dem Ernährungssektor“. Dieser beruht auf der Masterarbeit von Posse, welche in der Schriftenreihe der Vereinigung für Ökologische Ökonomie (VÖÖ) erschien. Im Artikel zeigen

sieben Unternehmensvertreter auf, dass Wirtschaften ohne Fokus auf Wachstum möglich ist. Zum einen werden einige Maßnahmen genannt die soziale Aspekte betreffen, wie zum Beispiel Arbeitszeitverkürzung und verbesserte Kommunikation der Unternehmensleistung. Zum anderen werden Methoden erläutert um die Umwelt weniger zu belasten, zum Beispiel in Form von Regionalisierung. Posse legt zudem auch einen Wert auf unternehmerische Strukturpolitik um die Idee des Postwachstumsdiskurs zu verbreiten und den Sinn und das Ausmaß von Konsumbedürfnissen zu hinterfragen (vgl. Posse, 2015, S. 61f.).

Es ist festzustellen, dass im Postwachstumsdiskurs bis dato wenig auf Unternehmensebene geforscht wurde. Da jedoch insbesondere Unternehmen wichtige Akteure in einer Gesellschaft sind, sind sie im Zuge des Postwachstumsdiskurses von hoher Relevanz. In der eben ausgeführten Literatur und Forschung zu Postwachstumsunternehmen finden sich einige Gemeinsamkeiten: Zum einen zeigt sich, dass überwiegend kleine und mittlere Unternehmen als wachstumsneutral gesehen werden, welche die eigene Unternehmensgröße beschränken und primär nicht nur Wachstum anstreben. Zum anderen liegt der Fokus von Postwachstumsunternehmen darauf, die Ökologie mit Hilfe von Suffizienzstrategien weniger zu belasten, zum Beispiel in Form von Regionalisierungsstrategien. Andere konkrete Maßnahmen beziehen sich auf soziale Aspekte, beispielsweise den Umgang mit den Mitarbeitern oder Beziehungen zu Lieferanten und Kunden.

1.5 Forschungsziel

Unternehmen der Gemeinwohlökonomie versuchen den Umsetzungsgrad der von ihnen verfolgten Art des Wirtschaftens regelmäßig zu quantifizieren. Dazu dient ihnen die Gemeinwohlbilanz, anhand derer gemessen wird, welche Ziele zu welchem Grad erreicht wurden (vgl. Gemeinwohlökonomie – ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft, 2013). Beispielsweise untersucht das Textilunternehmen Vaude in seinem jährlichen Bericht die Erfüllung von Maßstabskriterien anhand von sogenannten “Negativkriterien” (Anhang 10, S. 52). Diese beschreiben, welche Ziele und Maßnahmen nicht erreicht oder umgesetzt und zu welchem Grad diese nicht erfüllt wurden. So werden unerreichte Zielvorgaben und Fehler aufgedeckt, die Umsetzung der Gemeinwohlkriterien gemessen und Verbesserungsansätze für die folgenden Perioden aufgezeigt (vgl. Anhang 10, S. 52).

Im Gegensatz zu Unternehmen aus der Gemeinwohlökonomie lassen sich Postwachstumsunternehmen bislang nur schwer definieren und der Umsetzungsgrad von potenziellen Postwachstumskriterien aufgrund des Mangels an einem Leitfaden bzw. einer Kriterienliste kaum feststellen. Das Ziel dieser Forschung ist die Erstellung eines Kriterienkatalogs, der Aufschluss darüber bringen soll, welche Charakteristika ein Postwachstumsunternehmen ausmachen und inwiefern diese erfüllt sein müssen, damit ein Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gelten kann. Somit dient die Forschung dazu, einer Definition von Postwachstumsunternehmen näherzukommen. Wie in Kapitel 1.4 erwähnt wurden bereits verschiedene Strategien und Ansätze entwickelt welche Postwachstumsunternehmen anwenden können. Es gibt jedoch bisher keine Auflistung von Indikatoren mit welchen man ein Postwachstumsunternehmen beschreiben könnte.

Im Hintergrund der Forschung steht die Annahme, dass Postwachstumsunternehmen grundlegend anders wirtschaften als konventionelle Unternehmen und diese Unterschiede sich anhand von Kriterien, ähnlich wie bei Gemeinwohlunternehmen, systematisieren lassen.

Die Forschungsfrage lautet demzufolge:

Inwiefern müssen Unternehmen bestimmte Kriterien erfüllen, um als Postwachstumsunternehmen zu gelten?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird im nächsten Schritt die Literatur auf relevante Kriterien für Postwachstumsunternehmen untersucht und bisherige Forschungsergebnisse bezüglich dieser Kriterien dargelegt.

2. Literaturanalyse: Eruieren möglicher Kriterien

Im Folgenden werden mittels einer Literaturanalyse Kriterien ermittelt, die für die Performance von Postwachstumsunternehmen nach bisherigem Forschungsstand relevant und somit für Beantwortung der Forschungsfrage unabdingbar sind.

2.1 Wachstum

Der Umgang mit Fragen des Wachstums scheint für eine Definition von Postwachstumsunternehmen ein entscheidendes Kriterium zu sein. Die gesellschaftliche Notwendigkeit neu über das Thema Wachstum nachzudenken und neue Pfade zu beschreiten, ergibt sich besonders aus zwei Argumentationslinien. Die erste hält in Anbetracht zahlreicher Umweltschäden eine "überdimensionierte Wirtschaft" (Daly, 2009, S. 39) und ein stetiges Wirtschaftswachstum nicht mehr für tragbar innerhalb der planetaren Grenzen, bzw. sieht die Grenzen bereits überschritten (vgl. ebd., S. 39).

Auch die Hoffnung dem Ressourcenverbrauch durch weiteres Wachstum oder Effizienzsteigerung beizukommen, haben sich aufgrund des Reboundeffekts nicht bestätigen können. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Effizienzsteigerungen meist nicht zu Einsparungen, sondern zu einem erhöhten Ressourcenverbrauch führen, bedingt durch einen Nachfragezuwachs (vgl. Seidel & Zahrnt, 2010, S. 30).

Ebenso die Annahme, stetiges Wirtschaftswachstum führe zwangsläufig zu einem Wohlstandszuwachs und steigender Zufriedenheit, sowie persönlichem Glücksempfinden, beginnt zu bröckeln. Denn diese These ist nur bis zu einer gewissen Schwelle verifiziert, die etwa bei der Hälfte des Pro-Kopf-Einkommens heutiger reicher Industrienationen liegt (vgl. ebd., S. 31). Hermann Daly äußerte sich hierzu folgendermaßen: "[...] die quantitative Ausbreitung des wirtschaftlichen Subsystems erhöht Umwelt- und soziale Kosten stärker als die Produktion profitiert, was uns ärmer und nicht reicher macht, zumindest in den Hochkonsum-Ländern" (Daly, 2009, S. 40). Mit anderen Worten, das stetige Wirtschaftswachstum ist längst nicht mehr wirtschaftlich (vgl. ebd., S. 40). Zudem zeigt sich, dass Wirtschaftswachstum, zumindest ab einem gewissen Niveau, kaum das Glücksempfinden oder die Zufriedenheit der Menschen steigert (vgl. Jackson 2013, S. 33).

Neben den ethischen und moralischen Feststellungen, die zu einer wachstumskritischen Orientierung anraten, zeichnen sich zusätzlich Entwicklungen ab, die im Folgenden genannt werden: Aufgrund der zunehmenden Sättigung von Märkten sinken die Wachstumsraten tendenziell. Gleichzeitig steigen die Preise für Produktionsressourcen durch eine zunehmende Verknappung der Ressourcen (vgl. Posse, 2015, S. 60). In Anbetracht dieser Feststellungen und Entwicklungen erscheint Postwachstum als „neue Normalität“ (Reichel, 2013, S. 15).

Auf diese neue Normalität gilt es nun entsprechend zu reagieren. Eine Strategie ohne Wachstumsorientierung kann demzufolge auch schon heute, zumindest in bestimmten Branchen, ein rationales Handlungsmuster sein, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein (vgl. Posse, 2015, S. 60). Aus der Tendenz eines Wachstumsrückgangs auf gesamtwirtschaftlicher Ebene bzw. der Schlussfolgerung, dass weiteres Wachstum auf gesamtwirtschaftlicher Ebene nicht sinnvoll ist, ergibt sich für die unternehmerische Perspektive jedoch kein Wachstumsverbot. Vielmehr tritt das ein, was Oliver Stengel als “selektive Suffizienz” (Stengel, 2011, S. 178) beschreibt. Unternehmen oder Branchen, die einen Beitrag zur Ressourcenschonung oder Energieersparnis leisten, können und werden wachsen, wohingegen Unternehmen und Branchen, die Umweltschädigung oder andere negative Externalitäten zu verantworten haben schrumpfen müssen bzw. werden (vgl. ebd., S. 178).

Entscheidend für Unternehmen ist dabei, dass sie Fragen der Unternehmensgröße und der Wachstumsgrenzen kritisch reflektieren und Vorteile sowie Nachteile für den eigenen Unternehmenskontext abwägen (vgl. Schubring et. al., 2013, S.19). Das Unternehmen Premium Cola kommt in diesem Prozess beispielsweise zu der Entscheidung, dass es für den Kontext des Unternehmens sinnvoll erscheint, das eigene Unternehmenswachstums so zu beschränken, dass kein Bedarf an Fremdkapital entsteht. Damit kann gewährleistet werden, dass die eigentlichen Unternehmensziele oberste Priorität genießen und nicht steigende Absatzzahlen (vgl. ebd., S. 19).

2.2 Finanzierung

Lange galt das Konzept des homo oeconomicus als ein vorherrschendes und gültiges Modell in der betriebswirtschaftlichen Theorie. Der rationale Nutzenmaximierer entscheidet mit Blick auf den zu erwartenden Ertrag immer für diejenige Option, welche für ihn den größten Mehrwert mit sich bringt. In Zeiten des 21. Jahrhunderts gilt dies in der Wirtschaft allgemein als übliches Ziel, wenngleich das Konzept des homo oeconomicus nicht mehr zeitgemäß ist, denn inzwischen “[sind] wir [...] komplexer, widersprüchlicher und wandelbarer als der homo oeconomicus” (Reich, 2015). An die Stelle der stabilen Selbstversorgung jedes einzelnen, tritt eine „überregionale Arbeitsteilung“ (Paech, 2008, S. 14), was alle Bürger abhängig von der eigenen Marktdynamik und damit in Abhängigkeit der Wirtschaft macht.

Die Existenzsicherung der Bevölkerung folgt nun also der Abhängigkeit der Fremdproduktion. Paech beschreibt in diesem Kontext beispielhaft den homo oeconomicus, welcher bei einer Schließung aller Supermärkte für vier Wochen, durch seine Abhängigkeit von den „nie versiegende[n] Geldquellen“ zum „Aussterben verdammt“ wäre (Paech, 2012, S. 64).

Durch das von Paech bezeichnete „Haben-jetzt-zahlen-später-Prinzip“ (Paech, 2012, S. 18) entsteht den Unternehmen eine zeitverzögerte Verbindlichkeit, welche sich erst in der nächsten Periode rentiert. Vorfinanzierung von Unternehmen für Investitionen in der nächsten Periode bedeutet, sich „vorübergehend [zu] verschulden“ (Paech, 2012, S. 17). Diese Verschuldung bringt jedoch Verbindlichkeiten für die Zahlung von Zinsen und Tilgung mit sich, welche in den meisten Unternehmen nur gedeckt werden können, wenn die bereitgestellten Mittel zur Investition genutzt werden und damit zu Umsatzwachstum führen. Diesen Umsatzdruck gäbe es nicht, wenn nicht versucht würde, Ziele zu erreichen, die „Kraft eigener Leistung gegenwärtig [nicht] zu erreichen sind“ (Paech, 2012, S. 18).

Der Umsatzdruck erhöht sich zusätzlich, weil der Beginn der Umsatz- oder Gewinnphase zeitlich so weit hinter die Investition rückt, dass „die Haushalte [...] heute die Produktion von gestern [kaufen]. Auf diese Weise geht die Steigerung der Nachfrage der Steigerung des Angebots voraus“ (Binswanger, 2006, S. 312), was wiederum zu Wachstumszwang in Unternehmen führt. Ein weiteres Problem besteht darin, dass langfristige Verbindlichkeiten auch auf spätere Generationen übertragen werden und diese somit mit den „Verbindlichkeiten unserer heutigen Gier [...]“ belastet werden (Paech, 2012, S. 18 f.). Dies ist weder nachhaltig,

noch folgt es den postwachstumsökonomischen Ansätzen. Somit entscheidet die Art der Finanzierung darüber, wie stark Unternehmen auf Wachstum ausgerichtet sind. “Eine ökologisch und sozial zukunftsfähige Ökonomie bedarf also einer Beseitigung jeglicher Ursachen für Wachstumsabhängigkeiten” (vgl. Paech, 2009, S. 29). Somit ist die Art der Finanzierung für Unternehmen von wichtiger Bedeutung, nimmt eine zentrale Position bei der Definition von Postwachstumsunternehmens ein und soll somit als Kriterium für solche untersucht werden.

Begegnen können Unternehmen dem Problem, indem sie versuchen, den Kapitaldruck zu minimieren, um den Wachstumszwang zu reduzieren (vgl. Binswanger, 2006, S. 306). So möchten viele Unternehmen inzwischen auf externe Finanzierung verzichten und eine Wachstumsstrategie, im Sinne der Postwachstumsökonomie durch Bewusstmachen und Einschränken der Finanzierungsarten erreichen. Ziel ist ein organisches Wachstum in Unternehmen ohne Fremdkapital, also ein Wachstum aus eigenen Überschüssen und Gewinnrückstellungen. Zur Finanzierung spielt also lediglich eigenes Kapital eine Rolle (vgl. Schubring, 2013, S. 19). Durch die Senkung des zu erwartenden Gewinns sinkt der Wachstumsdruck zusätzlich. Eine Finanzreform könnte anstatt Zinsen eine „alternative Form der Umlaufsicherung“ gewährleisten und die Reduktion spezieller Fertigungsstufen senkt die Investitionen, damit den Kapitaleinsatz und so auch den Wachstumsdruck.

2.3 Nachhaltigkeit

Die bereits in Kapitel 1.3 angesprochene Thematik der Nachhaltigkeit scheint für viele Postwachstumsunternehmen eine zentrale Rolle zu spielen. Der Begriff der Nachhaltigkeit wird oft gemäß seiner Definition als “triple-bottom-line” verstanden (siehe Kapitel 1.3), welche das “gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogene, wirtschaftlichen und sozialen Zielen meint” (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, 2004, S. 2).

Nachhaltigkeit sei in einer Postwachstumsökonomie erst dann gegeben, wenn auf ökologischer, ökonomischer und sozialer Ebene ein positiver Beitrag erwirtschaftet wird (vgl. Reichel, 2013, S. 16). Der von Reichel beschriebene “Nachhaltigkeitsrahmen” zeichnet aus, dass “[...] ein Unternehmen mit seinen Produkten innerhalb [...] ökologischer Grenzen des Wachstums operiert” (Reichel, 2013, S. 16). Gleichzeitig sei das Sozialkapital auf gesellschaftlicher Ebene von Bedeutung, welches wiedergibt, inwiefern sich das Unternehmen mit internen und externen

Stakeholdern und Partnern vernetzt (vgl. ebd., S.16). Ökonomisch gesehen sollte der Umsatz die Kosten übersteigen, jedoch sei anzumerken, dass diese Größe noch keinen ausreichenden Rahmen darstelle (vgl. ebd., S. 16). Insgesamt sei es wichtig, die ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit in Korrelation zu setzen und gemeinsam bezüglich ihrer ökologischen und sozialen Schadens- und Wertbeiträge zu betrachten (vgl. ebd., S.16). Absolute Werte, wie das “Triple-Bottom-Line-Accounting” von Elkington, können als profundes Maß der Nachhaltigkeit (durch monetäre, soziale und ökologische Rechengrößen) in Unternehmen dienen (vgl. ebd., S.16).

Ansätze für eine effiziente Umsetzung der drei Nachhaltigkeitssäulen können an vielerlei Stellen in Unternehmen zum Einsatz kommen. Ausschlaggebend für eine produktive Umsetzung dieser sei nicht nur die internen Prozesse zu optimieren, sondern die gesamte Wertschöpfungskette von Unternehmen umfassend zu modernisieren und somit nachhaltig zu agieren (vgl. Kurz & Wild, 2015, S. 327).

Besonders die ökologische Dimension steht aufgrund der in Kapitel 1.1 erläuterten Problematik im Fokus der Forscher. So steigen die von Unternehmen verursachten Emissionen in der Umwelt trotz Innovationen und technischen Fortschritt weiter an. Grund dafür sei das ständige Bevölkerungswachstum und das daraus resultierende stetige Wirtschaftswachstum (vgl. Paech, 2008, S. 11). Effizientes Ressourcenmanagement sei gut, genüge aber nicht, um diesem Effekt entgegenzuwirken (vgl. Sachs, 1993, S. 2). Folglich dürfe sich die Umsetzung von ökologischen Aspekten nicht auf bloße Effizienzsteigerungen beschränken (vgl. ebd.), im Gegenteil bedürfe es einer “Verbrauchsreduktion” (ebd.) und demzufolge einer “intelligente[n] Rationalisierung der Mittel” (ebd., S. 3). Effizienzstrategien seien ohne die mit ihnen einhergehenden Suffizienzstrategien nicht zielführend (vgl. ebd., S. 2). Paech bestätigt, dass lediglich die absolute Reduktion der Emissionen nachhaltig sei und nicht die Produktion neuer, effizienter Technologien (vgl. Paech, 2008, S. 12). Diese Reduktion könne beispielsweise durch Regionalökonomien erfolgen, welche Effizienzvorteile der Arbeitsteilung weiterhin nutzen, „jedoch innerhalb eines ökologisch verträglicheren, krisenresistenteren Rahmens“ (Paech, 2009, S. 30). Der Preisanstieg hinsichtlich Treibstoff- und Rohstoffkosten könnte dazu führen, dass diese zukünftig vermehrt regional bezogen werden (vgl. Zahrt & Seidl, S. 29). Ein effizienter Gebrauch von Ressourcen sei überwiegend aus ökonomischer Sicht sinnvoll, bringe jedoch auch umweltfreundliche Effekte mit sich – solange diese nicht durch den sogenannten

“Rebound Effekt” untergraben werden (vgl. Kurz & Wild, 2015, S. 325). Effizienzsteigerungen könnten gelegentlich zu einem erhöhten Ressourcenverbrauch führen (vgl. ebd.).

Auf makroökonomischer Ebene beschreibt Sachs vier maßgebende Elemente für den Weg in eine Postwachstumsökonomie: Entrümpelung, Entschleunigung, Entkommerzialisierung und Entflechtung (vgl. Sachs, 1993). Diese vier Charakteristika zeigen wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen auf, die für eine nachhaltige Nutzung der Umwelt fundamental sind. Entrümpelung meint die Befreiung von der Konsumgier hin zu einem “wohldosierten Umgang mit [...] materiellen Reichtümern” (ebd., S. 8), bei der die Gesellschaft statt eines Lebens im Überfluss eine bescheidene, einfache Haltung gegenüber Konsumgütern annimmt (vgl. ebd., S. 8f.). Gelassenheit und der “Geschmack der Gemächlichkeit” (ebd., S. 4) sei für eine Entschleunigung notwendig, da durch Beschleunigung die Intensität sowie die Aufmerksamkeit für die Gegenwart verloren geht (vgl. ebd.). Bei einer Entkommerzialisierung werden die nicht-kommerziellen Leistungen einer Gesellschaft gelegt als die Basis der Wertschöpfung einer Kultur anerkannt (vgl. ebd., S. 7). Mit der Entflechtung lehnt Sachs das System von Distanz zwischen Produzent und Endverbraucher ab und fordert eine ökologisch- und sozialverträgliche Wirtschaft durch eine starke Nutzung regionaler und lokaler Wirtschaftsbeziehungen. In den von Sachs beschriebenen Elementen klingen Nachhaltigkeitsaspekte an, auch wenn diese keine konkreten Maßnahmen auf Mikroebene darstellen.

Trotz aller Bemühungen gibt es Unternehmen, bei denen sich Nachhaltigkeitsbestrebungen lediglich auf die Abteilungen Marketing und Public Relations beschränken. Hiermit können Kunden geworben und das eigene Firmenimage aufgewertet werden (vgl. Kurz & Wild, 2015, S. 323). Hinzu kommt, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeitsansätzen meist ausschließlich auf Prozesse bezogen sei und diese lediglich technisch optimiert werden (vgl. ebd., S. 325).

Neben der fehlenden Umsetzungstiefe in den Unternehmen spielen aber auch die unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen eine große Rolle für die unterschiedlichen Ansätze der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten (vgl. ebd., S. 323). Das größte Problem sei allerdings, dass viele Unternehmen die Menschen weiterhin zum Konsum anregen und nicht den notwendigen nachhaltigen Lebensstil verbreiten (vgl. ebd., S. 325).

Auf Grundlage der Literaturanalyse kann festgestellt werden, dass die drei Nachhaltigkeitssäulen für Postwachstumsunternehmen maßgebend sind. Daher wird das Nachhaltigkeitsdreieck als Definition für die Forschung verwendet (vgl. Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, 2004, S. 2).

2.4 Kollaboratives Wirtschaften

Die Idee der Kollaboration entwickelte sich auf Basis von Tofflers Ausführung des “Prosumenten” (1980, S. 22). Dieser identifiziert den Wandel der Gesellschaft anhand von drei “Wellen”. Mit der ersten “Welle” meint Toffler die vorindustrielle Epoche, die durch die Subsistenzwirtschaft gekennzeichnet wurde (vgl. Blutner, 2010, S. 83). Der Mensch übernahm die Funktion des Selbstversorgers, während sich in der Industrialisierung, der sogenannten zweiten Welle, eine Trennung von Produzenten und Konsumenten vollzog (vgl. ebd.). Die dritte Welle beschreibt die Zeit, in welcher die Gesellschaft ihre Differenzen zwischen Produzenten und Konsumenten überwindet und folglich eine “Prosumenten”-Wirtschaft entsteht (vgl. ebd.). Die Grenze zwischen Mitarbeitern und Kunden verschwindet, da die Nutzer des Produkts oder der Dienstleistung gemeinsam an den Inhalten arbeiten und daher sowohl zur unternehmensinternen Wertschöpfung beitragen als auch an ihr teilhaben (vgl. ebd.). Bekannte Beispiele sind Unternehmen wie Amazon oder Wikipedia.

Gebauer und Ziegler zeigen mit Hilfe von Social Entrepreneurship Organisationen Wege für Kollaboratives Wirtschaften auf (2013). Ein Beispiel hierfür seien “[...] Partnerschaften oder Netzwerke, in denen Akteure mit sich ergänzenden Kompetenzen, Ressourcen oder regionalen Ausrichtungen gemeinsam an der Verwirklichung einer Vision arbeiten” (Gebauer & Ziegler, 2013, S. 21). Als einen weiteren Ansatz zur Kollaboration wird die Weitergabe von Konzepten im Sinne von Franchising beschrieben. Insgesamt helfen Social Entrepreneurship Organisationen, um in der Gesellschaft ein Bewusstsein, sowie die Bedingungen für einen Postwachstumsdiskurs zu schaffen. Auch durch Lobbyarbeit oder die Weiterbildung bestimmter Akteure wird den Konzepten und Missionen der Postwachstumspioniere Raum gegeben (vgl. ebd.).

Mögliche Kollaborationsstrategien können sich im Rahmen der Koproduktion bzw. Produktmitentwicklung ergeben. So kann beispielsweise im Informationstechnologiebereich die Qualität durch Rückmeldung der Nutzer gesteigert werden (vgl. Seidl & Zahrnt, 2013, S.

28). Ebenso werde künftig auch die Bedeutung von gemeinsam genutzten Gütern und Dienstleistungen zunehmen, welche sich bereits heute in der Vielfalt der Sharing-Angebote zeigt. Grundsätzlich bedarf es hierfür eines hohen Maßes an Offenheit der Unternehmen für Ideen und Denkanstöße der Kunden.

Kollaboration zwischen Unternehmen oder mit Kunden kann positive Auswirkung auf die Unternehmung haben, insbesondere die Unternehmenskultur kann durch z.B. Teamgeist und neue Partner davon profitieren. Vorteile liegen in der Harmonie der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, da gemeinsame Werte wie Vertrauen, Zuverlässigkeit, Respekt und Menschlichkeit geteilt werden (vgl. Gebauer, Mewes & Dietsche, 2015, S. 32). Die Kooperation dient der Verwirklichung der gesetzten Unternehmensziele, nämlich “[...] Umweltwirkungen zu verbessern, Branchenstandards zu erhöhen sowie regionale Wertschöpfung, Beschäftigung und Lebensqualität zu fördern” (ebd.).

Besonders in Krisenzeiten bewährt es sich, kooperativ zu handeln. Durch ein Netzwerk aus langfristigen Partnerschaften kann die Resilienz des Unternehmens gestärkt werden. Beispielsweise war es der Brauerei Neumarkter Lammsbräu möglich, trotz eines Preisanstiegs der Gerste aufgrund einer engen Kooperation mit einem Landwirt zu gleichbleibenden Konditionen zu wirtschaften (vgl. Gebauer, Mewes, Dietsche, 2015, S. 27).

Wie in der Literatur deutlich wird, stellt Kollaboration ein relevantes Kriterium für Postwachstumsunternehmen dar, da positive Effekte entstehen können. Diese variieren abhängig davon mit wem man kollaborativ wirtschaftet. Während Kollaborationen mit Kunden das Produkt bzw. die Dienstleistung verbessern, bringen Partnerschaften mit Unternehmen der gleichen Branche Know-How. Bezieht man einen kollaborativen Ansatz auf die eigenen Mitarbeiter, so stärkt dies die Unternehmenskultur. In jedem Fall müssen einige Voraussetzungen gegeben sein, wie beispielsweise Vertrauen, Zuverlässigkeit und Respekt.

2.5 Unternehmensphilosophie

Im Vergleich zu konventionell wirtschaftenden Unternehmen, deren Ziele oft von Wachstumsbestrebungen und Gewinnmaximierung geprägt sind, scheinen Postwachstumsunternehmen grundlegend andere Unternehmensleitbilder festzulegen. Diese sind im Folgenden mit dem Begriff der “Unternehmensphilosophie” gemeint.

In dem Vorwort zu Schumachers Buch "Small is beautiful" schreibt Niko Paech, dass "[...] nicht die Optimierung der Güterproduktion [...] nach Schumacher das Ziel des Wirtschaftens sein [sollte], sondern möglichst gedeihliche Bedingungen für jene Menschen, die diese Güter erzeugen und benötigen [...]" (Paech, 2013, S. 11) zu schaffen. Diese Mission verfolgen auch Postwachstumsunternehmen.

In diesem Zusammenhang wird der Ökologie eine wichtige Rolle zugeschrieben. Aufgrund der Begrenztheit der Ressourcen wird ein achtsamer Umgang mit diesen gefordert (vgl. Gebauer, Mewes, Dietsche, 2015, S. 31). Daher sehen Postwachstumsunternehmen es als ihre Verantwortung an, sich für die Erhaltung der Umwelt einzusetzen, Emissionen zu reduzieren und dem Klimawandel entgegenzuwirken (vgl. Gebauer, Mewes, Dietsche, 2015, S. 31). Vor allem für eine ökologischere Wirtschaft setzen sich Postwachstumsunternehmen ein. Im Fokus der Unternehmung steht der Ansatz, durch Suffizienzstrategien den Gesamtnutzen des Produkts zu steigern und negative externe Effekte auszubalancieren (vgl. Schubring, Posse, Bozsoki, Buschmann, 2013, S. 19). Darüber hinaus wird gefordert, dass Postwachstumsunternehmen Unterstützung hinsichtlich Umweltnormen und sozialen Standards leisten (vgl. Seidl & Zahrt, 2013, S. 29). Außerdem ist es notwendig, umweltbezogene und soziale Kosten mit Hilfe von Instrumenten, beispielsweise Gemeinwohlbilanzen, aufzudecken und für die daraus entstehenden Handlungsspielräume Voraussetzungen zu schaffen, etwa durch Richtlinien für Garantien (vgl. ebd.). Dies kann als Wettbewerbsvorteil gesehen werden, wenn die jeweilige Verantwortung, welche die Unternehmen tragen, deutlich nach außen kommuniziert wird (vgl. ebd.).

Des Weiteren wird die Relevanz der Politik für eine Postwachstumsökonomie deutlich. Daher seien Postwachstumsunternehmen politische Akteure, da sie das Ziel verfolgen, die Gesellschaft und Wirtschaft umzustrukturieren (vgl. ebd., S. 32). Folglich sollen sie eine aktive Position im politischen Prozess einnehmen (vgl. ebd., S. 29).

Hinsichtlich ihrer Unternehmensphilosophie könnten sich Postwachstumsunternehmen an Social Entrepreneurship Organisationen orientieren, da diese einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen, sich durch eine Anti-Wachstums-Haltung charakterisieren und diese beiden Aspekte direkt nach außen tragen (vgl. Gebauer & Ziegler, 2013, S. 22). Aus dieser Einstellung

resultiert oft eine Kooperationsbereitschaft, welche in Kontrast zum Wettbewerbsdruck unter wachstumsorientierten Unternehmen steht (vgl. Gebauer, Mewes, Dietsche, 2015, S. 32).

Aus der Literaturanalyse ergibt sich, dass die Unternehmensphilosophie in einer Postwachstumsökonomie vor allem von Nachhaltigkeitsaspekten, insbesondere von sozialen und ökologischen Zielen, sowie Wachstumsgedanken geprägt wird. Damit scheint sie ein wichtiges Kriterium für Postwachstumsunternehmen darzustellen.

3. Methodisches Vorgehen

Als Grundlage für das methodische Vorgehen dient eine Literaturanalyse, durch welche fünf Kriterien herausgearbeitet wurden, welche dem Versuch einer Definition von Postwachstumsunternehmen dienen sollen. Ferner wurde eine qualitative Methode der Forschung gewählt, da dieses Forschungsgebiet noch weitgehend unerforscht ist und es nur wenige Experten auf diesem Gebiet gibt. Eine quantitative Forschung würde daher keine aussagekräftigen Ergebnisse hervorbringen. Es bot sich daher an, einige Unternehmen, die als postwachstumsorientiert gelten, zu analysieren und Expertenmeinungen von Forschern sowie Unternehmern auf diesem Gebiet hinzuzuziehen. Die Experten werden wenn möglich persönlich befragt, um einen umfassenden Eindruck von den Personen zu gewinnen. Gestik und Mimik können die Antworten untermauern und dem Verständnis dienen. Die Experten, mit denen aufgrund von Zeitmangel oder zu großer Entfernung nicht persönlich gesprochen werden kann, werden per Telefon befragt.

Der erarbeitete Fragebogen (vgl. Anhang 1, S. 64f.) vereint Aspekte eines halb- und vollstandardisierten Fragebogens (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 41). Die halbstandardisierten Elemente des Fragebogens bestehen aus identischen Fragen und offenen Antworten. Vollstandardisierte Teile sind jene, bei denen die Fragen ebenfalls identisch sind und welche als Antwortmöglichkeiten nur "Ja" oder "Nein" vorgeben. Es ergibt sich also eine Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen. Mit Hilfe der offenen Fragen werden detaillierte Antworten generiert und auch bislang unbekannte Interpretationen der Experten ermittelt. Die geschlossenen Fragen ergeben Einschätzungen der einzelnen Experten zu Maßnahmen oder Strategien, die bereits im bisherigen Forschungsstand genannt wurden oder von anderen Experten geäußert wurden.

Der Fragebogen ist in die fünf Kriterien Wachstum, Finanzierung, Nachhaltigkeit, Kollaboratives Wirtschaften und Unternehmensphilosophie gegliedert. Bei all diesen wird zunächst allgemein, durch eine offene Frage die jeweilige Interpretation des Experten einer idealen Erfüllung des Kriteriums abgefragt. Durch die offene Fragestellung ist es dem Experten möglich weitere Aspekte oder Teilaspekte zu ergänzen und Problem der Thematik zu benennen. Daraufhin werden alternative Handlungsmöglichkeiten geprüft, um eine Abweichung der optimalen Strategie zu ermöglichen. Diese beiden Fragen zielen sowohl auf die Ermittlung von Handlungsmaximen, als auch auf konkrete Maßnahmen zur Umsetzung dieser.

Im Anschluss daran wird analysiert, inwiefern das jeweilige Kriterium für ein Postwachstumsunternehmen relevant ist. Hier wird explizit abgefragt, zu welchem Grad das Kriterium erfüllt sein muss, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gelten kann. Ferner werden die vollstandardisierten Fragen gestellt, durch welche konkrete Strategien aus der Literatur (vgl. Kapitel 2) geprüft werden. Als finaler Schritt wird nach einer Hierarchisierung aller Kriterien gefragt und so die jeweilige Relevanz geprüft und versucht sie in die Logik von hinreichenden oder notwendigen Bedingungen bzw. Kriterien einzuordnen.

Im Fokus der Forschung stehen keine Hypothesen, sondern die Erstellung eines Kriterienkataloges für Postwachstumsunternehmen, in Anlehnung an die Theorie der Postwachstumsgesellschaft von Niko Paech (vgl. Paech, 2012, o.S.). Die Forschungslogik ist der Induktion zuzuordnen, da auf Basis der Interviews und der Literatur, die die Empirie abbilden, eine Theorie gebildet wird (vgl. Reinders, Ditton, Gräsel, Gniewosz, 2015, S. 52). Diese ist im Falle der vorliegenden Forschung das Erstellen des Kriterienkatalogs, der die Charakteristika eines Postwachstumsunternehmens darstellen soll.

Die Auswahl der Interviewpartner beruht auf der zuvor erwähnten Literaturanalyse. Dabei wurden zum einen fünf Experten aus der Forschung ausgewählt. Eine der Experten Jana Gebauer (Person G), Fellow beim Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), eignete sich besonders, da sie auf dem Gebiet der Postwachstumsökonomie als eine der führenden Forscher gilt. Während ihres betriebswirtschaftlichen Studiums setzte Jana Gebauer einen Schwerpunkt auf ökologisches Wirtschaften. Seit über zehn Jahren untersucht sie nachhaltige Unternehmensführung und die Thematik der gesellschaftlichen Verantwortung (vgl. Wascher, 2010). Als weitere Forscherin wurde Angelika Zahrnt (Person E) hinzugezogen, die ebenso beim IÖW arbeitet und 2010 in Zusammenarbeit mit Irmi Seidl das Buch "Postwachstumsgesellschaft - Konzepte für die Zukunft" veröffentlicht hat. Angelika Zahrnt war zwölf Jahre Mitglied im Rat für nachhaltige Entwicklung und erhielt 2009 den Umweltpreis der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) (vgl. Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH). Dirk Posse (Person D) wurde als weiterer Forscher auf dem Gebiet der Postwachstumsökonomie ausgewählt. Er ist Umweltökonom und freier Berater zum Thema Wachstumskritik und Ernährung. Darüber hinaus hat er 2015 eine Forschungsarbeit zur Postwachstumsthematik auf Unternehmensebene mit dem Titel: "Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft Lehren aus dem Ernährungssektor" publiziert. Des Weiteren wurde Prof. Dr. André Reichel (Person H) ausgewählt, da er bereits

an der Universität Stuttgart, Zeppelin Universität und der Karlshochschule zum Thema Postwachstum geforscht hat. Er war unter anderem Research Fellow am Europäischen Zentrum für Nachhaltigkeitsforschung der Zeppelin Universität (vgl. Zukunftsinstitut GmbH, 2016). Als weiterer Forscher eignete sich Prof. Dr. Hans Diefenbacher (Person F), welcher Leiter des Arbeitsbereichs "Frieden und Nachhaltige Entwicklung" der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft (FEST) ist. Er ist unter Anderem Mitglied der wissenschaftlichen Vereinigung Ökologische Ökonomie (vgl. FEST, 2016). Seit 1998 veröffentlicht er Beiträge bezüglich einer ökologischen Wirtschaft. Als Experten von Unternehmensseite wurden drei Unternehmer ausgewählt. Zum einen Uwe Lübbermann (Person A), welcher als Geschäftsführer seiner Unternehmung PREMIUM Cola als Vorreiter in diesem Bereich gilt. Er legt einen besonderen Fokus auf eine kollektive Art der Unternehmensführung und stellt seit vierzehn Jahren die klassischen Wirtschaftstheorien durch Konzepte wie den Anti-Mengen-Rabatt auf den Kopf (vgl. premium-cola.de, o.S.). Außerdem eignete sich Herwig Danzer (Person B), welcher einige Aspekte der Postwachstumsökonomie als Geschäftsführer in seinem Unternehmen "Die Möbelmacher" umsetzt. Die Unternehmung konzentriert sich vor allem auf den regionalen Bezug des Holzes und die umweltfreundliche Herstellung der Möbel (vgl. die-moebelmacher.de, o.S.). Zuletzt wurde Jutta Platz (Person C) von Carl Klostermann Söhne ausgewählt, die Geschäftsführerin des Familienunternehmens ist. Für ihr Unternehmen ist die Produktion der Schnürsenkel mit Hilfe von erneuerbaren Energien ebenso wichtig, wie die Gewährleistung besonders hochwertiger Produkte (vgl. cks-schuhsenkel.de, o.S.).

4. Auswertung der Kriterien

4.1 Wachstum

Bei der Befragung nach der idealen Wachstumsstrategie werden von den acht Experten einige gemeinsame und ebenso kontroverse Grundhaltungen genannt. Die erste Frage nach der idealen Wachstumsstrategie beantworten vier der acht Experten auf Anhieb damit, dass eine solche ideale Wachstumsstrategie gar nicht existiere (vgl. Anhang 2, S. 66; Anhang 4, S. 79; Anhang 6, S. 89; Anhang 8, S. 103). Lediglich Experte D benennt die Bedarfsorientierung der Postwachstumsunternehmen in Richtung ihrer Kunden als die ideale Wachstumsstrategie (vgl. Anhang 5, S. 84). Dass Postwachstumsunternehmen aber gänzlich auf wirtschaftliches Wachstum verzichten müssen, bestätigt keiner der Experten. Alle acht Experten verneinten die Frage auf den vollständigen Verzicht von Wachstum in Postwachstumsunternehmen (vgl. Anhang 2, S. 67; Anhang 3, S. 75; Anhang 4, S. 80; Anhang 5, S. 84; Anhang 6, S. 89; Anhang 7, S. 98; Anhang 8, S. 104; Anhang 9, S. 110). Die ideale Wachstumsstrategie von Postwachstumsunternehmen ist Experte G zufolge kein einheitliches Konzept, denn eine „One-Fits-All-Strategie“ (Anhang 8, S. 103) existiert nicht. Vielmehr beschreiben vier der Befragten die Flexibilität, die Wachstumsstrategie den Situationen beliebig anzupassen und kein Wachstum zu erzwingen (vgl. Anhang 3, S. 75; Anhang 5, S. 84; Anhang 6, S. 89; Anhang 8, S. 103).

Vier der Experten stimmen darin überein, dass Wachstum unternehmerisch sinnvoll eingesetzt werden muss, vor allem wenn es die Situation des Unternehmens verlangt. Postwachstumsunternehmen dürfen wachsen oder schrumpfen, um ihre Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Anhang 2, S. 66; Anhang 3, S. 75; Anhang 6, S. 89; Anhang 8, S. 103; Anhang 9, S. 109). Allerdings hängt das Wachstum bei Postwachstumsunternehmen nach Aussage von drei Experten von den Umweltbedingungen, wie der Unternehmensgröße, der Marktsituation, sowie der Historie des Unternehmens ab (vgl. Anhang 2, S. 66; Anhang 3, S. 75; Anhang 5, S. 85).

Mit der Betonung dieser idealen Unternehmensgröße, dem Ziel des Unternehmenswachstums, haben fünf der Experten jedoch ein gemeinsames, zentrales Element der Strategie genannt. Wie bereits beschrieben, ist die Strategie selbst nicht maßgebend, sondern lediglich die vorherbestimmte Zielgröße, welche ideal zu dem jeweiligen Unternehmen passen. Diese optimale Unternehmensgröße muss festgelegt und dauerhaft reflektiert werden, damit

verhindert wird, das Wachstum aus rein ökonomischen Gründen geschieht (vgl. Anhang 2, S. 66; Anhang 3, S. 75; Anhang 6, S. 94; Anhang 8, S. 103; Anhang 9, S. 109). Zu den allgemein gestaltenden Möglichkeiten einer Wachstumsstrategie äußerten sich insgesamt vier Experten und nennen als Voraussetzung für Wachstum die Betrachtung anderer Bereiche, welche durch Schrumpfungprozesse in einer späteren Phase das Wachstum wieder ausgleichen sollen. Experte A betont, dass eine besondere Sensibilität für die Geschwindigkeit, die Art und Weise und die Zielgröße des Wachstums, essentiell sind (vgl. Anhang 2, S. 66).

Trotz einer fehlenden optimalen Wachstumsstrategie werden einzelne, konkrete Maßnahmen und damit Bausteine für eine solche von vielen der Experten identifiziert. Ein allgemeiner Wachstumstreiber, den es nach expliziter Betonung von drei Experten zu vermeiden gilt, sind Verbindlichkeiten und Gewinnerwartungen aus Fremdfinanzierungen (vgl. Anhang 2, S. 66; Anhang 4, S. 80; Anhang 9, S. 110). Aus dem Druck durch zinsgebundene Darlehen von Kreditinstituten resultieren für Unternehmen steigende Gewinn- und Umsatzerwartungen, um die entstehenden Verbindlichkeiten der Banken decken zu können. Experte A aus der Praxis führte weiter aus, dass bei kostenintensivem Marketing der Umsatz des Unternehmens gesteigert werden muss, um dieses zu bezahlen. Dies geschieht allerdings meist durch erhöhte Preise für die Kunden (vgl. Anhang 2, S. 73). Im Umkehrschluss bedeutet das aus Sicht von Experte C, dass Wachstum unter der Voraussetzung von Fremdfinanzierungen vermieden werden sollte und Investitionen dementsprechend eingestellt werden müssen (vgl. Anhang 4, S. 79).

Fünf Experten beschreiben die bewusste Begrenzung der Distribution von Waren durch Einschränkung des Liefergebiets auf Regionen und umliegende Länder, die Fokussierung auf Nischenprodukte oder das bewusste Einstellen von Produktangeboten als ideale Strategie um Wachstumszwängen zu entgehen und um die oben genannte Zielgröße zu erreichen. Die Expansion, vor allem in produzierenden Branchen, darf nicht durch teure, fremdfinanzierte Investitionen bezahlt werden, sondern sollte durch Kollaboration und Nutzung von Produktionsanlagen von Partnerfirmen erreicht werden, um Fremdfinanzierung entgehen zu können (vgl. Anhang 2, S. 73; Anhang 4, S. 79; Anhang 5, S. 84; Anhang 6, S. 90; Anhang 9, S. 109). Als letzte Maßnahme, welche von dem Experten D direkt beschrieben wird und die bei vielen Experten ebenfalls indirekt benannt wurde, gilt es den Fokus auf eine Suffizienzstrategie zu legen, um ökologische und soziale Faktoren zu verbessern und Externalitäten zu reduzieren (vgl. Anhang 5, S. 84).

Auf die Frage hin, inwieweit ein Postwachstumsunternehmen die oben genannten Maßnahmen und Grundsätze einer idealen Wachstumsstrategie erfüllen muss, um als ein solches gelten zu dürfen, geben fünf Experten sehr kontroverse Meinungen ab. Lediglich der Experte D bezeichnet die Erfüllung der Maßnahmen als sehr zentral (vgl. Anhang 5, S. 88), wohingegen ein reflektiertes und flexibles Wachstum von drei Experten als ausreichend gesehen wird (vgl. Anhang 7, S. 97; Anhang 8, S. 103; Anhang 9, S. 113). In jedem Fall, so sind sich fünf der Experten sicher, sollten Postwachstumsunternehmen eine organische Wachstumsstrategie verfolgen (vgl. Anhang 2, S. 67; Anhang 3, S. 75; Anhang 5, S. 84; Anhang 6, S. 89; Anhang 9, S. 110). Dieses vielschichtige Bild zur Erfüllung der idealen Wachstumsstrategie zeigt sich auch in der Priorisierung des Kriteriums Wachstum im Bezug auf die verbleibenden Kriterien. Vier der Experten bezeichnen Wachstum als ein notwendiges Kriterium für Postwachstumsunternehmen (vgl. Anhang 3, S. 78; Anhang 4, S. 83; Anhang 7, S. 101; Anhang 8, S. 108). Drei von ihnen verordnen das Thema dagegen im Mittelfeld (vgl. Anhang 6, S. 96; Anhang 9, S. 113).

4.2 Finanzierung

Bezüglich der Frage nach der idealen Finanzierungsart ergeben sich zwei Grundhaltungen, die zu Beginn genannt werden müssen. So sind sechs der acht Interviewpartner der Meinung, dass es für den Idealfall von zentraler Bedeutung ist, eine Finanzierungsform zu wählen, die die Unabhängigkeit von externen Wachstumstreibern, wie beispielsweise Banken, gewährt und durch die kein Handlungsdruck entsteht (vgl. Anhang 2, S. 67f.; Anhang 3, S. 75; Anhang 4, S. 80; Anhang 5, S. 84f.; Anhang 6, S. 90f.; Anhang 8, S. 104). D sieht dabei den Schlüssel insbesondere in der räumlichen Nähe zu den Kapitalgebern (vgl. Anhang 5, S. 84). Wohingegen zwei der Befragten die Meinung vertreten, dass im Bezug auf die Finanzierungsform kein Idealfall geschildert werden könne, da dieser zu stark vom Kontext in dem sich das jeweilige Unternehmen befindet abhängt. In bestimmten Phasen des unternehmerischen Lebenszyklus oder in besonders kapitalintensiven Branchen sei es zwar wünschenswert bestimmte Finanzierungsformen zu wählen, jedoch schlichtweg unmöglich den Kapitalbedarf ausschließlich mit solchen zu decken (vgl. Anhang 7, S. 98; Anhang 9, S. 110).

Des Weiteren wurde ein breiter Katalog mit konkreten Maßnahmen zur Finanzierung genannt, die für ein Postwachstumsunternehmen in Frage kommen oder sogar ideale Maßnahme verkörpern. In diesem Kontext bezeichnen fünf der acht Befragten Maßnahmen der Finanzierung aus Eigenkapital als besonders wünschenswert. Dazu zählen die Finanzierung über den Verkauf (vgl. Anhang 7, S. 98), das Reinvestieren von Gewinnen (vgl. Anhang 8, S. 104) oder das Finanzieren aus Rücklagen des Unternehmens (vgl. Anhang 4, S. 80), sowie aus bereits vorhandenem Eigenkapital (vgl. Anhang 3, S. 75; Anhang 9, S. 110). Von drei der Befragten wird diese Form der Finanzierung sogar als ideale Art beschrieben, da hierbei die Unabhängigkeit der Unternehmung von Druck und Wachstumszwängen am ehesten gewährleistet seien (vgl. Anhang 2, S. 67f.; Anhang 3, S. 75; Anhang 4, S. 80).

Als alternative Finanzierungsmaßnahme führen hingegen fünf der Befragten Crowdfunding auf (vgl. Anhang 2 S. 67f; Anhang 4, S. 80; Anhang 6, S. 90; Anhang 8, S. 104; Anhang 9, S. 110). Wobei der Befragte A, mit unternehmerischen Hintergrund, diese Maßnahme nur unter bestimmten Bedingungen für geeignet hält. Er sieht hier das Problem hoher Renditenversprechen als Reaktion auf die fehlende formale Absicherung, sowie teilweise ebenfalls hohe Provisionen, die die Crowdfundingplattformen einstreichen. Außerdem kritisiert er auf moralischer Ebene die Intransparenz der Angaben zur Unternehmenssituation gegenüber den Kapitalgebern und die Ermangelung an Mitbestimmungsrechten für Kapitalgeber, da diese schließlich auch einen Teil des Risikos mittrügen (vgl. Anhang 2, S. 67f.).

Auch eine genossenschaftliche Organisationsform halten drei der Interviewpartner für eine geeignete Finanzierungsmöglichkeit für Postwachstumsunternehmen (vgl. Anhang 5, S. 84; Anhang 6, S. 90; Anhang 9, S. 110). Experte H sieht hierbei den besonderen Vorteil, dass auch Arbeitskraft und -zeit dabei eingesetzt werden können (vgl. Anhang 9, S. 110). E bemerkt dazu außerdem die ideellen Ziele, die bei Genossenschaften im Vordergrund stünden und aufgrund derer kein Gewinnerwartungsdruck entstehe (vgl. Anhang 6, S. 90).

E erwähnt als alternative Finanzierungsmöglichkeit auch das Einwerben von Geldern bei staatlichen Förderprogrammen von Bund, Ländern oder der EU oder auch von nichtstaatlichen Fördergeldern aus Stiftungen oder ähnlichem (vgl. Anhang 6, S. 90). Außerdem nennt E eine Finanzierung über den Verkauf von Unternehmensanteilen an Mitarbeiter, die sich auch zu einem gewissen Grad mit der Unternehmung und seinem Zweck, sowie seinen Wertvorstellungen identifizieren, als sinnvolle Finanzierungsmöglichkeit (vgl. Anhang 6, S.

90). C bemerkt die Finanzierung über Gesellschafteranteile innerhalb der Familie als geeignete Variante für Familienunternehmen (vgl. Anhang 4, S. 80). Auch die Kooperation mit lokalen Tauschringen, die eine Art Komplementärwährung oder alternative Formen der Ressourcenbereitstellung darstellt, wird von H geäußert. Als konkretes Beispiel nennt er das Generieren von Arbeitskraft gegen Reputation oder interessante Kontakte als Gegenleistung, wie es aus dem Opensourcebereich bekannt ist (vgl. Anhang 9, S. 110).

Als letzte Variante erwähnen sieben der Befragten die Kreditfinanzierung, wobei hier unterschiedliche Ansprüche an den Kreditgeber formuliert werden (vgl. Anhang 2, S. 67f.; Anhang 3, S. 75; Anhang 5, S. 85; Anhang 6, S. 90; Anhang 8, S. 104; Anhang 9, S. 110). So schlagen drei Experten als erstes Mittel bezüglich einer Kreditfinanzierung Privatkredite von Freunden oder Familie vor (vgl. Anhang 2, S. 67f.; Anhang 8, S. 104; Anhang 9, S. 110). Als Zweites erscheinen dann Bankkredite als ein geeignetes Mittel, wobei auch hier die Auswahl der Bank mit Bedacht getroffen werden sollte. Ökologische oder soziale Banken, wie beispielsweise die GLS oder Umweltbanken werden an dieser Stelle aufgeführt, sowie auch vereinzelt Regionalbanken, wie Volksbanken und Sparkassen. Entscheidend ist dabei für D, dass die Banken über ein ethisches Fundament verfügen und Rücksichtnahme bei Spannungen möglich ist. Außerdem sind besonders die Höhe des Zinssatzes und die Länge der Laufzeit wichtige Faktoren, die in eine Finanzierungsentscheidung mit einbezogen werden sollten (vgl. Anhang 5, S. 84). Es lässt sich jedoch eindeutig feststellen, dass die meisten Interviewpartner eine Kreditfinanzierung, insbesondere über einen Bankkredit, als allerletzte Möglichkeit nennen und C sie sogar kategorisch ausschließt (vgl. Anhang 4, S. 80).

Zudem beschreiben G und H jeweils eine Maßnahme, die den Finanzierungsbedarf senken könnten, um nicht auf andere Finanzierungsmöglichkeiten zurückgreifen zu müssen. Eine ist das Strecken von Investitionszyklen, um den Finanzierungsbedarf zu minimieren (vgl. Anhang 8, S. 104). Eine Weitere verfolgt eine dezentrale und autonome Fertigungsstrategie, die es ermöglicht, Nachfragespitzen durch dezentrale und autonome Einheiten, beispielsweise Zulieferer, aufzufangen (vgl. Anhang 9, S. 110).

Bezüglich der Wichtigkeit des Indikators Finanzierung für Postwachstumsunternehmen sagt die Hälfte der Befragten, dass ein Postwachstumsunternehmen unbedingt eine alternative Finanzierungsform finden und wählen müsse, die Unabhängigkeit von Zwängen und Treibern gewährleisten kann und ausreichend Handlungsspielräume offen lässt (vgl. Anhang 2, S. 67f.;

Anhang 4, S. 80; Anhang 5, S. 85; Anhang 8, S. 104). Ansonsten könne eine solche Unternehmung nicht als Postwachstumsunternehmen gelten. A fügt hierzu jedoch die Einschränkung an, dass ein entsprechender Unternehmenszweck auch eine suboptimale Finanzierungsart kompensieren könne (vgl. Anhang 2, S. 68).

Die übrigen Befragten halten die Finanzierungsform nicht für ein absolutes Ausschlusskriterium oder sogar für eher nebensächlich (vgl. Anhang 3, S. 78; Anhang 7, S. 98). E ergänzte hierzu, dass besonders zentral vor allem die Reflexion über die einzelnen Finanzierungsformen und die damit einhergehenden Abhängigkeiten sei, jedoch nicht die schlussendliche Finanzierungsform (vgl. Anhang 6, S. 91).

Auf die geschlossenen Frage, ob für Postwachstumsunternehmen auch eine klassische, zinsgebundene Finanzierung in Frage komme, antworteten sieben der acht Befragten mit "ja" und Person C "nein" (vgl. Anhang 2, S. 68; Anhang 3, S. 76; Anhang 4, S. 80; Anhang 5, S. 85; Anhang 6, S. 91; Anhang 7, S. 98; Anhang 8, S. 104; Anhang 9, S. 111). Die Frage, ob Fremdfinanzierung denn für Postwachstumsunternehmen in Frage komme, beantworteten alle acht Experten zustimmend (vgl. Anhang 2, S. 69; Anhang 3, S. 76; Anhang 4, S. 80; Anhang 5, S. 85; Anhang 6, S. 91; Anhang 7, S. 99; Anhang 8, S. 105; Anhang 9, S. 111). Die abschließende Frage, ob lediglich gemeinnützige Finanzierungsquellen für Postwachstumsunternehmen zu Rate gezogen werden dürfen, verneinten sechs der Befragten (vgl. Anhang 2, S. 69; Anhang 3, S. 76; Anhang 4, S. 80; Anhang 6, S. 91; Anhang 7, S. 99; Anhang 9, S. 49), D bejahte dies jedoch mit Einschränkungen (vgl. Anhang 5, S. 85).

Abschließend beurteilen lediglich zwei der Befragten die Finanzierungsfrage als einen notwendigen und essentiellen Indikator (vgl. Anhang 2, S. 74; Anhang 8, S. 106f.), während die sechs anderen in ihm eher eine hinreichende Bedingung sehen (vgl. Anhang 3, S. 78; Anhang 4, S. 84, Anhang 5, S. 88; Anhang 6, S. 96; Anhang 7, S. 101). Dass die Finanzierungsfrage in Abhängigkeit des unternehmerischen Kontexts jeweils unterschiedlich beantwortet werden könne oder sogar müsse, ist die häufigste Begründung für die untergeordnete Rolle des Indikators Finanzierung.

4.3 Nachhaltigkeit

Wie in Kapitel 1.3 beschrieben, spielt die Erfüllung der drei Nachhaltigkeitskomponenten für Postwachstumsunternehmen eine wichtige Rolle. Zunächst wurden die Experten nach der idealen Erfüllung der drei Nachhaltigkeitssäulen befragt. Die vorgeschlagene Definition der Nachhaltigkeit als “gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzung von sozialen, ökonomischen und ökologischen Zielen” (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, 2004, S. 2) reicht vier der acht Experten nicht aus (vgl. Anhang 5, S. 85; Anhang 6, S. 91; Anhang 7, S. 99; Anhang 8, S. 105). Sie fordern die Verwendung des starken Nachhaltigkeitsbegriffs, welcher das soziale und ökonomische Agieren von Unternehmen innerhalb der planetaren Grenzen meint. Der Experte D verweist hierbei konkret auf das Zwiebelmodell, bei dem Ökonomie und Gesellschaft Subsysteme der Ökologie darstellen und von diesem sowohl abhängen als auch gleichzeitig in das System integriert sind (vgl. Anhang 5, S. 85).

Der Interviewpartner A, der Geschäftsführer eines Postwachstumsunternehmens ist, erweitert die drei Säulen der Nachhaltigkeit um die Faktoren Eigenschutz, Transfer und Kultur (vgl. Anhang 2, S. 69). Er habe diese Aspekte über die Jahre als maßgeblich für seine Unternehmung empfunden. Unter Eigenschutz sei der Schutz des Unternehmens zu verstehen, bei dem die Selbsterhaltung im Vordergrund stehe, Transfer meine dagegen die Verbreitung und Kommunikation der Ideen des Unternehmens nach außen (vgl. Anhang 2, S. 69). Die Kultur beschreibt er als weitere Säule der Tätigkeiten einer Unternehmung als Treiber in der Gesellschaft (vgl. ebd.).

Für die optimale Umsetzung des Kriteriums “Nachhaltigkeit” im Unternehmen schlugen die zwei Interviewpartner vor, dass durch die Unternehmenstätigkeit ein Mehrwert, also ein positiver Beitrag zur Gesellschaft, Ökonomie und Ökologie geleistet werden soll (vgl. Anhang 6, S. 91; Anhang 9, S. 112). Den sozialen Aspekt der Nachhaltigkeit beziehen vier der acht Experten auf den fairen Umgang mit den Mitarbeitern (vgl. Anhang 2, S. 69; Anhang 4, S. 81; Anhang 6, S. 92; Anhang 8, S. 105). Hierzu zählen die Mitbestimmung und Mitwirkung der Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen, ein direkter Austausch zwischen Unternehmern und Mitarbeitern sowie möglichst flache Hierarchien.

Unter den ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten verstehen vier der Experten einen möglichst ressourcenschonenden Umgang bezüglich der Produktion, Prozesse und Rohstoffe (vgl. Anhang 2, S. 69; Anhang 4, S. 81; Anhang 5, S. 85; Anhang 8, S. 105). Experte G führt weiter aus, dass Postwachstumsunternehmen nicht nur Effizienz bezüglich ihrer Prozesse und Produkte fördern sollen, sondern vor allem suffiziente und konsistente Maßnahmen identifizieren und umsetzen sollen (vgl. Anhang 8, S. 105). Die Verwirklichung von Effizienz, Suffizienz und Konsistenz dürfe sich dabei nicht nur auf Unternehmensebene beschränken, sondern solle auch auf Kundenebene übertragen werden (vgl. ebd.).

Bezüglich der Grenzen zwischen nachhaltigen Unternehmen, Unternehmen mit CSR Abteilungen und Postwachstumsunternehmen gehen die Meinungen der Interviewpartner auseinander. Nachhaltige Unternehmen machen laut Aussage von Experte A aus, dass sie die ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsziele aus Überzeugung und von Beginn an, das heißt seit der Unternehmensgründung, verfolgen (vgl. Anhang 2, S. 70). Dagegen ist Person H der Meinung, Unternehmen seien nachhaltig, wenn sie auf sozialer, ökologischer und ökonomischer Ebene einen positiven Mehrwert schaffen, wobei insbesondere das Handeln innerhalb der ökologischen Rahmenbedingungen relevant sei ebenso wie in der Gesellschaft etwas zu bewegen (vgl. Anhang 9, S. 111).

Drei von acht Experten sagen, dass CSR Abteilungen in Unternehmen darauf geprüft werden müssen, ob sie Nachhaltigkeitsgedanken ernsthaft verfolgen. Zwei Experten erklären, es gebe in vielen großen, umsatzstarken Unternehmen die Tendenz, CSR Abteilungen zu bilden, die lediglich zum Zweck der positiven Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit dienen sollen (vgl. Anhang 2, S. 70; Anhang 5, S. 86). Nicht nachhaltig seien nach Aussage der beiden Experten Unternehmen, die Nachhaltigkeit als Ergänzung des bisherigen Geschäfts sehen und nicht als immanenten Teil dessen (vgl. ebd.). Ebenso sind CSR Abteilung abzulehnen, wenn diese mit der Intention gegründet werden, zusätzlichen Profit zu erwirtschaften oder weil Nachhaltigkeit derzeit einen Trend auf dem Markt darstellt (vgl. Anhang 2, S. 70).

Über die Charakteristika, die fundamental für ein Postwachstumsunternehmen sind, und der Abgrenzung dieser zu nachhaltigen Unternehmen dient, haben die Experten keine einheitliche Meinung. Postwachstumsunternehmen zeichnen sich nach Meinung von Experte E durch die ausdrückliche Fokussierung auf einen schonenden Ressourcenumgang mit dem Ziel, der “Verschwendungswirtschaft” ein Ende zu setzen, aus (vgl. Anhang 6, S. 93). Hierbei solle das Unternehmen klar in dem Bewusstsein handeln, die Gesellschaft in Richtung einer

Postwachstumsgesellschaft umgestalten zu wollen. Experte G ist hingegen der Meinung, dass erst solche Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gelten, wenn sie apodiktisch “[...] Wachstumsgrenzen und Wachstumsabhängigkeiten in den Blick nehmen” (vgl. Anhang 8, S. 106). Dabei gehe es vor allem um die fundierte Auseinandersetzung und Reflexion über das Thema Wachstum und somit um die Anerkennung von Risiken, die mit Wachstum einhergehen können (vgl. ebd.). Ein Experte beschreibt den Übergang von nachhaltigen Unternehmen zu Postwachstumsunternehmen als fließend (vgl. Anhang 5, S. 86), während ein anderer Experte diese stark voneinander abgrenzt (vgl. Anhang 2, S. 70).

Innerhalb der geschlossenen Fragen bejahen vier Experten die Frage, ob es für Postwachstumsunternehmen notwendig sei, die Externalisierung von Kosten zu vermeiden. Ein Experte meint, alle “externen” Partner seien als intern zu betrachten, da sie ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmung sind, beispielsweise die Lieferanten (vgl. Anhang 2, S. 70). Außerdem seien seiner Aussage nach alle Wirkungen intern, da eine Externalisierung von Effekten nichts nütze, weil diese langfristig gesehen auf das Unternehmen zurückkommen (vgl. ebd., S. 71). Folglich gebe es nur interne Wirkungen (vgl. ebd.).

Weiterhin sprechen sich drei der acht Experten für den regionalen Bezug von Rohstoffen für produzierende Postwachstumsunternehmen aus, vorausgesetzt dieser sei möglich (vgl. Anhang 4, S. 81; Anhang 5, S. 86; Anhang 8, S. 106). Dagegen sagten drei andere Experten, dass der ausschließlich regionale Bezug von Rohstoffen unmöglich sei (vgl. Anhang 2, S. 71; Anhang 6, S. 93; Anhang 9, S. 112). Dieser hänge auch stark davon ab, was die Unternehmung produziert (vgl. Anhang 2, S. 71).

Alle Experten messen dem Kriterium Nachhaltigkeit eine überdurchschnittliche Bedeutung bei, so lag es bei der Frage nach der Hierarchisierung der genannten Kriterien immer unter den ersten drei Kriterien. Was den Charakter dieses Kriteriums als notwendig oder hinreichend anbelangt, so ergibt sich ein ähnliches Bild, denn lediglich zwei der Befragten messen ihm einen hinreichenden Charakter bei (vgl. Anhang 4, S. 83; Anhang 6, S. 96).

4.4 Kollaboratives Wirtschaften

Die Frage, wie und ob Postwachstumsunternehmen mit internen wie auch externen Partnern zusammenarbeiten, führt zu zwei verschiedenen Sichtweisen. Zunächst ist festzustellen, dass der vorgegebene Definition von Kollaborativem Wirtschaften als die “Einbeziehung interner als auch externer Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens”, sechs der Interviewpartner zustimmen (vgl. Anhang 2, S. 71; Anhang 3, S. 76; Anhang 4, S. 82; Anhang 5, S. 86; Anhang 6, S. 94; Anhang 7, S. 100). Einer der Befragten empfindet die Definition als zu allgemein und betont, dass Kollaboratives Wirtschaften bedeute, dass Anspruchsgruppen sowohl an der Wertschöpfung teilhaben, als auch immateriell profitieren (vgl. Anhang 9, S. 112). Ein anderer Interviewpartner fordert bei diesem Begriff die Zusammenarbeit der Akteure an der gemeinsamen Zielsetzung und findet daher die oben erwähnte Definition zu vage, da sie nur allgemein Interessensgruppen einbezieht (vgl. Anhang 8, S. 106).

Auf die Frage, inwieweit Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft kollaborativ wirtschaften müssen, teilen sich die Meinungen. Vier der Experten (vgl. Anhang 3, S. 77; Anhang 6, S. 94; Anhang 7, S. 100; Anhang 9, S. 112) sind der Meinung, dass kaum kollaborativ gewirtschaftet werden muss, wobei jedoch einer der vier Interviewpartner erwähnt, dass Kooperation grundsätzlich sinnvoll sein kann (siehe Anhang 4, S. 82). Die anderen vier Befragten sagen aus, dass die Unternehmen kollaborativ orientiert sein sollen (vgl. Anhang 2, S. 72; Anhang 4, S. 82; Anhang 8, S. 106), da dies dazu führen könne, negative Externalitäten zu eliminieren bevor sie entstehen (vgl. Anhang 5, S. 86).

Bei den geschlossenen Fragen zeigen sich deutliche Tendenzen in den Antworten der Befragten. Auf die Frage, ob die Konsumenten in den Wertschöpfungsprozess eingebunden werden sollten, antworteten sieben der Experten mit “Ja” (vgl. Anhang 2, S. 72; Anhang 3, S. 77; Anhang 5, S. 87; Anhang 6, S. 94; Anhang 7, S. 100; Anhang 8, S. 107; Anhang 9, S. 112). Hiervon meinen drei der Befragten dies sei sinnvoll, da sich Kunden nicht an der Weiterentwicklung des Produktes orientieren und demnach andere Aspekte einbringen können (vgl. Anhang 5, S. 87; Anhang 6, S. 94; Anhang 9, S. 112). Person A betont, dass alle Konsumenten die Möglichkeit haben sollten sich einzubringen (vgl. Anhang 2, S. 72), während F anmerkt, dass dies nicht immer möglich ist (vgl. Anhang 7, S. 100). Der eine Unternehmer, der die Frage verneinte, bezieht diese auf seine spezielle Tätigkeit und stellt fest, dass es in seiner Branche unnötig sei (vgl. Anhang 4, S. 82).

Dass alle Interessensgruppen in den Entscheidungsprozess eingebunden werden sollten, verneinten sieben Interviewpartner, da gemäß der Aussage von fünf Befragten (vgl. Anhang 3, S. 77; Anhang 5, S. 88; Anhang 6, S. 94; Anhang 8, S. 107, Anhang 9, S. 112) dies nicht notwendig sei für Postwachstumsunternehmen. Zwei der anderen beiden Experten begründen dies damit, dass es unrealistisch und unmöglich sei alle Interessensgruppen miteinzubinden (vgl. Anhang 5, S. 87; Anhang 7, S. 100). Der Unternehmer A, der bei dieser Frage nicht mit den anderen Interviewpartnern übereinstimmt vermerkt erneut, die Möglichkeit am Entscheidungsprozess teilzuhaben sei relevant, da der Kunde der Grund die einzige Existenzberechtigung für das Unternehmen sei. Dies gebe dem Kunden das Recht am Entscheidungsprozess teilzuhaben (vgl. Anhang 2, S. 72).

Bezüglich der Wichtigkeit des Kriteriums lässt sich feststellen, dass fünf der Experten (vgl. Anhang 3, S. 78; Anhang 4, S. 83; Anhang 5, S. 88; Anhang 6, S. 96, Anhang 9, S. 113) es bei einer Hierarchisierung tendenziell auf dem letzten oder vorletzten Platz einordnen würden. Außerdem misst knapp die Hälfte der Experten Kollaborativem Wirtschaften einen hinreichenden Charakter bei (vgl. Anhang 3, S. 78; Anhang 5, S. 88; Anhang 9, S. 113).

4.5 Unternehmensphilosophie

Bei der Frage nach der idealen Unternehmensphilosophie gibt es Gemeinsamkeiten unter den Expertenantworten. Konsens gab es unter vier der Experten darüber, dass der Fokus der Unternehmung auf einer nicht monetären Wertschöpfung liegen sollte. Experte H setzt das Hauptaugenmerk dieser Wertschöpfung auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit (vgl. Anhang 9, S. 113), zwei andere betonen, dass die Produkte und Dienstleistungen der Postwachstumsunternehmen für die Gesellschaft als Ganzes Sinn stiften müssen (vgl. Anhang 5, S. 87; Anhang 8, S. 107). Person H bekräftigt, was die Philosophie ausmache, sei, “[...] nicht weniger Wert [zu] hinterlassen als man vorgefunden hat, [...] und Wert verstanden als ökonomischer, ökologischer und sozialer Wert” (Anhang 9, S. 113). Weiterhin geht es diesem Experten darum, die Handlungsoptionen zu vergrößern (vgl. ebd.). Darin bestehe ein “ethischer Imperativ”, der nach Aussage des Experten als philosophische Grundlage für Postwachstumsunternehmen gesehen werde (vgl. ebd.).

Wiederum sagen vier Experten, es sei wichtig, die optimale Betriebsgröße zu finden (vgl. Anhang 2, S. 66; Anhang 3, S. 77; Anhang 6, S. 94; Anhang 8, S. 109), um die bestmögliche Erfüllung des jeweiligen Betriebszweck zu gewährleisten. Somit sei eine klare Begrenzung der Unternehmensgröße erforderlich. Im Gegensatz dazu könne schnelles Wachstum zu Problemen und Risiken innerhalb des Unternehmens führen (vgl. Anhang 2, S. 67).

Die Erkenntnis, dass Wachstum nicht zu einer Verbesserung der Lebensqualität von Mitarbeitern und Management führt, ist für einen der Experten sehr wichtig (vgl. Anhang 3, S. 77). Wie zwei andere erläutern, sollte das Augenmerk auf die Mitarbeiter sowie die Kunden gerichtet werden (vgl. Anhang 4, S. 82; Anhang 8, S. 105).

Auf die sinnvolle Verwertung der erwirtschafteten Gewinne fokussieren sich zwei der Experten (vgl. Anhang 5, S. 87; Anhang 7, S. 101). Ein Interviewpartner führt aus, dass diese nicht den Unternehmenseigentümern zu gute kommen sollen, sondern für die optimale Erfüllung des Unternehmenszwecks reinvestiert werden sollen (vgl. Anhang 5, S. 87).

Die Art und Weise des Wirtschaftens von Postwachstumsunternehmen unterscheidet sich wie bereits beschrieben von klassisch wirtschaftenden Unternehmen, jedoch müssen auch Postwachstumsunternehmen schwarze Zahlen schreiben und Gewinn für die Existenzsicherung erwirtschaften (vgl. Anhang 4, S. 82; Anhang 6, S. 95; Anhang 7, S. 101; Anhang 9, S. 113). Einer der Befragten betont hierbei die klare Abgrenzung zwischen Unternehmen, einschließlich Postwachstumsunternehmen, und gemeinnützigen Organisationen sowie Wohlfahrtsverbänden (vgl. Anhang 9, S. 113). Nach Aussage von zwei Experten muss dieses Wirtschaften jedoch innerhalb der ökologischen Grenzen erfolgen und darf auch die Gesellschaft nicht vernachlässigen (vgl. Anhang 5, S. 87; Anhang 7, S. 100).

Insgesamt haben sich drei Strategien hinsichtlich der Ausrichtung der Unternehmen herauskristallisiert. Ein Ansatz fokussiert sich auf den positiven Mehrwert, welches das Unternehmen durch seine Aktivitäten generieren soll. Diesen Aspekt nennen drei der Befragten (vgl. Anhang 5, S. 87; Anhang 6, S. 91; Anhang 9, S. 113). Alternativ wurde eine hohe Kundenorientierung als oberstes Ziel von einem Interviewpartner identifiziert (vgl. Anhang 4, S. 82). Der dritte Ansatz beschreibt eine Nicht-Wachstums-Strategie, die vier der Experten wählten (vgl. Anhang 2, S. 73; Anhang 3, S. 77; Anhang 6, S. 94; Anhang 7, S. 100f.), die eine Abkehr von Wachstumsbestrebungen meint.

Bei der zweiten Frage bezüglich der alternativen Denkweisen der Postwachstumsunternehmen ergeben sich folgende Haltungen: Explizit betont wird von dem Experten E die Resilienz als alternatives Leitbild, da sich durch die Ablösung vom Wachstumszwang sowohl Unabhängigkeit, als auch die Krisenresistenz und Stabilität der Postwachstumsunternehmen erhöhen (vgl. Anhang 6, S. 95). Weitere Aspekte sind, dass verstärkt auf künftige Generationen geachtet wird und das Streben nach maximalem Gewinn beendet wird (vgl. ebd.).

Bezüglich der geschlossenen Fragen ließen sich folgende Trends beobachten. Alle befragten Experten stimmten der Aussage zu, dass ein Postwachstumsunternehmen sich auf Nutzenstiftung statt auf Profitorientierung fokussieren sollte (vgl. Anhang 2, S. 73; Anhang 3, S. 77; Anhang 4, S. 83; Anhang 5, S. 87; Anhang 6, S. 95; Anhang 7, S. 101; Anhang 8, S. 107; Anhang 9, S. 113).

Bei der Frage, ob ein Unternehmen auch ein Postwachstumsunternehmen sein kann, wenn es profitorientiert wirtschaftet, gingen die Expertenmeinungen stark auseinander. Nur zwei der acht Experten konnten die Frage mit einem klaren "Ja" beantworten (vgl. Anhang 5, S. 87, Anhang 9, S. 113). Nach Aussage von Person D ist diese Betrachtung stark von dem Verständnis des Begriffs "Profitorientierung" abhängig (vgl. Anhang 5, S. 87). Sofern jedoch die erwirtschafteten Gewinne eines Postwachstumsunternehmens in dieses reinvestiert werden, könnte ein solches Unternehmen nach Aussage des Experten auch profitorientiert wirtschaften, ohne von der Definition ausgeschlossen zu werden (vgl. ebd.). Ebenso sagte Person A, es komme auf das Ausmaß der Profitorientierung an (vgl. Anhang 2, S. 73). So könne es beispielsweise Unternehmen mit profitorientierten Geschäftsmodellen geben, die auch als Postwachstumsunternehmen gelten, weil sie niemandem Schaden zufügen, sondern im Gegenteil einen positiven Beitrag zu der Gesamtentwicklung der Gesellschaft und Umwelt leisten (vgl. ebd., S. 73).

Gleichermaßen variieren die Meinungen bei der Frage, ob Marketing in einem Postwachstumsunternehmen eine untergeordnete Rolle zu spielen habe. Vier von acht Experten beantworteten die Frage mit einem eindeutigen "Ja" (vgl. Anhang 3, S. 78; Anhang 5, S. 87; Anhang 7, S. 101; Anhang 8, S. 107). Einer der Befragten differenzierte innerhalb des Begriffs "Marketing" weiter zwischen Werbung und Kundenkommunikation (vgl. Anhang 2, S. 73). Dabei sei die freiwillige Art der Kommunikation zu Kunden wichtig, während Werbung, für die der Kunde einen bestimmten Betrag auf das Produkt zahlt, abzulehnen sei (vgl. ebd., S. 73).

Bezüglich des Charakters des Kriteriums als hinreichend oder notwendig, ergibt sich aus den Interviews kein eindeutiges Bild, da drei der Befragten es als hinreichend (vgl. Anhang 3, S. 78; Anhang 6, S. 96; Anhang 7, S. 101) und vier Experten es als notwendig beschreiben (vgl. Anhang 4, S. 83; Anhang 5, S. 88; Anhang 8, S. 107; Anhang 9, S. 113). Jedoch liegt es stets auf einem der ersten drei Ränge bezüglich der Hierarchisierung.

5. Interpretation der Ergebnisse

Im Folgenden werden die in der Literaturanalyse herausgearbeiteten Kriterien mit den Interviewergebnissen verglichen. Des Weiteren wird hierbei geprüft, welche Bedeutung den jeweiligen Kriterien beigemessen wird und inwiefern sie für Postwachstumsunternehmen relevant sind.

5.1 Interpretation des Kriteriums Wachstum

Nach der Auswertung der Interviewergebnisse ist allgemein festzuhalten, dass es nicht eine, ideale Wachstumsstrategie für Postwachstumsunternehmen gibt (vgl. Anhang 2, S. 66; Anhang 4, S. 79; Anhang 6, S. 89; Anhang 8, S. 103). Wachstum nimmt in Postwachstumsunternehmen eine signifikante Rolle ein und ist für diese ein Thema, das nicht ausgeschlossen, sondern lediglich auf eine andere Art, im Vergleich zu klassisch wirtschaftenden Unternehmen, thematisiert und umgesetzt wird. Dass Postwachstumsunternehmen ihre Wachstumsstrategie gründlich reflektieren und regelmäßig neu ausrichten müssen, zeigt bereits die Literatur (vgl. Schubring et. al., 2013, S. 19). Die befragten Experten bestätigen darüber hinaus, dass das Wachstumsziel von Postwachstumsunternehmen das Erreichen der idealen Unternehmensgröße sein muss (Anhang 2, S. 66; Anhang 3, S. 75; Anhang 6, S. 94; Anhang 8, S. 102; Anhang 9, S. 109). Diese muss durch Abwägen und kritisches Reflektieren als Zielgröße definiert werden. Da sich alle Unternehmen ständig mit unterschiedlichen Problemen befassen müssen, sie sich in verschiedenen Phasen befinden und sich situationsabhängig, branchenabhängig und marktabhängig verschiedene Problemstellungen ergeben, kann keine einheitliche Wachstumsstrategie für Postwachstumsunternehmen bestimmt werden. Die Wachstumsstrategie von Postwachstumsunternehmen ist damit die Freiheit der Unternehmen, keine Wachstumsstrategie mit jahrelanger Agenda festzulegen, sondern zu expandieren oder zu reduzieren, wenn es notwendig bzw. sinnvoll erscheint. Daraus folgt, dass eine streng definierte langfristige Wachstumsstrategie für Postwachstumsunternehmen unrealistisch und nicht zielführend ist.

Wenn die befragten Experten also beschreiben, dass eine einheitliche Wachstumsstrategie nicht existiert, so gibt es dennoch einige Grundsätze, welche Postwachstumsunternehmen erfüllen müssen. Die Maxime der Postwachstumsökonomie beschreibt, dass Wachstum nicht höchste Priorität für die Unternehmung haben darf (vgl. Ökologisch-demokratische Partei, 2014). Postwachstumsunternehmen sind also nicht wachstumsorientiert und müssen den auf sie

einwirkenden Wachstumsdruck vermeiden. Das bedeutet nicht, das Wachstum nicht erlaubt ist. Eine Wachstumsorientierung für Postwachstumsunternehmen kann in bestimmten Fällen die Einhaltung der oben genannten Grundsätze bedeuten. Hierfür nennen einzelne Experten Maßnahmen, welche auf die Distribution, die Finanzierung und die Suffizienz der Unternehmen abzielen. Oberstes Ziel und gleichzeitig Voraussetzung für die Einhaltung der Grundsätze durch die Umsetzung der Maßnahmen ist jedoch wie oben genannt die Festlegung der geeigneten Unternehmensgröße (vgl. Schubring et. al., 2013, S. 19). Dies kann als erster Schritt einer Wachstumsstrategie gesehen werden, wenn auch bewusst sein muss, dass es sich hierbei um ein stark vereinfachtes Modell handelt.

Zur Umsetzung von Maßnahmen für den Wachstumsverzicht beschreiben die Experten unter anderem die Distribution von Produkten und Dienstleistungen als Ansatzpunkte. Das Vertreiben von Produkten und Dienstleistungen in einem bewusst definierten, lokalen oder regionalen Gebiet kann für Unternehmen die Belastungen für die Umwelt durch eingeschränkte Expansionsmöglichkeiten erheblich mindern. Ebenso wird eine Nischenstrategie beispielsweise bei der Entwicklung von Produkten als sinnvoll beschrieben (vgl. Anhang 2, S. 73; Anhang 4, S. 79; Anhang 5, S. 84; Anhang 6, S. 90; Anhang 9, S. 109). Ein weiterer Bereich, durch welchen Wachstumsdruck entstehen kann, ist die Finanzierung (vgl. Anhang 2, S. 66; Anhang 4, S. 80; Anhang 9, S. 110).

Wie in Kapitel 4.2 erwähnt, verursacht Fremdfinanzierung einen Wachstumsdruck, weil die Verbindlichkeiten bei den Gläubigern bedient werden müssen. Diesem Wachstumszwang müssen Postwachstumsunternehmen bestmöglich entgehen (siehe Kapitel 4.2). Eine letzte, von den Experten vorgeschlagene und ebenso in der Literatur genannte Maßnahme ist das Verfolgen einer Suffizienzstrategie zur Schonung von Ressourcen und Vermeidung von weiteren Umweltschäden, wie sie bei Expansion entstehen (vgl. Seidel & Zahrnt, 2010, S. 30). Aufgrund des variierenden Verständnisses von Wachstum haben die Experten aus der Wirtschaft und der Forschung dem Kriterium Wachstum unterschiedlich hohe Relevanz beigemessen. In Postwachstumsunternehmen stellt das Kriterium Wachstum laut Aussagen der Experten C, E und H keine wichtige Rolle dar, weil es sich aus Sicht der Befragten nicht um ein eigenständiges Thema handelt und sich das Wachstum aus den restlichen Kriterien entwickelt (vgl. Anhang 4, S. 83; Anhang 6, S. 96; Anhang 9, S. 113). Die anderen Experten ergreifen Maßnahmen, um Wachstum bewusst zu vermeiden. Das unterschiedliche Verständnis von Wachstum führt somit zu aktiven und passiven Verhaltensweisen im Umgang mit dem Thema Wachstum.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass keine einheitliche, optimale Wachstumsstrategie für Postwachstumsunternehmen gefunden oder beschrieben werden kann. Die ideale Wachstumsstrategie von Postwachstumsunternehmen erhält durch einheitliche Grundlagen und Wertvorstellungen ihren Handlungsrahmen und gibt zur Erreichung der festen Unternehmensgröße Handlungsansätze vor. In jedem Falle, wie Kapitel 4.1 zeigt, nimmt das Thema Wachstum bei allen Experten eine überdurchschnittlich wichtige Rolle ein.

5.2 Interpretation des Kriteriums Finanzierung

Auf das Kriterium Finanzierung bezogen, ergeben sich folgende zentrale Aussagen. In den Interviews wird dabei sehr deutlich, dass es bei der Wahl der Finanzierungsform Wachstumszwänge und Handlungsdruck zu vermeiden gilt (vgl. Anhang 2, S. 67f.; Anhang 3, S. 75; Anhang 4, S. 80; Anhang 5, S. 84f.; Anhang 6, S. 90f.; Anhang 8, S. 104). Diese Feststellung deckt sich ebenfalls mit den Ergebnissen aus der Literaturanalyse. So prangert Paech gerade Finanzierungsformen, die als Wachstumstreiber wirken an. Er beschreibt dies in besagtem „Haben-jetzt-zahlen-später-Prinzip“ (Paech, 2012, S. 18) und kritisiert besonders Formen der Vorfinanzierung durch Verschulden, da die daraus erwachsenden Verbindlichkeiten nur durch Umsatzwachstum gedeckt werden könnten (vgl. Paech 2012, S. 18). Das Vermeiden von Handlungsdruck und Wachstumszwängen scheint somit die zentrale Maxime bei der Wahl der Finanzierungsform zu sein.

Aufbauend auf dieser Prämisse wird im Folgenden versucht, die aus der Literatur und den Interviews bekannten Finanzierungsformen zu kategorisieren bzw. zu hierarchisieren. Den Idealfall stellen diesbezüglich Finanzierungen durch Eigenkapital oder Eigenfinanzierung dar, folglich aus Gewinnen bzw., den Verkauf, Rücklagen und über Gesellschafteranteile, da hierbei kaum bzw. gar kein Wachstumszwang oder Handlungsdruck entsteht. Anschließend daran folgt die mittlere Kategorie, diese beinhaltet Crowdfunding, (staatl.) Förderprogramme, Komplementärwährungen/ Tauschringe, Mitarbeiterbeteiligungen, sowie genossenschaftliche Organisationsformen. Weil Wachstumszwänge und Handlungsdruck, die aus diesen Finanzierungsmöglichkeiten erwachsen in ihrer Ausprägung und Intensität sehr situationsabhängig sind und je nach individueller Ausgestaltung unterschiedliche Effekte nach sich ziehen, ist es innerhalb dieser mittleren Kategorie nicht möglich eine Hierarchisierung vorzunehmen. Diese zeigt sich auch daran, dass die Experten, obwohl sie konsensual über besagte Maxime befinden, sie die in der mittleren Kategorie angesiedelten Möglichkeiten sehr

unterschiedlich wahrnehmen. Beispielsweise äußerte A massive moralische Bedenken bezüglich des Crowdfundings, da er aus seiner Erfahrung als Unternehmer mit schwerwiegenden Missständen bei der Umsetzung dieses Konzepts konfrontiert wurde und es deshalb auch nur bedingt als geeignet sieht (vgl. Anhang 2, S. 67f.). Andere Experten hingegen befürworten das Konzept ohne Bedenken (vgl. Anhang 4, S. 80; Anhang 6, S. 90; Anhang 8, S. 42; Anhang 9, S. 110). Diese unterschiedlichen Einschätzungen zeigen, wie schwierig es hier ist eine einheitliche Hierarchie zu finden, denn die Beurteilung der Finanzierungsmöglichkeiten in dieser Kategorie ist sehr stark von der individuellen Ausgestaltung und Umsetzung abhängig.

Aus Literatur und Experteninterviews lässt sich abschließend dritte Kategorie mit Finanzierungsmöglichkeiten bilden, auf die man jedoch wenn irgendwie möglich verzichten sollte. Hierbei ist besonders die Kreditfinanzierung zu nennen. Die Experten äußerten diesbezüglich Maßnahmen wie Privatkredite, oder Kredite von sozialen, ökologischen oder regionalen Banken, Großbanken schlossen die meisten kategorisch aus. Die Möglichkeiten in der dritten Kategorie ziehen eindeutig die größten Wachstumszwänge nach sich, da sie Verbindlichkeiten, wie Zinsbelastungen oder Ähnliches mit sich bringen. Auch in der Literatur wird von solch eher konventionellen Finanzierungsformen abgeraten. Paech (2012) kritisiert die Kreditfinanzierung ebenfalls aufgrund des entstehenden Wachstumszwanges, genau wie Posse (vgl. Posse, 2015, S. 62).

Die oben vorgenommene Kategorisierung stellt jedoch keine absoluten Gültigkeitsanspruch dar, da wie auch schon von einigen Experten geäußert, kein Idealfall für alle Unternehmen existieren kann, weil eine geeignete Finanzierungsform so stark vom unternehmerischen Gesamtkontext abhängt und in besonders kapitalintensiven Branchen ein Verzicht auf beispielsweise eine Kreditfinanzierung nahezu unmöglich scheint (vgl. Anhang 7, S. 98; Anhang 9, S. 110). Deshalb sind die Übergänge zwischen den einzelnen Kategorien fließend und für unterschiedliche Unternehmenssituation kann sich unter Umständen eine unterschiedliche Hierarchisierung ergeben. Jedoch könnten die aus der Forschung abgeleiteten Kategorien als Leitfaden dienen. Neben besagten Finanzierungsmaßnahmen konnten durch die Interviews auch zwei Ansätze eruiert werden, die eine Reduktion des Kapitalbedarfs bewirken. Genannt wird hierzu das Strecken von Investitionszyklen (vgl. Anhang 8, S. 104) und eine dezentrale und autonome Fertigungsstrategie, die es ermöglicht, Nachfragespitzen durch dezentrale und autonome Einheiten, beispielsweise Zulieferer, aufzufangen (vgl. Anhang 9, S.

110). Inwieweit diese Methoden jedoch effektiv und sinnvoll sind, dazu ermöglicht diese Forschung keine valide Einschätzung.

Zusammenfassend spielt das Kriterium Finanzierung eine wichtige Rolle, da es sehr großen Einfluss auf den Umgang mit Wachstumsfragen eines Unternehmens hat. Die meisten Experten charakterisieren die Finanzierung jedoch eher als hinreichendes und nicht als notwendiges Kriterium für Postwachstumsunternehmen, da in vielen Situationen (beispielsweise kapitalintensive Branchen) eine vermeintlich schlechte Finanzierungsform trotzdem unverzichtbar scheint.

5.3 Interpretation des Kriteriums Nachhaltigkeit

In Bezug auf das Kriterium Nachhaltigkeit ergeben sich einige Übereinstimmungen zwischen Literaturanalyse und den Ergebnissen aus dem Interview. So wird ein positiver Mehrwert in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales zu schaffen, sowohl in der Literatur (vgl. Reichel, 2013, S. 16), als auch in den Interviews genannt (vgl. Anhang 6, S. 91f.; Anhang 9, S. 111). So scheint dieser Grundnorm eine gewisse Bedeutung zu zukommen.

Außerdem wird in Literatur und Interviews die Notwendigkeit einer Kombination von Effizienz- und Suffizienzstrategien beleuchtet. Eine Effizienzstrategie sei folglich ohne zusätzliche Suffizienzstrategien unwirksam, da der Reboundeffekt Effizienzvorteile oftmals zu Grunde richtet (vgl. Sachs, 1993, S.2). Als geeignete bzw. wünschenswerte Maßnahme, um die Nachhaltigkeit einer Unternehmung zu gewährleisten scheint seitens der Experten beispielsweise der regionale Bezug von Ressourcen ein wichtiger Faktor zu sein (vgl. Anhang 4, S. 81; Anhang 5, S. 86; Anhang 8, S. 106). Dieser Gedanke ist jedoch ebenso in der Literatur zu finden. Denn auch bei Paech (2009, S. 30) wird die Forderung nach einer Regionalökonomie und damit auch regionaler Ressourcenbezug geäußert.

Den größten Konfliktpunkt zwischen Literatur und den Experteninterviews stellt eindeutig die Diskussion über die Definition von Nachhaltigkeit dar. Während in der Literatur von “triple-bottom-line” die Rede ist welche das “gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen meint” (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, 2004, S. 2), fordern einige Experten einen stärkeren Nachhaltigkeitsbegriff, dem die planetaren Grenzen als Bezugsrahmen zu Grund liegen.

Aufgrund der Experteninterviews ist folglich der Ökologie eine besondere Rolle beizumessen bzw. die Kategorien Ökonomie und Soziales müssen als Subsysteme der Ökologie verstanden werden (vgl. Anhang 5, S. 85; Anhang 6, S. 91f.; Anhang 7, S. 99; Anhang 8, S. 105). Da sich im Vergleich mit der Literatur jedoch kein eindeutiges Ergebnis feststellen lässt, kann diese Forschung keine abschließende Antwort über den zu einem Postwachstumsunternehmen passenden Nachhaltigkeitsbegriff geben, jedoch ist aufgrund der Experteninterviews eine Tendenz hinzu einem starken Nachhaltigkeitsbegriff zu erkennen.

Zudem ergeben sich aus den Interviews weitere relevante Teilaspekte, die bisher in der Literatur in diesem Bereich kaum genannt wurden. So gehört es laut Ansicht von E auch zu dem Nachhaltigkeitsverständnis eines Postwachstumsunternehmens sich für ein Ende der Verschwendungswirtschaft einzusetzen und die Gesellschaft in Richtung Postwachstumsgesellschaft umzugestalten (vgl. Anhang 6, S. 93). Des Weiteren ist es bei der Beurteilung eines Postwachstumsunternehmens essentiell zu berücksichtigen, ob die Nachhaltigkeit lediglich mit dem Ziel des Umsatzwachstums verfolgt wird (vgl. Anhang 8, S. 105f.) und seit wann Nachhaltige Aspekte berücksichtigt werden (vgl. Anhang 2, S. 70). Auch wenn diese Punkte hauptsächlich in den Experteninterviews zu finden sind und jeweils nur von einzelnen Experten genannt werden, so scheinen sie insbesondere bezüglich der Beurteilung von Postwachstumsunternehmen eine gewisse Beachtung zu verdienen. Um jedoch konkrete Bewertungsmaßstäbe hierfür bereitzustellen reichen diese Feststellungen dieser Forschungsarbeit jedoch nicht aus.

5.4 Interpretation des Kriteriums Kollaboratives Wirtschaften

Bezüglich des Kriteriums des Kollaborativen Wirtschaftens stimmen die Experten größtenteils mit den Ergebnissen aus der Literaturrecherche überein. Insgesamt ist festzuhalten, dass die vorgegebene Definition von Kollaborativem Wirtschaften als Einbeziehung interner als auch externer Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens überwiegend Zustimmung findet, da sechs der Befragten dieser zustimmen. Ein Experte fordert jedoch darüber hinaus die Einbeziehung der Interessensgruppen zur gemeinsamen Zielverfolgung (vgl. Anhang 8, S. 106). Die Teilnahme am Wertschöpfungsprozess sei demnach ein Standard und gebe den Interessensgruppen mehr Mitspracherecht – in Anbetracht des Ziels der Unternehmung (vgl. ebd.). Dies entspricht der in der Literatur beschriebenen Vorgehensweise von Social Entrepreneurship Organisationen, welche zusammen an der Umsetzung eines Ziels arbeiten (vgl. Gebauer & Ziegler, 2013, S. 21). Dies beschreibt zudem den Ansatz eines

Unternehmers, welcher die Möglichkeit der Beteiligung an Entscheidungen zwingend fordert (vgl. Anhang 2, S. 72). Ebenso entspricht die Aussage des Experten dem Ansatz von Gebauer et al., bei welchem Kollaboration hilfreich ist um Unternehmensziele umzusetzen (vgl. Gebauer, Mewes & Dietsche, 2015, S. 32).

Außerdem ist festzustellen, dass Kollaboration insgesamt Vorteile mit sich bringt. Dies beruht auf der Aussage von fünf Experten, die Kollaboratives Wirtschaften als notwendig empfinden. Es werden hier mehr potenzielle Vorteile als Nachteile gesehen, zum Beispiel der Ausgleich negativer Externalitäten. Diese Tendenz stimmt mit der Literaturrecherche überein (vgl. Liesen, Dietsche, Gebauer, 2013, S. 10f.).

Die Einbindung der Konsumenten in den Wertschöpfungsprozess ist nach Aussage von sieben Experten sinnvoll (vgl. Anhang 2, S. 72; Anhang 3, S. 77; Anhang 5, S. 87; Anhang 6, S. 94; Anhang 7, S. 100; Anhang 8, S. 107; Anhang 9, S. 112). Probleme können jedoch bei der Einbindung der Konsumenten auftreten, da diese nicht in allen Branchen möglich ist.

Wenn es um die Einbindung in den Entscheidungsprozess geht, sind sich erneut sieben der Experten einig und halten dies für nicht notwendig. Zwei der Befragten begründen dies und begründen dies damit, dass es nicht immer möglich sei. Einerseits könnte es schlicht zu komplex sein, alle Interessengruppen in Entscheidungen einzubinden und demnach dazu führen, dass die Erfüllung des Unternehmenszwecks darunter leiden würde. Andererseits widerspricht diese Annahme dem Fortschritt der heutzutage vorherrschenden Technologie. Denn schon durch eine simple Online-Plattform, auf welcher Interessensgruppen ihre Meinung äußern, könnte die Einbindung von internen sowie externen Meinungen ermöglicht werden. Einer der befragten Unternehmer wendet ein solches Instrument bereits erfolgreich um (vgl. Anhang 2, S. 72). Dieser Ansatz entspricht Toefflers Konzept des "Prosumenten" (1980, S. 22) in der dritten Welle. Die Distanz zwischen Produzent und Konsument nimmt ab und beide Anspruchsgruppen arbeiten zusammen am Produkt (vgl. Blutner, 2010, S. 83). Diese Tendenz lässt sich nicht nur im Postwachstumdiskurs, sondern kann auch generell in der Wirtschaft beobachtet werden (vgl. Blutner, 2010, S. 83). In jedem Fall scheint, wie auch in Kapitel 2.4 bereits erwähnt, die Art der Beziehung zwischen den Interessensgruppen relevant zu sein. Beruht diese auf Werten, wie Vertrauen und Zuverlässigkeit, fördert dies die Zusammenarbeit (vgl. Gebauer, Mewes & Dietsche, 2015, S. 32).

Zusammenfassend ist Kollaboratives Wirtschaften als hinreichendes Kriterium einzustufen. Obwohl ein Trend festzustellen ist und auch gewisse Vorteile mit Kollaborativem Wirtschaften verbunden werden, ist die Meinung der Experten geteilt. Die Befragten Unternehmer, die kollaborative Ansätze bereits verfolgen, forderten teilweise viel Offenheit der Unternehmen gegenüber externen und internen Meinungen, sehen es jedoch auch nicht als notwendig an, während die befragten Forscher zwar Vorteile sehen, aber diesen Strategien wenig Relevanz zuordnen. Diese Branchenabhängigkeit schränkt dieses Kriterium, wie auch viele andere, deutlich ein. Somit kann die Kollaboration der Interessensgruppen am Wertschöpfungsprozess als eine mögliche Strategie gesehen werden, welche vorteilhaft ist – sie ist aber nicht als zwingendes Kriterium für Postwachstumsunternehmen zu identifizieren.

5.5 Interpretation des Kriteriums Unternehmensphilosophie

Für das Kriterium Unternehmensphilosophie, welches das Unternehmensleitbild darlegt, gibt es Überschneidungen zwischen den Ergebnissen aus der Literatur und den der Interviews.

Über das Thema Wachstum herrscht in der Literatur sowie unter den Experten weitgehend Konsens. Nach Aussage von vier Experten soll ein Postwachstumsunternehmen die optimale Betriebsgröße für den jeweiligen Zweck der Unternehmung herausfinden (vgl. Anhang 2, S. 73; Anhang 3, S. 77; Anhang 6, S. 94; Anhang 8, S. 107). Diese Aussage bestätigt sich auch in der Literatur (vgl. Gebauer & Ziegler, 2013, S. 22). Im Umgang mit dem Thema Wachstum ergänzen die Experten vor allem, dass Wachstum Druck und hohe Risiken mit sich bringen kann, daher seien insbesondere Phasen des unkontrollierten und schnellen Wachstums zu vermeiden (vgl. Anhang 2, S. 67). Die Abkehr vom Wachstumsstreben führe zu Resilienz und Stabilität; diese Aspekte sind laut eines Experten zentral für Postwachstumsunternehmen (vgl. Anhang 6, S. 95).

Besonders signifikant sei für Postwachstumsunternehmen auf Basis der Literaturanalyse das Schaffen von Mehrwert für die Gesellschaft (vgl. Gebauer & Ziegler, 2013, S. 22). Diese Aussage validieren vier der Experten. Ergänzt wird jedoch, dass Wertschöpfung im Sinne eines gesellschaftlichen, ökologischen wie ökonomischen Werts zu verstehen sei (vgl. Anhang 9, S. 113). Ein positiver Mehrwert sowie das Eröffnen von Handlungsoptionen seien fundamental und bilden den “ethischen Imperativ” der Unternehmensphilosophie eines Postwachstumsunternehmens (vgl. ebd.). Zudem müssen sich Postwachstumsunternehmen

nach Aussage der acht Experten auf Nutzenstiftung statt auf Profit konzentrieren (vgl. Anhang 2, S. 73; Anhang 3, S. 77; Anhang 4, S. 82; Anhang 5, S. 87; Anhang 6, S. 94; Anhang 7, S. 100; Anhang 8, S. 107; Anhang 9, S. 113). Nichtsdestotrotz soll ein Postwachstumsunternehmen insofern im herkömmlichen Sinne ein Unternehmen sein, als dass es schwarze Zahlen schreiben muss und Gewinne, anstelle von Verlusten generiert (vgl. Anhang 4, S. 82; Anhang 6, S. 89; Anhang 7, S. 97; Anhang 9, S. 101). Der Fokus der Unternehmung auf Gewinn darf demnach nicht vorherrschend für das Unternehmen und dessen Philosophie sein. Die Verwertung des Gewinnes ist dennoch entscheidend (vgl. Anhang 5, S. 87; Anhang 7, S. 101), da sich hieran wiederum zeigen kann, welche Bestrebungen ein Postwachstumsunternehmen tatsächlich verfolgt, beispielsweise kann dies daran gemessen werden, wie viel des Gewinns für die optimale Erfüllung des Unternehmenszwecks (in die Unternehmung) reinvestiert wird.

Dass Postwachstumsunternehmen für die Umwelt Verantwortung übernehmen müssen, findet sich neben der Literatur (vgl. Gebauer, Mewes, Dietsche, 2015, S. 31) besonders in den Aussagen von vier Experten wieder (vgl. Anhang 5, S. 87; Anhang 6, S. 94; Anhang 7, S. 100; Anhang 8, S. 107).

Aus den genannten Ergebnissen kann geschlossen werden, dass eine genuine Erfüllung der drei Nachhaltigkeitssäulen neben der – im Vergleich zu konventionellen Unternehmen – veränderten Haltung zum Thema Wachstum für Postwachstumsunternehmen maßgebend ist, wobei zu beachten ist, dass die ökologische Komponente als vorrangig für vier der Experten gilt (siehe Kapitel 5.3). Aus Überzeugung zu handeln sieht einer der Experten (vgl. Anhang 2, S. 70) als notwendig an, um eine echte Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele im Unternehmen zu sichern.

Differenzen gab es zwischen den Ergebnissen aus Literatur und den Interviews bezüglich des Strukturwandels. Nach Meinung der Forscher aus der Literatur sollen Postwachstumsunternehmen den Strukturwandel zu einer Postwachstumsgesellschaft aktiv mitgestalten (vgl. Posse, 2015, S. 15; Zahrt & Seidl, 2013). Dieser Aussage stimmen zwei der Interviewpartner zu (vgl. Anhang 6, S. 93; Anhang 5, S. 88). Weiterhin stellt ein Experte klar, dass der Transfer der Unternehmensidee relevant sei, das heißt, die Idee zu verbreiten und bekannt zu machen (vgl. Anhang 2, S. 69). Daneben könne auch die Kultur eine bedeutende Rolle spielen, sodass das Postwachstumsunternehmen gesellschaftliche Entwicklung

vorantreibt und auch als Vorbild für andere Unternehmen fungiert (vgl. Anhang 2, S. 69). Experte E betont, es sei für ein Postwachstumsunternehmen eher nebensächlich, sich theoretisch mit dem Postwachstumsdiskurs auseinanderzusetzen und sich bewusst auf die Postwachstumszeit einzustellen (vgl. Anhang 6, S. 96). Daraus kann geschlossen werden, dass Postwachstumsunternehmen durch ihre Einstellungen und Tätigkeiten zwar aktiv, aber oft nicht bewusst, sondern unterschwellig, zu dem in der Literatur geforderten Strukturwandel beitragen. Nichtsdestotrotz müssen Postwachstumsunternehmen nach Aussage von einem Experten im Zusammenhang mit Gesellschaft und Politik betrachtet werden, da sie von deren Entwicklungen beeinflusst werden (vgl. Anhang 9, S. 114).

Insgesamt ist festzuhalten, dass im Vergleich zu konventionell wirtschaftenden Unternehmen hinsichtlich der Unternehmensphilosophie bei Postwachstumsunternehmen insbesondere Wachstumsfragen sowie Nachhaltigkeitsaspekte ins Auge fallen. Wie viele tatsächlich nachhaltig wirtschaftende Unternehmen verfolgen Postwachstumsunternehmen ein grundlegend anderes Verständnis des Wirtschaftens als konventionell handelnde Unternehmen, die oft stark gewinnorientiert sind. In Postwachstumsunternehmen wird häufig Wert auf ein sanftes Miteinander gelegt und auf Werte wie beispielsweise Harmonie. Postwachstumsunternehmer haben oft eine andere Intention und einen anderen Hintergrund als konventionelle Unternehmer. Sie beziehen – bewusst oder unbewusst – die Menschen in ihrem Umfeld, sowie die Ökologie auf eine bestimmte Weise in ihr Denken und Handeln ein, was im klaren Gegensatz zu dem neoklassischen Modell des homo oeconomicus steht. Hinzu kommt ein Bewusstsein über die planetaren Grenzen unserer Erde und über das bevorstehende Ende des Wirtschaftswachstums, wie es die Wirtschaft in den letzten 200 Jahre maßgeblich geprägt hat.

5.6 Fazit

Nachdem eine Literaturanalyse durchgeführt, die Ergebnisse der Interviews ausgewertet und interpretiert wurden, soll im Folgenden die Forschungsfrage beantwortet werden. Diese lautet:

Inwiefern müssen Unternehmen bestimmte Kriterien erfüllen, um als Postwachstumsunternehmen gelten zu können?

Bei dem Kriterium Wachstum zeigt sich, dass eine Fokussierung auf Wachstum in einem Postwachstumsunternehmen idealerweise nicht vorhanden sein darf. Grundsätzlich muss die Strategie von einem zwanghaften Wachstum wegführen. Die Definition der idealen Unternehmensgröße ist für die Erfüllung des jeweiligen Unternehmenszwecks von großer Bedeutung. Dieses Ziel kann durch verschiedene Ansätze im Umgang mit Wachstum umgesetzt werden, da diese stark von der Branche und Situation des Unternehmens abhängen. Die Erfüllung des Wachstumskriteriums durch Einhaltung der Grundsätze und der Definition der idealen Unternehmensgröße ist für Postwachstumsunternehmen unerlässlich, die Strategie dorthin kann allerdings sehr vielfältig sein. Die Meinungen der Experten bezüglich der Relevanz des Kriteriums Wachstums gehen hierbei auseinander. Trotz der unterschiedlichen aktiven und passiven Strategien im Umgang mit Wachstum ist das Kriterium insgesamt von großer Bedeutung. Durch eine veränderte Haltung zur Wachstumsthematik kann gewährleistet werden, dass Unternehmen sich dem vorherrschenden Wachstumsdruck der heutigen Gesellschaft entziehen.

Das Kriterium Finanzierung hat direkten Einfluss auf den Umgang des Unternehmens mit Wachstum, da bestimmte Finanzierungsformen Wachstumsdruck erzeugen. Aus dieser Forschungsarbeit ergeben sich mehrere mögliche Finanzierungsformen, die jedoch nicht immer umsetzbar sind. Die in Kapitel 5.2 erläuterte Hierarchisierung der Finanzierungsarten gibt einen umfassenden Überblick über Möglichkeiten für ein Postwachstumsunternehmen. Je nach Unternehmenssituation kann die am besten geeignete Finanzierungsart dennoch abweichen. Die Experten bewerten das Kriterium Finanzierung dennoch als hinreichend, da es in unterschiedlichen Branchen und Phasen eines Unternehmens nicht nur eine optimale Form der Finanzierung gibt. Dadurch, dass die Finanzierungsform der Unternehmen individuell stark variiert, ist es schwierig, das Kriterium hinsichtlich seiner Relevanz abschließend zu bewerten. Tendenziell ist die Finanzierung aber eher ein hinreichender Indikator für Postwachstumsunternehmen.

Das Schaffen von ökologischem, ökonomischem und sozialem Mehrwert ist eine zentrale Maxime für Postwachstumsunternehmen. Dabei ist besonders der ökologische Aspekt zu beachten, nämlich das Wirtschaften innerhalb der planetaren Grenzen. Ein Umdenken und konkrete Maßnahmen diesbezüglich sind in diesem Bereich explizit gefordert. Eine wichtige Strategie ist hierbei das lokale und regionale Wirtschaften, jedoch ist dies stark von dem Produkt und der Branche des Postwachstumsunternehmens abhängig. Insgesamt kann somit ein Strukturwandel in Richtung einer Postwachstumsökonomie vollzogen werden. Das Kriterium

Nachhaltigkeit ist demnach für Postwachstumsunternehmen von hoher Bedeutung. Die Mehrheit der Experten bewertet das Kriterium als notwendig. Die Nachhaltigkeit ist somit ein essentieller Bestandteil des Kriterienkatalogs für Postwachstumsunternehmen. Folglich schließen Postwachstumsunternehmen idealerweise die Nachhaltigkeitsaspekte der Gemeinwohlökonomie sowie von nachhaltigen Unternehmen ein. Bei Postwachstumsunternehmen liegt der Fokus jedoch speziell auf der ökologischen Komponente.

Kollaboratives Wirtschaften wird als eine mögliche Strategie bezeichnet, zumal auch ein Trend in diese Richtung zu beobachten ist. Kollaborationen sind oft mit Vorteilen für das Unternehmen verbunden. Der Einbezug von internen sowie externen Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess ist wünschenswert, aber nicht zwingend für ein Postwachstumsunternehmen. Da sich das Kriterium Kollaboratives Wirtschaften mit der sozialen Komponente des Kriteriums Nachhaltigkeit überschneidet, ist Kollaboratives Wirtschaften nicht unbedingt als eigenständiges Kriterium anzusehen. Folglich muss dieser Indikator nicht zwangsläufig erfüllt werden, obwohl er auch Auswirkungen auf die Erfüllung der Nachhaltigkeitsaspekte und der Finanzierung des Unternehmens haben kann. Insgesamt ist das Kriterium Kollaboratives Wirtschaften als hinreichend für Postwachstumsunternehmen zu betrachten.

Bezüglich der Unternehmensphilosophie ist festzuhalten, dass Wachstum nicht das oberste Ziel der Unternehmung sein darf. Dadurch, dass Wachstum keine Priorität für das Unternehmen hat, wird ein Fokus auf gute Beziehungen zu den Mitarbeitern und Partnern gesetzt. Ebenso sollte das Unternehmen einen Mehrwert schaffen und nachhaltig sein. Das Kriterium überschneidet sich jedoch zu großen Teilen mit den Kriterien Wachstum und Nachhaltigkeit und ist daher von diesen abhängig. Die Mehrheit der Experten stuft das Kriterium Unternehmensphilosophie folglich als hinreichend ein. Für die Definition eines Postwachstumsunternehmens ist es jedoch relevant, da es eine veränderte Haltung der Unternehmen zum klassischen Wirtschaften und dem Umgang mit Wachstum darstellt. Folglich beschreiben die Indikatoren Unternehmensphilosophie und Wachstum die Grenze zwischen konventionell wirtschaftenden Unternehmen und Postwachstumsunternehmen. Nur durch diesen Umdenkprozess hinsichtlich der Unternehmensphilosophie kann der Weg hin zu einer Postwachstumszeit eingeschlagen werden.

Die Forschungsarbeit hat darüber hinaus gezeigt, dass viele Kriterien nicht separat voneinander betrachtet werden können, da diese in einem konkreten Zusammenhang zueinander stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Wie stark die Beeinflussung ist hängt vom jeweiligen Kontext der Unternehmung ab. Es lässt sich jedoch feststellen, dass die Finanzierung starken Einfluss auf das Kriterium Wachstum haben kann, da sie Wachstumsdruck verursachen kann. Das Kriterium Nachhaltigkeit ist ebenso mit dem Kollaborativen Wirtschaften verbunden, da dieses sich stark auf die soziale Perspektive auswirken kann. Gleichzeitig kann soziales, also nachhaltiges bzw. kollaboratives Handeln Einfluss auf die Finanzierung haben, da über Kooperationen und gute Beziehungen ganz andere Finanzierungsmöglichkeiten eröffnet werden. Am deutlichsten wird die Verknüpfung bezüglich des Kriteriums Unternehmensphilosophie, da die anderen Indikatoren, vor allem Wachstum und Nachhaltigkeit, Kernelemente dieser verkörpern. Zusammenfassend ist die einzelne Betrachtung der Kriterien schwierig aufgrund der starken Wechselwirkungen innerhalb dieser. Die genaue Ausgestaltung der Wechselbeziehungen ist jedoch kontextabhängig.

Der Unterschied zu konventionell wirtschaftenden Unternehmen findet sich bei Postwachstumsunternehmen vor allem in ihrem Nachhaltigkeits- und Wachstumsverständnis wieder. Auch die Unternehmensphilosophie ist hierfür von hoher Bedeutung. Die Einordnung von Unternehmen als Postwachstumsunternehmen ist mitunter schwierig, da viele kleine und mittelständische Unternehmen bereits viele dieser Ansätze tagtäglich umsetzen, ohne dass sie bewusst darüber nachdenken. Folglich gibt es in Deutschland viele Unternehmen, die sich nicht ausdrücklich als Postwachstumsunternehmen bezeichnen würden, diesen aber zugeordnet werden können. Hier verschwimmt daher die Grenze zwischen Postwachstumsunternehmen und konventionellen Unternehmen.

Für die Definition eines Postwachstumsunternehmens ist die Unternehmensphilosophie neben dem Anspruch auf Nachhaltigkeit und daraus folgend ein eingeschränktes Wachstum unerlässlich. Die Fokussierung auf einzelne Finanzierungsmöglichkeiten sowie die Arbeitsform des Kollaborativen Wirtschaftens können sinnvolle Strategien für Postwachstumsunternehmen sein. Diese sind jedoch keine zwingend zu erfüllenden Kriterien. Insgesamt muss auf Mikroebene im Postwachstumsdiskurs zwingend beachtet werden, dass die Umsetzung der fünf Kriterien in jedem Postwachstumsunternehmen abhängig von der Branche, der Situation und dem Geschäftsmodell individuell ist.

6. Diskussion

Diese Forschungsarbeit zeigt, dass Postwachstum vor allem auf Unternehmensebene zukünftig stärker thematisiert werden muss. Die eruierten Kriterien können dabei als Leitfaden für Unternehmen dienen und auch Anstöße bezüglich konkreter Maßnahmen oder Strategien geben und damit den bisherigen Forschungsstand erweitern.

Ferner können Gründer sich an der Forschung orientieren, wenn sie anstreben, ein Postwachstumsunternehmen aufzubauen oder Aspekte eines solchen in ihrer Gründung zu berücksichtigen. Auch für Gründer, die dies nicht bewusst anstreben, ist es sinnvoll, Postwachstumsunternehmen bezüglich der Punkte Resilienz und der Vermeidung von Wachstumsdruck zu betrachten. Da viele kleine Unternehmen und auch Start-ups heutzutage von hohen Erwartungen an sich selbst und seitens der Investoren geprägt sind, ist es auch für diese relevant, sich vom Wachstumsdruck abzuwenden und sich Kooperationen und nachhaltigeren Weisen des Wirtschaftens zuzuwenden.

Außerdem kann diese Forschung auch eine grobe Einschätzung bezüglich der Priorisierung der einzelnen Kriterien und des Weiteren Einschätzungen dazu geben, welche Bestandteile, Maßnahmen und Strategien innerhalb eines einzelnen Kriteriums besonders zu berücksichtigen sind. Hierbei sollten Wachstum, Nachhaltigkeit und Unternehmensphilosophie sehr zentrale Elemente eines Postwachstumsunternehmens darstellen, während Finanzierung und Kollaboratives Wirtschaften sinnvolle Ergänzungsstrategien darstellen. Zudem zeigt die Forschung auch die Wechselwirkung unter den einzelnen Kriterien auf, sodass sich ein konkreteres Bild von einem Postwachstumsunternehmen ergibt.

Diese Forschung hat darüber hinaus gezeigt, dass es im Bezug auf einzelne Kriterien, in spezifischen Unternehmenskontexten noch keine Antworten auf die Herausforderungen des Postwachstums gefunden werden konnten. So müssen beispielsweise andere Finanzierungsmöglichkeiten entwickelt werden, aus denen keine Wachstumszwänge erwachsen, die jedoch gerade auch kapitalintensiveren Branchen ausreichende Mittel bereitstellen können. Die Forschungsarbeit hat hier zwar konkrete Ansätze herausarbeiten können, diese eignen sich jedoch nicht für alle unternehmerischen Kontexte. Besonders problematisch sind beispielsweise die bereits angesprochenen kapitalintensiven Branchen.

Auch bezüglich der anderen Kriterien besteht noch Entwicklungsbedarf. Das Kollaborative Wirtschaften beschreibt einen guten Ansatz für Postwachstumsunternehmen, um Wachstumsdruck zu reduzieren und dennoch wachsen zu können. Mit Hilfe des Internets und neuen innovativen Konzepten könnten hier in Zukunft weitere Potenziale ausgeschöpft, Wachstumsdruck reduziert und so Güter und Dienstleistungen flexibler produziert werden. Wie diese Forschung auch gezeigt hat, sind kollaborative Arten zu Wirtschaften auch nur begrenzt in allen unternehmerischen Kontexten anwendbar.

Nachdem diese Arbeit nun Aufschluss darüber bietet, was Postwachstumsunternehmen berücksichtigen sollten und welche Strategien und Maßnahmen für sie in Frage kommen, so ist nun weitere Forschung zur Transformation von konventionellen, klassisch wirtschaftenden Unternehmen in Postwachstumsunternehmen besonders wichtig. Zu der Frage, ob solche Unternehmen, die hier vorgestellten Anforderungen erfüllen und entsprechende Strategien und Maßnahmen zur Anwendung bringen können, existiert bislang keine Forschung. Außerdem wäre es gerade auch vor diesem Hintergrund wichtig, die Bereitschaft innerhalb der Bevölkerung und seitens der Unternehmer, einen solch drastischen Wandel mitzutragen, zu untersuchen. Bis dato gibt es zahlreiche Zukunftskonzepte, die versuchen die angesprochenen Probleme zu lösen. Zukünftig sollte in diesem Kontext vertiefend erforscht werden, inwiefern das Konzept der Postwachstumsökonomie nach Niko Paech umsetzbar ist und inwiefern es tatsächlich die Lösung der Herausforderungen des einundzwanzigsten Jahrhunderts, wie der Klimaerwärmung und dem Aufbrauchen der Ressourcen, darstellt.

7. Kritische Reflexion

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind aufgrund der folgenden Aspekte kritisch zu betrachten. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der „Postwachstumsunternehmen“ verwendet. Der Begriff „wachstumsneutrale Unternehmen“ wurde vermieden, da dieser impliziert, dass die Unternehmen gänzlich auf Wachstum verzichten würden (vgl. Posse, Schubring, Bozsoki, Buschmann, 2013, S. 20). Der Begriff „Postwachstumsunternehmen“ ist dennoch insofern zu kritisieren, als dass er Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft meint und unsere aktuelle Gesellschaft aufgrund der in Kapitel 1.1 erläuterten Gegebenheiten keine Postwachstumsgesellschaft ist. Genaugenommen eröffnet der Begriff die Debatte, ob Postwachstumsunternehmen in einer Wachstumsgesellschaft existieren können. Insofern wären die Begrifflichkeiten „nicht wachstumsorientierte Unternehmen“ oder „zukunftsfähige Unternehmen“ zutreffender. Generell ist zu beobachten, dass sowohl Forscher als auch Unternehmer den Begriff „Postwachstumsunternehmen“ als problematisch empfinden. Die Forscher kritisieren daran, dass der Begriff zu ungenau sei. Die Unternehmer waren sich dagegen unsicher, ob ihr Unternehmen ein Postwachstumsunternehmen sei.

Des Weiteren sind die ausgewählten Kriterien zu hinterfragen. Es kann noch weitere, für ein Postwachstumsunternehmen relevante Kriterien geben, die nicht in der Literatur gefunden wurden. Die fünf eruierten Kriterien, die die Grundlage der Forschung darstellen, haben daher einen eher subjektiven Charakter. Außer den genannten Kriterien wurden von den Experten der Transfer, die Kultur, die Produktpolitik und der Eigenschutz des Unternehmens als mögliche Indikatoren identifiziert, was erneut zeigt die in dieser Arbeit thematisierten Kriterien nicht allumfassend sind bzw. das auch eine andere Kategorisierung denkbar wäre (vgl. Anhang 2, S. 69; Anhang 9, S. 114). Möglicherweise könnten die einzelnen Kriterien weiter untergliedert werden und so auch noch Unterkriterien eruiert werden.

Bezüglich des methodischen Vorgehens sind folgende Punkte kritisch zu hinterfragen. Die Forschung beruht auf Interviews mit acht Experten, da es zum einen nur wenige Unternehmen gibt, die sich als Postwachstumsunternehmen bezeichnen oder von Außenstehenden, beispielsweise von Experten, als solche bezeichnet werden. Zum anderen sind auch auf der Seite der Forschung nur wenige Experten zu finden. Dennoch wird versucht, aus den Antworten der acht Befragten einen Katalog zu erstellen. Dies kann demnach nur bedingt gelingen und folglich muss hinterfragt werden, inwiefern die gezogenen Interpretationen valide sind.

Hinzu kommt, dass die Forscher im Postwachstumsdiskurs, deren Forschung in der Literaturanalyse (siehe Kapitel 2) ausgeführt wurden, teilweise auch in den Interviews befragt wurden. So kann es zu Überschneidungen der Ergebnisse kommen und zu einer einseitigen Betrachtung des Forschungsstandes führen (Person A, Person D, Person E, Person G, Person H). Wie bereits in Kapitel 1.4 deutlich wurde, ist der aktuelle Forschungsstand im Postwachstumsdiskurs auf Unternehmensebene sehr überschaubar. Die wenigen Experten, welche auf diesem Gebiet forschen, handeln nicht rein normativ und objektiv, da sie gewisse Affinitäten hegen. Dies kann außerdem dazu führen, dass sich die Einschätzungen überschneiden. Hinsichtlich dieses Aspektes kann die Literaturrecherche in Kapitel 2 als einseitig betrachtet werden.

Bei der Formulierung des Fragebogens wurden zunächst offene Fragen gestellt, um die Experten nicht zu sehr einzuschränken und breitgefächerte Antworten zu erhalten. Dies ist jedoch kritisch zu betrachten, da die Offenheit der Fragen auch dazu geführt hat, dass die Antworten unkonkret sind und sehr weit auseinander gehen. Dies führt dazu, dass die Aussagen zum Teil nicht generalisierbar und keine aussagekräftigen Schlussfolgerungen möglich sind. Außerdem wurden Kriterien gelegentlich im Vorhinein erwähnt, welche zu einem späteren Zeitpunkt abgefragt werden sollten, wodurch die Abgrenzungen der einzelnen Kriterien ungenau wurde.

Insgesamt waren Unterschiede zwischen den Experten hinsichtlich ihrer Erfahrungen in der Interviewführung zum Postwachstumsdiskurs festzustellen. So waren bei Experten mit viel Erfahrung die Antworten oft länger und ausführlicher, aber auch fundierter und teils mit Beispielen untermauert. Die Unterschiede in Persönlichkeit und Erfahrungsstand könnten folglich zu einer erschwerten Vergleichbarkeit und Generalisierbarkeit der Ergebnisse führen.

Zu den geschlossenen Fragen ist hinzuzufügen, dass es für die Experten oft schwer bis unmöglich war, sie gemäß des Fragebogens mit "Ja" oder "Nein" zu beantworten. Daher muss die Sinnhaftigkeit von geschlossenen Fragen in dieser qualitativen Forschung in Frage gestellt werden.

Überschneidungen innerhalb der Antworten gab es vor allem zwischen dem sozialen Aspekt des Nachhaltigkeitsdreiecks und dem später abgefragtem Kriterium des Kollaborativen Wirtschaftens. Ebenso ist am Kriterium der Unternehmensphilosophie zu kritisieren, dass es

bereits vorher abgefragte Kriterien einschließt. Die Unternehmensphilosophie ist demnach kein alleinstehendes Kriterium, sondern hängt stark von den anderen vier Kriterien ab und spiegelt sich bereits bei der Abfragung dieser wieder. Diese Feststellung zeigt erneut, dass auch eine andere Kategorisierung denkbar wäre.

Die konkreten Maßnahmen, die in den Expertenantworten benannt wurden, sind nicht allgemeingültig, da die Erfüllung dieser stets von der Branche und Größe des Unternehmens abhängt. Jedes Postwachstumsunternehmen ist so individuell, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen nicht überall umsetzbar oder gar sinnvoll wären.

Abschließend ist zu bemerken, dass die Prämissen auf denen die Forschung beruht, nämlich das Zukunftskonzept der Postwachstumsökonomie und die allgemeine Wachstumskritik, im wissenschaftlichen Diskurs auch Dissens hervorrufen. Die Wirtschaftskammer Österreich kritisiert die radikale Abkehr vom Wirtschaftswachstum. Hauptgrund dafür ist, dass durch Wirtschaftswachstum die Lebensqualität der Bevölkerung steige. Es bestehe nämlich ein direkter Zusammenhang zwischen der gemessenen Wachstumsrate in Form des Bruttoinlandsprodukt (BIP) und dem Maß für Lebensstandard, dem Human Development Index (HDI) (vgl. Steigenberger, 2012, S. 5). In diesem Zusammenhang zeigt sich außerdem, dass durch volkswirtschaftliches Wachstum ein hoher Bildungsstandard und gute medizinische Versorgung ermöglicht werden könne, bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung. Erwiesen sei auch, dass mit einem positivem BIP das Armutsrisiko sinkt (vgl. ebd., S. 6). Ein steigender Lebensstandard der Menschen führt zudem nicht nur zu materiellen Verbesserungen, sondern prägen auch den sozialen, moralischen und politischen Charakter der Bevölkerung und dient somit der gesellschaftlichen Weiterentwicklung (vgl. ebd., S. 6). Dieser Argumentation zufolge ist Wirtschaftswachstum notwendig für die Existenz einer stabilen Gesellschaft. Der richtige Weg um den Problemen der Zukunft, wie dem Klimawandel, zu begegnen wäre in diesem Fall durch Innovationen (vgl. Steigenberger, 2012, S. 13):

“Der Menschheit ist es bisher immer gelungen, schwierige Situationen mit neuen Lösungen zu meistern. Und auch in Zukunft wird es neue Möglichkeiten für einen wirtschaftlichen Wachstumsprozess geben” (Steigenberger, 2012, S. 13).

Dies Meinung teilt auch der amerikanische Volkswirt Paul Romer, demzufolge die Menschheit die globalen Herausforderungen in Zukunft mit neuen Konzepten und Kreativität meistern wird (vgl. Romer, 2002, o.S.).

Ebenso merkt Karl-Heinz Paqué an, dass asiatische Länder dem von Gunnar Myrdal beschriebenen Teufelskreis der Stagnation oder auch *Asian Drama* nur durch Wachstum entkommen konnten (vgl. Paqué, 2010, S. 241f.). Außerdem sieht er noch enorme Entwicklungspotenziale durch weiteres Wachstum, besonders in Schwellen- und Entwicklungsländern. Nur so könne bald in achtzig anstatt in bisher nur zwanzig Prozent der weltweiten Länder geforscht werden und damit unglaubliche Potenziale entwickeln (vgl. ebd., S. 246). Neue Technologie hat Paqué zufolge immer die Möglichkeit zur Verbesserung, aber auch zur Verschlechterung des Status quo und natürlich entstehen dadurch auch weitere Risiken, wie etwa der Klimawandel oder die Gefahr der atomaren Zerstörung. Diesen Risiken muss der Staat jedoch Einhalt gebieten, indem er das technisch Mögliche reguliert und somit auch moralisch vertretbar macht (vgl. ebd., S. 247). Paqué zufolge kann Wachstum sogar einen erheblichen Teil beitragen, um diese Risiken zu minimieren. Weiterhin entschärft Wachstum beispielsweise den Verteilungskonflikt dahingehend, dass ohne Wachstum eigener Gewinn nur auf Kosten anderer möglich sei (vgl. ebd. S. 250). Der hier beschriebene Dissens zeigt, dass auch die Prämissen dieser Forschungsarbeit nicht ohne Skepsis betrachtet werden können.

Literaturverzeichnis

- Bakker, L., Loske, R. & Scherhorn, G. (1999). *Wirtschaft ohne Wachstumsstreben : Chaos oder Chance?* - Bericht über ein Forschungsprojekt. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Binswanger, H. C. (1972). Ökonomie und Ökologie - neue Dimensionen der Wirtschaftstheorie. *Swiss journal of economics and statistics*, Heft Nr. 3, 251-281.
- Binswanger, H. C. (2006). *Die Wachstumsspirale - Geld, Energie und Imagination in der Dynamik des Marktes*. Marburg: Metropolis Verlag.
- Blutner, D. (2010). *Prosumer Revisited - Zur Aktualität einer Debatte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2014). *Forschungsagenda Green Economy*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: https://www.bmbf.de/pub/Green_Economy_Agenda.pdf.
- Cks-schuhsenkel.de. *Was verstehen wir unter Nachhaltigkeit?* Abgerufen am 15.07.2016. Online: <http://cks-schuhsenkel.de/nachhaltigkeit/>.
- Daly, H. (2009). Steady-State-Ökonomie - Ein Wirtschaftssystem des langfristigen Gleichgewichts. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialpolitik*, 162/163, 39-43. Kiel: Rettberg-Gauke Verlags- und Medienservice.
- Die-moebelmacher.de. *Nachhaltigkeit im Handwerk*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <http://www.die-moebelmacher.de/sustainability.html>.
- Gläser, J., Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften - Springer Fachmedien. 4. Aufl.
- Jackson, T. (2013). Wohlsatnd ohne Wachstum - Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt. *Bundeszentrale für politische Bildung*, Schriftreihe Band 1280, 32-41.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21 Century Business*. Oxford: Capstone.
- Evangelische Kirche Deutschland (1992). *Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Gerd Mohn.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). *Livestock's long shadow - Environmental Issues and Options*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <http://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a0701e/a0701e.pdf>.

- Felber, C. (2016). *Gemeinwohl-Ökonomie - Eine demokratische Alternative wächst*. S. 1-4. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <http://www.christian-felber.at/schaetze/gemeinwohl.pdf>.
- FEST - Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft. Prof. Dr. Hans Diefenbacher. Abgerufen am 15.07.2016. Online: http://www.fest-heidelberg.de/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=59.
- Gebauer, J. & Ziegler, R. (2013). Kollaboration als Weg für Postwachstumsunternehmen - Gemeinsam sind wir groß. *Ökologisches Wirtschaften*, 1.2013, 21-22. München: Oekom Verlag.
- Gebauer, J., Mewes, H. & Dietsche, C. (2015). *Wir sind so frei - Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad*. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).
- Gemeinwohlökonomie - Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft (2013). *Handbuch zur Gemeinwohl-Bilanz, Version 4.1*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: https://www.ecogood.org/sites/default/files/dateien/page/handbuch_v4.1_official_release.pdf.
- Gemeinwohl Ökonomie - Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft (2016). *Vision der Gemeinwohlökonomie*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <https://www.ecogood.org/allgemeine-infos/idee/vision-der-gemeinwohl-oekonomie>.
- Hausinger, B. (2008): *Supervision: Organisation - Arbeit - Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hegmann, G. & Jost, S. (2015). *Dem neuen VW-Chef droht die Deutsche-Bank-Falle*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <http://www.welt.de/wirtschaft/article146808149/Dem-neuen-VW-Chef-droht-die-Deutsche-Bank-Falle.html>.
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Prof. Dr. Angelika Zahrt. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <https://www.ioew.de/das-ioew/mitarbeiter/prof-dr-angelika-zahrt/>.
- KHG Marburg. Dirk Posse – Wachstum konkret. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <https://khgmr.wordpress.com/programm/programmuebersicht/dirk-posse-postwachstum-konkret-die-rolle-von-unternehmen-am-beispiel-der-solidarischen-landwirtschaft/>.
- Kleine, A. (2009). *Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie - Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

- Kurz, R., Wild, W. & BUND-Arbeitskreis Wirtschaft und Finanzen (2015). *Nachhaltigkeit und Unternehmen - Thesen*. Berlin: Springer Verlag. S. 323-327. Doi: 10.1007/s00550-015-0379-y.
- Liesen, A., Dietsche, C. & Gebauer, J. (2013). *Wachstumsneutrale Unternehmen - eine Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs* (Schriftenreihe 205/13). Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).
- Mill, J. S. (1921), *Grundzüge der politischen Ökonomie*. Band 2 (1871), Jena 7. Aufl. 1921, zit. nach Postwachstumsoekonomie.de (2016) o. S., Abgerufen am 15.07.2016. Online: <http://www.postwachstumsoekonomie.de/material/fundstellen-bis-2000/>.
- Nachhaltigkeit.info (2015). *Nachhaltigkeitsdreieck/ Dreieck der Nachhaltigkeit*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeitsdreieck_1395.html
- Ökologisch-demokratische Partei (2014). *Gemeinwohl und Postwachstum – auf der Suche nach der Zukunftsökonomie*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <https://www.oedp.de/aktuelles/pressemitteilungen/newsdetails/news/gemeinwohl-und-postwachstum-auf-der-suche-nach/>.
- Paech, N. (2008). Regionalwährungen als Bausteine einer Postwachstumsökonomie. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialpolitik*, 158/159, 10-19. Kiel: Rettberg-Gauke Verlags- und Medienservice.
- Paech, N. (2009). Postwachstumsökonomie - ein Vademecum. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialpolitik*, 160/161, 28-31. Kiel: Rettberg-Gauke Verlags- und Medienservice.
- Paech, N. (2012): *Die Befreiung vom Überfluss - Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. München: oekom Verlag,
- Paech, N. (2013). *Small is beautiful – Die Rückkehr zum menschlichen Maß*. (Hrsg: Schumacher, E.). München: oekom Verlag.
- Paech, N. (2016). *Niko Paech – Grundzüge einer Postwachstumsökonomie*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <http://www.postwachstumsoekonomie.de/material/grundzuege/>.
- Paqué, K. (2010). *Wachstum ! - Die Zukunft des globalen Kapitalismus*, München: Carl Hanser Verlag.
- Posse, D. (2015). Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft Lehren aus dem Ernährungssektor. *uwf Umwelt Wirtschaftsforum*, Volume 23 Issue 1, 59-67. Heidelberg: Vereinigung für Ökologische Ökonomie.

- Posse, D. (2016). *Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: http://www.postwachstumsoekonomie.de/wp-content/uploads/Posse_Folien_27012016.pdf
- Premium-cola.de. (2016): *0.4 Modul "Anti-Mengenrabatt"*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/198-modul-anti-mengenrabatt>
- Reich, A. (12.08.2015). *Abschied vom homo oeconomicus*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <http://www.zeit.de/kultur/2015-08/wirtschaftspolitik-tania-singer-resource-projekt-10nach8>.
- Reichel, A. & Seeberg, B. (2011) The ecological allowance of enterprise - an absolute measure of corporate environmental performance, its implications for strategy, and a small case. *Journal of Environmental Sustainability*, Volume 1 Issue 1, 81-92, DOI: 10.14448/jes.01.0006.
- Reichel, A. (2013). Betriebswirtschaftliche Perspektiven - Das Ende des Wirtschaftswachstums, wie wir es kennen. *Ökologisches Wirtschaften*, 1.2013, 15-18. München: Oekom Verlag.
- Reinders, H., Ditton, H., Gräsel, C. & Gniewosz, B. (2015). *Empirische Bildungsforschung - Strukturen und Methoden* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rode, V. (2004). *Corporate Branding von Gründungsunternehmen - Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Romer P. M. (2002). *Economy of Growth*. Aufgerufen am 15.07.2016 Online: <http://www.econlib.org/library/Enc1/EconomicGrowth.html>
- Sachs, W. (1993). Die vier E's - Merkposten für einen maßvollen Wirtschaftsstil. *Politische Ökonomie*, Jg. 11, Nr. 33, 69-72.
- Schneidewind, U., Palzkill, A. (2011). *Suffizienz als Business Case - Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre*. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.
- Schubring et al. (2013): Unternehmen und Postwachstum - Das Beispiel Premium-Cola. *Ökologisches Wirtschaften*, 1.2013, 19-20. München: Oekom Verlag.
- Schubring, V, Posse, D., Bozsoki, I. & Buschmann, C. (2013). Neue Strategien nachhaltigen Wirtschaftens - Unternehmen und Postwachstum: Das Beispiel Premium-Cola. *Ökologisches Wirtschaften*, 1.2013, 19-20. München: Oekom Verlag.

- Schulz, B. (20.11.2014). *Fünf Probleme schnell wachsender Firmen (und wie man sie löst)*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <http://www.deutsche-startups.de/2014/11/20/5-probleme-schnell-wachsender-firmen/>.
- Seidl, I., Zahrnt, A. (2010). Argumente für einen Abschied vom Paradigma des Wirtschaftswachstums. *Postwachstumsgesellschaft: Konzepte für die Zukunft*. Marburg: Metropolis-Verlag, 23-36.
- Steigenberger, K. (2012). *Wohlstand braucht Wachstum*. Dossier Wirtschaftspolitik, 3.5.2012. Wien: Wirtschaftskammer Österreich.
- Stengel, O. (2011). *Suffizienz - Die Konsumgesellschaft in der ökologischen Krise*. München: oekonom Verlag.
- Toffler, A. (1980). *Die dritte Welle – Zukunftschance - Perspektiven für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts*. München: Goldmann Verlag.
- Vereinte Nationen (1992). *Agenda 21 - Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf.
- Wascher, E (2010). *Jana Gebauer*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <http://getidos.botanik.uni-greifswald.de/index.php/de/jana-gebauer>.
- Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestages (2004). *Der aktuelle Begriff Nachhaltigkeit*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: http://webarchiv.bundestag.de/archive/2008/0506/wissen/analysen/2004/2004_04_06.pdf.
- Zahrnt, A., Seidl, I. (2013). Wirtschaftswachstum löst keine Probleme - Strukturwandel fordert Neuausrichtung von Geschäftsmodellen. *Ökologisches Wirtschaften*, 1.2013, 27-29. München: Oekom Verlag.
- Zukunftsinstitut GmbH (2016). *Prof. Dr. André Reichel*. Abgerufen am 15.07.2016. Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/menschen/tup-autoren/prof-dr-andre-reichel/>.

Ehrenwörtliche Erklärung

Wir erklären hiermit ehrenwörtlich, dass wir die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt haben. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Ort, Datum

Ort, Datum

Ort, Datum

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen	64
Anhang 2: Interview Zusammenfassung Person A (Uwe Lübbermann)	66
Anhang 3: Interview Zusammenfassung Person B (Herwig Danzer)	75
Anhang 4: Interview Zusammenfassung Person C (Jutta Platz)	79
Anhang 5: Interview Zusammenfassung Person D (Dirk Posse)	84
Anhang 6: Interview Zusammenfassung Person E (Angelika Zahrt)	89
Anhang 7: Interview Zusammenfassung Person F (Hans Diefenbacher)	97
Anhang 8: Interview Zusammenfassung Person G (Jana Gebauer)	103
Anhang 9: Interview Zusammenfassung Person H (André Reichel)	109
Anhang 10: Interview Zusammenfassung Hilke Patzwall	115

Anhang 1: Fragebogen

1. Wachstum

- Was ist die ideale Wachstumsstrategie für ein Postwachstumsunternehmen?
- Welche alternativen Wachstumsstrategien gibt es?
- In wie weit muss die ideale Wachstumsstrategie erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?
- Muss ein Postwachstumsunternehmen gänzlich auf Wachstum verzichten? JA / NEIN
- Sollten Postwachstumsunternehmen eine organische Wachstumsstrategie verfolgen? JA / NEIN

2. Finanzierung

- Wie sollte sich ein Postwachstumsunternehmen idealerweise finanzieren?
- Welche Alternativen gibt es?
- In wie weit muss die ideale Finanzierbarkeit erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?
- Kommen klassische, zinsgebundene Finanzierungen für Postwachstumsunternehmen in Frage? JA / NEIN
- Kommt eine Fremdfinanzierung für Postwachstumsunternehmen in Frage? JA / NEIN
- Dürfen Postwachstumsunternehmen lediglich auf gemeinnützige Finanzierungsquellen zurückgreifen? JA / NEIN

3. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird als das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen definiert.

- Wie müssen diese drei Säulen der Nachhaltigkeit idealerweise erfüllt werden?
- Gibt es Alternativen?

In den letzten Jahren haben viele klassische Unternehmen Abteilungen für Nachhaltigkeits und CSR Projekte gegründet. Wo liegt die Grenze in Bezug auf den Indikator Nachhaltigkeit zwischen nachhaltigen Unternehmen und Postwachstumsunternehmen?

- Ist es für Postwachstumsunternehmen notwendig die Externalisierung von Kosten zu vermeiden? JA / NEIN

- Ist es für ein produzierendes Postwachstumsunternehmen notwendig Rohstoffe regional zu beziehen? JA / NEIN

4. Kollaboratives Wirtschaften

Ein weiterer Indikator für ein Postwachstumsunternehmen ist unserer Meinung nach Kollaboratives Wirtschaften. Wir definieren Kollaboratives Wirtschaften als die Einbeziehung interner als auch externer Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens.

- Stimmen Sie dieser Definition zu und wenn nicht, wie würden Sie diesen Begriff definieren?
- Inwiefern muss ein Unternehmen diese Definition erfüllen um sich als Postwachstumsunternehmen bezeichnen zu können?
- Ist es wichtig, dass der Konsument in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens eingebunden wird? JA / NEIN
- Müssen alle Interessensgruppen auch in den Entscheidungsprozess eingebunden werden? JA / NEIN

5. Unternehmensphilosophie

- Welches ist die ideale Philosophie für ein Postwachstumsunternehmen?
- Gibt es Alternativen?
- Ist es wichtig, dass sich das Unternehmen auf Nutzenstiftung und nicht auf den Profit fokussiert? JA / NEIN
- Kann man ein Postwachstumsunternehmen sein, wenn man profitorientiert wirtschaftet? JA / NEIN
- Sollte Marketing eine untergeordnete Rolle in Postwachstumsunternehmen spielen? JA / NEIN

6. Notwendige und hinreichende Bedingungen

- Welche der oben genannten Indikatoren sind unabdingbar für ein Postwachstumsunternehmen?
- Gibt es Abstufungen im Bezug auf die Indikatoren?
- Fehlen Ihrer Meinung nach weitere notwendige oder auch hinreichende Indikatoren?
- Gibt es auf diesem Forschungsfeld einen Experten, den wir Ihrer Meinung nach unbedingt befragen sollten?

Anhang 2: Interview Zusammenfassung Person A (Uwe Lübbermann)

1. Wachstum

- Was ist die ideale Wachstumsstrategie für ein Postwachstumsunternehmen?

Ich glaube es gibt nicht die eine richtige Postwachstumsstrategie oder Sichtweise. Wenn ich zum Beispiel eine Autofabrik bauen möchte, ist das ohne Kredite kaum möglich. Für uns ist die Perspektive auf die Geschwindigkeit von Unternehmenswachstum, auf die Art und Weise wie man das erreicht und auf die maximale Größe, die man am Ende haben will oder die man nicht haben will. Was die Geschwindigkeit angeht, haben wir festgestellt, dass wir bei 10% pro Jahr an Wachstum und bei 30% pro Quartal stoppen müssen, aufgrund von ökonomischen, personellen und kulturellen Gründen. Der Gedanke war immer für uns, dass Wachstum eben dauern dürfen muss. So haben wir bewusst von Anfang an auf Kredite verzichtet. Anfangs haben wir auch nur sehr kleine Mengen produziert. Mein Rat an Gründer ist immer, mit allen anderen zu reden, auf die du dich auswirken wirst, Lieferanten, Kunden, Kunden von Kunden, und so weiter, um möglichst früh deren Bedarf mit einzubauen. So hat man am Ende weniger Ärger. Und wenn es geht: "Mach langsam", ohne Druck und ohne Bank.

Bei einer bestimmten Zielgröße des Unternehmens, bei der es gerade noch überblickt werden kann, da wollen wir aufhören. Ich habe aber noch keine Ahnung wo das sein wird. Aber deshalb müssen wir anders denken über die eigene Expansion, weil es ja auch Gründe gibt weshalb man Wachstum haben will. Zum einen können wir mit Wachstum mehr Leute unter unser umfassendes Absicherungssystem bringen, dass sie auch in persönlichen Krisen stützt. Auch um für unsere Unternehmensidee mehr Reichweite zu haben wollen wir eigentlich Wachstum haben. Dann können andere Unternehmen so ähnlich arbeiten.

Ich glaube, die ideale Wachstumsstrategie ist die, so langsam wie irgendwie möglich das zu machen, aus finanziellen, organisatorischen und kulturellen Gründen. Aber es gibt verschiedene Spielarten davon. Es gibt nicht die ideale Strategie für alle Postwachstumsunternehmen, die ist für jede Branche anders. Meine Strategie ist eben, so schnell wie maximal nötig und so langsam wie möglich zu wachsen.

- In wie weit muss die ideale Wachstumsstrategie erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?

Keine Ahnung, ich weiß nicht einmal ob wir ein Postwachstumsunternehmen sind. Was ich aber noch hinzufügen möchte ist, dass der Umgang mit Wachstum auch stark von der Unternehmenssituation abhängt. Manchmal ist etwas mehr Wachstum nötig, dann muss man sich Strategien überlegen, durch die dieses erreicht werden kann. Bei uns waren es Veranstaltungen, von denen wir mehr machen, um eine leicht gesteigerte Bekanntheit zu erreichen, aber alles auf freiwilliger Ebene. Es kann aber auch andere Strategien geben.

- Muss ein Postwachstumsunternehmen gänzlich auf Wachstum verzichten?

Das glaube ich nicht, das "Wie" entscheidet. Nicht zu schnell, nicht mit Druck und bis zu einer gewissen Maximalgröße, die jeweils unterschiedlich gesehen werden kann, aber ganz verzichten muss es aus meiner Sicht nicht, weil man sonst ja nie ein Unternehmen aufbauen könnte. Außerdem muss auch der soziale Zweck im Vordergrund stehen und nicht nur an das Unternehmen „drangehängt“ werden.

- Sollten Postwachstumsunternehmen eine organische Wachstumsstrategie verfolgen?

Ich finde ja, wenn organisch meint, dass das Unternehmen nicht zu schnell, sondern langsam, Stück für Stück wächst. Weil wenn du es zu schnell wächst, mit Krediten, mit Druck, hast du eine Problemfabrik.

2. Finanzierung

- Wie sollte sich ein Postwachstumsunternehmen idealerweise finanzieren?

Das kann man nicht so allgemeingültig sagen. Ich bin der Meinung, wenn es irgendwie möglich ist, sollten Kredite aller Art vermieden werden, weil jeder Kredit, den du aufnimmst auch zurückgezahlt werden muss. Auch wenn du dir von Familienmitgliedern oder von Crowdfundern Geld leihst, musst du das in der Regel zurückzahlen. Auf der Crowdfunding Ebene musst du es nicht immer auf rechtlicher Ebene zurückzahlen, da gibt es verschiedene Ansätze, aber auf moralischer Ebene müsste man es eigentlich zurückzahlen. Wenn eine Finanzierung nötig ist, dann sollte es eine sein, die wenig Druck ausübt, von Crowdfundern oder Eltern. Auch dann wird es wahrscheinlich einen Druck geben, das Geld zurückzuzahlen, aber einen geringen. Wenn es gar nicht anders geht, sollte man auf kommerzielle Finanzierer wie Banken

zurückgreifen. Also insgesamt, ist der Optimalfall ohne Finanzierung auszukommen, wenn das nicht geht kann man auf Finanzierungen, die wenig Druck ausüben zurückgreifen. Dazu zählt der private Bereich, Freunde, Familie. Crowdfunding kann eine Methode sein, da ist es auch teilweise mit langen Zeiträumen geregelt, aber ich sehe Crowdfunding auch nicht unkritisch, weil man als Person, die da etwas einlegt, mit ins Risiko gehst, du hast aber in der Regel keine Möglichkeit, an den Unternehmensentscheidungen mitzuwirken. Das finde ich ist eigentlich Ehrensache, dass, wenn du mit ins Risiko gehst, du dich auch beteiligen kannst. Dazu kommt, dass viele Crowdfunding Angebote sehr intransparent sind und auch falsche Angaben machen, was die Unternehmenssituation angeht, was vielleicht frühere Finanzierungen angeht, die auch noch verschwiegen wurden, und auch Finanzierungsausfälle verschwiegen wurden. Da gibt es keine Prüfung der Angaben. Beim Crowdfunding entstehen zudem zum Teil sehr hohe Zinsbelastungen, weil die formale Absicherung fehlt, und um das zu kompensieren werden den Leuten hohe Renditen versprochen. Diese Rendite, die das Unternehmen mehr erwirtschaften muss, baut Druck auf. Zusätzlich ist auch die Plattform noch beteiligt, über die das Crowdfunding läuft, und die Plattform bekommt auch zehn Prozent der Finanzierungssumme. Das heißt das Unternehmen hat vom ersten Tag an einen Renditedruck. In der Summe halte ich Crowdfunding daher für unseriös.

- In wie weit muss die ideale Finanzierbarkeit erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?

Das kann man auch nicht für alle gleich beantworten. Ich würde es umgekehrt formulieren: Wenn du eine Finanzierungsstrategie hast, die auf Krediten basiert, und die hohe Renditen vorsieht, dann bist du wahrscheinlich kein Postwachstumsunternehmen. Vielleicht aber doch. Es gibt Geschäftsmodelle, die nicht ohne bestimmte Finanzierungsmodelle gehen.

- Kommen klassische, zinsgebundene Finanzierungen für Postwachstumsunternehmen in Frage?

Es mag Situationen geben, in denen die noch nötig sind, aber sie sollten vermieden werden, wenn es geht. Zinsen bauen langfristig einen extremen Druck im System auf und haben eine sehr negative Wirkung. Deshalb halte ich sie generell für keine gute Idee.

- Dürfen Postwachstumsunternehmen lediglich auf gemeinnützige Finanzierungsquellen zurückgreifen?

Das wäre zu befürworten. Wenn es geht, sollte man auf gemeinnützige Finanzierungsquellen zurückgreifen. Wenn das gar nicht geht, muss die Finanzierung eben mit Hilfe von Banken geschehen.

3. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird als das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen definiert.

- Wie müssen diese drei Säulen der Nachhaltigkeit idealerweise erfüllt werden?

Das ist wieder eine sehr allgemeine Frage, die man nicht für jedes Unternehmen gleich beantworten kann. Ich glaube auch, dass die drei Säulen nicht reichen. Wir haben zwei weitere identifiziert, den Schutz des Unternehmens, der Eigenschutz sozusagen, der für uns ein Handlungsfeld ist, der ist aber nicht in den drei eigenen Bereichen abgedeckt. Ein fünfter Bereich wäre der Transfer, also nach außen die Ideen weiterzutragen, Veranstaltungen zu machen, anderen Gründungen kostenlos zu helfen, was also nicht nur auf das eigene Unternehmen zielt, sondern die Verbreitung der Ideen voranbringen will. Und es gibt noch eine sechste Säule, die Kultur, als wesentlicher Treiber für alle anderen Zusammenhänge, dass man eben eine gesellschaftliche Entwicklung als Unternehmen auch voranbringt. Das haben wir bisher aber noch nicht so für uns formuliert. Wie diese Säulen ausbalanciert werden, das ist ganz unterschiedlich. Wir als Getränkehersteller haben einen Weg gefunden, das Produkt so ökologisch wie möglich zu machen, nur Mehrweg Glas zu verwenden und das Liefergebiet zu begrenzen auf die drei deutschsprachigen Länder. Auf der sozialen Ebene tun wir auch viel mit beispielsweise Konsensentscheidungen und sehr langer Absicherung für Leute in Krisen. Wir verlangen auch keine Zinsen, wenn Händler uns Geld schulden, das finde ich auch wichtig, dass hier kein Druck entsteht. Aber das kann in jeder Branche unterschiedlich aussehen. Da kann man andere Methoden anwenden und andere Entscheidungen treffen. Das gibt nicht den einen richtigen Weg wie man das ausbalanciert. Wenn du ein Produkt wie Batterien herstellst, das ökologisch gesehen viele Probleme verursacht, wenn es falsch entsorgt wird, musst du damit anders umgehen, als wenn du Wasser herstellst.

- In den letzten Jahren haben viele klassische Unternehmen Abteilungen für Nachhaltigkeits- und CSR Projekte gegründet. Wo liegt die Grenze in Bezug auf den Indikator Nachhaltigkeit zwischen nachhaltigen Unternehmen und Postwachstumsunternehmen?

Was mir auffällt, ist, dass Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen oben drauf gesetzt wird, oder drangehängt wird, typischerweise in der PR Abteilung, um sich gut darzustellen. Ein Unternehmen, was vorher konventionell war, primär gewinngetrieben, und mit Druck und Werbung und Finanzierung und Anweisungen für Mitarbeitende arbeitet soll, kurz vor Schluss noch in etwas Nachhaltiges verbogen werden. Das ist aber schwer, wenn du von vorne herein schon anders gestartet bist. Für mich ist die Grenze da, wo du von vorne herein schon anders startest, das Unternehmen anders aufstellst, das ist für mich die erste Unterscheidung, und die zweite ist, wo du Leute hast, die das aus Überzeugung tun, oder Leute hast, die es tun, weil es gerade ein Trend ist. Beispielsweise kann man derzeit mit Bio-Fairtrade Getränken mehr Geld verdienen.

- Ist es für Postwachstumsunternehmen notwendig die Externalisierung von Kosten zu vermeiden?

Die Externalisierung von Kosten halte ich für ein Märchen. Wenn ich eine Getränkelieferung machen möchte, und mich selber ins Auto setze und die Kisten ausfahre, dann könnte man das als intern bezeichnen. Wenn ich jetzt den Händler anrufe, und ihn bitte, das zu tun, und ihn dafür bezahle, könnte man sagen, dass ich es externalisiert habe. Die Kosten sind aber ziemlich gleich. Eigentlich ist es also egal, ob ich es intern oder extern mache. Es ist extern manchmal günstiger, weil der externe Partner mehr Erfahrung und Wissen hat. Im Endeffekt ist aber nichts externalisiert, weil ich ihn nicht als extern betrachte. Er ist ja auch ein Beteiligter in dem Moment und leistet einen wichtigen Beitrag zum Ganzen. Viele Unternehmen betrachten andere als extern, und denken, sie seien nicht mehr verantwortlich dafür, aber das möchte ich genau nicht so sehen. Der Partner wird durch meinen Auftrag intern, finde ich. Ich will ihn auch dementsprechend behandeln, ich will, dass er genug Geld für seine Arbeit bekommt und seinen Spielraum hat. Externalisierung halte ich für den falschen Gedanken, es ist nichts extern. Das meine ich auch auf einer globalen Ebene. Wenn du den Müll von deinem Grundstück auf ein anderes wirfst, ist er nicht weg. Er kommt über das Grundwasser wieder zu dir zurück, vereinfacht ausgedrückt. Auch sozial bekommt man mit den Nachbarn im Dorf Probleme. Das alles, was du an externen

Wirkungen verursachst, kommt irgendwann zu dir zurück. Daher ist die Sichtweise “extern” Quatsch. Auf der ökologischen, sozialen und finanziellen Ebene, denn wenn du deine Leute nicht richtig bezahlst, bekommst du Probleme, weil die Probleme kriegen. Es ist alles ein Dorf, auch die Welt ist nur ein Dorf, nur größer. Das heißt, Wirkungen, die wir vermeintlich externalisieren, sind nicht weg, sie kommen irgendwann wieder. Beispielsweise die Flüchtlingsproblematik oder die Verschmutzung der Meere durch Plastik, darüber hinaus die Klimaerwärmung und so weiter. Alles bleibt auf der Welt. Es dauert nur länger, bis alles wiederkommt, aber es kommt wieder.

- Ist es für ein produzierendes Postwachstumsunternehmen notwendig Rohstoffe regional zu beziehen?

Ich würde sagen, es ist wünschenswert, das so regional wie möglich zu machen. Aber das kann man nicht über einen Kamm scheren. Es gibt Dinge, die regional gar nicht gehen. Manche Rohstoffe wachsen nur in Afrika oder Brasilien. Regional ist wünschenswert, aber nicht automatisch das Beste.

4. Kollaboratives Wirtschaften

Ein weiterer Indikator für ein Postwachstumsunternehmen ist unserer Meinung nach Kollaboratives Wirtschaften. Wir definieren Kollaboratives Wirtschaften als die Einbeziehung interner als auch externer Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens.

- Stimmen Sie dieser Definition zu und wenn nicht, wie würden Sie diesen Begriff definieren?

Diese Herangehensweise finde ich gut, es gibt verschiedene Ansätze. Man kann diese Idee unterschiedlich weit treiben. Man kann sagen, dass man bei allen Kommunikationsentscheidungen die Kunden fragt, oder bei strategischen Entscheidungen den Partner befragen, oder eben bei allen Entscheidungen alle befragen, das machen wir so. Man kann Kollaboration verschieden weit treiben. Es geht in manchen Branchen besser als in anderen. Die Betrachtungsweise macht den Unterschied – wenn du externe Partner mit einbindest, weil du sie als intern verstehst, weil du dich auf sie auswirkst und keine Wirkung weg ist, dann kann das sozusagen ein Hebel dahin sein, dass du nicht weiter wachsen willst auf Kosten der anderen. Weil auch das ist ja auf diesem einen Planeten, kannst du ja nicht immer weiter wachsen – also

wie denn? Wir haben nur den einen Planeten. Was du mehr hast, haben andere weniger. Wenn man das verstanden hat, ist automatisch klar, dass du nur so weit wächst und eigene Ressourcen sammelst, wie es nötig ist um dir selber einen ausreichenden Lebensstandard zu ermöglichen und dann reicht das. Es ist die Sichtweise, wenn du einmal verstanden hast, dass immer mehr automatisch dazu führt, dass andere immer weniger haben und dass das zu massiven Problemen führt. Irgendwann ist es eine logische Folge, dass du als Unternehmen nicht immer weiter wachsen willst, sondern eine gesunde Größe haben willst, die ausreichend ist. Kunden wissen das zu schätzen, dass du nicht um jeden Preis Geld verdienen willst.

- Ist es wichtig, dass der Konsument in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens eingebunden wird?

Es fängt ja schon bei den Entscheidungen an. Wertschöpfung ist das tatsächliche Tun des Unternehmens, wo man auch fragen kann, welcher Wert da eigentlich für wen geschaffen wird. Bei vielen Unternehmen gilt der Gewinn als Wert, der geschöpft wird. Und dieser wird typischerweise von den Investoren oder Inhabern abgeschöpft. Konsumenten sollen miteinbezogen werden, denn sie tragen dazu bei, dass es uns gibt und dadurch hast du ein Recht, mitzuentcheiden, was wir mit dem Geld machen und ob wir Gewinne erzielen wollen oder nicht. Ich würde also darüber hinaus sagen, dass Konsumenten die Möglichkeit haben sollten, in alle Entscheidungen des Unternehmens miteinbezogen zu werden.

- Müssen alle Interessensgruppen auch in den Entscheidungsprozess eingebunden werden?

Ich glaube, es sollten alle Interessensgruppen die Möglichkeit dazu haben. Es muss sich nicht zwingend jeder beteiligen, wenn man als Kunde zufrieden ist, muss man das nicht, aber es muss möglich sein. Unternehmen treffen ja auch Entscheidungen, die zum Nachteil von einzelnen Gruppen sind. Es muss möglich sein, dass benachteiligte Gruppen sich gegen diese Nachteile wenden können. Das ist der Grund für Konsensentscheidungen bei uns.

5. Unternehmensphilosophie

- Welches ist die ideale Philosophie für ein Postwachstumsunternehmen?

Das ist auch nicht für alle Unternehmen gleich zu beantworten. Es gibt eher Kernpunkte und Sichtweisen. Wenn du das Unternehmen so begreifst, dass deine Aufgabe ist, deinen persönlichen Gewinn zu steigern, und Kosten und Wirkungen zu externalisieren, und schnell profitabel zu werden, dann bist du wahrscheinlich kein Postwachstumsunternehmen. Wenn du aber denkst, es gibt keine externen Wirkungen, alles ist intern, wir wollen nicht um jeden Preis wachsen, es darf nicht zu schnell gehen, dann bist du wahrscheinlich doch ein Postwachstumsunternehmen. Aber da gibt es nicht die eine richtige Kriterienliste.

- Ist es wichtig, dass sich das Unternehmen auf Nutzenstiftung und nicht auf den Profit fokussiert? JA

- Kann man ein Postwachstumsunternehmen sein, wenn man profitorientiert wirtschaftet?

Das kommt darauf an. Ich denke, es kann auch Geschäftsmodelle geben, die profitorientiert sind, und als Postwachstumsunternehmen bezeichnet werden können, weil sie zur Gesamtentwicklung positiv beitragen und niemandem konkret schaden.

- Sollte Marketing eine untergeordnete Rolle in Postwachstumsunternehmen spielen?

Kommt drauf an. Die Frage ist: "Was ist Marketing?" Was ich hier mache ist in der Definition Kommunikation und ein bisschen Marketing. Marketing heißt in der Definition, dass du das Unternehmen darauf ausrichtest, was die Kunden wollen. Das sehe ich nicht ganz so. Das Unternehmen sollte auf die Kunden ausgerichtet sein, klar, aber auch ausgerichtet sein anhand der Überzeugung, die ich habe. Und wenn ich mich nur nach den Kunden richte, dann bin ich extrem fremdgesteuert. Und wenn angeblich die Kunden nur billig wollen, und der homo oeconomicus immer das beste Angebot wählt, wenn das so wäre, hätten wir nur Discounter. Es geht auch in die Richtung, aber es gibt auch Entwicklungen von Kunden, die sagen, sie wollen Qualität haben oder von einem Anbieter kaufen, der seine Leute ordentlich absichert und der alle Leute ordentlich bezahlt, und der keine Gewinne obendrauf macht, von daher glaube ich, dass Werbung eine untergeordnete Rolle spielen sollte. Werbung, die du als Kunde mitbezahlst und die sich dir aufdrängt. Aber Kommunikation/Marketing darf durchaus

eine Rolle spielen, glaube ich, weil du ja irgendwie kommunizieren musst mit Kunden. Mein Weg ist der, das auf die freiwillige Art durch Vorträge zu tun, wer will kann es sich anhören, alles auf einer Ebene, die sich dem Kunden nicht aufdrängt und die den Kunden nichts kostet. Von daher auch da, kommt es drauf an. Ohne Kommunikation und ohne Marketing geht es nicht, aber es sollte Grenzen haben. Da wo es sich aufdrängt und da wo es zu Fremdsteuerung führt. Wenn jetzt alle Kunden sagen wir wollen Plastik, mache ich das nicht. Ich muss auch dahinterstehen können.

6. Notwendige und hinreichende Bedingungen

- Welche der oben genannten Indikatoren sind unabdingbar für ein Postwachstumsunternehmen?

Für uns ist die Philosophie das Wichtigste, daraus ergibt sich bei uns das Kollaborative Wirtschaften. Daraus ergibt sich, dass wir Nachhaltigkeit haben wollen, was das ist, ist wieder eine Definitionsfrage. Daraus ergibt sich, dass wir möglichst keine Finanzierung haben wollen. Und daraus ergibt sich, dass wir mit Wachstum anders umgehen wollen. Das ist aber nur unsere Weise. Dabei ist keins notwendig und keins hinreichend, weil alle sich bedingen und zusammenhängen. Da gibt es nicht nur das eine wichtige Kriterium.

- Fehlen Ihrer Meinung nach weitere notwendige oder auch hinreichende Indikatoren?

Mir fehlt bei unserer Betrachtung etwas, das ist Resilienz, also Krisenfestigkeit und Krisenvorsorge. Auf diesem Gebiet haben wir viel gemacht, um nicht von einzelnen Kunden zu abhängig zu werden. Das ist für mich ein Faktor, der viel Druck aus dem System nimmt.

- Gibt es auf diesem Forschungsfeld einen Experten, den wir Ihrer Meinung nach unbedingt befragen sollten?

Niko Paech und Christian Felber. Außerdem Stefan Schalleger von der Uni Lüneburg. Weiter empfehle ich Tina Pagel von Betacoop.de aus Leipzig, die sich besonders mit Finanzierung beschäftigt. Eduard von Kollemate aus Dresden empfehle ich euch noch.

Anhang 3: Interview Zusammenfassung Person B (Herwig Danzer)

1. Wachstum

- Was ist die ideale Wachstumsstrategie für ein Postwachstumsunternehmen?

„Man sollte ein Konzept haben, dass bereits die Größe des gewünschten Betriebs festlegt. [...] Im Handwerk ist das völlig normal.“ Ich sehe darin nichts Besonderes, in dieser Branche denkt niemand groß darüber nach zu wachsen, noch gibt es den Druck ständig zu wachsen. Natürlich gibt es Phasen „in denen man wächst. Das ist am Anfang [...].“

Ich habe für mich gemerkt, dass es ab einer bestimmten Mitarbeiteranzahl nichts mehr bringt. Denn „[...] es ist dann wahnsinnig schwer, dass ich das, was ich hier mit den Kunden gemeinsam erarbeite, [...], das so weit zu schaffen, dass das dann genau so auch beim Kunden ankommt. Das wird eben umso schwerer, je größer ein Betrieb.“ Man muss also die optimale Größe für den eigenen Betrieb finden.

- Muss ein Postwachstumsunternehmen gänzlich auf Wachstum verzichten? **NEIN**

„Auf jegliches Wachstum zu verzichten, das ist kompletter Unsinn.“ Ein gewisses Wachstum lässt sich manchmal nicht vermeiden und ist auch sinnvoll.

- Sollten Postwachstumsunternehmen eine organische Wachstumsstrategie verfolgen?

JA Beim produzierenden Gewerbe ist organisches Wachstum das Anzustrebende.

2. Finanzierung

- Wie sollte sich ein Postwachstumsunternehmen idealerweise finanzieren?

„Indem es einfach Geld hat und keine Bank braucht.“ Dies ist auf jeden Fall der Idealzustand.

- Welche Alternativen gibt es?

Fremdfinanzierung. Für gewisse Investitionen kommt nur diese Form der Finanzierung in Frage. „Als wir gegründet haben, dachten wir, wir machen keine Schulden. Das hat dann auch nur gute 3 Monate gedauert bis wir dieses Konzept umgeschmissen haben. Also Kreditfinanzierung ist eine Alternative.“

- In wie weit muss die ideale Finanzierbarkeit erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?
„Gar nicht. Wir haben uns ja auch ganz normal finanziert.“
- Kommen klassische, zinsgebundene Finanzierungen für Postwachstumsunternehmen in Frage? JA
- Kommt eine Fremdfinanzierung für Postwachstumsunternehmen in Frage? JA
- Dürfen Postwachstumsunternehmen lediglich auf gemeinnützige Finanzierungsquellen zurückgreifen? NEIN

3. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird als das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen definiert.

- Wie müssen diese drei Säulen der Nachhaltigkeit idealerweise erfüllt werden?
„Im Prinzip ist eine nachhaltige Betriebsführung etwas, das mit gesundem Menschenverstand zusammenhängt.“ Und somit nichts, worüber man viel erzählt. „Das ist eine Konzeptfrage, aber natürlich auch eine Einstellungsfrage.“

Für mich ist ein Postwachstumsunternehmen ein Unternehmen, das nicht wächst, ein Konzept hat, welches aber nicht unbedingt nachhaltig wirtschaftet. „*Postwachstumsunternehmen*, das ist für mich keine Auszeichnung, kein Titel, sondern einfach halt eine Tatsache.“

4. Kollaboratives Wirtschaften

Ein weiterer Indikator für ein Postwachstumsunternehmen ist unserer Meinung nach kollaboratives Wirtschaften. Wir definieren Kollaboratives Wirtschaften als die Einbeziehung interner als auch externer Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens.

- Stimmen Sie dieser Definition zu und wenn nicht, wie würden Sie diesen Begriff definieren?
„Ja, stimme ich zu.“

- Inwiefern muss ein Unternehmen diese Definition erfüllen um sich als Postwachstumsunternehmen bezeichnen zu können?

„Vielleicht fehlt mir die Definition von Postwachstum, aber wenn ich Postwachstumsunternehmen als Auszeichnung verstehen wollte, dann hätte ich natürlich diese ganzen Kriterien angelegt – Ist der nachhaltig, macht der einen vernünftigen Umgang mit Stakeholdern und so weiter. Wenn ich einfach sage, Postwachstumsunternehmen ist halt einfach ein Unternehmer, der weiß, dass er nicht wachsen will, dann kann das jeder sein.“

- Ist es wichtig, dass der Konsument in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens eingebunden wird? JA

Es schadet nicht, ist aber nicht entscheidend für mich.

- Müssen alle Interessensgruppen auch in den Entscheidungsprozess eingebunden werden? NEIN

5. Unternehmensphilosophie

- Welches ist die ideale Philosophie für ein Postwachstumsunternehmen?

Die Philosophie ist, „[...] dass es eine optimale Betriebsgröße für diesen Zweck gibt... Viel mehr fällt mir hier nicht mehr ein.“ Ich weiß, dass ich meine Arbeit hier am sinnvollsten in dieser Betriebsgröße ausführen kann. Wenn wir wachsen würden, würden wir uns selbst die Arbeit erschweren und auch nicht unsere Lebensqualität erhöhen. Deshalb wachsen wir nicht.

- Ist es wichtig, dass sich das Unternehmen auf Nutzenstiftung und nicht auf den Profit fokussiert? JA

„Das ist sicher kein Fehler.“

- Kann man ein Postwachstumsunternehmen sein, wenn man profitorientiert wirtschaftet?

Meine Vorstellung von *Postwachstum* ist neutral, nicht wertend. Und somit sind meine Antworten alle *Nein*. Wenn man dies jedoch umdreht und dem Ansatz des Postwachstums eine Wertung gibt, dann sind diese Kriterien alle relevant und die Fragen mit *Ja* zu beantworten.

- Sollte Marketing eine untergeordnete Rolle in Postwachstumsunternehmen spielen? JA
„Marketing muss ehrlich sein.“ Wenn ein Unternehmen den Titel Postwachstumsunternehmen trägt und sich dann herausstellt, dass es nicht in diesem Sinne wirtschaftet, „[...] dann ist das doof“.

6. Notwendige und hinreichende Bedingungen

- Welche der oben genannten Indikatoren sind unabdingbar für ein Postwachstumsunternehmen?

„Nach meiner Definition ist Wachstum das eigentliche Thema [...].“

- Gibt es Abstufungen im Bezug auf die Indikatoren?

Wenn ich *Postwachstumsunternehmen* als Auszeichnung verstehe, dann erlangen auch die anderen Kriterien an Relevanz. Nach Wachstum erscheint mir Nachhaltigkeit als wichtiges Kriterium, denn hier gibt es objektive Kriterien. Kollaboratives Wirtschaften ergänzt Aspekte der Nachhaltigkeit. Unternehmen können eine schöne Philosophie haben „und trotzdem einen Scheiß produzieren“. Finanzierung steht meiner Meinung nach in keinem Zusammenhang zu Postwachstum. Natürlich ist es schöner, wenn mir jemand Geld gibt anstatt zur Bank zu gehen und es zu leihen.

- Fehlen Ihrer Meinung nach weitere notwendige oder auch hinreichende Indikatoren?

Das EFQM-Modell listet alle Kriterien. Abgesehen davon, kann ich durch eine präzise Definition des Kriteriums Nachhaltigkeit den größten Teil dieser abdecken. Um einen wertigen Postwachstums-Begriff zu bilden ist Nachhaltigkeit das entscheidende Kriterium und die Definition dieser ist dann wiederum diskussionswürdig.

- Gibt es auf diesem Forschungsfeld einen Experten, den wir ihrer Meinung nach unbedingt befragen sollten?

Alle die ich kenne waren letztes Jahr beim Kongress dabei.

Anhang 4: Interview Zusammenfassung Person C (Jutta Platz)

1. Wachstum

- Was ist die ideale Wachstumsstrategie für ein Postwachstumsunternehmen?

„Wir haben keine Wachstumsstrategie, das ist nicht unsere Zielsetzung. [...] Wir müssen schauen, dass wir Kunden die uns wegbrechen durch Internationalisierung entsprechend auffangen können. Aber das ist für uns ein spezielles Problem.“ An manche Kunden kommen wir auch nur über die Qualität und nicht über den Preis.

- Welche alternativen Wachstumsstrategien gibt es Postwachstumsunternehmen?

„Für mich steht das gar nicht so fest, dass wir ein Postwachstumsunternehmen sind. Das ist sehr schwierig von der Fragestellung.“

Das bedeutet, Wachstum ist gar kein Thema, über das Sie groß nachdenken?

„Nein gar nicht. Wir haben auch Jahre gehabt, in denen wir abgebaut haben, weil wir sehr modeabhängig sind. [...] Wenn wir sehen, dass es modemäßig weniger wird, geht es nur darum, dass wir rechtzeitig reagieren. Das wir personalmäßig reagieren, dass wir auch dann unsere Produktion runterfahren und das ist umgekehrt genauso der Schluss, dass wir heute unsere Produktion nicht hochfahren, sondern wir arbeiten mit Kollegenfirmen.“ Wir kaufen keine zusätzlichen Maschinen, sondern lassen bei Kollegenfirmen unsere Meterware produzieren. Das ist unsere Strategie.

„Damit wir also nicht wachen müssen, indem wir unsere Produktion erweitern, [...] weil was machen wir, wenn es weniger wird?“

- Inwieweit muss die ideale Wachstumsstrategie erfüllt sein, damit Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gelten?

„Das kann ich Ihnen nicht sagen. Ich glaube nicht, dass es das ideale gibt. Weil das so unterschiedlich ist, wie man aufgestellt ist.“ Manche Unternehmen fokussieren sich auf den regionalen Markt. Es gibt Unternehmen, die liefern nur im Umkreis von 50 km. Diese Chance haben wir gar nicht. Dafür sind wir viel zu sehr von der Großindustrie abhängig.

- Muss ein Postwachstumsunternehmen gänzlich auf Wachstum verzichten?

NEIN

- Sollten Postwachstumsunternehmen eine organische Wachstumsstrategie verfolgen?

NEIN

2. Finanzierung

- Wie sollte sich ein Postwachstumsunternehmen idealerweise finanzieren?

Idealerweise ist es so, dass man kein Kapital von Banken braucht. Idealerweise über Rücklagen und Gesellschafteranteile innerhalb der Familie. Und, dass man behutsam, auch mit den finanziellen Ressourcen umgeht, dass man das ranschaft, was man selber stemmen kann, und bei Neugründern vielleicht auch über eine Genossenschaft. So, dass man die Banken nicht alternativ dabei haben sollte.

- Welche alternativen Finanzierungsmethoden gibt es noch?

„Na das hatten wir ja gerade schon.“

- Inwieweit muss die ideale Finanzierbarkeit erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?

„Damit man das überhaupt sein kann, brauchen wir die Unabhängigkeit der Banken.“

- Kommen klassisch zinsgebundene Finanzierungen in Frage?

„Das kann schon sein. [...] Das hängt auch vom Typ ab. Aber idealerweise natürlich nicht.“

- Kommt eine Fremdfinanzierung für Postwachstumsunternehmen in Frage?

„Fremdfinanzierung schon, wenn man vielleicht auch andere Wege geht. So wie Genossenschaftsbanken. [...] Es gibt schon Alternativen. Es ist natürlich schwierig, aber das gibt es. [...] Ansonsten dieses Crowdfunding. [...]. Das ist ja eine Finanzierungsmöglichkeit, gerade für Startup Unternehmen.“

- Dürfen Postwachstumsunternehmen lediglich auf gemeinnützige Finanzierungsquellen zurückgreifen?

NEIN

3. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird als das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen definiert.

- Wie müssen die drei Säulen der Nachhaltigkeit in Postwachstumsunternehmen idealerweise erfüllt werden?
„Nachhaltigkeit ist, wenn wir uns das soziale anschauen, der Umgang mit unseren Mitarbeitern, auch das ist Nachhaltigkeit. Wie wir unsere Mitarbeiter einsetzen können, gerade auch durch die Altersstrukturen. [...]“. Fort,- und Weiterbildung ist ebenfalls ein Thema für unsere jüngeren Mitarbeiter. „Außerdem der Umgang mit unseren Materialien und auch da, [...] nach neuen Alternativen zu schauen. Einkaufen unserer Rohstoffe möglichst nur bei lokalen Unternehmen.“
- Gibt es Alternativen zu Ihrem Verständnis von Nachhaltigkeit?
„Die andere Form von Nachhaltigkeit ist Masse, Menge, billig. Das ist natürlich nicht das, was wir wollen.“
- Wo liegt die Grenze in Bezug auf den Indikator Nachhaltigkeit zwischen nachhaltigen Unternehmen und Postwachstumsunternehmen?
„Kann ich absolut nichts zu sagen.“
- Ist es für Postwachstumsunternehmen nötig, die Externalisierung von Kosten zu vermeiden?
- Ist es für ein produzierendes Postwachstumsunternehmen notwendig, Rohstoffe von regionalen Lieferanten zu beziehen?
„Wenn möglich, ja. Eindeutig.“

4. Kollaboratives Wirtschaften

Ein weiterer Indikator für ein Postwachstumsunternehmen ist unserer Meinung nach kollaboratives Wirtschaften. Wir definieren Kollaboratives Wirtschaften als die Einbeziehung interner als auch externer Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens.

- Stimmen Sie der Definition des kollaborativen Wirtschaftens, als Einbeziehung aller internen und externen Satellitengruppen in den Wertschöpfungsprozess, zu oder wie würden sie dieses definieren?
„Dem würde ich zustimmen.“
- Inwiefern muss ein Unternehmen diese Definition erfüllen, um sich als Postwachstumsunternehmen bezeichnen zu können?
„Es ist dann notwendig, wenn es sinnmachend ist. [...] Grundsätzlich finde [...] ich es sehr wichtig, untereinander zu kooperieren. Es macht Sinn, wenn man es machen kann, es muss aber nicht immer sein.“
- Ist es wichtig, dass der Konsument in den Wertschöpfungsprozess miteingebunden wird?
NEIN
- Müssen alle Interessensgruppen auch in den Entscheidungsprozess miteingebunden werden?
NEIN

5. Unternehmensphilosophie

- Welches ist die ideale Philosophie für ein Postwachstumsunternehmen?
„Die ideale Philosophie ist für mich die Zielsetzung eines Unternehmens. [...]“. Auch wir müssen Gewinne machen, auf Dauer Verluste machen geht auch nicht, es geht aber nicht um den meisten Profit. Das Ziel ist das Produkt, der zufriedene Kunde und der Mitarbeiter. „Wenn wir dabei noch ein bisschen Gewinn machen, ist das eine tolle Geschichte.“

- Gibt es denn Alternativen?
„Für mich nicht.“
- Ist es wichtig, dass sich das Unternehmen auf Nutzenstiftung und nicht auf den Profit fokussiert?
JA
- Kann man ein Postwachstumsunternehmen sein, wenn man profitorientiert wirtschaftet?
„Nein. Das darf aber nicht die erste Zielsetzung sein.“
- Sollte Marketing eine untergeordnete Rolle in Postwachstumsunternehmen spielen?
NEIN

6. Notwendige und hinreichende Bedingungen

- Welche der oben genannten Indikatoren Wachstum, Finanzierung, Nachhaltigkeit, kollaboratives Wirtschaften und Philosophie sind unabdingbar für ein Postwachstumsunternehmen?
„Diese Philosophie steht für mich im Vordergrund.“ [...] Dann das Wachstum, dass Wachstum eben nicht die erste Priorität ist. Dann die Nachhaltigkeit und Kollaboratives Wirtschaften und dann als letztes die Finanzierung.“
- Fehlen Ihrer Meinung nach noch notwendige oder hinreichende Indikatoren?
„Nein. Ich denke, dass es zu diesem Thema ganz gut passt.“
- Gibt es Ihrer Meinung nach noch einen Experten, den wir befragen sollten?
NEIN

Anhang 5: Interview Zusammenfassung Person D (Dirk Posse)

1. Wachstum

- Was ist die ideale Wachstumsstrategie für ein Postwachstumsunternehmen?

Zuerst gilt es Festzuhalten, dass jede Strategie eines Unternehmens abhängig ist von Branche, Region oder der Marktphase. Eine Orientierung am Bedarf der Nutzergruppe, ist hierbei jedoch besonders wichtig für die Ausrichtung der Strategie.

- Welche alternativen Wachstumsstrategien gibt es?

Es gibt für jeden Unternehmenskontext natürlich unterschiedliche Strategien und somit auch Alternativen. Diese können beispielsweise in einer Regionalstrategie oder einer Suffizienzstrategie bestehen, wie sie häufig bei Sozialunternehmern verfolgt wird. Außerdem ist hier auch in Anlehnung an Andre Reichel die Dominanzstrategie zu nennen, also, dass das Wachstum des eigenen Unternehmens mit der Schrumpfung eines anderen einhergeht.

- In wie weit muss die ideale Wachstumsstrategie erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?

Der Aspekt des bedarfsorientierten Wirtschaften ist sehr zentral, aber eine genaue Prozentzahl kann ich hier nicht nennen.

- Muss ein Postwachstumsunternehmen gänzlich auf Wachstum verzichten? **NEIN**

- Sollten Postwachstumsunternehmen eine organische Wachstumsstrategie verfolgen?
JA

2. Finanzierung

- Wie sollte sich ein Postwachstumsunternehmen idealerweise finanzieren?

„Bei der Finanzierung erachte ich es als besonders wichtig, dass diese so gestaltet ist, dass die ordinären Unternehmensziele, eben einen konkreten Bedarf zu erfüllen, nicht aufgrund der Finanzierung nicht mehr verfolgt werden können.“ Es darf kein Druck oder Zwang durch Finanzierung entstehen. Die Möglichkeit so etwas zu realisieren, kann besonders durch den persönlichen Kontakt zu den Geldgebern gewährleistet werden. Eine Organisationsform könnte dabei die Genossenschaft oder ein Direktdarlehen sein.

- Welche Alternativen gibt es?
 Bezüglich der Rechtsform gibt es stark unterschiedliche Konzepte, wie beispielsweise die Bicooperation. In Deutschland gibt es leider keine passende Rechtsform. Außerdem ist auch eine anteilige Finanzierung über Banken denkbar. Dabei sind natürliche Banken mit einem ethischen Fundament wünschenswert.
- In wie weit muss die ideale Finanzierbarkeit erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?
 Die Finanzierung ist ein besonders wichtiges Kriterium, da schnell auf Grundlage der Interessen von Geldgebern gewisse Unternehmensentscheidungen notwendig werden. Damit solche Entscheidungszwänge nicht entstehen brauchen Unternehmen eine sehr solide Finanzierung, weshalb die Erfüllung dieses Kriteriums besonders wichtig ist.
- Kommen klassische, zinsgebundene Finanzierungen für Postwachstumsunternehmen in Frage? JA
- Kommt eine Fremdfinanzierung für Postwachstumsunternehmen in Frage? JA
- Dürfen Postwachstumsunternehmen lediglich auf gemeinnützige Finanzierungsquellen zurückgreifen? Eher JA

3. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird als das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen definiert.

- Stimmen Sie dieser Definition zu?
 Ökonomie und Gesellschaft sind in meinen Augen Subsysteme der Ökologie und somit von dieser abhängig und darin integriert.
- Wie müssen diese drei Säulen der Nachhaltigkeit idealerweise erfüllt werden?
 Unternehmen die in einer Postwachstumsgesellschaft agieren, müssen auch wirtschaftlich sein. Aber die Grundlage ist ein ökologisch verträgliches wirtschaften. Entscheidend ist, dass ein Unternehmen die Effekte, die das eigene agieren hat, kennt. Auswirkungen wie beispielsweise den Reboundeffekt müssen Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Produkte berücksichtigen. Denn so können absolut ökologisch positive Effekte über die Unternehmenstätigkeit erzeugt werden.

- In den letzten Jahren haben viele klassische Unternehmen Abteilungen für Nachhaltigkeits und CSR Projekte gegründet. Wo liegt die Grenze in Bezug auf den Indikator Nachhaltigkeit zwischen nachhaltigen Unternehmen und Postwachstumsunternehmen?

Die wachstumskritische Betrachtung durch Unternehmen sehe ich als Fortsetzung der Nachhaltigkeit. Projekte und Konzepte die unter CSR entwickelt wurden sind hierbei durchaus zu berücksichtigen, aber es dürfen keine Abteilungen in Unternehmen sein, die eher reputative Ziele verfolgen, sondern es muss Kernelement des Unternehmens sein.

- Ist es für Postwachstumsunternehmen notwendig die Externalisierung von Kosten zu vermeiden? JA Auch wenn eine komplette Vermeidung nicht möglich ist, da diese zwangsläufig aus menschlichem Handeln hervorgehen.
- Ist es für ein produzierendes Postwachstumsunternehmen notwendig Rohstoffe regional zu beziehen? JA, wenn möglich.

4. Kollaboratives Wirtschaften

Ein weiterer Indikator für ein Postwachstumsunternehmen ist unserer Meinung nach kollaboratives Wirtschaften. Wir definieren Kollaboratives Wirtschaften als die Einbeziehung interner als auch externer Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens.

- Stimmen Sie dieser Definition zu und wenn nicht, wie würden Sie diesen Begriff definieren?

Ich teile diese Definition.

- Inwiefern muss ein Unternehmen diese Definition erfüllen um sich als Postwachstumsunternehmen bezeichnen zu können?

Um Bedarfsorientiert zu wirtschaften ist Kollaboration sehr zentral. Inwiefern diese bei Anspruchsgruppen, die nicht regional gleich greifbar sind immer praktiziert werden kann, dazu muss man innovative Konzepte entwickeln, wie beispielsweise das von Premium Cola. Entscheidend ist, dass der Aufwand der Einbeziehung verhältnismäßig bleibt. Dieser Punkt ist sehr entscheidend und kann helfen Externalitäten zu integrieren und negative Effekte gar nicht entstehen zu lassen.

- Ist es wichtig, dass der Konsument in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens eingebunden wird? **JA**
- Müssen alle Interessensgruppen auch in den Entscheidungsprozess eingebunden werden? **NEIN**

5. Unternehmensphilosophie

- Welches ist die ideale Philosophie für ein Postwachstumsunternehmen?
Sich als Akteur der Gesellschaft zu betrachten bzw. sich als Teil der Gesellschaft und damit auch der Ökologie zu betrachten und auch entsprechend im Einklang mit den Grenzen sozialer und ökologischer Art zu agieren. Die Sinnhaftigkeit des Betriebszwecks für die gesamte Gesellschaft gilt es dabei stetig kritisch zu reflektieren. In diesem Sinne müssen Unternehmensentscheidungen, die beispielsweise das Wachstum betreffen im Anbetracht dieser Sinnhaftigkeit getroffen werden.
- Gibt es Alternativen?
Natürliche gibt es immer weitere Elemente, wie z.B. die interne Unternehmensausgestaltung bezüglich Partizipation und Work-Life-Balance, aber als Grundphilosophie ist das bereits genannte elementar.
- Ist es wichtig, dass sich das Unternehmen auf Nutzenstiftung und nicht auf den Profit fokussiert? **JA**
- Kann man ein Postwachstumsunternehmen sein, wenn man profitorientiert wirtschaftet? **JA** Zu meinem Nachhaltigkeitsverständnis gehört die Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung genauso dazu. Entscheidend ist, dass das Erwirtschaftete auch wieder in den Unternehmenszweck fließt.
- Sollte Marketing eine untergeordnete Rolle in Postwachstumsunternehmen spielen? **JA** Werbung in jedem Falle ja, um auf Interessengruppen einzugehen ist es nötig diese anzusprechen, nun kann man dies auch als Marketing betrachten, deshalb ist eine trennscharfe Unterscheidung schwierig.

6. Notwendige und hinreichende Bedingungen

- Welche der oben genannten Indikatoren sind unabdingbar für ein Postwachstumsunternehmen?

Ich denke die Philosophie ist zwingend und eine Grundbedingung. Finanzierung erscheint mir eher hinreichend, da es sehr stark von Finanzierungsbedarf für den Unternehmenszweck abhängt. Nachhaltigkeit, Kollaboratives Wirtschaften und Wachstum ist sehr stark mit der Philosophie verknüpft deshalb sind diese zwingend. Am ehesten könnte Kollaboratives Wirtschaften hinreichend sein, da die Frage ist, in welcher Tiefe das umgesetzt werden muss oder kann.

- Gibt es Abstufungen in Bezug auf die Indikatoren?

Ganz harte Hierarchisierungen sind immer schwierig, aber das Wichtigste wäre für mich die Philosophie, dann Nachhaltigkeit, dann Wachstum, dann Kollaboratives Wirtschaften und abschließend Finanzierung.

- Fehlen Ihrer Meinung nach weitere notwendige oder auch hinreichende Indikatoren?

Vielleicht kann dies auch unter eines der Kriterien gefasst werden, aber unternehmerische Strukturpolitik, also Lobbyarbeit für einen Strukturwandel, ist ein wichtiges Thema. Außerdem ist die innerbetriebliche Perspektive sehr wichtig, also Partizipation, Entlohnungs- und Eigentümerstrukturen etc.

- Gibt es auf diesem Forschungsfeld einen Experten, den wir ihrer Meinung nach unbedingt befragen sollten?

Als zentral sehe ich in Deutschland: „das Wuppertal Institut und hier Uwe Schneidewind und Alexandra Palzkill-Vorbeck [...] das IÖW, Andre Reichle, an der Uni Oldenburg.“

Anhang 6: Interview Zusammenfassung Person E (Angelika Zahrnt)

1. Wachstum

- Was ist die ideale Wachstumsstrategie für ein Postwachstumsunternehmen?

„Ich vermute, dass es keine ideale Strategie, oder keine ideale Strategie im Hinblick auf Wachstum gibt.“ Es ist nicht möglich als Unternehmen dauerhaft festzuschreiben, dass man nicht mehr wachsen möchte. Denn das Thema Wachstum muss hinsichtlich der verschiedenen Phasen und Situationen, welche ein Unternehmen durchläuft und erlebt, betrachtet werden. Außerdem muss sich ein flexibler Unternehmer an die Rahmenbedingungen und Konsumwünsche der Gesellschaft anpassen und auf diese reagieren. Postwachstumsunternehmen kennzeichnen sich dadurch, „[...] dass sie eben nicht eine einseitige Fixierung auf Wachstum haben und mit diesem Wachstum eher ein bisschen *lockerer* umgehen indem sie sagen: *Ok, ich muss nicht wachsen.*“ Dennoch müssen die Zahlen stimmen, so dass ich meine unternehmerischen Aktivitäten weiter ausführen kann und auch selbst davon leben kann. Aber Wachstum ist nicht mein primäres Ziel.

- Welche alternativen Wachstumsstrategien gibt es?

Betrachtet man zum Beispiel Familienunternehmen. Diese überlegen sich, wie passt meine Familiengröße mit der Unternehmensgröße zusammen. Dann kann es auch vorkommen, dass ich vorübergehend die unternehmerischen Aktivitäten reduziere, wobei dies nicht meine langfristige Strategie beschreibt. Dabei ist wichtig, dass ich diese Phasen nicht als scheitern sehe, da die langfristige Perspektive ist, dass man das wieder ausbaut. Es geht um die „[...] innere Haltung, sich die Freiheit zu nehmen, zu gucken, was passt jetzt für dieses Unternehmen, wenn ich mir anschau: Wie sieht die Führungsebene aus? Wie sieht Marktlage aus? Wie sieht das gesellschaftliche Umfeld aus?“. Das Unternehmen hat also nicht die fixe Idee des Wachstums im Kopf und alles andere sei negativ besetzt.

- Muss ein Postwachstumsunternehmen gänzlich auf Wachstum verzichten? **NEIN**

- Sollten Postwachstumsunternehmen eine organische Wachstumsstrategie verfolgen?

JA

2. Finanzierung

- Wie sollte sich ein Postwachstumsunternehmen idealerweise finanzieren?

Ich denke auch hier gibt es keinen Idealfall, aber günstig ist es natürlich, „[...] wenn ein Unternehmen vererbt wird an einen Nachfolger, der eine gute Eigenkapitalbasis vorfindet und Beziehungen zu den heimischen Banken hat“ und der nicht von Aktionären abhängig ist, welcher er mit hohen Wachstumsraten zufrieden stellen muss. „Also ein gesundes mittelständiges Unternehmen mit einer soliden Finanzbasis ist sicherlich eine gute Grundlage.“ Des Weiteren befinden sich genossenschaftlich organisierte Unternehmen in einer guten Situation, da auch hier kaum Gewinn erwartet wird und ein gemeinschaftliches Ziel verfolgt wird. Die Unternehmen müssen aufpassen, dass sie sich nicht durch Fremdfinanzierung einem Wachstumszwang unterliegen. „Jedoch kann auch Fremdfinanzierung [...] in einzelnen Phasen sinnvoll und hilfreich sein [...]“. Hier kommt es darauf an, von wem die Gelder kommen. Traditionelle Banken und Sparkassen eignen sich besser, als die deutsche Bank. Andere Alternativen sind die GLS Bank, die Umweltbank oder genossenschaftliche Unternehmen, bei denen viele beitragen. Crowdfunding beschreibt eine weitere Möglichkeit, „[...] wobei man noch nicht weiß, wie weit das ganze trägt, aber das ist, glaube ich, auch eine interessante Variante.“

- Welche Alternativen gibt es?

Zum Beispiel über staatliche Förderprogramme, sofern in den Zweck der Unternehmung irgendeine Forschungsstrategie passt. „Das ist für kleine Unternehmen oft nicht so einfach, sich mit diesen bürokratischen Anforderungen auseinanderzusetzen aber da gibt es ja inzwischen auch Hilfestellungen [...]“ Außerdem gibt es vor allem regional viele Möglichkeiten, oder Unterstützung durch offene Stellen. Eine weitere Finanzierungsform ist durch „[...] Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die mit ihrem Unternehmen zufrieden sind und selber Beteiligungen erwerben.“

- In wie weit muss die ideale Finanzierbarkeit erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?

Ich denke es gibt noch keinen Katalog mit Indikatoren, welcher Postwachstumsunternehmen anhand verschiedener Kriterien von *normalen* Unternehmen abgrenzt. „Wir haben ja festgestellt, dass ein Großteil der kleinen und mittelständischen Unternehmen sich selbst nicht als Wachstumsunternehmen

definieren.“ Dies macht sie jedoch nicht zwangsläufig direkt zu Postwachstumsunternehmen. Sie erfüllen jedoch ein wesentliches Kriterium, da sie Wachstum nicht als vorrangig ansehen und zu dieser Überzeugung stehen. „Wenn diese Unternehmen sich dann noch [...] mit dem Gedanken [auseinandersetzen]: *Wie kann mein Unternehmen auch in Zukunft bestehen?* und jetzt komme ich auf die Makro Ebene - wenn die Wirtschaft insgesamt nicht wächst dann sozusagen, denken sie ein Stück weit täglich voraus und stellen sich als Unternehmen auf diese Postwachstumsphase ein. Das finde ich auch ein Kriterium für Postwachstumsunternehmen. Ich finde es wichtig, dass sie eben ein Stück weit unabhängig sind von diesem Zwang zum Wachstum und sich Gedanken darüber gemacht haben.“

- Kommen klassische, zinsgebundene Finanzierungen für Postwachstumsunternehmen in Frage? JA Dies hängt von der Höhe der Zinsen, dem Finanzierungsinstitut und vor allem auf die Höhe der Finanzierung ab. Und eben der Frage: Lasse ich mich hierdurch unter Druck setzen?
- Kommt eine Fremdfinanzierung für Postwachstumsunternehmen in Frage? JA
- Dürfen Postwachstumsunternehmen lediglich auf gemeinnützige Finanzierungsquellen zurückgreifen? NEIN

3. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird als das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen definiert.

- Wie müssen diese drei Säulen der Nachhaltigkeit idealerweise erfüllt werden?

Ich finde dieses Bild der drei Säulen nicht zutreffend und glaube, „[...] dass wir das Bild einer starken Nachhaltigkeit brauchen, dass die ökologischen Belastungsgrenzen den Rahmen abbilden und innerhalb dieses Rahmen dann eben eine möglichst positive ökonomische und soziale Entwicklung erfolgen soll.“ Ökologische Begrenzungen und Reduktionen der Umweltbelastungen müssen ein zentraler Punkt für Postwachstumsunternehmen sein. Über die Erreichung der ökologischen Ziele müssen Unternehmen nicht nur verbal Auskunft geben, sondern Bericht führen. Bei kleinen- und mittleren Unternehmen mag dies schwieriger sein, Postwachstumsunternehmen dürfen sich jedoch nicht nur als solche empfinden, sondern müssen dies auch nachweisen können.

„Ökonomisch gesehen ist klar, dass auch ein solches Unternehmen entsprechende Mittel und Gewinne braucht um weitergeführt zu werden.“ Es kommt hierbei darauf an, wie hoch ich mein Anspruch an die Gewinne ist. Gleichzeitig muss die langfristige Perspektive abgesichert sein – auch in Hinblick auf die Mitarbeiter. Hierfür dienen langfristige Arbeitsbeziehungen, gute Mitarbeiterbeteiligung und Mitsprache bei Produktentwicklung und hinsichtlich der Kunden, „[...] dass ich wirklich versuche das Unternehmen nicht sozusagen als Alleinbesitz zu regieren [...].“ Dies bedeutet auch sich nicht solchen Instrumenten wie Leiharbeit zu bedienen, sondern sozial verantwortliche Anstellungsverhältnisse zu pflegen und mit freien Mitarbeitern fair umzugehen. „Fairness im Umgang mit Mitarbeiter ist sehr wichtig.“

- Gibt es Alternativen?

„Diese gibt es sicher. Aber was ich noch wichtig finde ist die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen.“ Ein entspanntes Verhältnis zwischen Unternehmen, auch wenn diese Konkurrenzunternehmen sind, ist wünschenswert. So dass man wenn mal Auftragsspitzen auftreten, gewisse Aufgaben weitergibt und sich abspricht. „Also eine stark auf Kooperation ausgerichtete Unternehmensführung ist glaube ich wichtig, auch stark auf regionale Kooperation, auf regionale Absatzbeziehungen ausgerichtete Strategie ist wichtig.“ Man sollte „[...] das Unternehmen so führen, dass man auch merkt, dass ist niemand, der jetzt auf den schnellen Gewinn und Wachstum ausgerichtet ist, sondern an stabilen Beziehungen interessiert ist zu Kunden und Lieferanten, so dass diese Nachhaltigkeit als Langfristigkeit und Stabilität in verschiedenen Facetten erkennbar ist.“

- In den letzten Jahren haben viele klassische Unternehmen Abteilungen für Nachhaltigkeits und CSR Projekte gegründet. Wo liegt die Grenze in Bezug auf den Indikator Nachhaltigkeit zwischen nachhaltigen Unternehmen und Postwachstumsunternehmen?

Ein nachhaltiges Unternehmen hat ordentliche Umweltkennzeichen und produziert einigermaßen effizient, lässt jedoch den Gesichtspunkt der Begrenztheit der Ressourcen dann letztlich doch nicht für sich selbst gelten und beansprucht weiterhin erhöht Ressourcen und Energie um den Umsatz zu steigern. „Unternehmen, die nur eine relative Entkopplung anstreben, also pro produziertem Produkt weniger ökologische Belastung zu haben, das finde ich ist kein echt nachhaltiges und schon gar kein

Postwachstumsunternehmen.“ Denn ein Postwachstumsunternehmen muss die Haltung haben, achtsam mit Ressourcen umzugehen und die Verschwendungswirtschaft beenden zu wollen. Maßnahmen hierfür sind zum Beispiel eine längere Garantiezeit, die Rücknahme und Aufarbeitung der Produkte und die Möglichkeit, dass der Kunde das Produkt selbst reparieren kann. Die unternehmerische Aktivität muss die „[...] Transformation in eine Postwachstumsgesellschaft mit sehr reduzierten ökologischen Belastungen [...]“ widerspiegeln.

- Ist es für Postwachstumsunternehmen notwendig die Externalisierung von Kosten zu vermeiden? **JA** „Aber gleichzeitig finde ich es notwendig, dass diese Unternehmen sich zusammenschließen und gesetzgeberische Maßnahmen fordern die zu einer Internalisierung führen.“
- Ist es für ein produzierendes Postwachstumsunternehmen notwendig Rohstoffe regional zu beziehen? **NEIN** „Das geht überhaupt nicht. Es ist gut, wenn man so eine Strategie hat, möglichst regional, aber ganz geht das nicht [...]“. Zudem ist es für kleine Unternehmen oft nicht einfach die Qualität der Rohstoffe zu beurteilen, wenn diese von weit weg kommen. Hier helfen auch Labels nicht wirklich weiter, da man nicht sicher sein kann, dass die Produkte auch wirklich fair gehandelt und fair abgebaut worden sind. „Also Priorität für regional, aber ausschließlich geht das nicht.“

4. Kollaboratives Wirtschaften

Ein weiterer Indikator für ein Postwachstumsunternehmen ist unserer Meinung nach kollaboratives Wirtschaften. Wir definieren Kollaboratives Wirtschaften als die Einbeziehung interner als auch externer Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens.

- Stimmen Sie dieser Definition zu und wenn nicht, wie würden Sie diesen Begriff definieren?

Mit diesem Begriff habe ich mich anfangs sehr schwer getan, ich kenne keine feststehende Definition „[...] sodass ich eben wirklich diesen Gesichtspunkt der Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen sowohl des Produktionsprozesses wie auch in den Beziehungen eines Unternehmens als wesentlich ansehe“. Ich denke das ist eine brauchbare Definition die Sie da zu Grunde legen.

- Inwiefern muss ein Unternehmen diese Definition erfüllen um sich als Postwachstumsunternehmen bezeichnen zu können?
 „Ich finde das [ist] keine zwingende Anforderung an Postwachstumsunternehmen. Ich denke, dass Postwachstumsunternehmen in der Tendenz weniger konkurrenzbestimmt sind und eher zu diesen kollaborativen Formen neigen und offener sind aber das würde ich nicht unbedingt als Bedingung ansehen.“
- Ist es wichtig, dass der Konsument in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens eingebunden wird? JA Ich denke, dass es intelligent ist den Konsument einzubeziehen, wenn das Produkt dicht am Kunden ist oder, wenn ich vorhabe Neues auszuprobieren. Zum Beispiel in Form des „Nutzen statt Besitzen“ Ansatzes und eine gemeinsame Nutzung anbieten und weniger den reinen Verkauf des Produktes fokussiere. „Das wenn ich sowas wie stärkere Reparaturfähigkeit in meinen Produkten auch als Merkmal und Charakteristikum meiner Produkte ansehe, dass ich dann mit Konsumenten die darauf wertlegen auch in Kontakt bin bezüglich der Reparatur, damit ich das anbieten kann. Dies schätzen auch die Konsumenten. „Also ich glaube, dass da ein Austausch gut ist, generell gut in Veränderungsprozessen.“
- Müssen alle Interessensgruppen auch in den Entscheidungsprozess eingebunden werden? NEIN

5. Unternehmensphilosophie

- Welches ist die ideale Philosophie für ein Postwachstumsunternehmen?
 „Kernpunkt ist für mich, dass dieses Unternehmen sich nicht als wesentliches Ziel gesetzt hat, dass das eigene Unternehmen wachsen muss. Sondern dass Stabilität ein Ziel sein kann also auch Phasen von Verringerung der Unternehmensgröße, aber gleichzeitig auch Phasen in denen Wachstum vorkommen kann, aber eben nicht Wachstum als Erfolgsmaßstab für das Unternehmen gilt [...].“ Ökologische und soziale Ziele sollten nicht nachrangig werden.
- Gibt es Alternativen?
 „Dazu kommt auch noch, dass diese Postwachstumsunternehmen [...] die Gesamtwirtschaft mit in Perspektive haben sollten, dass die Wirtschaft insgesamt zumindest nicht in der Form, wie wir es bisher haben, weiter wachsen kann und auch

nicht weiter wachsen wird und sie selber sich ein Stück weit darauf einstellen.“ Dies ist für strategisch denkende Postwachstumsunternehmen wichtig, aber nicht zwingend. Insofern finde ich es auch gut, dass Unternehmensverbände Veranstaltungen organisieren um den Menschen bewusst zu machen, dass wir in einer Umbruchsituation sind und die Erwartungen auf ständiges Wirtschaftswachstum nicht mehr realistisch sind. Ich finde jedoch nicht, dass „[...] jeder Kleinunternehmer sich jetzt so theoretisch mit der Postwachstumsgesellschaft auseinandersetzen muss, wenn er sozusagen sich als Ziel gesetzt hat, sich abzukoppeln von diesem Wachstumsstreben und sehr viel stärker auf eine Unabhängigkeit des Unternehmens von Wachstumsraten setzt, Resilienz ohne den Begriff zu kennen, für sich als Ziel setzt, dann finde ich ist das ausreichend für mich um ihn als PWU einzustufen.“ Der Begriff *Postwachstumsunternehmen* ist für viele kleine- und mittlere Unternehmen fremd. Gleichzeitig setzen sie bereits verstärkt auf Stabilität, die Weitergabe an künftige Generationen und darauf, nicht nur den eigenen Gewinn zu maximieren. „[...] von daher finde ich es gut zu überlegen, wie könnte man ein Postwachstumsunternehmen definieren.“ Aber ich glaube nicht, dass das Ziel sein sollte, dass alle Unternehmen die nach diesen Kriterien Postwachstumsunternehmen sind, sich nun selber auch unbedingt so empfinden müssen und sozusagen quasi sich einen Stempel mit Postwachstumsunternehmen auf ihren Laden aufkleben sollten.“

- Ist es wichtig, dass sich das Unternehmen auf Nutzenstiftung und nicht auf den Profit fokussiert? **JA** Aber auch Postwachstumsunternehmen brauchen „[...] wirtschaftliche Erfolgszahlen um überleben zu können. Das ist eine Frage des Maßstabs.“ Ich habe nun bereits die langfristige Perspektive von Postwachstumsunternehmen betont, diese können jedoch auch innovativ sein und Einrichtungen besonderer Art schaffen, zum Beispiel einen Sharing-Ansatz verfolgen. Wenn die unternehmerischen Aktivitäten nach zehn Jahren eingestellt werden müssen, dann ist das nicht schlimm. Denn auch ein Unternehmen hat irgendwann seinen Zweck erfüllt. „Ich denke das gehört auch dazu.“
- Sollte Marketing eine untergeordnete Rolle in Postwachstumsunternehmen spielen? **NEIN** Hier ist zu betrachten, in welchem Umfang Marketing betrieben wird und welche Art der Werbung genutzt wird. „Diese Fixierung auf Marketing und nicht auf die Qualität des Produktes und der Kundenbeziehungen, das ist negativ, aber Marketing als solches braucht auch ein Postwachstumsunternehmen.“

6. Notwendige und hinreichende Bedingungen

- Welche der oben genannten Indikatoren sind unabdingbar für ein Postwachstumsunternehmen?

Ich zögere etwas, hier strikte Antworten zu geben. Denn ich denke, Postwachstumsunternehmen durchlaufen eine Entwicklung. Ich möchte weder traditionelle noch neue Unternehmen ausscheiden indem ich ein striktes Kriterien-Raster bilde in einer Phase, in der wir über ein neues Verständnis von Unternehmertum in Postwachstumszeit nachdenken.

- Gibt es Abstufungen in Bezug auf die Indikatoren?

„Wachstum und das hängt wirklich dann auch eng mit der Philosophie zusammen, dann Nachhaltigkeit, Finanzierung und kollaboratives Wirtschaften.“

- Fehlen Ihrer Meinung nach weitere notwendige oder auch hinreichende Indikatoren?

„Da ich ja ohnehin nicht der Meinung bin, dass man so ein enges Raster machen sollte, wo dann nur die ganz gedanklich und dann schon praktisch weiterentwickelten Postwachstumsunternehmen noch reinpassen, würde ich sagen reicht das.“

- Gibt es auf diesem Forschungsfeld einen Experten, den wir ihrer Meinung nach unbedingt befragen sollten?

Es gibt ja nicht sehr viele Leute, die sich damit befassen. „Andre Reichel, Jana Gebauer und vielleicht Unternehmer, das fände ich eben auch gut, wie zum Beispiel Lammsbräu oder Bierbrauer Herrle von Unternehmensgrün.“

Anhang 7: Interview Zusammenfassung Person F (Hans Diefenbacher)

1. Wachstum

- Was ist die ideale Wachstumsstrategie für ein Postwachstumsunternehmen?

Das ist eine seltsame Frage, weil Sie auf der einen Seite den Begriff Wachstum verwenden und auf der anderen Seite wollen Sie ein Postwachstumsunternehmen haben. Das passt gar nicht zusammen. Ich würde sagen, dass eine Unternehmensstrategie eines PWU gerade keine Wachstumsstrategie ist. Mit dem Begriff Wachstumsneutralität muss man auch aufpassen, Neutralität könnte man auch als Festhalten am Status Quo einer Unternehmensgröße bezeichnen. Also geht es bei einem Postwachstumsunternehmen sondern einfach um Wachstumsunabhängigkeit. Es müsste andere Ziele geben und nicht das Wachstumsziel. Ob Postwachstumsunternehmen wachsen dürfen, kommt darauf an, ob sie andere Ziele für sinnvoller erachten, vielleicht können sie auch mal wachsen.

- Welche alternativen Wachstumsstrategien gibt es?

Wenn die Gesellschaft insgesamt den Kurs auf eine Nach-Wachstums-Zeit hat, dann werden sie immer Bereiche haben die wachsen, und welche die schrumpfen. Ich gehöre der Gruppe von Ökonomen an, die sagen, ob das Gesamtergebnis dann ein BIP Zunahme oder BIP Abnahme heißt, ist mir relativ egal. Für mich ist das BIP einfach nicht das entscheidende Kriterium. Wenn wir das jetzt auf das Unternehmen herunterbrechen können wir genauso sagen, wenn ein Unternehmen für sich beschließt, es versucht eine Struktur aufzubauen nach dem Wachstum, heißt es, das hat eine bestimmte Größe hat, und da gibt es jetzt Fragen, die es klären muss, wie seine Unternehmensstrategie aussehen kann oder soll und das muss unabhängig von Wachstumsüberlegungen sein.

- In wie weit muss die ideale Wachstumsstrategie erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?

Sie müssen sich jetzt überlegen, was sind denn die entscheidenden Kriterien, die ein Unternehmen erfüllen sollte, um sich dieser Gruppe zurechnen zu können. Das ist der Punkt. Wir müssen von dem Ziel, dass das Unternehmen gut ist, wenn es wächst, weggehen zu einer eher multidimensionalen Betrachtungsweise, wo wir eine ganze Reihe von Ansatzkriterien heranziehen, um über Erfolg oder Misserfolg im Unternehmen zu entscheiden.

- Muss ein Postwachstumsunternehmen gänzlich auf Wachstum verzichten?
Unter bestimmenden Bedingungen, nein.
- Sollten Postwachstumsunternehmen eine organische Wachstumsstrategie verfolgen?
Weder **JA** noch **NEIN**.

2. Finanzierung

- Wie sollte sich ein Postwachstumsunternehmen idealerweise finanzieren?
Das hängt ganz stark davon ab, was die Güter oder Dienstleistungen sind, die ein solches Unternehmen produziert. Denn auf der einen Seite können Sie natürlich sagen, ein normales Unternehmen, das am Markt agiert, finanziert sich über den Verkauf der Güter und Dienstleistungen, die es anbietet. Wenn es aber ein gemeinnütziges Unternehmen ist, dann müssten wir da unter Umständen eine ganz andere Art der Finanzierung wählen.
- Welche Alternativen gibt es?
Eine Art Verlagssystem könnten sie beispielsweise aufmachen, mit Subskriptionen, also so etwas, was in der solidarischen Landwirtschaft üblich ist, wo sie von vorne herein sagen, sie wirtschaften, sie haben eine bestimmte Menge von Abnehmern und die Abnehmer bekommen je nach Anteil am Unternehmen einen bestimmten Anteil der Produkte. Die Finanzierung geht dann aber über eine Kostenumlage der Leute, die diese Produkte und Dienstleistungen erstellen.
- In wie weit muss die ideale Finanzierbarkeit erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?
Wenn es sich um ein landwirtschaftliches Unternehmen handelt, würde ich sagen, beides ist denkbar, sowohl ein Verlagssystem als auch sich normal über Verkäufe zu finanzieren. Da ist kein Ausschlusskriterium.
- Kommen klassische, zinsgebundene Finanzierungen für Postwachstumsunternehmen in Frage?
Unter bestimmten Bedingungen, ja.
- Kommt eine Fremdfinanzierung für Postwachstumsunternehmen in Frage?
JA

- Dürfen Postwachstumsunternehmen lediglich auf gemeinnützige Finanzierungsquellen zurückgreifen?

NEIN Sie dürfen natürlich darauf zurückgreifen, aber nicht ausschließlich.

3. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird als das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen definiert.

- Stimmen Sie dieser Definition von Nachhaltigkeit zu?

So verstehe ich Nachhaltigkeit nicht. Das ist ein schwacher Begriff der Nachhaltigkeit, ich würde zu einem starken Nachhaltigkeitsbegriff übergehen, was bedeutet, dass Nachhaltigkeit dann vorliegt, wenn man innerhalb der planetaren Grenzen unseres Ökosystems wirtschaftet. Und dabei eben versucht, Zukunftsfähigkeit und anderes zu betrachten. Also ich will nicht sagen, dass die Ökonomie und das Soziale weg aus dem Begriff gehören, aber die ökologische Nachhaltigkeit ist zunächst vorrangig.

- Wie müssen diese drei Säulen der Nachhaltigkeit idealerweise erfüllt werden?

Das kann man nicht so direkt beantworten, die Frage ist sehr allgemein. Ich würde an dieser Stelle sagen, schauen Sie sich die Managementregeln der Nachhaltigkeit von Herman Daly an, das ist das, was eine Ökonomie insgesamt erfüllen muss, damit sie als nachhaltig gelten kann. Sie können an einer anderen Stelle anfangen und sich die EMAS Regeln anschauen, dann haben Sie eine relativ gute Beschreibung dessen, was ein Unternehmen auf betriebswirtschaftlicher Ebene tun kann, damit es ein Umweltzertifikat bekommen kann.

4. Kollaboratives Wirtschaften

Ein weiterer Indikator für ein Postwachstumsunternehmen ist unserer Meinung nach kollaboratives Wirtschaften. Wir definieren Kollaboratives Wirtschaften als die Einbeziehung interner als auch externer Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens.

- Stimmen Sie dieser Definition zu und wenn nicht, wie würden Sie diesen Begriff definieren?

Ja, die Definition ist nicht verkehrt. Das heißt intern haben wir einen relativ hohen Grad an Mitbestimmung und extern versuchen wir die Stakeholder miteinzubinden.

- Inwiefern muss ein Unternehmen diese Definition erfüllen um sich als Postwachstumsunternehmen bezeichnen zu können?

Mit radikalen Ausschlusskriterien tue ich mich schwer, aber an dieser Stelle ist das ein recht hartes Kriterium. Wenn Sie von CSR Reporting System ausgehen. Die CSR Indikatoren schlagen das zwingend vor, was Sie gerade sagen. Da muss eine gewisse Erfüllung, glaube ich, schon gegeben sein. Wobei man natürlich immer Probleme hat, wenn das sehr kleine Unternehmen sind, zum Beispiel Ein- bis Zweimannbetriebe, da stellt sich die Frage: Was ist dann intern? Aber im Grunde würde ich sagen, ja, das muss erfüllt sein.

- Ist es wichtig, dass der Konsument in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens eingebunden wird?

Das sind schöne Formen, aber wenn Sie das jetzt zur allgemeinen Regel erheben, dann heben Sie die gesellschaftliche Arbeitsteilung zu einem großen Teil wieder auf. Und in Hochtechnologiebereichen ist diese Art von Einbindung eigentlich nicht möglich, also stellen Sie sich Intensivmedizin vor und überlegen Sie mal, wie Sie den Kunden miteinbeziehen. Wenn Sie sagen, dass Sie eine Interessensvertretung haben oder Mitspracherecht ist das eine andere Ebene als das Selbst-tätig-werden.

- Müssen alle Interessensgruppen auch in den Entscheidungsprozess eingebunden werden?

Das wird nicht gehen, alle Interessensgruppen in den Entscheidungsprozess miteinzubinden.

5. Unternehmensphilosophie

- Welches ist die ideale Philosophie für ein Postwachstumsunternehmen?

Sie meinen das Unternehmensleitbild, das hat mit Philosophie nichts zu tun. Da können Sie jetzt eine Reihe der Dinge nennen, über die wir bereits geredet haben, also Einhalten von ökologischen Rahmenbedingungen, das Wirtschaften innerhalb der planetaren Grenzen unseres Planeten, das ist glaube ich ein zentraler Punkt von Zukunftsfähigkeit. Der zweite Punkt ist ganz trivial die Abkehr vom Wachstumsziel. Wachstum darf nicht das alleinige oder eins der entscheidenden Ziele sein. Weiter können Sie sich den Diskurs über das anschauen, was vor zehn bis zwanzig Jahren unter gemeinwesenorientierter Ökonomie verstanden wurde. Da geht es dann auch um die Frage: Was geschieht mit Gewinnen? Also wem kommt die Gewinnverwendung zugute? Bleibt es im Unternehmen, baut es Unternehmen auf, kommt es den Mitarbeitenden mit zugute? Das ist eine entscheidende

Frage, also eine andere Form der Gewinnverwendung. Und schließlich ist auch die Partizipationsfrage wichtig. Diese vier Bereiche sind auf jeden Fall zentral.

- Ist es wichtig, dass sich das Unternehmen auf Nutzenstiftung und nicht auf den Profit fokussiert?

JA

- Kann man ein Postwachstumsunternehmen sein, wenn man profitorientiert wirtschaftet?
Das kann man nicht mit Ja oder Nein beantworten, denn in gewissen Grenzen muss ein Unternehmen schauen, dass es schwarze Zahlen kriegt, sonst ist es bald kein Unternehmen mehr, aber es dreht sich um das Ausmaß.

- Sollte Marketing eine untergeordnete Rolle in Postwachstumsunternehmen spielen?

JA

6. Notwendige und hinreichende Bedingungen

- Welche der oben genannten Indikatoren sind unabdingbar für ein Postwachstumsunternehmen?

Wachstum ist notwendig, sonst ist die Definition ungültig. Finanzierung ist eher ein hinreichendes Kriterium. Nachhaltigkeit ist eine notwendige Bedingung, verstanden als starke Nachhaltigkeit. Kollaboratives Wirtschaften ist auch notwendig. Das Unternehmensleitbild ist in großen Unternehmen wichtig, aber generell haben nicht alle Unternehmen explizite Leitbilder, gerade kleine Unternehmen nicht.

- Gibt es Abstufungen im Bezug auf die Indikatoren?

Die notwendigen Bedingungen kommen vor den hinreichenden, und das Unternehmensleitbild kommt ganz am Ende.

- Fehlen Ihrer Meinung nach weitere notwendige oder auch hinreichende Indikatoren?

Ja, ich glaube Sie müssen sich mehr Gedanken über Produktpolitik machen. Das schließt Dienstleistungen mit ein. Sie können mit einer kollaborativen, partizipativen Weise ziemlichem Unsinn produzieren, also Produkte, die aus ökologischer Sicht überflüssig sind. Und Sie können auch Dinge produzieren, die ökologisch sinnvoll sind, aber mit einem höchst autoritären, unfreundlichen Klima, das sehr stark auf Wachstum ausgerichtet ist. Sie

müssen erkennen, dass es zwischen Ihren einzelnen Kriterien starke Zielkonflikte geben kann, das ist das eine. Das zweite ist, dass es noch einmal sehr stark davon abhängt, was das Unternehmen im Einzelnen produziert. Und dann müssen wir überlegen, ob das makroökonomisch oder zur Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten im Rahmen einer Postwachstumsüberlegung Sinn macht oder nicht. Also wie ist es mit Reparaturfreundlichkeit von den Sachen? Wie ist es mit Ressourcenverbrauch, mit Recyclbarkeit? Das bedarf spezieller Aufmerksamkeit.

- Gibt es auf diesem Forschungsfeld einen Experten, den wir ihrer Meinung nach unbedingt befragen sollten?

Professor Reinhard Loske von der Universität Witten-Herdecke. Weiterhin von der Hochschule für Wirtschaft und Recht den Herrn Prof. Rogall. Von der Hochschule Heilbronn Professor Dr. Manfred Lieb. Das IÖW in Berlin empfehle ich Ihnen noch.

Anhang 8: Interview Zusammenfassung Person G (Jana Gebauer)

1. Wachstum

- Was ist die ideale Wachstumsstrategie für ein Postwachstumsunternehmen?

„Die gibt es nicht.“ Es gibt unterschiedliche Strategien und es gibt einzelne sich wiederfindende Aspekte aber jeder Kontext, Größe des Unternehmens und die Branche sind unterschiedlich und so finden die Unternehmen ihre eigene Strategie. Das Unternehmen kann somit aber auch wachsen. „Die Frage ist dann, was andere Kriterien dann machen.“ Es gibt auch Unternehmen die reduzieren, stabilisieren oder wachsen und weiter wachsen werden. Bei Postwachstumsunternehmen wird das aber nicht mit einem erhöhten materiellen Durchsatz einhergehen. „Es gibt keine one-fits-all Wachstumsstrategien für Postwachstumsunternehmen.“

- Welche alternativen Wachstumsstrategien gibt es Postwachstumsunternehmen?

Die Frage ist immer wieso ein Unternehmen postwachstumsorientiert ist. Viele Unternehmen sind einfach nichtwachsende oder stabilitätsorientierte Unternehmen. Je nachdem was für mich als Unternehmerin die stärkere Motivation ist, würde ich einfach nicht die Unternehmensgröße ändern, nur damit ich die Organisation besser handhaben kann. Motive können sein, der bessere Umgang mit meinen Mitarbeitern, dass ich die planetaren Grenzen, ökonomische Krisen und Ungleichheiten im Blick habe.

- Inwieweit muss die ideale Wachstumsstrategie erfüllt sein, damit Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gelten?

„Es muss einen reflektierten Umgang mit der organisationalen Größe haben. [...] Das heißt, es muss sich mit der Wachstumsthematik auf Unternehmensebene auseinandergesetzt haben und dabei Vor- und Nachteile von Wachstum und Größe für sich beantworten und zwar immer wieder.“ Das ist ein Prozess, keine Sache die man einmal für sich beantwortet, sondern die man immer wieder hinterfragt. „Die Wachstumsfrage auf organisationaler Ebene muss [sich das Unternehmen] [...] stellen. Da kann rauskommen, dass es wächst, das es reduzieren muss oder sich stabilisiert. Als Postwachstumsunternehmen muss es sich auch auf gesellschaftlicher Ebene, also ökologisch, ökonomisch und sozial, reflektieren. Als postwachstumsorientiertes Unternehmen muss gewährleistet sein, dass diese Effekte permanent radikal verbessert werden.“

- Muss ein Postwachstumsunternehmen gänzlich auf Wachstum verzichten?

NEIN

- Sollten Postwachstumsunternehmen eine organische Wachstumsstrategie verfolgen?

NEIN

2. Finanzierung

- Wie sollte sich ein Postwachstumsunternehmen idealerweise finanzieren?

Vermeiden von externer Finanzierung, da dies als Wachstumstreiber gilt, „um sich wachstumsunabhängig aufzustellen“. Idealerweise aber auch Reinvestition von Gewinnen. Wenn ich Geld aufnehmen muss, achte ich darauf, was für Geld und idealerweise nehme ich alternative Finanzierungsformen. Wichtig hierbei, dass die Geldgeber geduldig sind, mit möglichst langlaufenden Rückzahlungsmodi und geringen Zinslasten.

- Welche alternativen Finanzierungsmethoden gibt es noch?

Bei den alternativen Finanzierungsmodellen gibt es noch unterschiedliche Möglichkeiten sich zu finanzieren. [...], „Von Privatkrediten bis zu Crowdfunding bis ökologischen Banken“. Manchmal werden Finanzierungen aber auch komplett unterlassen durch Lebenszyklen strecken. „Sinnvoll mit Augenmaß zu investieren, ist auch eine alternative Finanzierung.“

- Inwieweit muss die ideale Finanzierbarkeit erfüllt sein, damit ein Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?

Da zinsgebundene, externe Finanzierung ein Wachstumstreiber ist, „[...] müssen Postwachstumsunternehmen hier alternative Finanzierungsmöglichkeiten finden.“ Wenn es das nicht kann, wird es immer in Abhängigkeiten [...] gefangen sein und kann sich nicht postwachstumsorientiert aufstellen.“ Das ist eine Frage des Handlungsspielraums, den man sich schafft.

- Kommen klassisch zinsgebundene Finanzierungen für Postwachstumsunternehmen in Frage?

„Ja. Mit langer Laufzeit und niedrigen Zinsen bei sozial-ökologischen Banken beispielsweise, [...] ja.“

- Kommt eine Fremdfinanzierung für Postwachstumsunternehmen in Frage?

„Ja. Auch da wieder: Augen auf beim Finanzmittelkauf.“

3. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird als das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen definiert.

- Wie müssen die drei Säulen der Nachhaltigkeit in Postwachstumsunternehmen idealerweise erfüllt werden?

Grundsätzlich geht es bei Postwachstumsunternehmen um planetare Grenzen. Alles was ich tue, muss innerhalb dieser stattfinden. Wirtschaftlichkeit und Gewinnorientierung ist bei Postwachstumsunternehmen nachrangig, solange die Überlebensfähigkeit gewährleistet ist. Das Soziale ist total wichtig, so beispielsweise die Beziehung zu meinen Lieferanten. „[...] bei Zielkonflikten [...] [ist es so], dass herkömmlich ökonomische Ziele nachrangig gestellt werden.“ Im ökologischen Bereich geht es um das Ausreizen aller Effizienzpotenziale, sowie Konsistenz und Suffizienz. Postwachstumsorientierte Unternehmen suchen suffizienzwirksame Maßnahmen und Innovationen. Sie suchen Möglichkeiten, suffizient zu werden. „Sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Kundenebene gehen sie in alle drei Bereiche, Effizienz, Konsistenz und Suffizienz [...].“ Der soziale Bereich meint den Mitarbeiterumgang, Weiterbildung, Mitbestimmung, Befähigung, direkte Beziehungen, Austausch, geringe Hierarchien, also eine große Nähe zwischen Leitung und Beschäftigten und die Beteiligung der Mitarbeiter bei den Entscheidungsprozessen und der Ideenfindung. Diese faire Behandlung gilt auch für den Umgang mit den Lieferanten, um die Beziehung miteinander zu gestalten. Der Umgang ist eher partnerschaftlich als konkurrierend. Postwachstumsunternehmen sind „eingebettet in die Region“ und bewerten Themen der Region relevant und sehen diese im eigenen Verantwortungsbereich. Sie stärken die Lebensqualität in der Region und sind Partner.

- Wo liegt die Grenze in Bezug auf den Indikator Nachhaltigkeit zwischen nachhaltigen Unternehmen und Postwachstumsunternehmen?

„Wie tief ins Kerngeschäft reicht die Nachhaltigkeit ein? [...] Ist es durchdrungen von sozialer und ökologischer Verantwortung?“ Das sind Fragen die beantwortet werden müssen. Ist Nachhaltigkeit nur ein Add-on in einem eigentlich konventionellen Unternehmen? Es gibt auch nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen, mit dem Ziel

konventionelle Produkte vom Markt zu verdrängen und den Markt zu ökologisieren. Postwachstumsorientierte Unternehmen sind sie, wenn sie „Wachstumsgrenzen und Wachstumsabhängigkeiten in den Blick nehmen und dafür sorgen, dass sie innerhalb dieser Wachstumsgrenzen bleiben, Wachstumsnachteile vermeiden, und Wachstumsabhängigkeiten reduzieren [...].“

- Ist es für Postwachstumsunternehmen notwendig, die Externalisierung von Kosten zu vermeiden?

„Ja. Das gehört zu ihrer Reflektions- und Bewertungsarbeit.“

- Ist es für ein produzierendes Postwachstumsunternehmen notwendig, Rohstoffe von regionalen Lieferanten zu beziehen?

„Bedingtes ja, wenn immer es möglich ist [...].“

4. Kollaboratives Wirtschaften

Ein weiterer Indikator für ein Postwachstumsunternehmen ist unserer Meinung nach kollaboratives Wirtschaften. Wir definieren Kollaboratives Wirtschaften als die Einbeziehung interner als auch externer Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens.

- Stimmen Sie dieser Definition zu und wenn nicht, wie würden Sie diesen Begriff definieren?

Diese Definition könnte ich auch bei normalen Stakeholder-Management einbringen. „Kollaboratives Wirtschaften meint für mich, dass ich mit den Akteuren unter der gemeinsamen Zielsetzung zusammenarbeite. [...]“. Diese Zusammenarbeit kann allerdings sehr vielfältig sein.

- Inwiefern muss ein Unternehmen diese Definition erfüllen, um sich als Postwachstumsunternehmen bezeichnen zu können?

Diese Frage ist „komplett kontext- und problemabhängig.“ Grundsätzlich sollte kollaborationsorientiertes Wirtschaften gegeben sein. Das ist immanent.

- Ist es wichtig, dass der Konsument in den Wertschöpfungsprozess miteingebunden wird?

JA

- Müssen alle Interessensgruppen auch in den Entscheidungsprozess miteingebunden werden?

NEIN

5. Unternehmensphilosophie

- Welches ist die ideale Philosophie für ein Postwachstumsunternehmen?

Unternehmenszweck und Ziel muss individuell unternehmerisch bestimmt und festgelegt werden. „Ökonomische Kriterien treten hinter Sinnfrage des Unternehmens zurück“. Eine hohe Kundenorientierung und Kundenbindung mit hoher Qualität ist sehr wichtig. Grundlegend sind aber in jedem Fall Effizienz, Konsistenz und Suffizienz.

- Ist es wichtig, dass sich das Unternehmen auf Nutzenstiftung und nicht auf den Profit fokussiert?

JA

- Kann man ein Postwachstumsunternehmen sein, wenn man profitorientiert wirtschaftet?

NEIN

- Sollte Marketing eine untergeordnete Rolle in Postwachstumsunternehmen spielen?

JA

6. Notwendige und hinreichende Bedingungen

- Welche der oben genannten Indikatoren Wachstum, Finanzierung, Nachhaltigkeit, kollaboratives Wirtschaften und Philosophie sind unabdingbar für ein Postwachstumsunternehmen?

„Es sind alle total wichtig.“ Ich kann keinen Aspekt rauslassen, wenn ich mich wachstumsneutral oder wachstumsorientiert aufstellen möchte. „Die Philosophie ist für das Unternehmen wichtig.“ Aber diese kann sich ändern und ich muss sie regelmäßig reflektieren und neu ausrichten. Kollaboratives Wirtschaften sollte eine Rolle spielen, je nach Kontext ist es mehr oder wenig wichtig. „Die Bereitschaft sollte auf jeden Fall vorhanden sein“, die Ausprägung kann aber variieren. Eine Postwachstumsorientierung kann außerdem nur funktionieren, wenn das Befreien von finanziellen Zwängen und Wachstumsdruck realisiert werden kann. Die Finanzierung muss sehr reflektiert

erfolgen und es passt nicht immer die gleiche Strategie. Für eine Postwachstumsorientierung sind alle Faktoren wichtig, wenn auch die Wachstumsfrage an erster Stelle steht. „Ein Postwachstumsunternehmen setzt notwendigerweise, per Definition, die Reflektion der Wachstumsfrage voraus.“

- Fehlen Ihrer Meinung nach noch notwendige oder hinreichende Indikatoren?

NEIN

- Gibt es Ihrer Meinung nach noch einen Experten, den wir befragen sollten?

NEIN

Anhang 9: Zusammenfassung Interview Person H (André Reichel)

1. Wachstum

- Was ist die ideale Wachstumsstrategie für ein Postwachstumsunternehmen?

Hier muss man unterscheiden zwischen Postwachstum auf der gesamtwirtschaftlichen und auf der einzelwirtschaftlichen Ebene, denn auch wenn man von einer Postwachstumswirtschaft, also ein einer Wirtschaft die nicht mehr wächst, so ist es dennoch für Unternehmen möglich gewisse Wachstumsprozesse zu haben. Diese werden durch Schrumpfungsprozesse an anderen Stellen kompensiert. Ein klassisches Beispiel wären Unternehmen aus der Branche der erneuerbaren Energien die wachsen, während gleichzeitig Unternehmen aus dem fossilen Bereich schrumpfen. Deshalb werden auch in einer Postwachstumswirtschaft neue Unternehmen eine Wachstumsstrategie verfolgen, um eine bestimmte Größe zu erreichen. Kennzeichen ist vermutlich die Frage: „Was ist für unser Unternehmen, das Produkt, das wir produzieren, für unsere Kunden, die wir gerne hätten, da die richtige Größe des Unternehmens?“ Über diese Frage muss sich ein Postwachstumsunternehmen besonders klar werden. „Diese Frage wird unter Umständen je nach Alter des Unternehmens und Kontextbedingungen auch immer anders zu beantworten sein.“

- In wie weit muss die ideale Wachstumsstrategie erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?

Diese Frage ist abhängig davon was man als Postwachstumsunternehmen versteht, also ein Unternehmen in einer Postwachstumswirtschaft oder ein Unternehmen, das für sich selber sagt: Wachstum ist für uns kein primäres Ziel mehr. Es muss nicht immer bewusst sein, aber wenn man unter Postwachstumsbedingungen operiert ist es für Unternehmen sinnvoll, sich darüber im Klaren zu sein, dass sie unter Postwachstumsbedingungen operieren. Damit tritt die Frage auf welche Strategien Unternehmen verfolgen. Will ein Unternehmen der größte Marktteilnehmer werden bzw. sogar eine Art Quasimonopolist, um sich dann auch vom Wettbewerb ausruhen zu können oder fokussiert ein Unternehmen sich auf Nischen oder versucht es andere Lösungen zu finden? Die strategische Wahl muss bewusster getroffen werden als jetzt, man muss sich also deutlich darüber im Klaren sein was man erreichen will und auch erreichen kann unter Postwachstumsbedingungen.

- Muss ein Postwachstumsunternehmen gänzlich auf Wachstum verzichten? **NEIN**
- Sollten Postwachstumsunternehmen eine organische Wachstumsstrategie verfolgen?
JA

2. Finanzierung

- Wie sollte sich ein Postwachstumsunternehmen idealerweise finanzieren?

Bezüglich dieser Frage ist es entscheidend zu klären wie viel Eigen- und wie viel Fremdkapital benötigt wird und spricht man überhaupt von Geld. In den meisten Branchen bedürfen Unternehmensgründungen Fremdkapital, besonders wenn diese Unternehmen größer werden wollen bzw. eine gewisse Größe benötigen. „[...] eine gewissen Fremdkapital Finanzierung [bleibt] für Postwachstumsunternehmen auch unerlässlich [...]“. Außerdem ist der Kapitalbedarf auch massiv Branchen- und Unternehmens abhängig. Man muss sich in einem Postwachstumsunternehmen stärker mit alternativen Finanzierungsarten auseinandersetzen und reflektieren, ob die Finanzierung sich nicht zu stark auf Geld beschränkt. Es gibt auch alternative Wege der Ressourcenbeschaffung, wie beispielsweise im OpenSourcebereich. Diese alternativen Maßnahmen sind jedoch nicht in allen Unternehmenskontexten ausreichend.

- Welche Alternativen gibt es?

Neben klassischen Finanzierungsarten, wie z.B. Kredit Finanzierung, bei der es besonders auf die Wahl der Bank ankommt, gibt es auch noch die Möglichkeit Privatkredite zu nutzen. Ebenso so denkbar sind Konzepte wie Crowdfunding. Alternativ können Unternehmen auch versuchen von Beginn an Eigenkapital zu kreieren, z.B. durch die Ausgabe von Genossenschaftsanteilen. Dabei ist besonders interessant, dass hier nicht nur Geld eingelegt werden kann, sondern eben auch Arbeitskraft oder Ähnliches. Des Weiteren sind auch Verbindungen zu Systemen wie lokalen Tauschringen, also letztendlich zu Komplementärwährungen interessant.

- In wie weit muss die ideale Finanzierbarkeit erfüllt sein, damit das Unternehmen als Postwachstumsunternehmen gilt?

Hier kann kein Idealfall existieren, da die Finanzierungsform massiv von Kontextbedingungen der Unternehmung abhängt. Helfen kann es jedoch, wenn man Wertschöpfungsverbände sehr dezentral aufbaut und durch Kooperation den Kapitalbedarf senken kann.

- Kommen klassische, zinsgebundene Finanzierungen für Postwachstumsunternehmen in Frage? JA, aber von Zinsen abhängig
- Kommt eine Fremdfinanzierung für Postwachstumsunternehmen in Frage? JA
- Dürfen Postwachstumsunternehmen lediglich auf gemeinnützige Finanzierungsquellen zurückgreifen? NEIN, für manche Unternehmen ist es sicherlich ausreichend, aber nicht notwendig.

3. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird als das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen definiert.

- Wie müssen diese drei Säulen der Nachhaltigkeit idealerweise erfüllt werden?
Nachhaltigkeit als „triple-bottom-line“ betrachtet, dann geht es für Unternehmen zuerst darum, sich darüber klar zu werden, was sind denn unser Wertschöpfungs- und Wertnehmungsbeiträge. Wie können wir diese messen und wie können wir diesen auch gewisse Maßnahmen zuordnen. Hier geht es darum die Mehrwertigkeit tatsächlich zu bewerten und messen.
- In den letzten Jahren haben viele klassische Unternehmen Abteilungen für Nachhaltigkeits und CSR Projekte gegründet. Wo liegt die Grenze in Bezug auf den Indikator Nachhaltigkeit zwischen nachhaltigen Unternehmen und Postwachstumsunternehmen?

Nur weil man CSR Abteilungen gibt, handelt es sich noch lange nicht um ein nachhaltiges Unternehmen. Ein nachhaltiges Unternehmen muss einen positiven Beitrag im ökonomischen, ökologischen und sozialen bringt und sich zum einen an ökologische Belastungsgrenzen hält und zum anderen das soziale Umfeld nicht schädigt, sondern eher stärkt. Somit beschreibt ein nachhaltiges Unternehmen einen sehr hohen Anspruch und ausschließlich CSR reicht dafür wohl kaum aus. Ein Postwachstumsunternehmen muss sich ernsthafter mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, insbesondere bezüglich ökologischen und sozialen Wert- und Schadensbeiträgen.

- Ist es für Postwachstumsunternehmen notwendig die Externalisierung von Kosten zu vermeiden? **JA**
- Ist es für ein produzierendes Postwachstumsunternehmen notwendig Rohstoffe regional zu beziehen? **NEIN**
Das hängt sehr stark von Produkt ab.

4. Kollaboratives Wirtschaften

Ein weiterer Indikator für ein Postwachstumsunternehmen ist unserer Meinung nach kollaboratives Wirtschaften. Wir definieren Kollaboratives Wirtschaften als die Einbeziehung interner als auch externer Interessensgruppen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens.

- Stimmen Sie dieser Definition zu und wenn nicht, wie würden Sie diesen Begriff definieren?
Ja das ist sehr allgemein gehalten und indiziert allerdings auch, dass bezüglich der Wertschöpfung, dass auch etwas Positives zurückbleibt, insbesondere für soziale und ökologische Wertbeiträge.
- Inwiefern muss ein Unternehmen diese Definition erfüllen um sich als Postwachstumsunternehmen bezeichnen zu können?
Ich denke es ist nicht für alle Unternehmen, die in einer Postwachstumswirtschaft erfolgreich sind, wichtig kollaborativ zu wirtschaften. Hierbei geht es ebenfalls besonders um die Frage der Branche. Es ist keine generell prädestinierte Strategie für alles Postwachstumsunternehmen. Es ist eine mögliche Strategie, um im Wettbewerb bestehen zu können. Kollaboration bietet große mehrwertige Wertschöpfung, also, dass es auch positive ökologische und soziale Wertschöpfungen gibt an denen man auch partizipiert.
- Ist es wichtig, dass der Konsument in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens eingebunden wird? **JA**
- Müssen alle Interessensgruppen auch in den Entscheidungsprozess eingebunden werden? eher **NEIN**

5. Unternehmensphilosophie

- Welches ist die ideale Philosophie für ein Postwachstumsunternehmen?

„Zumindest nicht weniger Wert hinterlassen als man vorgefunden hat, [...] und Wert verstanden als ökologischer, ökonomischer und sozialer Wert. Anders gesagt die Handlungsoptionen durch eigenes Handeln nicht zu verringern, sondern sie eher erweitern.“ Dieser „ethische Imperativ“ könnte ein Ausgangspunkt für die Philosophie eines Postwachstumsunternehmens sein. Die Bewahrung von Werten und das Schaffen von Handlungsoptionen, das sind die zentralen Kernelemente einer solchen Philosophie.

- Ist es wichtig, dass sich das Unternehmen auf Nutzenstiftung und nicht auf den Profit fokussiert? JA

- Kann man ein Postwachstumsunternehmen sein, wenn man profitorientiert wirtschaftet? JA Wir sprechen immer noch von Unternehmen und nicht von Wohlfahrtsverbänden. Profit muss dabei nicht immer ökonomisch sein.

- Sollte Marketing eine untergeordnete Rolle in Postwachstumsunternehmen spielen? Nein

Wenn es Marketing geschafft hat, dass Kunden all diese Produkte wollen, die kein Mensch gebraucht hat, dann kann es auch eine Kraft des Guten sein, die auch Leute dazu bringen kann vernünftige Dinge zu wollen. Es geht zusätzlich auch darum Produkteigenschaften zu vermitteln.

6. Notwendige und hinreichende Bedingungen

- Welche der oben genannten Indikatoren sind unabdingbar für ein Postwachstumsunternehmen?

Wachstum ist ein hinreichendes Kriterium. Finanzierung ist ein notwendiges Kriterium. Nachhaltigkeit ist absolut essentiell als Kriterium. Kollaboratives Wirtschaften ist hinreichend. Philosophie ist ein notwendiges Kriterium.

- Gibt es Abstufungen in Bezug auf die Indikatoren?

Nachhaltigkeit und Philosophie sind für mich eng miteinander verwoben und deshalb gemeinsam auch der ersten Stelle. Die weitere Abstufung kann ich leider nicht vornehmen.

- Fehlen Ihrer Meinung nach weitere notwendige oder auch hinreichende Indikatoren?
Das Thema Gesellschaft und kulturelle Werte, sowie Politik könnten für Postwachstumsunternehmen interessant sein. Man kann Postwachstumsunternehmen nicht unabhängig von diesen Trends und Umfeldern beobachten.
- Gibt es auf diesem Forschungsfeld einen Experten, den wir ihrer Meinung nach unbedingt befragen sollten?
Martin Schweighofer, Jana Gebauer, Dirk Posse, Daniel Cohnstein, Matthias Schmelzer, Nabu Amuraka.

Anhang 10: Interview Zusammenfassung Hilke Patzwall

- Wo liegen die Unterschiede zwischen Gemeinwohl- und Postwachstumsunternehmen?
„Das Ziel von Unternehmen der Postwachstumsökonomie ist es vorrangig nicht zu wachsen oder den Blick weg von Gewinnmaximierung und zwanghaftem Vergrößern des Unternehmens nach Umsatz und Mitarbeiteranzahl zu entgehen.“ Die Maxime von Unternehmen der Gemeinwohlökonomie ist die Schaffung eines Nutzens für die Gesellschaft und der faire und soziale Umgang mit allen internen und externen Satellitengruppen des Unternehmens, innerhalb der planetaren Grenzen.

Im Gegensatz zur Postwachstumsökonomie macht die Gemeinwohlbilanz anhand von festgelegten Kriterien messbar, inwiefern Unternehmen, wie wir bei VAUDE auch, nach Vorgaben der Gemeinwohlökonomie wirtschaften. Gemessen wird die Umsetzung anhand von Negativkriterien. Diese beschreiben, welche Ziele und Maßnahmen nicht erreicht beziehungsweise umgesetzt und zu welchem Grad diese nicht erfüllt wurden. Unternehmen der Postwachstumsökonomie sind dahingehend noch nicht messbar.

- Welche Gemeinsamkeiten sind bei den beiden Ökonomien festzustellen?
„Beide Ökonomien, sowohl die Gemeinwohlökonomie wie auch die Postwachstumsökonomie legen großen Wert auf [...] Nachhaltigkeit.“ Gerade in produzierenden Unternehmen wie VAUDE gibt es dafür bei der Produktentwicklung der Rohstoffbeschaffung viele Ansatzmöglichkeiten. Ebenso spielen Suffizienzstrategien eine gewisse Rolle. Aber auch das Nutzenstiften kommt in der Postwachstumsökonomie zum Tragen.
- Wo liegt die Grenze zwischen Postwachstumsunternehmen und gemeinwohlökonomisch orientierten Unternehmen?
Die Abgrenzung von Unternehmen der Gemeinwohlökonomie und der Postwachstumsökonomie ist fließend und nicht so klar abgrenzbar. Der Fokus auf das Gemeinwohl bezieht den gesellschaftlichen Aspekt mehr mit in das Unternehmen ein, als der reine Fokus zwanghaftes Wachstum zu vermeiden. „Da der Umsetzungsgrad der Postwachstumsökonomie noch nicht erfassbar ist, fällt [...] mir [eine weitere] Abgrenzung hier schwer.“