

Neue Strategien nachhaltigen Wirtschaftens

Unternehmen und Postwachstum: Das Beispiel Premium-Cola

In der Postwachstumsdebatte wird eine Wirtschaft ohne Wachstumszwänge gefordert. Nun gilt es, diesen Gedanken auf das einzelne Unternehmen zu übertragen. Ein mögliches Beispiel für ein nachhaltigkeitsorientiertes Postwachstumsunternehmen ist der Kollektivbetrieb Premium-Cola (1).

Von Veronika Schubring, Dirk Posse,
Ingrid Bozsoki und Christoph Buschmann

Postwachstumsunternehmen (2) unterscheiden sich auf den ersten Blick nur wenig von klassisch nachhaltigen Unternehmen: Nicht die Gewinnmaximierung ist die treibende Kraft, sondern das Ziel einer positiven und sinnstiftenden Rolle in der Gesellschaft, bei der der Mensch mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt steht (Sekulova et al. 2013). Ähnlich versteht auch Premium-Cola, ein seit elf Jahren bestehendes Kollektivunternehmen, das Cola, Limonade, Bier und Kaffee verkauft, seine Vision: „Wirtschaften geht auch besser“, sagt Uwe Lübbermann, Koordinator von Premium-Cola, im Interview (Lübbermann 2012) – in sozialer, menschlicher und nachhaltiger Hinsicht. Oberstes Unternehmensziel ist es, alle Mitwirkenden des Kollektivs im Rahmen ihrer Arbeit zufriedenzustellen und nicht nur den Absatz möglichst vieler Flaschen zu erzielen.

Wie groß ist groß genug?

Postwachstumsunternehmen müssen für sich die zentrale Frage nach ihrer Größe und Wachstumsgrenze beantworten. Welche Größe angemessen ist, hängt jedoch von verschiedenen Faktoren ab. Zum einen ist eine gewisse Unternehmensgröße notwendig, um Skaleneffekte zu erzielen, das heißt um fixe Kosten auf eine größere Menge von Produkten zu verteilen und somit zu konkurrenzfähigen Preisen produzieren zu können. Zum anderen geht mit zunehmender Größe die Gefahr der Vernachlässigung sozialer und ökologischer Ziele einher. Der Ökonom Ernst Friedrich Schumacher formulierte schon 1973 den Leitspruch „Small is Beautiful“ in seinem gleichnamigen Pionierwerk. Dieser steht für die Vorteile einer kleinen Unternehmung mit persönlicher Unternehmenskultur, regionaler Verwurzelung und direkter Beziehung zu den Konsument(inn)en.

Wo sollte man als Manager(in) eines Postwachstumsunternehmens also die Wachstumsgrenze setzen? Für Premium-Cola liegt die Antwort vor allem in der Priorisierung der Unterneh-

mensziele und der Wachstumsgeschwindigkeit. Zu schnelles Wachstum kann zu einer Liquiditätslücke führen, die durch zusätzliches Kapital finanziert werden müsste. Dadurch kann schnell ein Wachstumszwang entstehen, um die anfallenden Raten und Zinsen zu refinanzieren. Steigender Absatz würde hier anstelle der originären Unternehmensziele zur obersten Priorität. Premium-Cola hat sich daher zum Ziel gesetzt, sein Wachstum soweit auszubremsen, dass kein Fremdkapital aufgenommen werden muss.

Der vollkommene Verzicht auf Fremdkapital ist jedoch nicht in jeder Branche realistisch. Zudem ist die Vorteilhaftigkeit dieser Variante von den Renditeansprüchen der Eigenkapitalgeber abhängig. Neben dem klassisch anonymen Kapitalmarkt bietet eine Finanzierung durch genossenschaftliche Organisation, Crowd Funding oder (lokale) Stakeholder mögliche Alternativen. Entscheidend sind insgesamt zielführende Finanzierungsbedingungen, die gewährleisten, dass das Erwirtschaften von Zinsen und Rendite nicht in den Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit gerät.

Nutzenstiftung statt Marketing

Ein Postwachstumsunternehmen verdient sein Geld nicht allein mit dem Verkauf seiner Produkte. Es schließt suffizienzfördernde Dienstleistungen ein, um den Gesamtproduktnutzen zu erhöhen. Dem künstlichen Erzeugen von Bedürfnissen, etwa über intensive Marketingmaßnahmen, wird nicht nachgegangen. Doch was sind „echte“ Bedürfnisse und wer entscheidet das? Uwe Lübbermann zufolge ist unter Suffizienz- und gesundheitlichen Gesichtspunkten der Konsum von Wasser dem von Cola und Bier vorzuziehen. Dennoch sei eine Nachfrage für Cola und Bier in der Gesellschaft vorhanden, sodass er es bevorzuge, den Markt zu bedienen und dabei aufzuzeigen, wie der Markt sich gesellschaftsverantwortlicher gestalten lässt. In diesem Sinne wird versucht, negative Externalitäten auszugleichen. Im Fall der Biermarke geschieht dies durch eine umsatzgebundene finanzielle Unterstützung von Projekten zur Alkoholisierungsvorsorge (Lübbermann 2012).

Wirtschaftsgefüge des Miteinanders

Eine weitere gesellschaftsverantwortliche Marktgestaltung ist es, Akteure des Absatzmarktes als „Prosumenten“ (Toffler 1997) in die Unternehmenstätigkeit einzubeziehen. In diesem interaktiven Wertschöpfungsprozess verschwimmen die traditionellen Grenzen zwischen Konsument(inn)en und Produ- →

„Bei Premium-Cola kann jeder im Kollektiv mitwirken, der mindestens einmal eines der Produkte konsumiert hat.“

zent(inn)en. Bei Premium-Cola kann jeder im Kollektiv mitwirken, der mindestens einmal eines der Produkte konsumiert und dazu einen Kollektivisten persönlich kennengelernt hat. So ist es beispielsweise möglich „Premium-Sprecher“ zu werden, ein lokaler Ansprechpartner für Kund(inn)en, der sowohl honorierte Akquise betreibt, als auch relevantes Marktwissen für das Unternehmen generiert. Auf diese Weise kann das Unternehmen auch kultur- und marktprägend wirken.

Aus dem Einbeziehen und Zufriedenstellen aller Involvierten, vom Zulieferer bis zum Mitbewerber, resultiert ein stabiles, partnerschaftliches Netzwerk. Dies bringt zusätzliche Potenzialfaktoren mit sich, wie multiple Kompetenzen und Ressourcen, welche für die Wertschöpfung genutzt werden können (Rechwald / Piller 2009). Durch den Wissensaustausch im Netzwerk wird Produktion und Absatz lokal ermöglicht und somit werden potenziell natürliche Ressourcen geschont. Als eine Maßnahme zur Sicherung dieses Netzwerkes stellt Premium-Cola sein operationalisiertes Unternehmenskonzept als ein „Betriebssystem“ zur freien Verfügung und unterstützt durch zusätzliche Beratungstätigkeit auch mögliche Mitbewerber. So werden diese zu „Verbündeten“.

Die zweckmäßige Form

Wie lässt sich eine Organisationsform ohne Wachstumszwänge gestalten? Die diskutierten Unternehmensmerkmale werden von Familienunternehmen, Genossenschaften oder gGmbHs leichter erfüllt als von einer an anonymen Shareholderinteressen orientierten Aktiengesellschaft. Premium-Cola zeigt eine Art des kollaborativen Wirtschaftens, bei der alle formalen Rechte allein bei Uwe Lübbermann liegen, das Kollektiv aber ein informelles, vertrauensbasiertes Netzwerk bildet und das Unternehmen so erst handlungsfähig macht. Auch wenn solche Strukturen und Prozesse einige Zeit zur Etablierung brauchen, liefern sie aufgrund geringer Transaktionskosten einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Ausblick

Ein klares Bild von nachhaltigkeitsorientierten Postwachstumsunternehmen ist schwer zu fassen. Dennoch lassen sich anhand von Premium-Cola einige Merkmale zusammenfassen. Hervorzuheben sind die Beachtung sozialer Prinzipien, netzwerkorientiertes Wirtschaften, die Relevanz offener und demokratischer Strukturen – welche sich bei Premium-Cola in kon-

sensbasierten Entscheidungsprinzipien manifestieren – sowie das Wirken gegen Systemmechanismen, die zu Wachstumszwängen führen können. Premium-Cola verzichtet auf Fremdkapital und ist damit seit elf Jahren wirtschaftlich erfolgreich.

Da aber Unternehmen situativ und zweckmäßig aufgebaut sind, ergeben sich allgemein vielfältige Möglichkeiten, eine Wirtschaft ohne Wachstumszwänge unternehmerisch umzusetzen. Allerdings ist die Landkarte der Postwachstumsunternehmen noch zu weiß, um empirische Trends festzustellen. Erst die Zukunft wird zeigen, ob und welche Unternehmen sich dem Wachstumsparadigma entziehen können.

Anmerkungen

- (1) Der Beitrag entstand als Ergebnis der von der Vereinigung für Ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) und Sneep (Studentisches Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik) veranstalteten Sommerakademie 2012 „Unternehmen Postwachstum“. Weitere Informationen zur Sommerakademie unter: <http://www.voew.de/sommerakademie>.
- (2) Wir verwenden den Begriff hier für nachhaltigkeitsorientierte Postwachstumsunternehmen, da der Begriff „wachstumsneutrale Unternehmen“ unserer Meinung nach zu stark suggeriert, dass für solche Unternehmen Wachstumsaspekte unbedeutend sind und Unternehmenswachstum per se nicht vorteilhaft sei.

Literatur

- Lübbermann, U. (2012): Interview mit dem Koordinator von Premium-Cola am 07.12.2012 in Potsdam, durchgeführt von Veronika Schubring.
- Rechwald, R. / Piller, F. (2009): Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden, Gabler.
- Schumacher, E. F. (1973): Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered. London, Vintage Books.
- Sekulova, F. et al. (2013): Degrowth: From theory to practice. In: Journal of Cleaner Production 38, 1/2013: S. 1-6.
- Toffler, A. (1997): Die dritte Welle. Perspektiven für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts. München, Goldmann.

AUTOREN + KONTAKT

Veronika Schubring ist Studentin des Masterstudienganges Public Policy an der Humboldt-Viadrina School of Governance und baut derzeit ein Netzwerk für Soziale Innovationen in Norddeutschland auf.



Dirk Posse ist Student des Masterstudienganges Sustainability Economics and Management an der Universität Oldenburg und verfasst derzeit seine Abschlussarbeit zur Thematik Postwachstum und Unternehmen.



Ingrid Bozsoki ist Studentin des Masterstudienganges Umweltmanagement an der Freien Universität Berlin und arbeitet als Consultant für Erneuerbare Energien in der Politikberatung der eclareon GmbH.



Christoph Buschmann ist Student des Masterstudienganges Integrated Natural Resource Management an der HU Berlin. Zudem ist er studentischer Mitarbeiter am Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung.



E-Mail: veronika.schubring@humboldt-viadrina.org
E-Mail: dirk.posse@uni-oldenburg.de
E-Mail: ib@eclareon.com
E-Mail: christoph.buschmann@ioew.de

Copyright © 2013, IÖW und oekom Verlag. Die Nutzung des Artikels ist Abonnenten von Ökologisches Wirtschaften vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung des Artikels einschließlich Speicherung und Nutzung auf optischen und elektronischen Datenträgern nur mit Zustimmung der Redaktion von Ökologisches Wirtschaften (<http://www.oekologisches-wirtschaften.de>).