

# „Unternehmen zwischen Wachstum und Nachhaltigkeit“ Unternehmensworkshop im Rahmen des Projekts „Postwachstumspioniere“

---

Die Veranstaltung des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und der GLS Bank fand am 01. Juli 2014 von 11 bis 17 Uhr in den Räumen der GLS Bank in Frankfurt/ Main statt.

Die Veranstaltung ist Teil des Projekts „Postwachstumspioniere – Kommunikationsprojekt zur Erweiterung des Postwachstumsdiskurses um die Rolle mittelständischer Unternehmen“.

Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) fördert das Projekt, das das IÖW zusammen mit der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus – Senftenberg durchführt.

Die GLS Bank unterstützt das Projekt als Veranstaltungspartner.

Weitere Informationen zum Projekt erhalten Sie unter [www.postwachstumspioniere.de](http://www.postwachstumspioniere.de).



## Hintergrund

Wachstum ist die vorherrschende Zielvorstellung modernen Wirtschaftens; Unternehmenswachstum gilt als Normalfall und Leistungsnachweis: Wer es richtig macht, wird auch wachsen. Diese Erwartung eines klaren Zusammenhangs wurde vornehmlich durch den Wachstumsschwung der europäischen Nachkriegszeit geprägt; längst jedoch stößt die Wirtschaft an Grenzen des Wachstums. Stagnierende oder schrumpfende Märkte, ökologische Knappheiten, ökonomische Krisen oder einschneidende demografische Veränderungen erfordern heute alternative Entwicklungsorientierungen sowie Strategie- und Handlungsoptionen, die vom Wachstum unabhängig und gleichwohl zukunftsfähig sind.

Bislang wissen wir jedoch zu wenig darüber, wie ein Unternehmen, das sich nicht vordergründig an betriebswirtschaftlichen Kenngrößen wie Umsatz, Gewinn oder Mitarbeiterzahl ausrichtet, erfolgreich gesteuert werden kann. Wie können sich Unternehmen auf Wachstumsgrenzen einstellen und ihnen gestaltend begegnen? Was heißt dann „Erfolg“? Welche Rolle spielen qualitative Entwicklungsvorstellungen – etwa die Prozess-, Produkt-, Beziehungs- und Arbeitsqualität – und wie können sie gestärkt werden? Sind Wachstum und Nachhaltigkeit echte Widersprüche; wie verhält es sich mit Effizienz und Suffizienz? Aber auch: Wie lassen sich Risiken von zu starkem Unternehmenswachstum frühzeitig erkennen und gibt es eine optimale Unternehmensgröße, die das Bestehen am Markt sichert?

Um hier neue (oder auch längst bekannte) Wege zu erkunden und aufzuzeigen, richtet das Projekt „Postwachstumspioniere“ den Blick auf kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). In Fallstudien und einer Online-Befragung unter deutschen, österreichischen und Schweizer Unternehmen zeigte sich: Viele KMU setzen bereits primär auf Qualitäten, die Wachstum nach innen oder über ihre Partner ermöglichen und häufig die sozialen und ökologischen Wirkungen verbessern. Die Erfahrungen solcher Unternehmen sollten durch den Workshop auch für andere nutzbar gemacht werden.

Der Workshop richtete sich an unternehmerisch Aktive sowie Vertreterinnen und Vertreter kleiner und mittelständischer Unternehmen und zielte auf einen intensiven Wissens- und Erfahrungsaustausch. Drei Impulsreferate aus der praxisnahen Forschung sowie der direkten Unternehmenspraxis gaben am Vormittag einen Einblick in den aktuellen Wissensstand. Strukturierte Arbeitsphasen im Welt-Café-Format ermöglichten am Nachmittag einen intensiven Austausch mit den anderen Teilnehmenden.

## Effizienz und Suffizienz – im Postwachstum vereint?

| Prof. Dr. Angelika Zahrnt, BUND

Angelika Zahrnt führte zunächst in die Postwachstumsdebatte ein und gab einen Überblick über verschiedene Perspektiven und Ansätze hierzu. Ihr eigenes Postwachstumsverständnis beschrieb sie vor allem als den Versuch, über das Dogma des „es gibt keine Alternative zum Wirtschaftswachstum“ hinaus zu denken. Sie begründete dies damit, dass das bisherige Wirtschaftswachstum die allgemeinen Erwartungen nach Wohlfahrtssteigerung, Beschäftigung oder sozialem Ausgleich nicht erfüllt und stattdessen mit massiven gesellschaftlichen Problemen einhergeht. Der Abschied von einem Wachstum, das an ökologische, aber auch demografische und ökonomische Grenzen gelangt und zunehmend von staatlichen Impulsen abhängig ist, ist für sie vorgezeichnet. Man sollte sich daher auf Zeiten mit geringem bzw. ohne Wachstum einstellen und beispielsweise in der EU-Politik anstelle der wachstumsfokussierten Expansionsprogramme verstärkt auf die bereits bestehenden nachhaltigkeitsmotivierten Reduktionsprogramme setzen. Hierbei verwies sie auch auf den notwendigen, letztlich aber nicht hinreichenden Beitrag von Innovation, Effizienz und allgemein technischen Lösungen.

Die Abkehr von einer Politik des Wachstums zugunsten einer Politik des Postwachstums bedeutet für Zahrnt, eine Gesellschaft zu gestalten, die nicht existenziell auf Wirtschaftswachstum angewiesen ist. Für die Ebene des Konsumhandelns verwies sie hierbei auf Konzepte des guten Lebens, die durch eine staatliche Suffizienzpolitik ermöglicht und befördert werden müssen. Für die Ebene des Unternehmenshandelns beschrieb sie konkrete Herausforderungen für eine postwachstumsorientierte Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen, der Arbeit, des regionalen Bezugs sowie der Unternehmensform.

Sie äußerte dabei die Hoffnung, dass sich Unternehmen selbst als Akteure engagieren und Wünsche an die Politik herantragen. Die Wirtschaft sollte insgesamt resilienter, widerstandsfähiger gegenüber Konjunkturschwankungen und Wachstumsrückgängen werden. Hierfür gilt es, die Orientierungen und Erwartungen von und in Unternehmen so zu verändern, dass sie auf verschiedene Entwicklungen vorbereitet sind und nicht alternativlos von Wachstumsschwäche getroffen werden. Angelika Zahrnt verteidigte hierbei die Begriffswahl „Postwachstum“ gegenüber der Vielzahl von Adjektiv-Verwendungen wie intelligentes, grünes, qualitatives, sanftes Wachstum usw. – diese Labels für ein „besseres“ Wachstum konnten und können kaum die erforderlichen Veränderungen initiieren. „Postwachstum“ hingegen signalisiert für sie einen substanziellen Bruch und ver-

weist auf grundsätzliche Überlegungen dazu, wie Wachstumszwänge beseitigt werden können. Der Begriff steht damit nicht für kategorisches Nicht-Wachstum, sondern für die Befreiung vom Wachstumszwang.

### **Wachstum – welches Wachstum? KMU-Strategien jenseits des ‚Alles oder Nichts‘**

| Jana Gebauer, IÖW

Angesichts der bei Angelika Zahrnt genannten Herausforderungen für Unternehmen ist ein Wechsel der Perspektive erforderlich: In aller Regel stehen die wenigen stark wachsenden Unternehmen im Zentrum der allgemeinen – öffentlichen, wissenschaftlichen und wirtschaftspolitischen – Aufmerksamkeit und Förderung. Um zu lernen, wie mit den verschiedenen Wachstumsgrenzen umgegangen werden kann, sollte der Blick jedoch zu der Vielzahl der Unternehmen gelenkt werden, die bereits jetzt aus unterschiedlichen Gründen ein Wachstum in Quantitäten nicht oder allenfalls moderat realisieren.

In diesem Sinne stellte Jana Gebauer das aktuelle, von der DBU geförderte Projekt „Postwachstumspioniere“ vor, das sogenannte wachstumsneutrale und Postwachstumsunternehmen analysiert. Ausgewählte Ergebnisse der aktuellen Befragung des IÖW zu Wachstumsorientierungen, Motiven, Strategien und Kenngrößen von KMU illustrierten den Mehrwert eines solchen Perspektivwechsels. Ein zentrales Ergebnis der Online-Umfrage, an der über 700 KMU aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teilnahmen, war dabei: Der Großteil der KMU will gar nicht, nicht vordergründig oder allenfalls moderat quantitativ wachsen und verfolgt stattdessen vielfältige Entwicklungsziele, die zu einem quantitativen Unternehmenswachstum führen können, oft aber nicht müssen oder gar sollen.

Um die Ergebnisse der Online-Befragung und weiterer Erhebungen für die nachfolgenden Diskussionen nutzbar zu machen, präsentierte Jana Gebauer Überlegungen dazu, wie sich wesentliche unternehmerische Erfolgsaspekte wie die Qualität und der Nutzen von Produkten und Dienstleistungen, die nachhaltige Gestaltbarkeit von Arbeit und Produktivität oder Abhängigkeiten von Fremdkapital und Marktdynamiken aus einer Postwachstumsperspektive darstellen. Diese Überlegungen bildeten die Basis für die Thematiken im Welt-Café, denen sich die Teilnehmenden am Nachmittag frei zuordneten.

### **Sozial-ökologische Banken: Wachstum durch Werte – Gegensatz oder Bedingung?**

| Joseph Schnitzbauer, GLS Bank

Zunächst jedoch erläuterte Joseph Schnitzbauer, welche Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch welche Herausforderungen sich für die Gastgeberin der Veranstaltung, die Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken (GLS), durch die Wachstumsschübe der letzten Jahre ergeben. Seit der Gründung der sozial-ökologischen Universalbank im Jahr 1974 ist die Zahl der Mitarbeiter/innen auf 470 und die Bilanzsumme auf 3.4 Mrd. Euro angewachsen. Die Zahl der Mitglieder der Genossenschaftsbank liegt mittlerweile bei 32.000. Wachstumsschübe erfolgten vor allem in den letzten zehn Jahren: Die Übernahme der insolventen Ökobank im Jahr 2003 war der bewusste Schritt heraus aus der Nische; in den Jahren der Finanz- und Staatsschuldenkrisen 2007 und 2009 wuchs die Attraktivität der GLS mit der des alternativen Geschäftsmodells nachhaltigkeitsorientierter Banken insgesamt.

Derzeit verzeichnet die GLS jeden Monat 2.000 Neukund/innen – ein Wachstum, das durchaus auch schwierig ist. Eine Herausforderung liegt beispielsweise darin, auch während dieses weiteren Wachstums den Anteil an „hartem“ Eigenkapital (Kernkapital) zur besseren Risikovorsorge gemäß Basel III zu erhöhen. Die Bank begegnet dem Problem, indem sie den Erwerb von Genossenschaftsanteilen durch Verzinsung attraktiver macht. Um verstärkt (neue) Mitarbeiter/innen zu gewinnen und zu halten, die über die erforderlichen GLS-spezifischen Kenntnisse verfügen, steigert die Bank die Ausbildungsquote sowie Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung. Nicht zuletzt investiert die GLS, die 80 Prozent ihrer Neukund/innen über das Internet gewinnt, in ihre technische Leistungsfähigkeit, Qualität und Schnelligkeit im Online-Service.

Das Wachstum der Bank ermöglicht laut Joseph Schnitzbauer einen relevanten Beitrag zur Transformation der Realwirtschaft und des Sektors selbst: Im Vergleich zu Großbanken „arbeitet“ das Geld, das in Banken wie der GLS liegt, tatsächlich – 72 Prozent der Bilanzsumme nachhaltiger Banken (gegenüber 41 Prozent bei „systemrelevanten“ Banken) finanzieren Projekte über das Kreditgeschäft. Bei derzeit 310.000 tatsächlichen und 16 Mio. potenziellen Kund/innen sozial-ökologischer Banken in Deutschland zeigt sich zwar noch viel Raum zur Entwicklung. Zugleich wird die Macht der Konsument/innen deutlich, die durch einen Bankwechsel letztlich das Bankensystem mit verändern können. Aufgrund der bisherigen Reichweite retten Nachhaltigkeitsbanken zwar nicht die Welt, aber sie können durch ihr Wachstum Druck aufbauen, damit sich die konventionellen Banken verändern, so Joseph Schnitzbauer in seinem Vortrag.

## Welt-Café

Am Nachmittag fanden zwei Welt-Café-Runden an fünf Thementischen statt:

- Gute Produkte, guter Service – Bedürfnisse befriedigen, Ressourcen schonen
- Die Branche wächst, ich wachse mit! Und wenn sie schrumpft?
- Wer zahlt, bestimmt? Externe Finanzierung und Wachstumsdruck
- Gute Arbeit, gut verteilt – Ansätze in und zwischen Unternehmen
- Da holen wir noch was raus. Produktivität sinnstiftend steigern

Vier Leitfragen strukturierten die zweieinhalbstündige Diskussion:

- Wie verändern sich unternehmerische Herausforderungen und Möglichkeiten, wenn das Thema aus der Postwachstums- anstelle der Wachstumsperspektive betrachtet wird?
- Wo sind auf der Unternehmensebene die zentralen Stellschrauben, um erfolgreich mit (extern bedingter) Wachstumsneutralität umzugehen bzw. proaktiv „umzustellen“?
- Welche Rolle können Ansätze alternativen und/ oder kollaborativen Wirtschaftens spielen – welchen Beitrag zu Erfolg und Nachhaltigkeit können sie leisten?
- Welche Rahmenbedingungen – politisch, kulturell, ökonomisch – müssen vor allem verändert und welche Unterstützungsangebote geschaffen werden, damit wachstumsneutrale Unternehmensführung proaktiv, nachhaltig und erfolgreich gestaltet werden kann?

Die Teilnehmenden wechselten die Thementische nach der ersten Runde; nach jeder Runde präsentierten sie ihre Überlegungen. Im Folgenden werden die Ergebnisse zusammengefasst:

| Gute Produkte, guter Service – Bedürfnisse befriedigen, Ressourcen schonen

KMU benennen Produkt- und Servicequalität, Kundennutzen und Kundenzufriedenheit sowie den sozialen und ökologischen Nutzen ihrer Angebote häufig als relevante Kenngrößen für Unternehmenserfolg. Die Teilnehmenden des Workshops stellten hierbei aus der Postwachstumsperspektive zunächst „die Sinnfrage“ als besonders relevant heraus: Welche Produkte sind wirklich wichtig? Was sind heute noch Grundbedürfnisse – für wen? Die Notwendigkeit und den Sinn von Produkten und Dienstleistungen festzustellen, ist keine einfache Übung; es ist jedoch unabdingbar für Unternehmen, die Menschen mit ihren tatsächlichen und dringenden (Konsum-)Bedürfnissen zu verstehen, anstatt für die eigenen Produkte künstlich Bedürfnisse zu erzeugen. Hierbei glaubwürdig am Markt auftreten zu können, bedarf aus Sicht

der Teilnehmenden einer hohen eigenen Transparenz und Authentizität.

Produkte und Leistungen mit höherer Qualität bzw. größerem sozialen und/ oder ökologischen Nutzen sind mitunter aufgrund höherer Kosten deutlich teurer. Einen Weg, um hier eine verringerte Wettbewerbsfähigkeit und Umsatzeinbußen zu vermeiden, sahen die Teilnehmenden darin, einen zusätzlichen (z. B. funktionalen oder markenwertrelevanten) Nutzen der Produkte und Leistungen zu kreieren und so Zusatzkosten auszugleichen bzw. den höheren Preis zu rechtfertigen. Gerade wenn Wachstumspotenziale auf internationalen Märkten nicht gegeben sind oder vom Unternehmen nicht genutzt werden können bzw. sollen, liegt eine weitere erfolversprechende unternehmerische Option darin, die eigenen Wertschöpfungsprozesse und Produktkreisläufe verstärkt regional oder lokal auszurichten und möglichst zu schließen. Zudem sollten Konzepte wie Nutzen oder Teilen statt Besitzen verstärkt zum Einsatz kommen. Hierfür müssen unter anderem die Logistikketten verändert bzw. aufgebaut und die Produkte langlebig, reparatur- und up-grade-fähig gestaltet werden.

Kooperationen kleinerer Unternehmen, netzwerkartige Organisationsformen und andere kollaborative Modelle der Wertschöpfung wurden in diesem Sinne als innovationsfördernd und erfolgsrelevant gesehen. Hierbei hilft derzeit (noch) häufig der Erfolg eines Unternehmens oder Partners auch den anderen Beteiligten und erhöht z. B. deren Bekanntheitsgrad. Zudem bieten kollaborative Modelle mehr Möglichkeiten für Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, sich einzubringen und zu entwickeln. Sie werfen jedoch auch Fragen von Verantwortung und Vertrauen auf. Um Kosten und Nutzen unter den Beteiligten fair zu verteilen und dabei ggf. den Schutz der eigenen Ideen zu gewährleisten, gilt es, klare Spielregeln für die Zusammenarbeit zu definieren – eine allerdings große Herausforderung, die wiederum durch das Lernen von Beispielen besser gemeistert werden kann (zur Illustration wurde auf Premium Cola verwiesen). Schließlich wurde auch auf grundlegende (offene) Fragen verwiesen wie: Welche Prozesse sind tatsächlich kollaborativ besser lösbar und wie lässt sich die Gefahr umgehen, die eigene Kompetenz/ -entwicklung quasi auszulagern und letztlich zu verlieren?

Die Frage, welche Rolle der politischen Regulierung zur Unterstützung zukommt, wurde kontrovers diskutiert. Die Meinungen reichten von „unternehmerische Freiräume sind wichtiger“ über „Anreize aus der Politik wie Subventionen oder gestaffelte Mehrwertsteuersätze könnten sinnvoll sein“ bis zu „Unterstützung seitens des Staates ist zunächst erforderlich (z. B. hinsichtlich Produkttransparenz und -kontrolle), im weiteren kommt es jedoch vor allem auf die eigene Lobbyarbeit postwachstumsorientierter Unternehmen an“. Bei-

spielsweise könnte ein „Postwachstumsunternehmensverbund“ der Idee einen Rahmen und eine Stimme verleihen, um ein größeres politisches Gewicht zu erringen. Zudem könnten sich die Mitglieder untereinander austauschen, ihre Geschäftsbeziehungen ausbauen und sich damit gegenseitig stärken. In der Wirtschaft insgesamt kommt es vor allem auf einen Wertewandel an – hier eine kritische Masse zu erreichen, wird allerdings in manchen Branchen schneller und in anderen deutlich langsamer gehen.

| Die Branche wächst, ich wachse mit!  
Und wenn sie schrumpft?

Die Marktdynamik hat einen starken Einfluss auf die Wachstumsmöglichkeiten, aber auch die grundlegende Wachstumsorientierung von KMU. Herausforderungen liegen für Unternehmen darin, die eigenen Handlungsspielräume auch auf stagnierenden oder schrumpfenden Märkten, und damit bei eventuell vornehmlich extern bedingtem Nicht-Wachsen, zu erhalten. Die Teilnehmenden sahen jedoch auch in wachsenden Märkten Gefahren, die eigene Entwicklung nicht mehr steuern zu können: Wachsende Märkte sind attraktiv und ziehen Wettbewerber an, sodass das eigene Unternehmen durchaus bisherige Marktanteile, Umsatz- und Gewinnpotenziale verlieren kann. Allgemein bestand die Einschätzung, dass immer dann, wenn es auf einem Markt eng wird, vor allem „aggressive“ Unternehmen von einer Marktberreinigung profitieren, während zugleich Unternehmen, die selbst vor allem auf dem vorherigen Marktwachstum „mitsurften“, den Markt zuerst verlassen müssen.

Allgemein haben es kleinere Unternehmen aus Sicht der Teilnehmenden leichter als große, sich auf Veränderungen der Marktdynamik einzustellen: Die Beteiligung an Entscheidungen ist in KMU tendenziell weniger hierarchisch zugespitzt. Dadurch können mehr Perspektiven und Einschätzungen zusammengetragen und Situationen besser beurteilt werden. Zudem besteht in KMU eine größere Flexibilität zu reagieren. Der Erfolg, ein Unternehmen durch Beteiligung, Voraussicht und Wendigkeit in etwa gleich bleibender Größe zu erhalten, wird allerdings einem vor allem wachstumsgeprägten Erfolgs- und Fortschrittsbegriff kaum gerecht; hier gilt es, einen kulturellen Wandel in Haltung, Zielen und Erfolgsindikatoren voranzubringen.

Neben reaktiven Veränderungen etwa des Unternehmensstandorts, der Preispolitik oder der Produktverpackung sahen die Teilnehmenden die zentrale proaktive Stellschraube für Unternehmen vor allem darin, vom Denken in Produkten auf ein Denken in Geschäftsmodellen umzustellen: Unternehmen sollten vorausschauend analysieren und erfassen, wo und wie sich Bedürfnisse ändern oder neu entwickeln. Diese Bedürfnisse sollten nun weniger in konkrete Produkte als vielmehr in

Funktionen oder Nutzen übersetzt werden, die das Unternehmen mit seinen Kompetenzen und Potenzialen erfüllen kann. Dies kann beispielsweise für einen Produzenten bedeuten, zunehmend produktbegleitende Dienstleistungen wie Beratung, Vermittlung oder Reparatur anzubieten. Vorteile könnten darin liegen, die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erhöhen und – beispielsweise über die Bestandspflege (siehe Solar- oder Windkraftanlagen) – auch die Früchte eines vorherigen Wachstums zu ernten.

Da eine Begrenzung der Unternehmensgröße als wichtig erachtet wurde, um die Flexibilität des Unternehmens zu erhalten, ist für die Teilnehmenden auch eine Strategie der Risikovermeidung erfolversprechend: Auf wachsenden Märkten sollten Unternehmen rechtzeitig entscheiden, hier nicht weiter mitzugehen und eigene Wachstumsphasen zu beenden. Stattdessen sollten Kooperationen eingegangen werden (auf nicht-wachsenden Märkten besteht beinahe ein Zwang zur Kooperation) bis hin zum gemeinsamen Networking und Lobbying beispielsweise über eine Organisation wie den bereits skizzierten Verbund.

| Wer zahlt, bestimmt? Externe Finanzierung und Wachstumsdruck

Die Abhängigkeit von externem Kapital und den Renditeerwartungen der Geldgeber wird häufig als ein zentraler Faktor für den Wachstumszwang von Unternehmen benannt. Die Workshop-Teilnehmenden sprachen sich daher aus der Postwachstumsperspektive für einen erweiterten Blick auf Möglichkeiten, Kapital aufzunehmen, aus: Neben der klassischen Finanzierung über Bankkredite gibt es immer mehr auch alternative Finanzierungsquellen/-modelle wie Crowdfunding und Crowdinvesting, Privatkredite und Mikrofinanzierung, die Beteiligung von Business Angels oder Venture Capital Investments. Mit einer weiteren Veränderung der Märkte wird erwartet, dass die Bedeutung herkömmlicher Finanzierung künftig abnimmt.

Mit den verschiedenen Finanzierungswegen sind in der Regel auch unterschiedliche Renditeerwartungen verbunden. Diese variieren dabei nicht allein z.B. in der Höhe und Fälligkeit, sondern beziehen auch nicht-monetäre Werte ein wie eine moralische Rendite (z.B. Stolz auf sinnvolle Unterstützung) oder Naturalien. Da die Renditeerwartungen die Wachstumserwartungen bestimmen, benötigen Postwachstumsunternehmen also Finanzierungspartner, die auf geringe oder alternative, langfristige Renditen zielen. Bestimmte Finanzierungsquellen, die auf eine schnelle wachstumsgetriebene Unternehmenswertsteigerung setzen (z. B. Venture Capital), fallen damit zwar aus der Menge der Möglichkeiten heraus, (fast) alles andere sei jedoch möglich. Auch um Kredite zu bedienen, sei Wachstum nicht zwingend.

Die zentrale Stellschraube für Unternehmen in diesem Bereich sahen die Teilnehmenden daher darin, sich alternative Finanzierungswege zu erschließen, mit potenziellen Finanzierungspartnern vorab die jeweiligen Rendite- und damit Wachstumserwartungen zu klären und die Verträglichkeit mit den eigenen Erfolgs- und Entwicklungsvorstellungen anzustreben.

| Gute Arbeit, gut verteilt – Ansätze in und zwischen Unternehmen

Lebens- und Arbeitsqualität, Gesundheit und persönliche Weiterentwicklung werden von KMU häufig als relevante alternative Kenngrößen genannt. Die Workshop-Teilnehmenden diskutierten in diesem Sinne ihre Vorstellungen „guter Arbeit“, die auch und gerade aus einer Postwachstumsperspektive von Bedeutung sein sollen. Gute Arbeit ist dabei für sie sinnstiftend, wirtschaftlich und menschengerecht; sie ermöglicht die Identifikation mit der Arbeit, aber auch, Privatleben und Job in Einklang zu bringen; sie bedeutet Mitsprache der Mitarbeiter/innen und Wertschätzung am Arbeitsplatz; sie trägt zur Grundeinkommenssicherung bei und schafft auch sonst gute Rahmenbedingungen. Die Frage, ob gute Arbeit auch geringe Arbeitszeit bedeutet und Arbeitszeit letztlich reduziert werden sollte, wurde unter anderem mit Verweis auf mögliche Inkompatibilitäten von Workflow und Teilzeit offen gelassen. Gute Arbeit ergebe sich jedoch klar nicht bei der Vorstellung, aus der Angst vor Verdrängungswettbewerb oder feindlicher Übernahme immer weiter wachsen und mehr Einkommen hervorbringen zu müssen.

Aus einer Postwachstumsperspektive nimmt das Wachstum in Qualitäten eine größere Rolle ein – im Fall der guten Arbeit geht es zum einen darum, Entwicklungspotenziale zu erkennen, mehr Qualifikationen zu erwerben und sozusagen geistig zu wachsen. In gezielt eingeräumten Phasen der Reflexion, Positionsbestimmung und Bestandsaufnahme sollten hierfür die Interessen und Bedarfe erfasst werden. Zum anderen ist eine neue Kommunikationsbasis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmer/innen, zwischen Zulieferern und Kund/innen zu schaffen. Unterstützung können sich Unternehmen über Coachings, das Lernen mit und von anderen oder den Austausch mit Vordenkern holen.

Für den Austausch mit Gleichgesinnten sollten die bestehenden Kontakte gefiltert und Interessengemeinschaften, Vereine oder Kooperativen recherchiert werden, um ein gutes Netzwerk zusammenzuführen. Möglichkeiten der Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette diskutierten die Teilnehmenden mit Bezug auf die Assoziative Wirtschaft (Anm.: Wirtschaftsform, die auf die Bildung von Assoziationen als Zusammenschlüsse von Wirtschaftsakteuren zur Selbstverwaltung und zum Erfahrungsaustausch setzt): An Runden Tischen könnten Produzenten, Händler und Konsument/innen ein geteiltes Verständnis für die

Probleme und Arbeitsweisen entwickeln und Vertrauen aufbauen. Bei jeglicher Zusammenarbeit, aber auch allgemein gesellschaftlich sollten die Unternehmen darauf hinwirken, dass Arbeit eine größere Wertschätzung entgegengebracht und das Bewusstsein dafür, was das eigene Handeln für andere bedeutet, gestärkt wird.

| Da holen wir noch was raus. Produktivität sinnstiftend steigern

Unter Produktivitätsgesichtspunkten ist die Effizienz der Arbeitsabläufe klar im Fokus von KMU. Aus der Postwachstumsperspektive besteht die Herausforderung darin, mögliche Effizienzgewinne gezielt mit Anforderungen guter Arbeit sowie Konsistenz- und Suffizienzstrategien zu verbinden. Für die Teilnehmenden stand hierbei zunächst die Produktivität von Ideen im Vordergrund, bei der nicht die Ebene des Unternehmens und damit das organisationale Wachstum, sondern vielmehr die Verbreitung nachhaltiger Lösungen betrachtet werden sollte (was auch bedeuten kann, dass letztlich andere Unternehmen wachsen).

Eine zentrale Barriere wurde hierbei in privaten Patenten und Lizenzen gesehen, die es entweder verunmöglichen oder wesentlich verteuern, relevante Problemlösungen zu verbreiten. Dies kann über common licence und Ansätze kollaborativen Wirtschaftens besser gelingen, zumal zugleich der Austausch über Umsetzungsprobleme vereinfacht werden kann.

Generell wurde einem Mehr an Beteiligung zugesprochen, Ziele im Sinne der Nachhaltigkeit „besser“ zu formulieren: Der jeweilige persönliche Profit wird tendenziell zugunsten gemeinsamer Bedürfnisse und des Gemeinnsinns zurückgesetzt. Beteiligung erhöht zudem das Commitment der Beteiligten und verbessert darüber letztlich die Umsetzung. Die Abgabe von Arbeitsaufgaben und (Entscheidungs-) Kompetenzen kann somit die Effizienz steigern, aber sie verändert auch die Arbeitsqualität und Arbeitskultur und führt ggf. zu einer Abgabe von Kontrolle sowie dem Aufbau von Abhängigkeiten. Daher kommt es zentral auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit an, in wie weit „sinnstiftende“ Produktivitätszuwächse beispielsweise über kollaborative Ansätze verzeichnet werden können.

Zusammenfassung: Erfolgreiche Unternehmen zwischen Wachstum und Nachhaltigkeit – Strategien und Bedingungen für ein Arbeiten im Widerspruch

In Diskussionen mit unternehmerischen Akteuren zum Thema Unternehmenswachstum und Wachstumskritik ist eine der ersten Rückfragen regelmäßig: Welches Wachstum ist denn gemeint? Auch die Teilnehmenden des Workshops verbanden mit Wachstum eine Vielzahl von Indikatoren, die sie für ihre eigenen Unternehmungen mit unterschiedlichem Gewicht versehen. Aus der nachhaltigkeitsorientierten Postwachstumsperspektive, die inhärente Grenzen des Wirtschaftswachstums anerkennt, dominieren dabei in der Regel Kenngrößen der eigenen Qualität und Entwicklung, die zugleich einen ‚unter dem Strich‘ positiven gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens ermöglichen.

Aus einer Postwachstumsperspektive verändern sich sowohl die Herausforderungen als auch die Möglichkeiten und Wege für unternehmerisches Handeln. Die Workshop-Teilnehmenden hoben insbesondere die selbstbestimmte Entscheidung eines Unternehmens über seine Wachstumsorientierung, die gezielte Erweiterung unternehmerischer Handlungsspielräume sowie die Notwendigkeit der Vernetzung und des Wertewandels für wachstumsneutrales Wirtschaften hervor:

Die Auseinandersetzung mit der Größe und dem Erhalt des eigenen Unternehmens ist vor allem auf nicht-wachsenden Märkten virulent, aber durchaus auch auf wachsenden Märkten, wenn sich die Wettbewerbsintensität erhöht. Um flexibel zu bleiben, bedarf es mitunter bereits in Wachstumsphasen der aktiven Entscheidung gegen weiteres Wachstum und für verstärkte Kooperation. Wann diese Entscheidung getroffen werden sollte, ist keineswegs leicht zu bestimmen. Dabei spielen Aspekte wie Mindest- und Optimalgröße, die unterschiedliche Entwicklung von Teilmärkten oder voneinander abweichende Einschätzungen von Entwicklungen innerhalb von Unternehmen eine Rolle. Zu prüfen ist auch, wie weit der bisherige Bestand an Kund/innen oder Kapazitäten trägt und ob man den Druck eher erhöht, wenn man die Konkurrenz stärkt, indem man selbst etwa einen Großauftrag ablehnt. Wachstumsneutralität ist aus Sicht der Teilnehmenden in kleineren Unternehmen leichter auszuprobieren. Der Stellschraube „klein bleiben und in Qualitäten investieren“ wurden allerdings Unternehmensbeispiele gegenübergestellt, die zeigen, dass Unternehmenswachstum aus Nachhaltigkeitssicht durchaus sinnvoll sein kann: wenn dadurch letztlich Unternehmen oder Produkte bzw. Geschäftsmodelle verdrängt werden, die weniger nachhaltig sind.

Unternehmerische Handlungsspielräume lassen sich aus Sicht der Teilnehmenden auch innerhalb von Wachstumsgrenzen durchaus erweitern. Da-

mit ein Gewinn an Flexibilität und Selbstbestimmung entsteht, ist zunächst grundsätzlich der Blick auf bzw. für Alternativen zu öffnen. Dies betrifft die Finanzierungswege und Geschäftsmodelle ebenso wie die Werte und Kenngrößen, die verfolgt, oder die Partnerschaften, die eingegangen werden. Basis hierfür ist, die Frage nach dem Sinn und den tatsächlichen Bedürfnissen etwa mit Blick auf das eigene Angebot, die Arbeitsbedingungen oder die Rendite (immer wieder) zu stellen – und selbstkritisch zu beantworten. Es ist zudem erforderlich, Kompetenzen, Qualitäten und Kommunikationsformen weiterzuentwickeln. Zudem sollte Transparenz über das Unternehmenshandeln, die Produkte und Leistungen hergestellt und damit die eigene Glaubwürdigkeit gestärkt werden. Dies hilft auch dabei, verstärkt Lobbying für alternative, kollaborationsorientierte Wirtschaftsweisen zu betreiben, um Gleichgesinnte zu finden und zu stärken, politisches Gewicht zu gewinnen und schließlich den erforderlichen Wertewandel bzw. Paradigmenwechsel hervorzubringen, der zu einer „Befreiung vom Wachstumszwang“ (Zahrnt) führen kann.

Bei allen Themen spielte die Zusammenarbeit mit anderen eine große Rolle. Aus der Postwachstumsperspektive wird einmal mehr bedeutsam, Gleichgesinnte zu finden und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Dies spricht zum einen die Akteure und Interessengemeinschaften an, die bereits mit Ansätzen alternativen und kollaborativen Wirtschaftens arbeiten und die zum Teil auch durch die Teilnehmenden repräsentiert wurden. Hier steht im Vordergrund, voneinander zu lernen, sich gegenseitig zu stärken oder gemeinsames Lobbying zu betreiben. Zum anderen bedürfen soziale und ökologische Verbesserungen logisch solcher Ansätze gemeinsamer Wertschöpfung, die Kompetenzen ergänzen und erweitern, Innovationen generieren und verbreiten, Kreisläufe schließen usw. Dabei wurden immer wieder auch Grenzen oder Risiken einer über die übliche Arbeitsteilung hinausreichenden Zusammenarbeit diskutiert. Kollaboration sollte daher mit klaren Regeln und Erwartungsmanagement so gestaltet werden, dass die Vorteile auch tatsächlich zum Tragen kommen.

Rahmenbedingungen für das Unternehmenshandeln wurden vor allem auf der kulturellen Ebene angesprochen. Angesichts des wachstumsfixierten Fortschrittsbegriffs, der negative gesellschaftliche Entwicklungen stetig verstärkt und zugleich den Wachstumsdruck auf die einzelnen Unternehmen erhöht, ist aus Sicht der Teilnehmenden ein substanzieller Kultur- und Wertewandel erforderlich. Dann wäre eine Entscheidung, als Unternehmen größtmäßig nicht weiter zu wachsen, in der öffentlichen Wahrnehmung auch kein Signal des Versagens mehr, sondern positiv etwa mit Kompetenz und Gelassenheit belegt. Die Rolle von Regulierung wurde von den Teilnehmenden ambivalent diskutiert – ein klarer Rahmen

wird vor allem bezüglich Transparenz und Kontrolle erwartet und gerade Pionierleistungen sollten unterstützt und belohnt werden. Mehr jedoch ging es den Teilnehmenden darum, selbst und gemeinsam aktiv zu werden.

Die 30 Teilnehmenden des Workshops waren tendenziell selbst „postwachstumsorientiert“ aufgestellt, was die Diskussionsergebnisse sicher auch spiegeln. In einer eingangs gestellten Punktabfrage zu ihrem obersten unternehmerischen Erfolgskriterium war es ihnen vor allem wichtig, mit ihren Produkten und Dienstleistungen gesellschaftliche (soziale und/ oder ökologische) Probleme zu lösen, einen hohen Kundennutzen und damit eine hohe Zufriedenheit der Kund/innen

zu erzielen sowie Anforderungen guter Arbeit umzusetzen, um eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Quantitative Zielgrößen wurden quasi nicht genannt. Allerdings sahen sie ihre aktuell größten Herausforderungen auch und gerade darin, den Unternehmenserhalt zu sichern, Kooperationspartner zu finden, Qualitäten zu gewährleisten sowie Innovationen hervorzubringen und zu vertreiben.

Dies zeigt, wie bedeutsam es ist, den Unternehmen eine Plattform zum Austausch, zur Vernetzung und Befähigung zu bieten, um ihre Ansätze so weiterzuentwickeln, zu verstetigen und zu skalieren, dass tatsächlich ein substanzieller Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung entsteht.

**Kontakt:**

Jana Gebauer

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) GmbH, gemeinnützig

Potsdamer Str. 105

10785 Berlin

Tel.: 030/ 884 594 0

Mail: [jana.gebauer@ioew.de](mailto:jana.gebauer@ioew.de)

Web: [www.ioew.de](http://www.ioew.de); [www.postwachstumspioniere.de](http://www.postwachstumspioniere.de)