

## Postwachstumsunternehmen und sozial-ökologischer Wandel

# Transformative Potenziale von Unternehmen, die nicht wachsen wollen

Sozial-ökologischer Wandel erfordert eine radikale Veränderung unserer Märkte durch nachhaltige Angebote. Die Annahme, dass hierfür die guten Unternehmen bloß wachsen müssten, greift aber zu kurz. Postwachstumsunternehmen verändern Märkte und Wirtschaftsweisen auch, wenn sie selbst nicht wachsen wollen.

Von Heike Mewes und Jana Gebauer

In der Debatte um einen sozial-ökologischen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft wird Unternehmenswachstum unterschiedlich diskutiert. Einerseits brauchen wir eine radikale Veränderung unserer Märkte. Nachhaltige Angebote müssen diejenigen, die nicht mit den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung vereinbar sind, vom Markt verdrängen. Vor diesem Hintergrund gilt als notwendig, dass nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen wachsen, um wettbewerbsfähiger zu werden, ihre Marktmacht relevant zu steigern und konventionelle Anbieter zu Veränderungen zu zwingen.

Andererseits sind die ökologischen Grenzen des Planeten in vielen Bereichen bereits deutlich überschritten (Rockström et al. 2009). Die entstehenden gesellschaftlichen und ökonomischen Belastungen sind zudem global ungleich verteilt (Jackson 2009). Veränderungen müssten daher die gesamte Produktions- und Konsumweise erfassen und alle Unternehmen müssten stets die absoluten Umweltauswirkungen ihres Handelns – einschließlich die ihres möglichen Größenwachstums – im Blick behalten.

### Charakteristika von Postwachstumsunternehmen

Insbesondere auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen können viele weitere Gründe haben, nicht wachsen zu wollen. Einige solcher Unternehmen, allesamt kleine und mittlere (KMU), haben wir im Rahmen des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Projekts „Postwachstums-pioniere“ näher untersucht [1]. Auf einige ihrer Beweggründe und die Beiträge, die die KMU auch ohne eigenes Größenwachstum zu sozial-ökologischem Wandel leisten, gehen wir im Folgenden ein; für weitergehende Analysen verweisen wir auf die Projektveröffentlichungen (Gebauer et al. 2015; Gebauer/Mewes 2015; Gebauer/Sagebiel 2015).

Postwachstumsunternehmen zeichnen sich für uns dadurch aus, dass sie die Begrenzungen reflektieren, die sich ihrem Unternehmenswachstum stellen. Dies können ökologische, marktbezogene, soziale oder auch persönlich-organisatorische Bedingungen sein. Und sie entwickeln einen proaktiven Umgang mit diesen Grenzen. Das heißt, sie übersetzen sie in strategische und operative Entscheidungen, die ihren unternehmerischen Erfolg unabhängig von Größenwachstum ermöglichen und die sozialen und ökologischen Wirkungen überdurchschnittlich verbessern. Darüber hinaus haben sie den Anspruch zu verändern: ihre Märkte, aber auch die Art und Weise des Wirtschaftens insgesamt. Wie gehen sie dabei vor?

### Wachstumstreiber und -abhängigkeiten reflektieren ...

Die von uns untersuchten Unternehmen durchliefen durchaus Phasen des Wachstums, um ihren Selbsterhalt und ihre Investitionsfähigkeit zu erhalten oder zu ermöglichen. Phasen starken Wachstums überreizten jedoch ihre Kapazitätsgrenzen: Stress und Fehleranfälligkeit stiegen, während gleichzeitig Arbeitsbedingungen, Innovationsfähigkeit und Lieferzuverlässigkeit litten. Ein Ausbau der Kapazitäten aber erhöhte die persönlichen und organisationalen Kosten für die Unternehmer/innen zusätzlich; zudem nahm der Auslastungs- und Umsatzdruck weiter zu. Mit dem Wachstum stiegen auch Umweltbelastung und Ressourcenverbrauch.

Vor diesem Hintergrund reflektieren die Unternehmen Wachstumstreiber und -abhängigkeiten, die mit verschiedenen Handlungsoptionen verbunden sind. Unternehmen wachsen nicht einfach, weil die Unternehmer/innen danach streben. Vielmehr gibt es wachstumstreibende Faktoren. Dazu gehört ein Kosten- und Investitionsdruck, der etwa durch abnehmendes Marktwachstum und erhöhte Wettbewerbsintensität entsteht sowie seinerseits Wachstumsdruck für die Unternehmen erzeugt. Die hierfür erforderlichen Investitionsmittel müssen erwirtschaftet oder extern akquiriert werden. Für ersteres erachten viele KMU Umsatzwachstum als zumindest wichtig; die Aufnahme von externem Kapital aber erzwingt es geradezu, damit die Zins- und Tilgungslast bedient werden kann. Auch ein Mitwachsen in Zeiten hohen Marktwachstums erzeugt Abhängigkeiten von weiterem Wachstum. Betriebsmittel und Personal lassen sich schließlich nicht graduell aufstocken, sodass die Unternehmen zum Teil sprunghaft steigende Kapazitäten auslasten und Fixkosten bedienen müssen – auch in wieder schlechteren Zeiten.

### ... und bewusst vermeiden

Zu den wichtigsten Strategien der betrachteten KMU, um Wachstumstreiber und -abhängigkeiten zu vermeiden, gehört ihre Positionierung als Qualitätsanbieter. Sie setzen auf hochwertige, besonders haltbare und auf die Kundenbedürfnisse genau zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen, teils verbunden mit einer besonderen Nachhaltigkeit oder regionalen Verankerung. Die Spezialist/innen entwickeln ihre Angebote häufig in engem Dialog mit ihren Kund/innen und Partner/innen. Sie positionieren sich so in Marktnischen, in denen sie ihre Stärken und Interessen voll entfalten können. Zudem können sie für die Qualitätsprodukte Preise erzielen, die den Kostendruck vermindern, der für Standardangebote auf Massenmärkten herrscht. Dies ermöglicht auch eine faire Bezahlung ihrer Lieferanten und stabile Lieferbeziehungen.

Produzierende KMU können durch ergänzende Dienstleistungen wie Reparatur- und Instandhaltungsservices Nachfrageschwankungen im Produktbereich ausgleichen. Ähnliches erreichen sie durch erhöhte Flexibilität und Puffer beim Einsatz ihrer Kapazitäten. Sie arbeiten etwa mit flexiblen Arbeitszeitmodellen oder kooperieren mit Partnerunternehmen, um Großaufträge zu bewältigen. Sowohl bei der Durchschnittsarbeitszeit als auch bei der durchschnittlichen Auslastung ihrer Maschinen gehen sie im Normalfall nicht an die Belastungsgrenze. So haben sie in Hochphasen Luft nach oben.

Die Unternehmen arbeiten kontinuierlich daran, ihren Ressourceneinsatz zu reduzieren. Sie verbessern die Effizienz ihrer Maschinen und Abläufe, schließen Stoffkreisläufe oder setzen erneuerbare Energieträger ein. So sparen sie Kosten, die an anderer Stelle für Investitionen zur Verfügung stehen, und reduzieren ihre Abhängigkeit von volatilen Rohstoffmärkten. Investitionen tätigen die KMU gleichwohl mit Augenmaß. Sie versuchen, die Nutzungsdauer ihrer Maschinen und Anlagen durch Wartung, Reparatur oder Modifikationen zu verlängern. Erweiterungsinvestitionen wägen sie mit Blick auf die langfristigen Auslastungsmöglichkeiten sorgfältig ab. Auch Ersatzinvestitionen prüfen sie auf unerwünschte Kapazitätseffekte wie auch auf die Auswirkungen auf ihre Ressourcen- und Prozesseffizienz. Soweit möglich, finanzieren sie Investitionen aus eigenen Mitteln. Ihr externes Kapital kommt tendenziell von sozial-ökologischen (Mikro-)Anbietern und zu Konditionen, die auch ohne weiteres Wachstum oder bei leicht verschlechtertem Geschäftsverlauf bedient werden können.

### Sie verzichten auf Wachstumsgelegenheiten ...

Je nach Geschäftsmodell entscheiden sich die Unternehmer/innen dafür, auf spezifische Umsatz- und Wachstumsmöglichkeiten zu verzichten. Einige lehnen Vertriebskanäle ab, die auf den überregionalen Markt oder Standardprodukte für den Massenmarkt zielen. Für sie stehen direkte Kundenbeziehungen, anspruchsvolle Komplettangebote oder die Begrenzung der Transportemissionen im Vordergrund. Auch die

Lieferkette halten viele regional begrenzt, um regionale Wirtschaftskreisläufe zu stärken und zugleich Qualitäts- und Ausfallrisiken bei ihren Lieferanten zu minimieren. Manche lehnen Neukunden ab, wenn sie sonst keine volle Servicequalität für die Stammkundschaft garantieren könnten.

Einige KMU schließen Erweiterungen ihrer Organisationen grundsätzlich aus, auch wenn das Innovations- und das Marktpotenzial vorhanden sind. Eine Erweiterung ihrer Betriebsflächen oder die Gründung von Filialen und Tochterfirmen kommt für sie nicht infrage, weil sie etwa keinen Naturraum versiegeln, ihren Ressourcenverbrauch begrenzen oder den Betrieb auf einer Größe halten wollen, die flache Hierarchien und persönliche Beziehungen zu den Beschäftigten, Geschäftspartner/innen und Kund/innen gewährleistet.

### ... und skalieren ihre Wirkung dennoch

Dass die Unternehmen Grenzen für ihre eigene Größe und Reichweite ziehen, heißt aber nicht, dass sie ihre Angebote und Modelle nicht skalieren. In der Tat streben einige nach System(veränderungs)relevanz. Sie wollen ausreichend Gewicht entwickeln, um Umweltwirkungen zu verbessern, Branchenstandards zu erhöhen sowie regionale Wertschöpfung, Beschäftigung und Lebensqualität zu stärken. Dafür setzen sie auf indirekte Wege der Verbreitung über Nachahmer/innen und Weggefährt/innen. Sie modularisieren ihre Angebote, Herangehensweisen und Geschäftsmodelle, informieren und beraten andere Akteure, wie sie diese bei sich implementieren können, und sind offen für Lizenz- und Franchisenehmer/innen. Sie bringen sich in die Diskussion darüber ein, wie nachhaltiges Wirtschaften im Rahmen der planetaren Grenzen aussehen kann, und gestalten Veränderungsinitiativen aktiv mit.

### Dabei suffizient handeln ...

In den Ansätzen der KMU werden auch Suffizienzstrategien (Sachs 1993) sichtbar. Die Regionalisierung „entflieht“ ihre Wertschöpfungsketten. Die Qualitäts- und Handwerksproduktion „entschleunigt“ den Betriebsablauf ebenso wie der Rückgriff auf geduldiges Kapital, regelmäßige Auszeiten zur strategischen Reflexion oder die Verlängerung von Investitionszyklen. Die Reflexion der eigenen Stärken sowie der Kernbedürfnisse ihrer Kund/innen hilft, ihr Angebot zu „entrümpeln“; auf betrieblicher Ebene setzt sich dies durch Begrenzung der Hierarchieebenen und der Umsatz- oder Wachstumsoptionen fort. Einzelne KMU „entkommerzialisieren“ zudem, indem sie Mikroinvestor/innen auch immaterielle Erträge anbieten oder handwerkliche Fähigkeiten für die Eigenproduktion vermitteln.

### ... und Suffizienz bei Kunden fördern

Einige KMU unterstützen suffiziente Konsum- und Lebensstile ihrer Kund/innen, selbst wenn dies auf Kosten ihrer Umsätze geht. Sie regen ihre Kund/innen dazu an und befähigen

higen sie, ihre Produkte möglichst lange zu nutzen und hierfür auf Reparatur und Erneuerung statt auf Neukauf zu setzen. In Informationsmaterialien, Beratungsgesprächen oder über die Tarifgestaltung setzen sie Anreize, Verbräuche in der Nutzungsphase zu reduzieren. Sie befähigen auch andere Akteure, unternehmerisch tätig zu werden, und unterstützen sie gegebenenfalls finanziell.

## Beiträge zur Transformation

Die vorangegangenen Beschreibungen zeigen, dass nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen, die ihr Größenwachstum bewusst begrenzen, vielfältige Beiträge für einen sozial-ökologischen Wandel leisten. Sie vermitteln, dass erfolgreiches Unternehmertum nicht per se stetes Größenwachstum bedingt und es häufig sogar ausschließt. Die KMU treten dafür ein, dass Unternehmenserfolg vielmehr an der Entwicklung gewisser Qualitäten gemessen wird: an verringerten Umwelt- und Klimabelastungen, an langfristigen und guten Beschäftigungsmöglichkeiten, an regionaler Wertschöpfung für Mensch und Umwelt und vielem mehr. Sie zeigen, dass unternehmerische Suffizienzbeiträge auf Ebene der Prozesse wie auch der Geschäftsmodelle möglich sind und dabei helfen, Risiken zu reduzieren, Kosten zu sparen und Abhängigkeiten zu verringern. Mit ihren Ansätzen prägen sie so alternative Leitbilder für Unternehmenshandeln.

Um ihre Wirkungen zu vergrößern, setzen sie auf Vernetzung, Beteiligung und Wissenstransfer. Damit tragen sie auch dazu bei, das Wirtschaften zu demokratisieren und zu dezentralisieren. Sie kommunizieren den Mehrwert ihrer Art zu wirtschaften, zu arbeiten und zu leben gegenüber Lieferant/innen, Partner/innen und Kund/innen und ermutigen andere Unternehmen, sich von einer Orientierung an wachstumsbezogenen Erfolgsindikatoren frei zu machen. Auch nachhaltigen Un-

ternehmungen mit großem Marktpotenzial rufen sie damit in Erinnerung, ihre Wachstumsgrenzen zu reflektieren und bewusst zu gestalten.

## Anmerkung

[1] Mehr Informationen zu dem Forschungsprojekt unter: [www.postwachstumspioniere.de](http://www.postwachstumspioniere.de)

## Literatur

- Gebauer, J./Mewes, H./Dietsche, C. (2015): Wir sind so frei. Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad. Berlin, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung.
- Gebauer, J./Mewes, H. (2015): Qualität und Suffizienz in stabilitätsorientierten KMU. Unternehmensansätze für die Postwachstumsgesellschaft. In: UmweltWirtschaftsForum 23/1–2. S. 33–40.
- Gebauer, J./Sagebiel, J. (2015): Wie wichtig ist Wachstum für KMU? Ergebnisse einer Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen. Berlin, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung.
- Jackson, T. (2009): Prosperity without Growth. Economics for a Finite Planet. London, Earthscan.
- Rockström, J. et al. (2009): Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. In: Ecology & Society 14/2. Art. 32.
- Sachs, W. (1993): Die vier E's. Merkposten für einen maßvollen Wirtschaftsstil. In: Politische Ökologie 11/33. S. 69–72.

## AUTORINNEN + KONTAKT

**Heike Mewes** arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsfeld Unternehmensführung und Konsum im Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).



IÖW-Geschäftsstelle, Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin.  
Tel.: +49 30 884594-54, E-Mail: [heike.mewes@ioew.de](mailto:heike.mewes@ioew.de)

**Jana Gebauer** ist Fellow am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und forscht zu Postwachstumsbeiträgen unternehmerischer Akteure.



IÖW-Geschäftsstelle, Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin.  
Tel.: +49 30 884594-0, E-Mail: [jana.gebauer@ioew.de](mailto:jana.gebauer@ioew.de)

# Nachhaltigkeit

# A-Z



## W wie Weichenstellungen

Digitalisierung, Ressourcenknappheit und Urbanisierung – dies sind nur drei der gesellschaftlichen Entwicklungen, die kleine ebenso wie große Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen stellen. Doch wie diesen gerecht werden? Wie die richtigen Weichenstellungen vornehmen? Die »Strategische Frühaufklärung« unterstützt Unternehmen dabei, Veränderungen rechtzeitig zu identifizieren und darauf zu reagieren. Die Beispiele der Offshore-Windstromerzeugung und der CO<sub>2</sub>-Reduzierung bei Siemens zeigen, wie aus Risiken Chancen werden können.

S. Reicherz

**Strategische Frühaufklärung**

Ein ganzheitlicher Ansatz als Leitfaden für Unternehmen

316 Seiten, broschiert, 34,95 Euro, ISBN 978-3-86581-722-8

Erhältlich bei  
[www.oekom.de](http://www.oekom.de)  
[oekom@verlegerdienst.de](mailto:oekom@verlegerdienst.de)

Die guten Seiten der Zukunft

