

Andrea Liesen, Christian Dietsche, Jana Gebauer

Wachstumsneutrale Unternehmen

Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumdiskurs

Schriftenreihe des IÖW 205/13



i | ö | w

INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Andrea Liesen, Christian Dietsche, Jana Gebauer

Wachstumsneutrale Unternehmen

Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumdiskurs

Mit freundlicher Unterstützung der Stiftung Forum für Verantwortung

Schriftenreihe des IÖW 205/13
Berlin, Dezember 2013

ISBN 978-3-940920-08-9

Impressum

Herausgeber:

Institut für ökologische
Wirtschaftsforschung (IÖW)
Potsdamer Straße 105
D-10785 Berlin

Tel. +49 – 30 – 884 594-0

Fax +49 – 30 – 882 54 39

E-mail: mailbox@ioew.de

www.ioew.de

Die Studie entstand als Eigenprojekt des IÖW
mit freundlicher Unterstützung der Stiftung
FORUM FÜR VERANTWORTUNG

Unter Mitwirkung des Projektbeirats:

Prof. Dr. Angelika Zahrt

Priv.-Doz. Dr. Irmi Seidl

Prof. Dr. Werner Wild

Zusammenfassung

In Deutschland wird derzeit verstärkt darüber diskutiert, inwieweit eine „Postwachstumsgesellschaft“ möglich und nötig ist. Die wesentliche Rolle, die Unternehmen in einem entsprechenden Transformationsprozess zukommen könnte und müsste, bleibt in diesem Diskurs jedoch außen vor. Die IÖW-Studie „Wachstumsneutrale Unternehmen“ richtet daher den Blick auf die Unternehmensebene, um Wege zu erkunden und aufzuzeigen, wie dort mit ökologischen und volkswirtschaftlichen Wachstumsbegrenzungen umgegangen werden kann. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Qualitäten, die sich aus einem proaktiven Umgang mit den Begrenzungen ergeben können. Die Studie ist in diesem Sinne ein Plädoyer für ein Leitbild wachstumsneutraler Unternehmensführung, mit dem die derzeit verengten Vorstellungen von Unternehmenserfolg zugunsten vielfältiger alternativer Entwicklungsperspektiven von Unternehmen aufgebrochen werden können.

Abstract

In Germany, options and necessities of a "post-growth society" are being increasingly discussed. In this discourse, however, the essential role that companies could and should play in a corresponding transformation process is left out. The IOEW study "Growth-neutral companies" therefore explores and shows ways how ecological and economic growth limits can be dealt with at the corporate level. The focus will be on the qualities that may result from a proactive approach to such limitations. The study is in this sense a plea for a *Leitbild* of growth-neutral corporate governance. In this *Leitbild*, the currently constricted notions of corporate success are left behind in favor of a variety of alternative development prospects of companies.

Die Autorinnen und Autoren

Dr. Andrea Liesen arbeitete als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Seit September 2013 ist sie Fellow am IÖW. Gleichzeitig arbeitet sie als Lecturer an der Umea School of Business an Economics an der Umea University in Schweden. Sie arbeitet an strategischen und operativen Fragen nachhaltiger Unternehmensführung.

Kontakt: Andrea.Liesen@ioew.de

Dr. Christian Dietsche ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Unternehmensverantwortung, Umwelt- und Sozialstandards und Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Kontakt: Christian.Dietsche@ioew.de

Tel. +49 – 30 – 884 594-0

Jana Gebauer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung, Social Entrepreneurship und Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Kontakt: Jana.Gebauer@ioew.de

Tel. +49 – 30 – 884 594-0

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	10
2	Wachstumsneutralität in der Managementforschung	11
2.1	Grenzen des Wirtschaftswachstums.....	12
2.2	Unternehmen und Postwachstum.....	13
2.3	Optimale Unternehmensgröße und Diseconomies of Scale.....	16
3	Wachstumsneutralität in der Unternehmenspraxis	19
3.1	Motive für unternehmerische Wachstumsneutralität.....	21
3.1.1	Ethisch-normative Motive	21
3.1.2	Strukturell-organisatorische Motive	22
3.2	Entwicklungskenngrößen	23
3.2.1	Quantitative Kenngrößen.....	24
3.2.2	Qualitative Kenngrößen	24
3.3	Strategische Ansätze	26
3.3.1	Markt- und umfeldbezogene Strategien	26
3.3.2	Innerbetriebliche Strategien.....	27
4	Fazit	28
5	Anhang	30
5.1	Literaturverzeichnis	30
5.2	Verzeichnis verwendeter Dokumente	34

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Externe Faktoren für Wachstumszwang (adaptiert von Bakker et al. 1999)	16
Tab. 2.2: Forschung zu Grenzen der Unternehmensgröße (Quelle: Canbäck et al. 2006)	18
Tab. 3.1: Identifizierte und analysierte wachstumsneutrale Unternehmen	20

1 Einführung

„Wachstum“ ist die vorherrschende Zielvorstellung modernen Wirtschaftens. Der Wachstumschwung in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts hat in den westlichen Gesellschaften dazu geführt, dass Unternehmenswachstum als „Normalfall“ und Grundlage gesamtwirtschaftlicher Entwicklung gesehen wird. Dabei sind Unternehmen sowohl Getriebene als auch Treiber dieser Wachstumsorientierung. Vor dem Hintergrund heutiger ökologisch-ökonomischer Knappheiten und Krisen sowie der inhärenten Grenzen des Wachstums müssen jedoch für Unternehmen alternative Entwicklungsorientierungen gefunden werden.

Ansatzpunkte hierfür können diejenigen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zeigen, die wir im Folgenden als wachstumsneutrale Unternehmen bezeichnen. Sie steuern ihr Unternehmenshandeln nicht vordergründig anhand betriebswirtschaftlicher Kenngrößen wie Umsatz, Gewinn oder Mitarbeiterzahl; deren Zunahme steht für sie nicht im Mittelpunkt. Vielmehr richten sich diese Unternehmen an alternativen Zielgrößen aus, wie etwa der Prozess- und Produktqualität, der Ressourceneffizienz oder der Lebens- und Arbeitsqualität, und sie entwickeln darüber Vorstellungen von qualitativem, innerem Wachstum. Wie sich zeigt, geraten jedoch weder diese noch überhaupt Unternehmen in den Fokus der aktuellen Debatten um die Ablösung von Wachstumsdurch Postwachstumsgesellschaften. Damit bleibt eine, gar die zentrale Akteursgruppe für die Umsetzung wirtschaftlicher Transformationsprozesse erstaunlich unbeachtet.

Mit der IÖW-Studie „Wachstumsneutrale Unternehmen“ richten wir daher unseren Blick auf die Unternehmensebene, um Wege zu erkunden und aufzuzeigen, wie dort mit den ökologischen und volkswirtschaftlichen Wachstumsbegrenzungen umgegangen werden kann. Hierbei heben wir vor allem die Qualitäten heraus, die sich aus einem proaktiven Umgang mit den Begrenzungen ergeben können. Wir plädieren in diesem Sinne für ein Leitbild wachstumsneutraler Unternehmensführung, mit dem die derzeit verengten Vorstellungen von Unternehmenserfolg zugunsten vielfältiger alternativer Entwicklungsperspektiven von Unternehmen aufgebrochen werden können.

Um die Verbreitung, Ausprägung und Potenziale wachstumsneutraler Unternehmensführung zu beleuchten, interessierte uns zunächst, welche Wachstumsvorstellungen und -erwartungen sowohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur als auch in einzelnen wachstumsneutralen Unternehmen bestehen, welche Charakteristika diese Unternehmen auszeichnen und an welchen alternativen Kenngrößen sie ihre Entwicklung ausrichten.

Die vorliegende Studie gibt einen Überblick über die Ergebnisse unserer Literatur- und Unternehmensrecherche und unsere ersten Antworten auf die folgenden Forschungsfragen:

1. Was wächst nicht, was wächst doch?

Welche betriebswirtschaftlichen Größen, die nicht wachsen (sollen), lassen sich bei wachstumsneutralen Unternehmen ausmachen? Gibt es gleichwohl wachsende Bereiche in diesen Unternehmen? Welche Kennzahlen oder Qualitäten sind es?

2. Welche Motive und Bedingungen stehen hinter der Wachstumsneutralität?

Welche Motive verknüpfen Unternehmen mit Wachstumsneutralität und welche Strategien verfolgen sie? Welche Bedingungen in spezifischen Branchen, Märkten, Regionen können dazu führen, dass von unternehmerischem Wachstum abgesehen bzw. dass es verhindert wird?

3. Welchen erschwerenden und unterstützenden Strukturen, Akteuren und Erwartungen begegnen wachstumsneutrale Unternehmen?

Stellen sich diesen Unternehmen Wachstumszwänge und -anreize, die Zielkonflikte mit der Wachstumsneutralität oder anhaltend kritische ökonomische Zustände auslösen? Welche Akteure und Strukturen spielen bei der Realisierung der Strategie – positiv wie negativ – eine wichtige Rolle (z. B. Beschäftigte, Geschäftspartner, Banken)?

Wir stellen im Folgenden nacheinander die Ergebnisse des Literaturüberblicks (Kapitel 2) und der dokumentenbasierten Unternehmensanalyse (Kapitel 3) vor und schließen mit einem Ausblick auf Forschungsfragen, die wir in einem Folgeprojekt bearbeiten (Kapitel 4).

2 Wachstumsneutralität in der Managementforschung

Die Makrodebatten um Wachstumsgrenzen von Volkswirtschaften und gesamtgesellschaftliche Transformationsprozesse blenden die Umsetzungsperspektive auf der Unternehmensebene weitgehend aus. Mit einer Stichwortsuche in Literaturdatenbanken, wie beispielsweise Scopus und SSRN, sowie in Onlinequellen wollten wir nun im Gegenzug erfassen, inwieweit andererseits Postwachstumsvorstellungen in der Unternehmens- und Managementforschung diskutiert werden. Es zeigte sich, dass die gängige Managementliteratur weder die Frage einer optimalen Unternehmensgröße hinreichend sichtbar stellt noch die Risiken und Nachteile starken Unternehmenswachstums oder die Vorteile, Konsequenzen und Herausforderungen einer wachstumsneutralen Unternehmensführung konsequent erörtert. Auch die Frage, welche Strategien und Managementansätze zum erfolgreichen Umgang mit Wachstumsgrenzen und Wachstumsneutralität heute in Unternehmen angewandt werden oder welches Branchenumfeld für eine wachstumsneutrale Unternehmensführung besonders geeignet ist, kann auf Basis der derzeitigen Literatur nicht beantwortet werden. Wir erachten daher eine weiterführende Forschung zum Phänomen wachstumsneutraler Unternehmen sowie einen breiten gesellschaftlichen Diskurs zur Rolle, die diese Unternehmen bei einem Übergang in eine Postwachstumsgesellschaft spielen können, als notwendig. Wir plädieren daher für eine stärkere Verankerung von Vorstellungen wachstumsneutraler Unternehmensführung sowohl in der wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Debatte um Wachstumsneutralität auf volkswirtschaftlicher Ebene als auch in der Unternehmens- und Managementforschung.

2.1 Grenzen des Wirtschaftswachstums

Wirtschaftswachstum, herkömmlich definiert als ein Anstieg des Bruttoinlandsprodukts (Alexander 2011a), wurde von der Gesellschaft in der Vergangenheit als weitestgehend positiv eingestuft, da es in westlichen Marktwirtschaften oft mit einem erhöhten Lebensstandard einherging (vgl. Deutscher Bundestag 2012). Das wirtschaftliche Wachstum hat sich in den westlichen Industrieländern vor allem in den 1950er Jahren deutlich gesteigert und erreichte insbesondere in Deutschland Mitte der 1960er Jahre einen Höhepunkt. Die sogenannten Wirtschaftswunderjahre waren geprägt von der Wachstumsdynamik der Unternehmen und einem immensen Wirtschaftswachstum, einer Phase der Überbeschäftigung und der Ausdehnung der Marktbeziehungen, zugleich jedoch auch von massiven Umweltbeeinträchtigungen.

Umweltpolitik wurde über lange Zeit als Hemmnis für Wirtschaftswachstum begriffen, wenn auch zunehmend die Bedeutung des Umweltschutzes betont und dieser in den letzten Jahren unter dem Begriff *Green Economy* sogar als förderlich für das Wirtschaftswachstum dargestellt wurde (vgl. VDI Technologiezentrum GmbH und PT DLR Umwelt, Kultur, Nachhaltigkeit 2012). Obgleich heutzutage rund um die Stichworte Effizienz, Vermeidung, Konsistenz, Recycling, Up-cycling oder Gemeinschaftsgüter zahlreiche Ansätze bestehen, um Wirtschaftswachstum losgelöst von intensiver Umweltbelastung zu erreichen, haben diese Strategien bis dato nicht zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise oder einer absoluten Reduktion des ökologischen Fußabdrucks der Wirtschaft führen können (Jackson 2009a; Paech 2005).

Neben der fortwährenden Debatte um die ökologischen Grenzen des Wirtschaftswachstums wird zunehmend auch deutlich, dass die mit Wirtschaftswachstum verbundenen Hoffnungen wie Vollbeschäftigung oder Einkommensgerechtigkeit oft nicht erfüllt werden (vgl. Seidl und Zahrt 2010, Victor 2008). Auch ist mittlerweile bekannt, dass der Zusammenhang zwischen empfundener Lebensqualität bzw. Wohlbefinden und zusätzlichem Einkommen ab einem gewissen Einkommensniveau stark abnimmt (Inglehart und Klingemann 2000; Lane 2000) oder gar nicht mehr existiert (Easterlin 1995). Frey und Stutzer (2002) fassen die bestehende Forschung in diesem Bereich dahingehend zusammen, dass länderübergreifend ab einem Durchschnittseinkommen von über USD 10.000 kaum ein Zusammenhang zwischen Reichtum und Lebenszufriedenheit besteht bzw. dass der empfundene Nutzen von zusätzlichem Reichtum sehr gering ist. Für die 17 reichsten Länder der Welt findet Hamilton (2003) keinen Zusammenhang zwischen höherem Einkommen und höherem Lebensgenuss (engl. *appreciation of life*). Dementsprechend stellt sich die Frage, ob ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts in diesen reichen Ländern weiterhin das dominante politische Ziel darstellen sollte, wenn dieses Wachstum gar nicht dem Wohlbefinden der Bevölkerung dient und zudem mit einer offensichtlichen Überbeanspruchung ökologischer Ressourcen einhergeht (Daly 2005; Erber und Hagemann 2012; Jackson 2009a; Max-Neef 1995, Seidl und Zahrt 2010). Vor allem angesichts der immer deutlicher zutage tretenden negativen Externalitäten des wirtschaftlichen Wachstums argumentiert eine zunehmende Anzahl von Ökonom/innen dagegen.

Die ökonomische Analyse wachstumsneutraler Volkswirtschaften reicht durchaus weit zurück: Schon Adam Smith stellte fest, dass eine Volkswirtschaft nicht unendlich wachsen könne (vgl. Luks 2001). Dabei beschrieb Smith (1776) den *stationary state* (dt. stationärer Zustand) einer – zu seiner Zeit noch maßgeblich auf Agrarwirtschaft basierenden – Volkswirtschaft als einen negativen Zustand, der letztendlich den logischen Endpunkt des Gewinnbestrebens einer Volkswirtschaft innerhalb der Grenzen ihrer Ressourcen und Gesetze darstellt. Dieser Zustand geht Smith' Meinung nach mit niedrigen Löhnen, intensivem Wettbewerb und dementsprechend niedrigen Gewinnen für Unternehmen einher (Smith 1776). Im Gegensatz zu Smith und den klassischen Ökonomen des

18. und 19. Jahrhunderts begrüßte John Stuart Mill als erster Ökonom den *stationary state* einer Volkswirtschaft als einen wünschenswerten und aktiv wählbaren Zustand (Mill 1888). In dem von Mill beschriebenen *stationary state* kann sich eine nicht länger auf Kapitalvermehrung ausgerichtete Gesellschaft primär anderen Dingen als der Arbeit widmen. Für Mill war die Zielgröße für einen *stationary state* erreicht, wenn die gesamte – ebenfalls freiwillig nicht wachsende – Bevölkerung in gemäßigem Wohlstand lebt. Dieser Zustand erlaube es unter anderem, die Arbeitszeit zu verkürzen, das Tempo ökonomischer Aktivität zu verringern und einen größeren Fokus auf das Wohlergehen der Einzelnen zu legen. Trotz dieser frühen Erkenntnisse bezüglich der Wachstumsgrenzen einer Volkswirtschaft ist die betriebswirtschaftliche Literatur fast ausschließlich auf wachsende Unternehmen ausgerichtet.¹

2.2 Unternehmen und Postwachstum

Wachstumsneutralität, -stabilität oder -rückgang werden bislang überwiegend auf makroökonomischer Ebene in den Literatursträngen der Wohlfahrtsökonomie (engl. *welfare economics*) und Ökologischen Ökonomie (engl. *ecological economics*) diskutiert. Die Debatten zu diesem Thema werden in der angelsächsischen Literatur unter den Stichworten „*Steady State Economy*“² (Daly 1973), „*Degrowth*“ (Georgescu-Roegen 1979), „*Uneconomic Growth*“ (Daly 2005) oder in jüngerer Zeit „*Right-sizing*“ geführt (Research & Degrowth 2010). Im frankophonen Raum findet unter dem Stichwort „*Décroissance*“ (Latouche 2006) eine vor allem gerechtigkeitsbezogene Wachstums- und Wirtschaftskritik statt, aus der unter anderem die Zielvorstellung einer gesteuerten Wirtschaftsschrumpfung der global dominanten Volkswirtschaften entwickelt wird.

Die Mikroebene einzelner Akteure, insbesondere von Unternehmen, wird bei diesen makroökonomischen Konzepten selten in den Blick genommen. In direkter Fortsetzung von Smith' Argumentation wird dabei angenommen, dass in einer wachstumsneutralen Volkswirtschaft Unternehmen immer noch das Ziel von Wachstum und klassischer Gewinnmaximierung verfolgen, dies jedoch nur durch Produktivitätssteigerung und Verdrängung von Wettbewerbern erreichen können (vgl. Spangenberg 2010; Jackson 2009b). Dementsprechend würde der Wettbewerb zwischen Unternehmen in einer wachstumsneutralen Volkswirtschaft intensiviert sein und Produktivitätssteigerungen würden noch verstärkter verfolgt.

Die noch geringen Anstrengungen, Wachstumsneutralität konzeptionell auch auf die Unternehmensebene zu übersetzen und beispielsweise neue, alternative Geschäftsmodelle, Strategien oder Managementstile zu diskutieren, sind zum Beispiel in der nachhaltigkeitsorientierten Managementforschung zu verorten (vgl. Reichel et al. 2009; Kearins et al. 2010; Schneidewind und Palzkill-Vorbeck 2011; Reichel 2012). Der Zugang erfolgt beispielsweise über den Suffizienzgedanken als „freiwilliger Verzicht auf Gewinn und Verbrauch“ (Bartelmus 2002: 39), führt jedoch eher auf die Produkt- als die Gesamtunternehmensebene. Schneidewind und Palzkill-Vorbeck (2011) bei-

¹ In der Finanztheorie weisen Unternehmen per Definition immer entweder wachsenden oder schrumpfenden Gewinn auf. Das nicht-wachsende Unternehmen (engl. *steady state company*) hat hier kein Gewinnwachstum und wird lediglich als ein theoretischer Grenzfall diskutiert (vgl. Bender und Ward 2002). Für die Unternehmensberatung McKinsey ist ein *steady state* Unternehmen hingegen ein Unternehmen, das konstantes, aber geringes Wachstum liefert (vgl. McKinsey & Company Inc. et al. 2005).

² Im Gegensatz hierzu wurde der Begriff „*steady-state*“ in der frühen Wachstumstheorie auch als Beschreibung eines Zustands von konstantem volkswirtschaftlichem Wachstum genutzt.

spielsweise diskutieren suffizienzorientierte Strategiebeispiele der Reduktion, Entschleunigung und Regionalisierung auf eben der Produktebene, während die von ihnen betrachteten Unternehmen durchaus im klassischen Sinne wachsen.

Der ‚freiwillige Verzicht‘ auf der Ebene der Gesamtorganisation kommt eher in der wachsenden Literatur zu Social Entrepreneurship zum Tragen. Social-Entrepreneurship-Organisationen suchen mit unternehmerischen Mitteln nach Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Das Ziel gesellschaftlicher Wertschöpfung dominiert dabei einzelbetriebliche Gewinnerzielungs- und Wachstumsabsichten: Nicht primär die Organisationsgröße, gemessen an Umsatz, Gewinn, Mitarbeiterzahl oder Produktionsausstoß, sondern vielmehr die gesellschaftliche Verbreitung und Wirkung der innovativen Lösungsangebote der Social-Entrepreneurship-Organisation sollen zunehmen (Zadek und Thake 1997; Dees 2001; Holt et al. 2011). Skalierungsprozesse werden entsprechend nicht auf der Ebene der Einzelorganisation und über deren direkte Marktreichweite, sondern insbesondere über die Kollaboration mit anderen Akteuren angestrebt. Dies wird in der Social-Entrepreneurship-Literatur als *new paradigm of scaling* gefasst (Uvin et al. 2000; Bradach 2003, 2010; McPhedran Waitzer/ Paul 2011).

Ähnliche Charakteristika wie für Social-Entrepreneurship-Organisationen beschrieben Bakker et al. (1999) erstmals für „wachstumsneutrale Unternehmen“: Diese „produzieren nicht, um Gewinn zu machen (der natürlich eine Nebenbedingung bleibt), sondern um sinnvolle Produkte und Dienste zu liefern. Sie produzieren nicht um zu wachsen; vielmehr betrachten sie ein maßvolles Unternehmenswachstum als willkommen, sorgen aber nach Möglichkeit dafür, dass es ihre eigentlichen Ziele nicht vereitelt. In diesem Sinne sind sie wachstumsneutral“ (Bakker et al. 1999: 9). Bakker et al. haben 52 KMU (Kunden der Ökobank und von Bakker et al. gemäß der vorangegangenen Definition als wachstumsneutral bezeichnet) und 140 Großunternehmen nach ihrer Wachstumsstrategie befragt. 82 Prozent der befragten KMU antworteten, dass Wachstum nicht zu ihren wichtigsten Zielen gehöre, und 83 Prozent hielten „eine Entwicklung ohne Wirtschaftswachstum für denkbar“ (Bakker et al. 1999: 53). Gleichzeitig sah sich die große Mehrheit der insgesamt befragten Unternehmen einem Wachstumszwang ausgesetzt.

Exkurs: Wachstumszwang in unterschiedlichen Unternehmensformen

Wenngleich in unterschiedlichen Ausmaßen, so stellte Wachstum lange Zeit das übergeordnete Ziel der Unternehmensführung in unterschiedlichen unternehmerischen Rechtsformen dar (Higgins 1977). Reichel (2010a) betont hierbei, dass Wachstum auf Unternehmensebene eher ein historisches und kulturelles Phänomen als tatsächlich ökonomisch notwendig sei, und bezieht sich dabei auf das Wachstum des Indikators Unternehmensgewinn. So lange ein Unternehmen seine Kosten (inklusive Kapitalkosten) decken kann, sei Gewinnwachstum für das langfristige Wohl des Unternehmens nicht notwendig. Das Bestreben, Gewinn in einer Höhe zu erwirtschaften, die den Fortbestand des Unternehmens sichert und gleichzeitig die ökologische Nachhaltigkeit des Unternehmens nicht gefährdet, wird von Reichel (2010b) als *rightsizing profits* (dt. Optimierung der Gewinnhöhe) beschrieben. Wachstumszwänge, deren Ursprung und die Relevanz von Wachstum für unterschiedliche Unternehmensformen werden in diesem Exkurs am Beispiel der Aktiengesellschaft und der Genossenschaft gegenübergestellt.

Aktiengesellschaften unterliegen aus unterschiedlichen Gründen einem Wachstumszwang (vgl. Scherhorn 2010). Beispielsweise erwarten Aktionäre die Ausschüttung von Gewinn in Form einer Dividende. Das damit aus dem Unternehmen fließende Kapital kann nicht für Investitionen genutzt werden, was wiederum den externen Finanzierungsdrang des Unternehmens erhöht. Die Fremdkapitalkosten des Unternehmens steigen und müssen – wenn dies nicht durch Produktivitätssteigerung ausgeglichen werden kann – durch höhere Gewinne gedeckt werden. Auch die Orientierung am Shareholder Value als mittlerweile übergeordnetem Unternehmensziel stellt für Aktiengesellschaften einen Wachstumszwang dar, da der Aktienpreis, als gebündelte Erwartungen der Marktteilnehmer/innen an die zukünftige Performance des Unternehmens, fällt, sobald das Wachstum des Gewinns geringer ausfällt als erwartet. Wenn sich demnach eine herkömmliche Aktiengesellschaft zu Wachstumsneutralität bekennen würde, fiel der Aktienpreis, Shareholder Value würde reduziert und das Unternehmen anfällig für Übernahmen werden (vgl. Bender und Ward 2002).

Die Genossenschaft stellt im Gegensatz zur Aktiengesellschaft eine Unternehmensform dar, die nicht zwingend im herkömmlichen Sinne wachsen muss. Hier ist es nicht der Gewinn, sondern primär die Kooperation, die wachsen soll (vgl. Kissling 2009). In Deutschland gab es im Jahr 2010 rund 7.600 Genossenschaften mit fast 21 Millionen Mitgliedern (DZ BANK AG 2011), darunter prominente Unternehmensbeispiele wie Edeka, Volksbanken Raiffeisenbanken und die DATEV. Genossenschaften müssen im Gegensatz zu Aktiengesellschaften geschaffene Gewinne nicht an die Eigentümer ausschütten und können sie reinvestieren. Aufgrund ihrer organischen Wachstumsstrategien sind Genossenschaften auch unabhängiger von Banken (Blome-Drees 2012). Auch wenn Genossenschaften demnach keinem klassischem Wachstumszwang ausgesetzt sind, lehnen sie Wachstum nicht per se ab. In einer wachstumsneutralen Volkswirtschaft würden Genossenschaften eine vorteilhafte Unternehmensform darstellen, da sie statt individueller Marktmarkt die Kooperation mit anderen Unternehmen suchen, was den intensivierten Verdrängungswettbewerb in einer stagnierenden (vgl. Vorgrimler 2000) oder wachstumsneutralen Volkswirtschaft (vgl. Smith 1776) abmildern könnte.

Bakker et al. erfassten in ihrer bereits erwähnten Studie die externen Faktoren, die jeweils durch wachstumsorientierte Großunternehmen und als wachstumsneutral eingeordnete KMU als ursächlich für einen Wachstumszwang angesehen werden (Tabelle 2.1).

Tab. 2.1: Externe Faktoren für Wachstumszwang (adaptiert von Bakker et al. 1999)

	Wachstumsorientiert (Großunternehmen)	Wachstumsneutral (KMU)
Internationaler Wettbewerb	68 %	–
Konkurrenzdruck	34 %	39 %
Aktionäre / Banken	32 %	20 %
Erwartungen der Kunden	25 %	35 %
Staat / Finanzamt	5 %	20 %
Arbeitnehmer	15 %	–

Demnach ist für Großunternehmen und KMU gleichermaßen der Konkurrenzdruck einer der wichtigsten Faktoren für sich fortsetzenden Wachstumszwang. Bakker et al. (1999: 54) schreiben dazu: „In den persönlichen Interviews wurde von verschiedenen Unternehmen betont, dass die Konkurrenzsituation, will man das Überleben des Unternehmens sichern, Investitionen in die Lieferfähigkeit und/ oder die Ausweitung der Angebotspalette erzwingt. Ebenfalls häufig erwähnt wurde die Notwendigkeit, die Möglichkeiten der Kostendegression auszuschöpfen, was eine gewisse Mindestgröße erfordert. So sind große Anlagen relativ billiger als kleine. Die großen Anlagen zwingen dann aber wiederum zu Vollauslastung.“ Dieses Zitat lässt auf die Notwendigkeit einer gewissen Unternehmensgröße, nicht jedoch auf die Notwendigkeit von ständigem Wachstum der klassischen betriebswirtschaftlichen Entwicklungsgrößen wie Gewinn oder Umsatz schließen. Das in diesem Kontext somit interessante Konzept einer optimalen Unternehmensgröße wird beispielsweise in der Mikroökonomie diskutiert.

2.3 Optimale Unternehmensgröße und Diseconomies of Scale

Gemäß der Mikroökonomie ist die optimale Größe der Produktion eines Unternehmens an dem Punkt erreicht, an dem die zusätzlichen Kosten dem zusätzlichen Nutzen einer weiteren Produktionseinheit entsprechen. Da die optimale Unternehmensgröße und Nachteile von Unternehmenswachstum signifikante Argumente für unternehmerische Wachstumsneutralität darstellen könnten, wird an dieser Stelle vertieft darauf eingegangen.

Die optimale Unternehmensgröße ist stark branchenabhängig. Während investitionsintensive Produktionsunternehmen mit einem hohen Fixkostenanteil stark von den mit der Unternehmensgröße verbundenen *economies of scale* (dt. Kostendegression, Größenvorteile) profitieren können, ist dies bei Dienstleistungsunternehmen weitaus weniger der Fall. Neben diesen in der Literatur viel diskutierten Größenvorteilen geraten die ebenso relevanten *diseconomies of scale* (dt. Größennachteile) von Unternehmen bei Wachstumsentscheidungen deutlich in den Hintergrund (vgl. Schwenker und Bötzel 2005).

Diseconomies of scale resultieren beispielsweise aus den administrativen Strukturen und Prozessen, die bei Unternehmenswachstum oder Fusionen zusätzlich notwendig werden und deren Kosten durchaus die eigentlich angestrebten Kostensenkungspotenziale kompensieren können (May und Knobloch 2000: 34). *Diseconomies of scale* wurden 1937 von Coase erstmals erwähnt. Mit Blick auf die durch Wachstum entstehenden Transaktionskosten³ identifizierte Williamson (1975) vier Hauptkategorien für *diseconomies of scale*, die die optimale Unternehmensgröße beeinflussen:

- Atmosphärische Konsequenzen (engl. *atmospheric consequences*): Wachsende Firmen brauchen spezialisierte Beschäftigte. Deren Leistungsbereitschaft kann aufgrund ihres dann als klein empfundenen Beitrags zum Gesamtunternehmen begrenzt sein. Auch Distanzierung zum Unternehmen ist laut Williamson in Großunternehmen wahrscheinlicher.
- Bürokratische Isolation (engl. *bureaucratic insularity*): In großen Firmen sind leitende Manager/innen den Beschäftigten gegenüber vergleichsweise wenig Rechenschaft schuldig und können tendenziell abgeschieden von der Unternehmensrealität agieren. Sie sind dann eher geneigt, sich persönlich zu bereichern, als die Maximierung des Unternehmenserfolgs anzustreben.
- Grenzen von Anreizsystemen (engl. *incentive limits*): Anreize durch leistungsorientierte Entlohnung können in großen Firmen zu einem nicht optimalen Verhalten der Beschäftigten führen.
- Informationsverfälschung (engl. *communication distortion*): Informationen, die in großen Unternehmen mehr notwendige Hierarchieebenen durchlaufen müssen, kommen beim Topmanagement gegebenenfalls verfälscht an. Dies reduziert die Fähigkeit des Topmanagements, richtige Entscheidungen fällen zu können.

Auch für Williamson (1981) kann ein Unternehmen an einen Punkt gelangen, an dem die geschilderten negativen Effekte den durch das Wachstum erlangten Nutzen aufzehren und zusätzliches Wachstum daher ökonomisch nicht sinnvoll ist. Canbäck et al. (2006) bestätigen Williamsons Befunde in einer eigenen Studie und ordnen seinen vier Kategorien von Größennachteilen weitere Forschungsarbeiten zu (Tabelle 2.2):

³ *Diseconomies of scale* werden neben der Transaktionskostentheorie beispielsweise auch in den Literatursträngen der Neoklassik, Mikroökonomie und Prinzipal-Agent-Theorie behandelt.

Tab. 2.2: Forschung zu Grenzen der Unternehmensgröße (Quelle: Canbäck et al. 2006)

SOURCES OF LIMITS OF FIRM SIZE			
Atmospheric Consequences	Bureaucratic Insularity	Incentive Limits	Communication Distortion
Arrow (1974): Rigidity to change	Blau and Meyer (1987): Excessive rigidity	Blau and Meyer (1987): Excessive rigidity	Arrow (1974): Specialisation leads to poor communication
Blau and Meyer (1987): Excessive rigidity	Brock (1987): Risk aversion	Cooper (1964): R&D incentives	Arrow (1983): Information loss in R&D
Brown, Hamilton and Medoff (1990): Unexplained wage differential	Carroll and Hannan (2000): Firm age leads to insularity	Crozier (1964): Rigidity	Barnard ([1938] 1968): Communication losses
Child (1973): Insularity	Child (1973): Insularity	Peters (1992): Low productivity in R&D	Cooper (1964): R&D coordination
Cooper (1964): R&D cost control	Crozier (1964): Rigidity	Rasmusen and Zenger (1990): Employment contracts	Geanakoplos and Milgrom (1991): Information signal delays
Crozier (1964): Alienation	Jensen (1986): Firms larger than optimum	Schmookler (1972): Quality of R&D employees	McAfee and McMillan (1995): Lower efficiency
Kwoka (1980): Low job satisfaction in large firms	Merton (1957): Rigidity	Silver and Auster (1969): Limits to entrepreneurship	Mookherjee and Reichelstein (2001): No control loss under certain restrictive conditions
Merton (1957): Rigidity	Monsen and Downs (1965): Different owner/manager objectives	Williamson (1996): Weaker incentives in bureaucracies	Simon ([1947] 1976): Processing bottlenecks
Pugh et al. (1969): Insularity from reality	Olson (1982): Rigidity	Zenger (1989, 1994): Employment contract disincentives in R&D	
Qian (1994): Monitoring costs/inadequate effort levels	Pondy (1969): Increase in administration		
Scherer (1976): Low job satisfaction in large firms	Pugh et al. (1969): Insularity from reality		
Schmookler (1972): R&D cost consciousness; Climate for innovation	Schmookler (1972): Understanding market needs in R&D		
Schumacher (1989): Low motivation	Stinchcombe (1965): Perpetuation of organisation form		
	Williamson (1996): Bureaucratic rigidity		

In großen Teilen der gängigen Managementliteratur wird jedoch die Tatsache, dass mit Unternehmenswachstum immer auch Nachteile und Risiken einhergehen, schlichtweg ausgeblendet.⁴ Auch in der öffentlichen Debatte wird dem nur wenig Beachtung geschenkt – trotz solcher Aussagen wie der folgenden von Wilhelm von Haller, Mitglied der Geschäftsleitung Firmenkunden Deutschland der Deutschen Bank. Sie verdeutlicht, dass starkes Unternehmenswachstum grundsätzlich mit einer Zunahme des unternehmerischen Risikos einhergeht und somit eine große Herausforderung für den Fortbestand eines Unternehmens darstellt: Ein stark wachsendes Unternehmen „muss sich ständig neu erfinden, alles hinterfragen und alle Prozesse immer wieder neu ausrichten – vom Einkauf über die Produktion bis zu Vertrieb und Mitarbeitern. [...] Wachstum läuft eben nicht einfach linear und kontinuierlich, sondern in Sprüngen. Das heißt, sie kommen immer wieder an eine Schwelle, an der sie letztlich auch scheitern können“ (Schlote 2012, Para. 3). Zudem werden durch

⁴ Eine nennenswerte Ausnahme bildet das betriebswirtschaftliche Lehrbuch „Organization Theory and Design“ von R. L. Daft (2008).

expansionsorientierte Investitionen auch Fixkosten geschaffen, beispielsweise in Form von Darlehensrückzahlungen, die das Risiko von Liquiditätsengpässen erhöhen. Fehlende Liquidität – und nicht fehlender Umsatz – stellt dabei einen der Hauptgründe von Insolvenzen in KMU dar (Euler Hermes Kreditversicherungs-AG und Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim 2006). In der bereits erwähnten Studie von Bakker et al. (1999) sahen zwar nur 2 Prozent der wachstumsorientierten Unternehmen Risiken im Wachstum. Nachteile von Wachstum wurden hingegen von 44 Prozent der wachstumsorientierten Unternehmen genannt, darunter zunehmender Leistungsstress, Verschlechterung des Betriebsklimas, nachlassende Effizienz, nachlassende Produkt- und Servicequalität sowie entstehende ethisch-soziale und ökologische Probleme.

3 Wachstumsneutralität in der Unternehmenspraxis

Angesichts solcher Risiken und Nachteile von Unternehmenswachstum haben sich verschiedene Unternehmer/innen für eine wachstumsneutrale Unternehmensstrategie entschieden. Empirische Studien zu Motiven, Kenngrößen und Strategien für unternehmerische Wachstumsneutralität sind allerdings rar; im Folgenden stellen wir die Ergebnisse solcher Studien vor.

Um die empirische Basis darüber hinaus zu verbreitern, erfassten wir zudem, welche (weiteren) Unternehmen im deutschsprachigen Raum ausdrücklich kein bzw. kaum quantitatives Wachstum anstreben oder differenzierte Wachstumsziele verfolgen.⁵ Zu dem Zweck analysierten wir Literaturquellen, Medienberichte (Tages- und Wirtschaftspresse, themennahe Zeitschriften) sowie themenrelevante Internetforen und Wettbewerbe. Zusätzlich zogen wir 83 Nachhaltigkeitsberichte kleiner und mittlerer Unternehmen für die Recherche heran und untersuchten sie nach Aussagen zum jeweiligen Wachstumsansatz. Insgesamt identifizierten wir so 14 als wachstumsneutral einordbare KMU, zu denen wir dann jeweils weitere Dokumente recherchierten und sichteten, in denen ihre Wachstumsausrichtung thematisiert wird. Wir bezogen hierbei sowohl unternehmenseigene Veröffentlichungen (z. B. Webseiten, Unternehmensberichte) als auch unternehmensexterne Darstellungen (Zeitungs- und Zeitschriftenartikel, Fernsehbeiträge, Interviews) ein. Die für die jeweiligen Unternehmen verwendeten Dokumente sind im Anhang aufgeführt. Aus den 14 Unternehmen wählten wir anschließend zehn Unternehmen aus, zu denen ausreichend aussagekräftiges Material vorlag, das erste Antworten auf die Forschungsfragen des Projekts erlaubte. Sowohl die insgesamt identifizierten als auch die im Weiteren analysierten Unternehmen sind in Tabelle 3.1. dargestellt.

⁵ Als Unternehmen mit differenzierten Wachstumsvorstellungen sind hier beispielsweise Unternehmen gemeint, die ihren Gewinn steigern möchten, ohne jedoch ihre Ressourcennutzung zu erhöhen.

Tab. 3.1: Identifizierte und analysierte wachstumsneutrale Unternehmen

	Name	Ort	Gründungs- jahr	Branche
1	b.r.m. Technologie- und Management- beratung, Harald Rossol e.K.	Bremen (D)	1991	IT-Dienstleistungen
2	Christian Bollin Armaturenfabrik GmbH	Frankfurt a.M. (D)	1924	Herstellung von Indust- riearmaturen, Mess- und Regeltechnik
3	Die Möbelmacher GmbH	Unterkrumbach (D)	1988	Holzmöbel, Herstellung und Einrichtung
4	Elektrizitätswerke Schönau GmbH	Schönau (D)	1994	Energieversorger
5	Neuland Bremen GmbH	Bremen (D)	2005	Internetdienstleistun- gen
6	Neumarkter Lammsbraeu Gebr. Ehrnsperger e.K.	Neumarkt in der Oberpfalz (D)	1628	Brauerei
7	Nils Holger Moormann GmbH	Aschau im Chiemgau (D)	1982	Herstellung und Vertrieb von Möbeln
8	Oktoberdruck AG	Berlin (D)	1973	Druckerei
9	Richard Henkel GmbH	Forchtenberg (D)	1922	Möbelherstellung
10	Waldviertler Werkstätten GmbH	Schrems (A)	1994	Schuhfertigung und - handel
11	Brauerei Clemens Härle KG	Leutkirch (D)	1897	Brauerei
12	Neutrik AG	Schaan (FL)	1975	Herstellung von Steck- verbindungen
13	SERI Nachhaltigkeitsforschungs und - kommunikations GmbH	Wien (A)	2004	Forschung und Bera- tung
14	SPATZ Camping AG	Zürich (CH)	1925	Herstellung von Cam- ping- und Outdoor- Equipment

Für die ausgewählten Unternehmen – vornehmlich produzierende Unternehmen in der Rechtsform der GmbH – erfassten wir die Motive für Wachstumsneutralität, die Entwicklungskenngrößen der Unternehmensführung sowie die Strategien zur Erreichung des Unternehmenszwecks. Da diese Aspekte im Großteil der vorliegenden Dokumente nur cursorisch behandelt werden, können wir auch hier lediglich erste vorläufige Antworten auf die projektrelevanten Fragestellungen ableiten. Eine tiefere und belastbare Beantwortung der Forschungsfragen erfordert weitere empirische Erhebungen. Im Folgenden stellen wir nun die Aussagen bisheriger empirischer Studien sowie unsere eigenen Erhebungsergebnisse vor.

3.1 Motive für unternehmerische Wachstumsneutralität

Eine wachstumsneutrale Unternehmensführung kann sowohl in strukturell-organisatorischen Motiven als auch in einer ethisch-normativen Motivation begründet sein. Dies lässt sich sowohl an empirischen Studien Dritter als auch an den zehn untersuchten Unternehmen ablesen. Im Einzelfall treffen dabei häufig unterschiedliche Motivationslagen zusammen.

3.1.1 Ethisch-normative Motive

Ein Teil der Unternehmen begründet ihren wachstumsneutralen Ansatz ethisch-normativ. Vor allem die eigene Verantwortung für die nachfolgenden Generationen, für eine nachhaltige ökologische und gesellschaftliche Entwicklung ist hierbei ein zentrales Motiv. Beispielsweise entschieden zwei der vier von Parrish (2010) untersuchten *Sustainable Enterprises*, dass sie ökologisch und sozial am effektivsten sind, wenn sie das Unternehmenswachstum bei einem bestimmten Niveau stoppen.

Auch für einen Teil der von uns erfassten Unternehmen ist die Nachhaltigkeitsorientierung ausschlaggebend für die Entscheidung zur Wachstumsneutralität. Wirtschaftlicher Erfolg wird dabei anderen Unternehmenszielen nachgeordnet: „Wir wollen kein Geld scheffeln, sondern der Umwelt dienen“ (Elektrizitätswerke Schönau, Peters und Schulze 2007). Die Richard Henkel GmbH möchte beispielsweise zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, indem sie ihr Geschäftsmodell auf langlebige und umweltgerechte Produkte ausrichtet. Oktoberdruck betont insbesondere die soziale Verantwortung des Unternehmens und möchte die persönlichen Entwicklungschancen der Mitarbeiter/innen stärken. Eng verbunden mit den ökologischen und sozialen Motiven ist bei vielen Unternehmen die regionale Verantwortung. So nennen Die Möbelmacher die „Förderung der regionalen Wirtschaftskreisläufe“ (Die Möbelmacher 2009) als wesentliches Unternehmensziel. Von den Elektrizitätswerken Schönau wird zudem der Vorbildcharakter des Unternehmens für alternative Wirtschaftsformen betont. „Wir wollen als Unternehmen den Beweis antreten, dass unsere energiepolitischen Forderungen und unser bürgerschaftliches Engagement wirtschaftlich machbar sind“ (Elektrizitätswerke Schönau 2012). Der normative Anspruch an das Unternehmenshandeln findet sich auch in der Produktpolitik der Unternehmen wieder. „Qualität statt Quantität“ wird von vielen Unternehmen als Leitmotiv ihrer Strategie genannt (z. B. Die Möbelmacher, Richard Henkel GmbH, Oktoberdruck AG). Die eigenen Produkte sollen „sinnvoll“ sein und den eigenen Qualitätsansprüchen genügen. Ein Teil der Unternehmen setzt daher bewusst auf hochwertige, langlebige, reparaturfähige Produkte, mit denen sie unter Umständen auch ein hochpreisiges Marktsegment bedienen können.

Gleichwohl gehen die sozialen und ökologischen Beweggründe von Unternehmen nicht zwingend mit Wachstumsneutralität einher. Während alle drei in einer Studie von Kearins et al. (2010: 523) analysierten *Ecopreneurs* die negativen Effekte ihres wirtschaftlichen Handels auf die Umwelt stärker als herkömmliche Unternehmen reduzieren möchten, streben zwei auch durchaus signifikantes Wachstum des Indikators Umsatz an. Nur in einem der dort diskutierten Fallbeispiele wurde Gewinn als wenig wichtig eingestuft und ökologische Suffizienz über Unternehmenswachstum gestellt.

3.1.2 Strukturell-organisatorische Motive

Neben ökologischen und sozialen Beweggründen liegen wesentliche Motive für eine wachstumsneutrale Unternehmensausrichtung häufig im persönlichen Bereich. So wurde beispielsweise eine ausgewogene Work-Life-Balance als Motivation bei den Leiter/innen einiger wachstumsneutraler Unternehmen in den USA festgestellt. Während die Leiter/innen dieser Unternehmen durchaus mehr Umsatz generieren könnten, haben sie eine aktive Entscheidung dagegen gefällt, um die damit eingehenden Einschnitte in ihrem Arbeitsalltag und Privatleben zu vermeiden (vgl. White und White 2011). Vergleichbar argumentiert auch ein Teil der von uns erfassten Unternehmer/innen: „Zu meinen persönlichen Unternehmenszielen gehört es auch, dass mir das Ganze Spaß macht“ (Neuland Bremen, Manz 2010). Die Eigentümer/innen bzw. Geschäftsführer/innen sehen dann die Gefahr, dass ein Unternehmenswachstum mit einem höheren Arbeitspensum einhergeht und damit zu Lasten des Privatlebens geht und die Lebensqualität verringert (Neuland Bremen, Christian Bollin Armaturenfabrik, b.r.m. Technologie- und Managementberatung).

Zudem messen einige der Unternehmer/innen der Mitwirkung am operativen Geschäft und dem direkten Kontakt zu Mitarbeiter/innen oder Kund/innen eine hohe Bedeutung bei. Die durch Wachstum steigende Notwendigkeit zu delegieren und zusätzliche Strukturen und Hierarchien aufzubauen, verringere dabei, so die Meinung der Unternehmer/innen, die persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. auch White und White 2011). Das Beispiel des Bremer IT-Unternehmers Harald Rossol illustriert die persönliche Motivation von Geschäftsführer/innen, keine ausschließliche Leitungsfunktion einnehmen zu müssen. Rossol hält in seinem Unternehmen den Umsatz sowie die Anzahl der Kunden und Mitarbeiter/innen seit Jahren konstant. Würde sein Unternehmen in diesen Kenngrößen wachsen, "könnte ich mich nicht mehr um meine Kunden kümmern, sondern wäre nur noch der Geschäftsführer. Und das würde mir nicht gefallen", so Rossol (Schröder 2010, Para. 4). Auch Christoph Gysi, Besitzer des Erfolgsrestaurants Les Halles in Zürich, begründet seine Entscheidung, weder weitere Filialen eröffnen zu wollen noch den Betrieb anderweitig zu vergrößern, schlichtweg mit den Worten „Ich will nicht mehr im Büro sitzen“ (Gebhart 2012, Para. 3). Er sei zudem froh, ohne einen Manager auszukommen. Viel wichtiger als zusätzlicher Gewinn ist Gysi die Verbundenheit mit dem Lokal. Für den Leiter des Unternehmens neuland bremen GmbH sind die zusätzlichen administrativen und organisatorischen Strukturen, die bei weiterem Unternehmenswachstum notwendig wären, eine Motivation, die Unternehmensgröße in Bezug auf Mitarbeiterzahlen konstant zu halten. Da mit der Einführung dieser Strukturen auch Kosten entstünden, würde dieses Wachstum nach seiner Einschätzung erst einmal keine Gewinne schaffen, sondern zu einer Situation der oben diskutierten *diseconomies of scale* führen, in der „das Unternehmen zwar mehr Umsatz mache, aber unter dem Strich nur wenig rentabler werde“ (Manz 2010, Para. 4). Wachstum sei daher schlichtweg kein Unternehmensziel, auch wenn es nicht kategorisch abgelehnt werde.

Der Erhalt von eigenen Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen spielt auch in anderen Zusammenhängen eine Rolle: Beispielsweise nennt eines der bei Kearins et al. (2010) untersuchten Unternehmen als Motivation für Wachstumsneutralität, kein externes Kapital aufnehmen zu müssen und den damit einhergehenden Verlust der Entscheidungsvollmacht zu vermeiden. Auch White und White (2011) identifizierten das erhöhte Risiko, das mit den für Wachstum notwendigen Investitionen einhergeht, als Grund für die Ablehnung von Expansion der Unternehmen. Sie nennen als Beweggrund zudem die Vermeidung von stärkerer Regulierung des Unternehmenshandelns: Dort, wo ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl oder Umsatzhöhe zusätzliche Gesetze greifen, entscheiden sich manche Unternehmen gegen mehr Wachstum.

Die hier beispielhaft aufgezeigten Motive von wachstumsneutralen Unternehmen spiegeln sich auch in Burlinghams (2005) Untersuchung von zwölf Unternehmensfallstudien von wider. Demnach hinterfragen die *small giants* genannten Unternehmen herkömmliche Indikatoren der Erfolgsmessung, lehnen externes Kapital ab, sind stark in der lokalen Gemeinde verwurzelt, haben eine enge Beziehungen mit Lieferanten und Kund/innen, schaffen eine besondere Arbeitsatmosphäre, verfügen über innovative Managementstrukturen und werden von einer Person geleitet, die eine starke Identifizierung mit dem Unternehmenszweck aufweist.

3.2 Entwicklungskenngrößen

Die Fallbeispiele zeigen, dass der Unternehmenserfolg von wachstumsneutralen Unternehmen an alternativen Erfolgs- und Entwicklungskenngrößen gemessen werden muss. Hier besteht ein Bedarf, die von wachstumsneutralen Unternehmen genutzten Kenngrößen zu erfassen sowie weitere Kenngrößen für die Erfolgsmessung zu entwickeln.

Auf volkswirtschaftlicher Ebene findet ein reger wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Austausch über alternative Indikatoren für eine wachstumsneutrale oder nachhaltige Volkswirtschaft statt, die vor allem auf einer ökologischen Motivation zur Internalisierung von Externalitäten beruhen. Ein Beispiel hierfür ist der *Genuine Progress Indicator* (dt. echter Fortschrittsfaktor), der Kosten wie Ressourcenabbau, Umweltverschmutzung oder Verbrechen gegen die erbrachte Wirtschaftsleistung rechnet (Clifford et al. 1995). Ein solcher Indikator wäre konzeptionell auch auf Unternehmensebene denkbar und ist bereits teilweise in der so genannten Vollkostenrechnung (engl. Full Cost Accounting) gegeben (vgl. Schaltegger und Burrit 2000). Auch die von Daly (2005) vorgeschlagene Bilanz des *Uneconomic Growth* ist prinzipiell auf Unternehmensebene anwendbar. Uneconomic growth entsteht, wenn die Ressourcenverbräuche und die negativen Effekte auf das Wohlergehen der Menschen, die mit Produktionssteigerungen einhergehen, den Wert der Produktionssteigerung übersteigen. Reichel und Seeberg (2011) diskutieren als einzige explizit einen solchen Indikator für Wachstumsneutralität auf Unternehmensebene. Sie schlagen dabei vor, die *ecological allowance* (dt. absolute ökologische Grenze) eines Unternehmens auf Basis von Lebenszyklusanalysen von der globalen Ebene auf die Industrie- und schließlich Unternehmensebene runter zu brechen. Sie verdeutlichen dies am Beispiel der globalen *allowance* von CO₂, die auf Basis des Beitrags der Automobilindustrie zur Bruttowertschöpfung einer Volkswirtschaft auf ein Auto runter gebrochen wird. Der Indikator von Reichel und Seeberg (2011) hat somit die implizite Annahme, dass die geschaffene Bruttowertschöpfung einer Industrie deren *ecological allowance* determiniert. Mehr Bruttowertschöpfung resultiert demnach in einer höheren Grenze für die absolute Menge an CO₂-Emissionen. Reichel und Seeberg (2011) erläutern in verschiedenen Modellszenarien, wie der geschaffene Indikator zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise auf Unternehmensebene führen kann. Jenseits solcher ökologisch motivierten Indikatoren sollten jedoch auch weitere Kenngrößen identifiziert werden, die beispielsweise auf die Qualität (und nicht die Quantität) der produzierten Güter und Dienstleistungen abzielen (vgl. Parrish 2010). Auch etablierte Effizienzindikatoren können hier zum Tragen kommen, da sie die „besser statt mehr“-Ideologie und den stetigen Innovationsdrang der wachstumsneutralen Unternehmen aufgreifen. Von großem Interesse wäre ein Indikator, der den zusätzlichen Nutzen des Unternehmenswachstums mit den damit verbundenen zusätzlichen (finanziellen und nicht-finanziellen) Kosten aufwiegt.

Die Entwicklungskenngrößen, die wachstumsneutrale Unternehmen nennen, stehen teilweise in starkem Kontrast zu den Erfolgsvorstellungen in der traditionellen Managementliteratur. Beispielsweise gehen Stanworth und Curran (1976) davon aus, dass ein Großteil der KMU, die im Hinblick auf ihre Mitarbeiterzahlen nicht merklich wachsen, auch hinsichtlich anderer Parameter kein

Wachstum aufweist. Die amerikanische Investmentfirma The Motley Fool allerdings wächst *in allen Bereichen außer* der Mitarbeiterzahl sehr stark. Die Entscheidung, die Zahl der 250 Beschäftigten konstant zu halten, liegt in der sehr spezifischen Unternehmenskultur begründet. Sie basiert auf einer überdurchschnittlich hohen Rollen- und Aufgabenflexibilität der Beschäftigten, die der CEO als Grund des Unternehmenserfolgs sieht und daher bewahren möchte (The Motley Fool 2012). Insgesamt nennen die Studien Dritter und die zehn von uns erfassten Unternehmen durchaus auch herkömmliche quantitative Erfolgskennzahlen, zumeist jedoch – wie sich an den oben genannten Motiven bereits ablesen lässt – qualitative Zielgrößen, an denen sie sich orientieren.

3.2.1 Quantitative Kenngrößen

Umsatz, Gewinn, Beschäftigtenzahl

Wie erläutert, stellt eine Steigerung des Umsatzes und Gewinns für die untersuchten Unternehmen nicht das primäre Entwicklungsziel dar. Sofern diese Form des Wachstums zur Erreichung anderer Unternehmensziele dienlich ist, wird sie allerdings auch nicht ausgeschlossen. Beispielsweise verzeichneten die Elektrizitätswerke Schönau einen rasanten Anstieg der Kund/innen und damit des Umsatzes innerhalb der letzten zehn Jahre. Dadurch konnte viel in neue Projekte investiert werden und der Gewinn bewegte sich letztlich auf weitgehend konstantem Niveau.

Deutlich seltener ist ein Anstieg der Beschäftigtenzahl mit den Entwicklungsvorstellungen der Unternehmen vereinbar. Die b.r.m. Technologie- und Managementberatung erzielt beispielsweise steigende Gewinne und zwar zum einen durch innovative Dienstleistungsangebote, zum anderen durch Kosteneinsparungen im Unternehmen (z. B. Energiesparmaßnahmen) (Schröder 2010). Die Mitarbeiterzahl soll hingegen gleich bleiben.

Ressourceneffizienz und die Verringerung negativer Externalitäten

Die Verringerung bzw. Vermeidung negativer ökologischer Externalitäten wird von fast allen zehn Unternehmen als zentrales Ziel genannt. Die Steigerung der Ressourceneffizienz im eigenen Unternehmen stellt beispielsweise für die b.r.m. Technologie- und Managementberatung oder Richard Henkel ein zentrales Entwicklungsziel dar. Die absolute Verringerung des Ressourcenverbrauchs durch Reparaturangebote ist unter anderem für Richard Henkel und die Waldviertler Werkstätten unabdingbar.

3.2.2 Qualitative Kenngrößen

Prozessqualität

Insbesondere die untersuchten Dienstleistungsunternehmen messen der Produktivität und Effektivität ihrer Unternehmensabläufe große Bedeutung bei. So betont Harald Rossol (b.r.m. Technologie- und Managementberatung), die Bedeutung effizienter Arbeitsabläufe für den Erfolg des Unternehmens (Schröder 2010). Auch die Neuland Bremen GmbH zielt auf eine effektive und effiziente Arbeitsgestaltung und sieht diesbezüglich mögliche Zielkonflikte mit einer wachsenden Mitarbeiterzahl: „Wir könnten hier vermutlich auch mit 80 statt 40 Leuten arbeiten, aber die Frage ist doch, ob die Firma mit doppelt so viel Personen immer noch so produktiv und effektiv bleibt“ (Manz 2010).

Produkt- und Servicequalität

Für die meisten der untersuchten Unternehmen ist die Produkt- bzw. Angebotsqualität eine wesentliche Zielkenngröße. So möchte zum Beispiel die Richard Henkel GmbH ihren Gewinn eben nicht durch steigende Produktionszahlen erzielen, sondern durch verbesserte, langlebigere, wertigere und damit auch hochpreisigere Produkte. „Bei uns wachsen die Qualität und damit die Wertschöpfung, aber nicht Produktion und Rohstoffverbrauch“, so die Geschäftsführerin der Richard Henkel GmbH (Schuhmann 2010). Auch Oktoberdruck hat den Anspruch, „nicht billiger und mehr, sondern weniger und wertiger [zu] produzieren“ (Oktoberdruck 2011). Die Waldviertler Werkstätten setzen auf Reparaturangebote und eine lange Lebensdauer ihrer Schuhe und Möbel, um so zu einer Verringerung des Ressourcenverbrauchs beizutragen.

Als Dienstleister misst die b.r.m. Technologie- und Managementberatung der Qualität ihrer Beratungsleistungen hohe Bedeutung bei. Dazu Firmengründer Rossol: „Ich behaupte schon, dass wir wachsen. Nur, wir nehmen nicht den klassischen Begriff zum Wachstum, indem wir sagen, wir machen mehr Umsatz, wir machen mehr, mehr, mehr. Sondern wir sagen, wir machen besser, besser, besser“ (Mikich und Otto 2010, S. 4). Das heißt weiter geführt für ihn auch: „Wachstum im herkömmlichen Sinn aber würde den Erfolg seiner Firma kaputtmachen [...]. Nicht Umsatzhöhe und Firmengröße, allein die Qualität der Produkte und die Effizienz der Arbeitsabläufe sei für ihn entscheidend“ (Schröder 2010).

Transformative Wirkung und regionale Wertschöpfung

Für einige der Unternehmen ist auch die gesellschaftliche Wirkung jenseits ihrer eigenen Produkte oder Leistungen, die Transformation ihres Umfelds und ihrer Märkte eine wesentliche Kenngröße ihres Unternehmenserfolgs. Die Elektrizitätswerke Schönau zielen beispielsweise auf die Verbreitung einer ökologischen Energieversorgung. Für die Neumarkter Lammsbräu sind die Weiterentwicklung der ökologischen Landwirtschaft und der Nutzen ihrer Geschäftstätigkeit für die Region qualitative Kenngrößen des Unternehmenserfolgs.

Lebens-, Arbeits- und Beziehungsqualität

Auch die Lebens- und Arbeitsqualität der Unternehmer/innen und ihrer Mitarbeiter/innen ist eine häufig genannte Entwicklungsgröße (Neumarkter Lammsbräu, Die Möbelmacher, Oktoberdruck). Neumarkter Lammsbräu strebt etwa eine „Integration von menschlichen Werten (wie Liebe, Miteinander und Brüderlichkeit) in unser ökonomisches Handeln“ an (Neumarkter Lammsbräu 2011). Konkret wird beispielsweise „die persönliche Weiterentwicklung und die Gesundheit unserer Mitarbeiter“ von dem Unternehmen als wesentlicher Aspekt eines qualitativen Unternehmenswachstums genannt (Neumarkter Lammsbräu 2011).

Auch Oktoberdruck zielt auf interne Entwicklungsprozesse: „Wenn es so ist, dass Menschen nicht wie vermutet nur nach Geld und Macht streben, sondern eigentlich nach gelungenen Beziehungen, dann sollte Oktoberdruck ein Raum für Übung und Erfahrung sein. Damit streben wir inneres Wachstum an und das verbraucht auf jeden Fall keine knappen Ressourcen“ (Oktoberdruck 2011). Hierbei nimmt Oktoberdruck durchaus einen Zielkonflikt zwischen ihren eigentlichen Unternehmenszielen und einem Umsatzwachstum wahr: „Wenn das Ziel ist, weniger Unnötiges zu produzieren, weniger Ressourcen zu verbrauchen und sich stattdessen mehr an guter Versorgung, Arbeitsqualität und Produktqualität zu orientieren, heißt das im Ergebnis bei uns auch jetzt schon weniger Umsatz und weniger Geld verdienen“ (Fuchs 2012).

3.3 Strategische Ansätze

Um ihren individuellen Unternehmenszweck zu erreichen und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern, setzen die untersuchten Unternehmen auf unterschiedliche Strategien. Neben markt- und umfeldbezogenen Geschäftsstrategien werden auch innerbetriebliche Strategien thematisiert.

3.3.1 Markt- und umfeldbezogene Strategien

Positionierung in Marktnischen

Einige der analysierten Unternehmen positionieren sich mit ihren Produkten bewusst in Marktnischen und reduzieren auf diese Weise **wettbewerbsbezogene Risiken**. Explizit wird diese Nischenorientierung von Neumarkter Lammsbräu thematisiert, die sich auf die Herstellung ökologischer Getränke spezialisiert haben: „Uns ist bewusst, dass wir uns mit dieser Strategie in einer Nische bewegen. Diese Nische ist die Voraussetzung, dass wir in einem von gnadenloser Verdrängung und scheinbar grenzenlosem Wachstum geprägten Markt überleben können“ (Neumarkter Lammsbräu 2011).

Die Positionierung in Marktnischen bei gleichzeitiger **Qualitätsführerschaft** erlaubt es den Unternehmen im Idealfall, ihr Preisniveau und damit ihre Gewinnmargen zu halten. Hierzu äußert sich Dagmar Bollin-Flade, die geschäftsführende Gesellschafterin der Christian Bollin Armaturenfabrik, folgendermaßen: „Auch wir sollten unsere Preise um 5 bis 10 % senken. So die Forderung der Einkäufer. Das taten wir jedoch nicht. Wir hielten konsequent an unserem Preis-/ Leistungsverhältnis fest“ (Schumann 2006).

Nachhaltigkeitsorientierte Qualitätsführerschaft

Eine wesentliche Strategie der produzierenden Unternehmen liegt in der Ausrichtung ihrer Produkte auf **Langlebigkeit und Reparaturfähigkeit**. Dies geschieht zum einen durch die Sicherstellung einer hohen Produktqualität, zum anderen auch durch das Anbieten von Reparaturdienstleistungen (Die Möbelmacher, Waldviertler Werkstätten, Richard Henkel GmbH). Durch die Verlagerung eines Teils der Wertschöpfung von der Produktion zum Service kann zum einen die Kundenbindung gestärkt, zum anderen auch der Ressourceneinsatz verringert werden. Aus Sicht der Waldviertler Werkstätten sollen „keine Rohstoffe für neue Schuhe vergeudet werden, wenn die alten wiederhergestellt werden können“ (Bunjes 2012). Besonders ausgeprägt ist die Serviceorientierung bei der Richard Henkel GmbH, die ihren Kunden garantiert, „dass auch nach Jahrzehnten das Produkt überarbeitet werden kann“ (Richard Henkel GmbH 2010). Mit der hybriden **Produkt-Service-Orientierung** gelang es dem Unternehmen, trotz eines Rückgangs der Produktion wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben: „Immerhin die Hälfte des Neupreises zahlen Kunden für die Überarbeitung, dennoch hat sich das Geschäft mit dem Service in der Krise mehr als verdoppelt. Damit schaffte es Henkel trotz Umsatzeinbruch, den Gewinn stabil zu halten“ (Böcking 2012).

Regionale Einbettung und transformative gesellschaftliche Verantwortung

Viele der untersuchten Unternehmen betonen zudem ihre **regionale Verankerung**. Die b.r.m. Technologie- und Managementberatung geht hierbei soweit, dass sie nur Aufträge aus der Region annimmt (Mikich und Otto 2010). Bei anderen Unternehmen drückt sich die regionale Orientierung vor allem in der **Kooperation** mit lokalen Akteuren oder der **Förderung standortnaher Wertschöpfung** aus. Die Waldviertler Werkstätten sehen sich etwa als „Fahrenträger einer regionale-

ren Wirtschaft“. Dieser Ansatz wird beispielsweise bei der Beschaffung von Lebensmitteln umgesetzt: „Jede Woche liefert ein Biobauer frische Lebensmittel. Anstatt in den Supermarkt zu fahren, nehmen sich seine Mitarbeiter einfach, was sie benötigen. Dadurch fallen weniger Fahrkilometer an. Und es unterstützt regionale Wirtschaftskreisläufe. Die sind stabiler als globale Wertschöpfungsketten und gehören damit zu den Eckpunkten einer Postwachstumsökonomie. Dasselbe gilt für regionale Geldkreisläufe“ (Müller 2012).

3.3.2 Innerbetriebliche Strategien

Vermeidung von Abhängigkeiten

Neben der Positionierung im Markt messen die untersuchten Unternehmen auch innerbetrieblichen Prozessen hohe Bedeutung bei. Eine wesentliche Strategie der Christian Bollin Armaturenfabrik, um den Unternehmensbestand zu sichern, ist die Vermeidung von Abhängigkeiten. Dies wird unter anderem durch die **Diversifizierung der Kundenstruktur** erreicht: „Unsere Philosophie lautet: Kein Kunde darf über eine längere Zeit, d. h. über 2 oder 3 Jahre hinweg, mehr als 10 % Anteil an unserem Umsatz haben. Alles andere macht uns abhängig“ (Schumann 2006).

Entschleunigung

Zwei der untersuchten Unternehmen verweisen auf die bewusste Gestaltung von **Stabilisierungsphasen** (Nils Holger Moormann, Neumarkter Lammsbräu). Dem Unternehmen Nils Holger Moormann ermöglichen diese eine Fokussierung auf interne Prozesse: „Im ‚Jahr der Entschleunigung‘ 2008 brachte die Firma bewusst kein neues Produkt heraus, sondern überprüfte und sortierte den Bestand. Die Presse berichtete zwar weniger, dafür ergaben sich intern ‚erstaunliche Prozesse‘, registrierte der Inhaber. ‚Wir haben Kraft und Distanz gewonnen, sind effizienter und präziser geworden“ (Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern 2009).

Kostenreduktion

Um trotz begrenzter Wachstumsorientierung wirtschaftlich bestehen zu können, setzen einige der untersuchten Unternehmen auf eine konsequente Kostenreduzierung. Beispiele hierfür sind die Waldviertler Werkstätten, die auf eine geringe Lohnspreizung setzen („die besten Löhne sind nur doppelt so hoch wie die niedrigsten“; Wirtschaftsblatt 2011), oder die b.r.m. Technologie- und Managementberatung („Dem Kostendruck von außen begegnet die Firma mit Kostensenkung im Innern. Sogar der Gewinn steigt dabei“; Koch 2011). Durch den effizienten Einsatz von Energien und Rohstoffen lassen sich wirtschaftliche und ökologische Ziele verbinden. Die b.r.m. Technologie- und Managementberatung spart beispielsweise Energie durch den Verzicht auf eine Klimaanlage und die Abwärmenutzung der Rechneranlage ein. „Es ist nicht nur betriebswirtschaftlich ein Gewinn“, sagt Rossol über seinen ungewöhnlichen Umgang mit den Rechnerservern. „Es ist auch ein Gewinn für die Umwelt“ (Schröder 2010).

4 Fazit

Die wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Debatten um volkswirtschaftliche Wachstumsbegrenzungen und Postwachstumsgesellschaften weisen eine deutliche Leerstelle dort auf, wo Unternehmen als die Treiber und die Getriebenen progressiver Wachstumserwartungen mit alternativen Strategie- und Handlungsoptionen ausgestattet werden müssten. Mit der vorliegenden Studie stellen wir erste Ergebnisse von Literatur- und Unternehmensanalysen vor, um diese Leerstelle sowie weiteren, vor allem empirischen Forschungsbedarf zu markieren. Die Fragen nach Motiven, Entwicklungskenngrößen und Strategien im Umgang mit Wachstumsgrenzen und Wachstumsneutralität konnten dabei nur begrenzt beispielhaft beantwortet werden. Eine belastbare empirische Erhebung erfolgt in einem Anschlussvorhaben.

Der Literaturüberblick hat zunächst gezeigt, dass das Thema unternehmerischer Wachstumsneutralität nur sehr begrenzt Eingang in die Unternehmens- und Managementforschung findet. Die Vorstellung einer optimalen Betriebsgröße, deren Überschreiten deutliche Nachteile und Risiken mit sich bringen kann, wie auch das Wissen um die betriebswirtschaftlichen Vorteile einer kleinen Unternehmensgröße (vgl. May und Knobloch 2000) finden sich in der gängigen Managementliteratur lediglich als Randnotizen. Angesichts überpräsen- ter Informationen zu zweistelligen Wachstumszielen von Großunternehmen, deren Milliarden- gewinnen und progressiven Aktienkursen (oder deren Absturz) erreichen die qualitativ anders wachsenden Kleinunternehmen und Mittelständler auch kaum die öffentliche Wahrnehmung.

Das beschränkte Wissen rund um das erfolgreiche Management eines wachstumsneutralen Unternehmens stellt eine große Hürde für eine höhere Akzeptanz und Verbreitung von alternativen Wachstums- und Entwicklungsvorstellungen dar. Es verhindert, dass sich Unternehmen in der Breite auf stagnierende oder schrumpfende Märkte, ökologische Knappheiten und Krisen oder einschneidende demografische Entwicklungen einstellen und ihnen gestaltend begegnen können. Heutige und künftige Unternehmer/innen lernen nicht, Risiken von zu starkem Unternehmenswachstum frühzeitig zu erkennen, sich (vermeintlichen oder realen) Wachstumszwängen zu entziehen und stattdessen qualitative Entwicklungsvorstellungen zu formulieren. In Bakker et al. (1999: 52) argumentierte beispielsweise ein wachstumsorientiertes Unternehmen: „Ein Unternehmen lässt sich am einfachsten führen, wenn es wächst“. Aber auch die Konsequenzen von absoluter Wachstumsneutralität auf Unternehmensebene sind derzeit weitgehend unklar (Reichel 2010b). Jay Forrester, Begründer der Systemdynamik, sieht demnach auch die größte kommende Managementherausforderung darin zu verstehen, wie man erfolgreich ein wachstumsneutrales Unternehmen führt – und wie man die allgemeingültige Annahme, dass Erfolg nur an Wachstum gemessen werden kann, widerlegt (Hopkins 2009: 10f.).

Dabei zeigt die hier nachgezeichnete eigene empirische Analyse, dass sich Unternehmen durchaus an differenzierten Wachstumsvorstellungen orientieren. Eine leicht vermittelbare Kategorisierung der Unternehmen ist aufgrund der geringen Fallzahlen der Studie nicht möglich, zumal die vorliegenden Dokumente der Unternehmen in der Regel nur Rückschlüsse auf einen Teil der Fragestellungen zuließen. Sichtbar wurde jedoch, dass die Motive, Entwicklungskenngrößen und Strategien von wachstumsneutralen Unternehmen keineswegs homogen sind, in den Unternehmen selbst häufig nebeneinander stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Von vielen Unternehmen werden beispielsweise sowohl ethische als auch strukturelle-organisatorische Motive für ihre wachstumsneutrale Unternehmensstrategie angegeben. Bei den Entwicklungskenngrößen treffen häufig qualitative oder normative Zielgrößen der Unternehmensführung und klassische betriebswirtschaftliche Indikatoren zusammen. Wie die Unternehmen ihre differenzierten Entwicklungsvor-

stellungen, gerade auch angesichts wahrgenommener Zielkonflikte, priorisieren, ließ sich den vorliegenden Dokumenten nicht eindeutig entnehmen. Die heterogenen und auch nicht trennscharf zu ermittelnden strategischen Ausrichtungen – wie Qualitätsführerschaft in Nischen, Ressourcenschutz durch hybride Leistungsbündel oder transformative gesellschaftliche Verantwortung, Unternehmensstabilisierung und inneres Wachstum durch Verknüpfung von Qualitäten oder Kostensenkung durch Ressourceneffizienz – deuten auf vielschichtige und dynamische Orientierungen hin.

Um die Idee einer Unternehmensführung, die sich mit differenzierten Entwicklungsvorstellungen den einseitig quantitativen Wachstums- und Erfolgserwartungen entzieht, besser zu verstehen und breit anschlussfähig zu machen, ist demnach weitere Forschung notwendig. Diese Forschung sollte untersuchen, welche Strategien und Managementansätze zum Umgang mit Wachstumsgrenzen und Wachstumsneutralität erfolgreich in Unternehmen angewandt werden können. Auch die Herausarbeitung der spezifischen Charakteristika, Qualitäten und Branchenbeschaffenheiten, die für eine wachstumsneutrale Unternehmensführung förderlich sind, erscheint notwendig. Für eine Übertragbarkeit des Konzepts unternehmerischer Wachstumsneutralität wäre zudem empirisch zu erfassen, in welcher Phase der Unternehmensentwicklung sich Unternehmer/innen erfolgreich für Wachstumsneutralität entscheiden, welche Rechtsformen diese Unternehmen typischerweise aufweisen, welche Kooperationsbeziehungen sie eingehen usw. Hier bietet sich ein Blick in die Social-Entrepreneurship-Forschung und -Praxis an, in der mit dem sogenannten *new paradigm of scaling* kollaborative Verbreitungsstrategien für innovative Produkte und Leistungen jenseits des einzelbetrieblichen Größenwachstums diskutiert und umgesetzt werden (vgl. Gebauer und Ziegler 2013).

Eine breite empirische Herausarbeitung der individuellen Motivlagen und marktlichen wie organisatorischen Ausgangsbedingungen – in Verbindung mit den daraus resultierenden einzelbetrieblichen Erfolgskenngrößen – würde eine Kategorisierung der wachstumsneutralen Unternehmen erlauben. Diese Kategorisierung und eine darauf basierende Beschreibung von Best-Practice-Beispielen würden die Vorteile und Herausforderungen wachstumsneutraler Unternehmensführung besser sichtbar machen. Die empirische Erfassung der Treiber und Hürden, die von Unternehmen als förderlich bzw. hinderlich für Wachstumsneutralität eingestuft werden, könnte dabei relevante Hinweise auch für eine postwachstumsorientierte Wirtschaftspolitik generieren. Die Beantwortung dieser offenen Forschungsfragen würde letztlich dazu beitragen, Unternehmen eine Perspektive aufzuzeigen, wie mit volkswirtschaftlichen Wachstumsbegrenzungen auf unternehmerischer Ebene umgegangen werden kann. Diese Perspektive sollte in den derzeitigen Diskurs zur Postwachstumsgesellschaft, in denen Unternehmen bis dato kaum Raum finden, eingebracht werden.

5 Anhang

5.1 Literaturverzeichnis

- Alexander, S. (2011a): Planned Economic Contraction: The Emerging Case for Degrowth. Verfügbar unter: <http://ssrn.com/abstract=1941089>.
- Bakker, L. / Loske, R. / Scherhorn, G. (1999): Wirtschaft ohne Wachstumsstreben - Chaos oder Chance. Studien & Berichte der Heinrich-Böll-Stiftung Nr. 2. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Bartelmus, P. (2002): Suffizienz und Nachhaltigkeit – Definition, Messung Strategien. Wuppertal Papers Nr. 125. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.
- Bender, R. / Ward, K. (2002): Corporate Financial Strategy. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Blome-Drees, J. (2012): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value - Das genossenschaftliche Geschäftsmodell. WISO direkt, März 2012. Bonn: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Bradach, J. L. (2003): Going to Scale: The challenge of replicating social programs. In: Stanford Social Innovation Review 1, 19-25.
- Bradach, J. L. (2010), 'Scaling impact: How to get 100X the results with 2X the organization', Stanford Social Innovation Review, 26-28.
- Burlingham, B. (2005): Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big. New York: Penguin Group.
- Canbäck, S. / Samouel, P. / Price, D. (2006): Do diseconomies of scale impact firm size and performance – A theoretical overview. Journal of Managerial Economics, 4(1), 27-70.
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Clifford, C. / Halstead, T. / Rowe, J. (1995): The Genuine Progress Indicator: Summary of Data and Methodology. San Francisco: Redefining Progress.
- Daft, R. L. (2008): Organization Theory and Design. Mason: Cengage Learning.
- Daly, H.E. (1973): Towards a steady-state economy. San Francisco: Freeman.
- Daly, H.E. (2005): Economics in a Full World. *Scientific American*, September 2005, 293(3), 100-107.
- Dees, J.G. (2001): The meaning of "social entrepreneurship". Monograph. Verfügbar unter: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.
- Deutscher Bundestag (2012): Enquete-Kommission Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität. Kommissionsdrucksache 17(26)73.
- DZ BANK AG (2011): Konjunktur und Kapitalmarkt - Genossenschaften in Deutschland. Frankfurt am Main: DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank.
- Easterlin, R. (1995): Will Raising the Incomes of All Increase the Happiness of All? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 27, 35-47.

- Euler Hermes Kreditversicherungs-AG und Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (2006): Ursachen von Insolvenzen: Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern. *Wirtschaft Konkret*, Nr. 414.
- Erber, G. / Hagemann, H. (2012): Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung - Zur Produktivitätsentwicklung Deutschlands im internationalen Vergleich. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Frey, B. / Stutzer, A. (2002): *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-being*. Princeton: Princeton University Press.
- Georgescu-Roegen, N. (1979): *Demain la décroissance: entropie-écologie-économie*. Preface and translation by J. Grinevald and I. Rens. Paris: Editions Sang De La Terre.
- Gebhart, C. (2012): Hörpunkt: Anders wirtschaften - Erfolg ohne Wachstum: Restaurant «Les Halles». Verfügbar unter: <http://www.drs2.ch/www/de/drs2/sendungen/hoerpunkt-anders-wirtschaften/318939.bt10209942.html>.
- Hamilton, C. (2003): *Growth Fetish*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Higgins, Robert (1981): Sustainable growth under inflation, *Financial Management* 10 (4) p. 36-40
- Hopkins, M.S. (2009): The Loop You Can't Get Out Of. *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 9-12.
- Holt, D. / Littlewood, D. / Harrison, R. (2011): Defining Social and Environmental Entrepreneurial Activity at the Individual, Business Model and Concept Level. Konferenzbeitrag zur 8th Annual NYU-Stern Conference on Social Entrepreneurship, 2.-4. November, New York.
- Inglehart, R. / Klingemann, H. (2000): *Genes, Culture, and Happiness*. Boston: MIT Press.
- Jackson, T. (2009a): *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*. London: Earthscan.
- Jackson, T. (2009b): *Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy*. London: Sustainable Development Commission.
- Kearins, K. / Collins, E. / Tregidga, H. (2010): Beyond corporate environmental management to a consideration of nature in visionary small enterprise, *Business and Society*, 49 (3), 512-547.
- Kissling, H. (2009): Wir Eidgenossenschaftler. *Das Magazin* 45/2009. Verfügbar unter: <http://dasmagazin.ch/index.php/wir-eidgenossenschaftler>.
- Lane, R. (2000): *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven: Yale University Press.
- Latouche, S. (2006): *Le pari de la Décroissance*. Paris: Fayard.
- Luks, F. (2001): *Die Zukunft des Wachstums*. Marburg: Metropolis Verlag.
- Manz, S. (2010): Weniger ist manchmal mehr. *Weser Kurier*, 15.11.2010. Verfügbar unter: <http://www.weser-kurier.de/Artikel/Bremen/Wirtschaft/266193/Weniger-ist-manchmal-mehr.html>.
- Max-Neef, M. (1995): Economic growth and quality of life - a threshold hypothesis. *Ecological Economics*, 15 (2), 115-118
- May, E. / Knobloch, R. (2000): Fusionsmotive und optimale Unternehmensgröße. *horizonte* 16, 33-37

- McKinsey & Company Inc. / Koller, T. / Goedhart, M. / Wessels, D. (2005): *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (4. Ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- McPhedran Waitzer, J. / Paul, R. (2011): *Scaling Social Impact: When Everybody Contributes, Everybody Wins*. In: *Innovations: Technology, Governance, Globalization* (Spring 2011) 6(2), 143-155.
- Mikich, S. / Otto, K. (2010): *Besser statt mehr - Wirtschaftswachstum radikal anders*. Manuskript ARD Reportage. Verfügbar unter: <http://www.wdr.de/tv/monitor/sendungen/2010/0107/wachstum.php5>.
- Paech, N. (2005): *Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum - Eine unternehmensbezogene Transformationstheorie*. Betriebswirtschaftliche Habilitationsschrift der Universität Oldenburg - Summary. Oldenburg: Universität Oldenburg. Verfügbar unter: <http://selbach-umwelt-stiftung.org/fileadmin/Daten-Selbach/Allgemein/Summary-Paech.pdf>.
- Parrish, B.D. (2010): *Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design*. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 510-523.
- Reichel, A. (2010a): *Degrowth and the firm. More for less, less for more, less for less?* Konferenzbeitrag. *Rethinking Economic Growth: Towards an international degrowth network*. 12. Januar 2010, London, UK.
- Reichel, A. (2010b): *Workshop 9: Business and Production*. Workshop proposal, *The Steady State Economy Conference*, 19. Juni 2010, Leeds, UK.
- Reichel, A. (2012): *Sustainability Management Beyond Growth*. Workshop Dokumentation, 15. *European Round Table on Sustainable Consumption and Production (ERSCP) Konferenz*, 23. Mai 2012. Bregenz, Österreich.
- Reichel, A. / Goll, F. / Schreiber, L. (2009): *Linking Sufficiency and Business: Utility Systems Engineering in Producer-Consumer-Networks*, *Academy of Management Annual Meeting: Green Management Matters*, 7.-10. August 2, Chicago, USA.
- 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*, 1, 81-93.
- Research & Degrowth (2010): *Note from the field: Degrowth Declaration of the Paris 2008 conference* Research & Degrowth. *Journal of Cleaner Production*, 18(6), 523-524.
- Schaltegger, S. / Burritt, R. (2000): *Contemporary Environmental Accounting. Issues, Concepts and Practice*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Scherhorn, G. (2010): *Unternehmen ohne Wachstumszwang: Zur Ökonomie der Gemeingüter*. In: *Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft*. Hrsg: Seidl, I. / Zahrt, A. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Schlote, S. / Deutsche Bank (2012): *Wachstumsunternehmen - Kann Wachstum auch gefährlich sein?* Interview mit Wilhelm von Haller. Verfügbar unter: http://www.firmenkunden.deutsche-bank.de/de/content/publikationen/results_newsletter_wachstumsunternehmen.html.
- Schneidewind, U. / Palzkill-Vorbeck, A. (2011): *Suffizienz als Business Case*. *Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre. Impulse zur Wachstums Wende Nr. 2*. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.

- Schröder, D. (2010): Neue Firmenphilosophie Wohlstand ohne Wachstum, Spiegel Online, 04.04.2010, Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/neue-firmenphilosophie-wohlstand-ohne-wachstum-a-684482.html>.
- Schwenker, B. / Bötzel, S. (2006): Auf Wachstumskurs: Erfolg durch Expansion und Effizienzsteigerung. Berlin Heidelberg: Springer.
- Seidl, I. / Zahrt, A. (Hrsg.) (2010): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg: Metropolis Verlag.
- Smith, A. (1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Oxford: Clarendon Press.
- Spangenberg, J. (2010): The growth discourse, growth policy and sustainable development: two thought experiments. Journal of Cleaner Production, 18(6), 561-566.
- Stanworth, M.J.K. / Curran, J. (1976): Growth and the small firm – an alternative View. Journal of Management Studies. 13(2), 95-110.
- The Motley Fool (2012): Growth in Fools without Growth in Headcount. Verfügbar unter: <http://culture.fool.com/2012/05/21/growth-in-fools-without-growth-in-numbers/>.
- Uvin, P./ Pankaj S. J./ Brown, L. D. (2000), 'Think large and act small: Toward a new paradigm for NGO scaling', World Development, 28 (8), 1409-1419.
- VDI Technologiezentrum GmbH und PT DLR Umwelt, Kultur, Nachhaltigkeit (2012): Green Economy - Forschung für die Märkte der Zukunft. Perspektive Erde - Forschung zum globalen Wandel, 03/2012.
- Victor, P. (2008): Managing without Growth: Slower by Design, not Disaster. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vorgrimler, D. (2000): Wettbewerbstheorie und stagnierende Märkte. Arbeitsbericht Nr. 5. Stuttgart: Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre der Universität Hohenheim.
- White, D. / White, P. (2011): Let Go to Grow: Why Some Businesses Thrive and Others Fail to Reach Their Potential. Verfügbar unter: http://www.businessreviewusa.com/money_matters/why-some-entrepreneurs-choose-not-to-grow-their-businesses.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology, 87(3), 548–577.
- Zadek, S. / Thake, S. (1997): Send in the social entrepreneurs. New Statesman, 26, 31.

5.2 Verzeichnis verwendeter Dokumente

Armaturenfabrik Christian Bollin

HR-Info (2012): Bis hierher und nicht weiter. Wenn Unternehmen nichtmehr wachsen wollen: Wohlstand ohne Wachstum. In: HR-Info Berichte, gesendet am 26.07.2012. Verfügbar unter: http://www.hr-online.de/website/radio/hr-info/index.jsp?key=standard_document_45518281&jmpage=1&type=a&rubrik=47572&jm=4&mediakey=hrinfo/20120726_buhrs_audio_128k [Abgerufen am 10.09.2012].

Schumann, J. (2006): Unternehmer mit Weitblick. In: P.T. Magazin für Wirtschaft und Gesellschaft, 24.08.2006. Verfügbar unter: <http://www.pt-magazin.de/newsartikel/archive/2006/august/24/article/unternehmer-mit-weitblick-teil-3.html> [Abgerufen am 10.09.2012].

b.r.m. Technologie- und Managementberatung

Grosse, D. (2010): Unternehmerisches Wachstum: Wenn weniger mehr ist. In: STB Web, 21.07.2010. Verfügbar unter: <http://www.stb-web.de/nl/article.php/id/4012> [Abgerufen am 10.09.2012].

Harald Rossol (2012): Homepage. Verfügbar unter: <http://www.rossol.net/startseite.html> [Abgerufen am 10.09.2012].

Koch, H. (2011): Darf's ein bisschen weniger sein. In: taz.de, 16.01.2011. Verfügbar unter: <http://www.taz.de/!64317/> [Abgerufen am 10.09.2012].

Mikich, S. / Otto, K. (2010): Besser statt mehr. Wirtschaftswachstum radikal anders. In: Monitor Nr.601, ausgestrahlt am 07.10.2010. Verfügbar unter: <http://www.wdr.de/tv/monitor/sendungen/2010/0107/wachstum.php5> [Abgerufen am 10.09.2012].

Pinzler, P. / Vorholz, F. (2010): Sind das Spinner? In: Zeit Online, 23.10.2010. Verfügbar unter: http://www.brm.de/fileadmin/redakteure/pdf/Artikel_Die_Zeit_vom_23.09.2010_Wirtschaftswachstum.pdf [Abgerufen am 10.09.2012].

Schröder, D. (2010): Neue Firmenphilosophie: Wohlstand ohne Wachstum. In: Spiegel-Online, 04.04.2010. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/neue-firmenphilosophie-wohlstand-ohne-wachstum-a-684482.html> [Abgerufen am 10.09.2012].

Sicking, D. (2010): Vom Glück, ein kleiner Fisch zu sein. In: heise resale, 12.04.2010. Verfügbar unter: <http://www.heise.de/resale/artikel/Vom-Glueck-ein-kleiner-Fisch-zu-sein-974934.html> [Abgerufen am 10.09.2012].

Die Möbelmacher

Die Möbelmacher (2007): Info-Kalender Nr. 11, 2007. Verfügbar unter: http://www.die-moebelmacher.de/fileadmin/pictures_old/NeueBilder/kalender/Kalender07.pdf [Abgerufen am 10.09.2012].

Die Möbelmacher (2009): Homepage: Verfügbar unter: <http://www.die-moebelmacher.de> [Abgerufen am 10.09.2012].

Danzer, H. (2009) Vortrag auf der Nachhaltigkeitskonferenz 2009: Gibt es nachhaltiges Wirtschaften auch ohne Zertifizierung? Verfügbar unter: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEQQFjAF&url=http%3A%2F%2Fnachhaltigkeit.blogs.com%2Ffiles%2Fnachhaltigkeitskonferenz09moebelmacherdeutschdruckversion.doc&ei=VvFaULi2JcPetAan8IBA&usq=AFQjCNE774UUPHZfaYpi78W3G8KZ-aqmXQ> [Abgerufen am 10.09.2012].

Elektrizitätswerke Schönau

Badische Zeitung (2007): „Gewinn bleibt besser in der Region“. In: Badische Zeitung, 22.12.2007. Verfügbar unter: http://www.ews-schoenau.de/fileadmin/content/documents/Mitwissen/Pressespiegel/071222_BZ_Gewinn.pdf [Abgerufen am 10.09.2012].

Elektrizitätswerke Schönau (2012): Homepage. Verfügbar unter: <http://www.ews-schoenau.de/> [Abgerufen am 10.09.2012].

Inside-B (2009): Das Lust Prinzip. In: Inside-B, 02.2009. Verfügbar unter: http://www.ews-schoenau.de/fileadmin/content/documents/Mitwissen/Pressespiegel/0902_Interview_inside_B_.pdf [Abgerufen am 10.09.2012].

Peters, R.H. / Schulze, E. (2007): „Wir wollen kein Geld scheffeln“. In: stern.de, 20.06.2007. Verfügbar unter: http://www.ews-schoenau.de/fileadmin/content/documents/Mitwissen/Pressespiegel/070621_Stern_WirwollenkeinGeldscheffeln.pdf [Abgerufen am 10.09.2012].

Neuland Bremen

Manz, S. (2010): Weniger ist manchmal mehr. In: Weser Kurier, 15.11.2010. Verfügbar unter: http://www.erecon.de/uploads/media/2010-11-15_Weser-Kurier_Weniger_ist_manchmal_mehr.pdf [Abgerufen am 10.09.2012].

Neumarkter Lammsbräu

Handelsblatt (2012): Bio-Biere sind im Kommen. In: Handelsblatt, 17.09.2012. Verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/getraenkehersteller-bio-biere-sind-im-kommen/7018472.html> [Abgerufen am 25.09.2012].

Neumarkter Lammsbräu (2011): Nachhaltigkeitsbericht 2011. Verfügbar unter: http://www.lammsbraeu.de/fileadmin/user_upload/nh_berichte/Nachhaltigkeitsbericht_2011.pdf [Abgerufen am 10.09.2012].

Neumarkter Lammsbräu (2012a): Unternehmensfilm. Verfügbar unter: <http://www.youtube.com/watch?v=6ozdUg8OJM> [Abgerufen am 10.09.2012].

Neumarkter Lammsbräu (2012b): Homepage. Verfügbar unter: <http://www.lammsbraeu.de> [Abgerufen am 10.09.2012].

Nils Holger Moormann GmbH

Tuch, P. (2002): „Wer nie nein sagen kann, wird auf Dauer ja sagen müssen“. In: brand eins 04/2002. Verfügbar unter: http://www.moormann.de/fileadmin/pdf/pdf_presseclips/brandeinshft4mai2002.pdf [Abgerufen am 10.09.2012].

Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern (2009): Nils Holger Moormann GmbH - Ein Möbelmacher mit Ecken und Kanten. Verfügbar unter: <http://www.muenchen.ihk.de/mike/WirUeberUns/Publikationen/Magazin-wirtschaft-/Aktuelle-Ausgabe-und-Archiv2/Magazin-09-2009/Unternehmen-und-Maerkte/Nils-Holger-Moormann-GmbH-Ein-Moebelmacher-mit-Ecken-und-Kanten.html> [Abgerufen am 10.09.2012].

Oktoberdruck

Fitze, U. (2011): Eine Frage der Werte. In: Enorm, 13.04.2011. Verfügbar unter: http://www.bsr.org/files/media/artikel_csr_enorm.pdf [Abgerufen am 10.09.2012].

Fuchs, M. (2012): Selbstverwaltetes Unternehmen: Chance gegen Wachstumszwang? In: Blog Postwachstumsgesellschaft, 21.02.2012. Verfügbar unter: <http://blog.postwachstum.de/selbstverwaltetes-unternehmen-chance-gegen-wachstumszwang-20120221/> [Abgerufen am 10.09.2012].

Oktoberdruck (2011): Wie wir wirken. Umwelterklärung 2011. Verfügbar unter: http://www.oktoberdruck.de/pdf/od_umwelterklaerung_2011.pdf [Abgerufen am 10.09.2012].

Oktoberdruck (2012): Homepage. Verfügbar unter: <http://www.oktoberdruck.de> [Abgerufen am 10.09.2012].

Tobias, A. (2012): Die nehmen den Druck raus. In: FuturZwei, 19.07.2012. Verfügbar unter: <http://futzwei.org/#320-oktoberdruck> [Abgerufen am 10.09.2012].

Richard Henkel

Böcking, D. (2012): Vielen Dank, dass Sie nicht bei uns kaufen. In: Spiegel-Online, 15.05.2012. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/wie-unternehmen-ohne-wachstum-ueberleben-wollen-a-832260.html> [Abgerufen am 10.09.2012].

Bunjes, M. (2012): Unternehmen verzichten auf Wachstum. In: NWZ online, 03.07.2012. Verfügbar unter: http://www.nwzonline.de/wirtschaft/unternehmen-verzichten-auf-wachstum_a_1.0.489087570.html [Abgerufen am 10.09.2012].

Richard Henkel GmbH Ernsbach (2010): Umwelterklärung 2010. Verfügbar unter: <http://www.richard-henkel.de/moebel/unternehmen/UmwelterklaerungRichardHenkel2010.pdf> [Abgerufen am 10.09.2012].

Schumann, H. (2010): Die Grenzüberschreitung. In: Der Tagesspiegel, 05.06.2010. Verfügbar unter: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/mythos-wachstum-die-grenzueberschreitung/1851786.html> [Abgerufen am 10.09.2012].

Waldviertler Werkstätten

Arrieta, T. (2010): GEA Gründer Heini Staudinger im Interview mit Teresia Arrieta. Interview vom 15.11.2010. Verfügbar unter: <http://www.youtube.com/watch?v=xlo8uAHVFFw> [Abgerufen am 10.09.2012].

Bunjes, M. (2012): „Die Umsätze waren viel zu hoch“. In: Sonntagsblatt, 30.09.2012. Verfügbar unter: http://www.sonntagsblatt-bayern.de/news/aktuell/2012_28_10_01.htm [Abgerufen am 1.10.2012].

Müller, A. (2012): Wege aus dem Wachstumszwang. In: FORMAT Trend, 17.07.2012. Verfügbar unter: <http://www.format.at/articles/1229/581/334976/wege-wachstumszwang> [Abgerufen am 10.09.2012].

Rischanek, U. (2011): „Wir sind ein Fahnenträger der regionalen Wirtschaft“. In: Wirtschaftsblatt, 30.03.2011. Verfügbar unter: <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/1181273/index?from=suche.intern.portal> [Abgerufen am 10.09.2012].

Südwest Presse (2012): Reparieren statt Produzieren. In: Südwest Presse, 10.07.2012. Verfügbar unter: <http://www.swp.de/ulm/nachrichten/wirtschaft/Reparieren-statt-produzieren:art4325,1535859> [Abgerufen am 10.09.2012].

Wirtschaftsblatt (2012): Staudinger „Ein Nuller in der Bilanz passt auch“. In: Wirtschaftsblatt, 29.03.2012. Verfügbar unter: <http://wirtschaftsblatt.at/home/1218102/index> [Abgerufen am 10.09.2012].

GESCHÄFTSSTELLE BERLIN
MAIN OFFICE

Potsdamer Straße 105

10785 Berlin

Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0

Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

BÜRO HEIDELBERG
HEIDELBERG OFFICE

Bergstraße 7

69120 Heidelberg

Telefon: + 49 – 6221 – 649 16-0

Fax: + 49 – 6221 – 270 60

mailbox@ioew.de

www.ioew.de