

## Betriebswirtschaftliche Perspektiven

# Das Ende des Wirtschaftswachstums, wie wir es kennen

Im vorliegenden Beitrag werden drei entscheidende Elemente der Auswirkungen einer Postwachstumsökonomie auf Unternehmen skizziert: die neue Messung unternehmerischer Nachhaltigkeit angesichts absoluter Begrenzungen, mögliche Unternehmensstrategien sowie die Auswirkungen auf die Organisation des Wirtschaftens selbst.

Von André Reichel

**D**ie seit einigen Jahren wie runderneuert wirkende Wachstumskritik fängt langsam an, sich mit dem Kernbereich des Wirtschaftens zu befassen: dem Handeln in und von Unternehmen. Das ist unerlässlich, denn in der Wirtschaft entstehen Neuerungen und Umwälzungen von unten, durch unternehmerisches Handeln.

Auch beim Umbruch hin zu einer Postwachstumsökonomie wird dies höchstwahrscheinlich der Fall sein. Wird der sperrige Begriff der Postwachstumsökonomie verwendet, als notwendig unelegante Eindeutigung einer „décroissance“ (Latouche 2004), dann muss zunächst geklärt werden, was darunter verstanden werden soll. Postwachstum ist sicherlich ein normatives Konzept, das die Kontraktion von Produktion und Konsum als Mittel zum Erreichen eines politischen Zieles im Sinne hat. Dieses beinhaltet eine Neubewertung des Wohlstandes in der Gesellschaft und dessen langfristige Sicherstellung durch Funktionserhalt der natürlichen Umwelt für alle heute und in Zukunft lebenden Menschen, bei gleichzeitigem sozialen Ausgleich zwischen Arm und Reich in Nord und Süd. Postwachstum kann aber auch als ein empirisches Phänomen beobachtet werden, welches sich im systemischen Versagen von Wirtschaft und Politik bei den Ursachen und Wirkungen der Finanzkrise von 2008/2009 zeigt sowie bei steigenden Ressourcenpreisen und Extraktionskosten erschöpflicher Rohstoffe und bei den ökonomischen und gesellschaftlichen Folgen des Klimawandels, – die Postwachstumsökonomie beschreibt eine neue Normalität des Wirtschaftens. Diese neue Normalität wird großen Druck auf Unternehmen ausüben, auf ihre Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen, auf die gesamte Art, wie in Zukunft gewirtschaftet werden wird. Allein schon unter Gesichtspunkten organisationaler Resilienz, also der Eigenschaft eines Systems auch unter Bedingungen eines starken Schocks seine Identität und Funktionsfähigkeit aufrechtzuerhalten, ist es für Unternehmen ratsam, sich damit vertraut zu machen. Im vorliegenden Beitrag

werden drei entscheidende Elemente der betriebswirtschaftlichen Befassung mit den Auswirkungen einer Postwachstumsökonomie auf Unternehmen kurz skizziert: die neue Messung unternehmerischer Nachhaltigkeit angesichts absoluter Begrenzungen, mögliche Unternehmensstrategien in der Postwachstumsökonomie sowie die Auswirkungen auf die Organisation des Wirtschaftens selbst.

## Neue Maßstäbe für betriebswirtschaftliche Nachhaltigkeit

Was gemessen wird, kann gemanagt werden. Eine Messung garantiert zwar noch keine Veränderung im Verhalten, aber ohne hinreichend klar bestimmbare Maßstäbe, wann ein Unternehmen als nachhaltig bezeichnet werden kann, ist eine zielgerichtete Steuerung unmöglich – oder ein Glückstreffer. Angesichts der möglichen neuen Normalität einer Postwachstumsökonomie verändern sich die Anforderungen an Messbarkeit betriebswirtschaftlicher Nachhaltigkeit deutlich. Waren alle Maßzahlen und Indikatorensysteme bisher darauf aus, die relative Nachhaltigkeitsposition eines Unternehmens zu bestimmen – also inwiefern es gegenüber dem Vorjahr gelungen ist, Emissionen oder Arbeitsunfälle je materiellem oder monetärem Output (pro Stück, pro umgesetztem Euro) zu verringern –, werden in einer Postwachstumsökonomie absolute Werte entscheidend. Diese müssen dabei in Bezug zu bestimmbareren ökologischen und sozialen Grenzen gesetzt werden. Es geht hier also letzten Endes um ein tatsächliches Triple-Bottom-Line-Accounting (Elkington 1997), das es bisher noch nicht gibt. Eine Bottom Line ist der Saldo unter einer Bilanz. Ein Triple-Bottom-Line-Accounting verweist auf die Betrachtung der „Bilanzgewinne“ in finanzieller, sozialer (Corporate Social Responsibility) und ökologischer Hinsicht – also eine Aufstellung von drei Bilanzen mit monetären, sozialen und physischen Rechengrößen, bei denen jeweils am Ende ein Strich gezogen und die Ergebnisse saldiert werden können. Im ökologischen Bereich kann dies dadurch geschehen, dass eine globale ökologische Größe wie Kohlendioxid, bei der durch den Budgetansatz des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) eine Emissionsgrenze bis 2050 berechnet werden kann, bei der das Zwei-Grad-Ziel der Erderwärmung mit einer Wahrscheinlichkeit von 67 Prozent erreicht wird, auf Unternehmen heruntergebrochen wird (Messner et al. 2010). Das Herunterbrechen kann mit Bezug auf die Bruttowertschöpfung geschehen, im Verhältnis Einzelbruttowertschöpfung zu Gesamtweltbruttowertschöpfung, und so ein „erlaubbares“ Emissionsbudget für Unternehmen →

berechnet werden. Reichel und Seeberg (2011; 2013) haben dies am Beispiel der Automobilindustrie durchgeführt und dabei verschiedene Geschäftsmodellszenarien nach ihren ökologischen und ökonomischen Auswirkungen („Impact“) untersucht. Mit einer solchen ökologischen „Allowance“ liegt ein Maß vor, das eindeutige Aussagen liefern kann, inwiefern ein Unternehmen mit seinen Produkten innerhalb oder außerhalb ökologischer Grenzen des Wachstums operiert.

Für den sozialen Bereich gibt es bisher überhaupt keine kohärenten Bewertungssysteme, die es gerechtfertigt erscheinen lassen, auf die soziale Nachhaltigkeit eines Unternehmens zu schließen. Das Soziale, vom ehemaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) als „Frauen, Kinder und Gedöns“ beschrieben, verkommt bei bisherigen Nachhaltigkeitsbetrachtungen zu einem Residualbegriff, in dem alles steckt, was nicht ökologisch oder ökonomisch ausgedrückt werden kann. Ein möglicher Weg, auch hier zu einer robusten Maßzahl für eine soziale Bottom Line zu kommen, die gesellschaftliche Belastungsgrenzen und die Funktionsfähigkeit sozialer Beziehungen im und außerhalb des Unternehmens berücksichtigt, ist die Fokussierung auf Sozialkapital (Bourdieu 1983). Hierbei erscheint es zielführend, sich auf eine Dimension von Sozialkapital zu beschränken, nämlich seine Nutzung beim Aufbau von Netzwerken. Wird Sozialkapital so verstanden, dann berücksichtigt es damit den Aufbau interner Beziehungen ebenso wie den Aufbau von Beziehungen in die Umwelt des Unternehmens. Sozialkapital kann dann gegen einen Social Yield, vergleichbar mit dem Maximum Sustainable Yield aus der Ökonomik erneuerbarer Ressourcen, aufgerechnet werden, der eine Mindestgröße darstellt, bei der ein Unternehmen noch in ausreichendem Maße interne und externe Beziehungen aufbauen kann. Der Aufbau und die Nutzung von Beziehungen im Unternehmen ist ein essenzieller Faktor bei der zunehmend wissensintensiven Produktion von

Gütern und Dienstleistungen (Scheiber 2012). Ebenso ist die Vernetzung mit Kund(inn)en und anderen, marktfernen Stakeholdern von Bedeutung für die Verstärkung schwacher Signale (Ansoff 1980), die auf grundlegendere Änderungen im Kund(inn)enverhalten und bei gesellschaftlichen Werten schließen lassen. Damit wird die Befassung mit Sozialkapital zum entscheidenden Element eines nachhaltigen Stakeholdermanagements, das auch geeignet zu sein scheint, tief gehende Änderungen in der Unternehmenslogik vorzubereiten (Seeberg 2013).

Abschließend sei nur noch angemerkt, dass auch bei der ökonomischen Bottom Line der Weisheit letzter Schluss noch nicht gefunden ist. Das liegt zum einen an der Unklarheit, ob zum Beispiel die Betrachtung des diskontierten Cashflows oder der verschiedenen Liquiditätskennziffern in der Tat irgendeine Aussage über die zukünftige Ertragskraft des Unternehmens hat. Das wiederum liegt zum anderen daran, dass bei der vielbeschworenen ökonomischen Bottom Line eigentlich immer die finanzielle gemeint ist. Über die zukünftig möglichen oder wahrscheinlichen Wettbewerbspositionen, die sich aus der Einpassung eines ökologisch und sozial verträglichen Produktes in ein erweitertes Stakeholderumfeld ergeben, sagt diese nichts aus. Für Unternehmen in der Postwachstumsökonomie wird es aber unerlässlich sein, den Zusammenhang von finanzieller und ökonomischer Nachhaltigkeit, und damit ist die wettbewerbliche Nachhaltigkeit gemeint, besser zu verstehen und in Bezug zu ihren ökologischen und sozialen Fußabdrücken zu setzen.

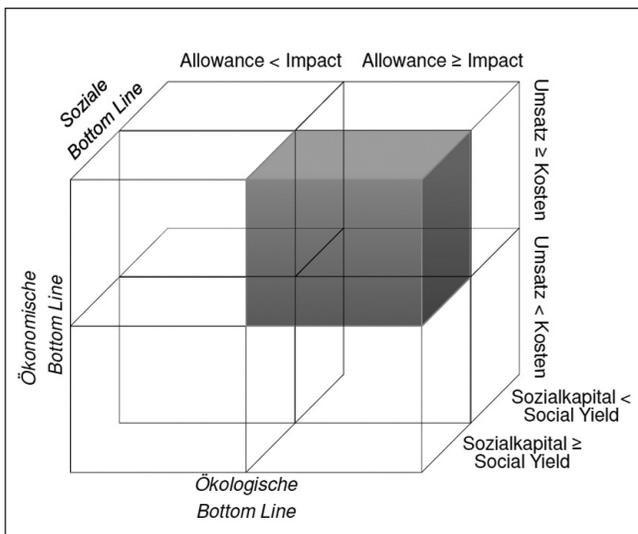
### Unternehmensstrategien in der Postwachstumsökonomie

Nach den hier geschilderten Betrachtungen ergibt sich ein Nachhaltigkeitsrahmen für Unternehmensstrategien in der Postwachstumsökonomie, der in Abbildung 1 dargestellt ist.

In jedem der acht Kuben stellt sich die Situation für Unternehmen anders dar. Die einzige Position, die in der neuen Normalität nach dem Wachstum wirklich nachhaltig ist, ist der Kubus rechts oben in dieser Darstellung. Dabei lassen sich einige generelle Strategieansätze formulieren. Bei allen Positionen innerhalb ökologischer und jenseits ökonomischer Grenzen sind weiterhin Wachstumsstrategien für Unternehmen denkbar. So lange der vom Unternehmen ökologisch erlaubte einzunehmende Raum nicht ausgefüllt wird, kann auch das Unternehmen materiell durch Steigerung von Produktabsatz wachsen. Dieser Punkt muss betont werden, denn eine Postwachstumsökonomie, die sich in einem „Steady State“ (Daly 1991) befindet – also einen stabilen Materialdurchfluss innerhalb ökologischer Belastungsgrenzen aufweist –, bedeutet nicht, dass alle Unternehmen zwingend wachstumsneutral sein müssen.

Stoßen Unternehmen an ökologische Grenzen oder stellen fest, dass sie bereits außerhalb dieser Grenzen operieren, so gibt es wenigstens drei Strategien, die sie je nach Marktumfeld, ei-

Abbildung 1: Nachhaltigkeitsrahmen



Quelle: Eigene Darstellung

gener Position und dem ihnen zur Verfügung stehenden technologischen Potenzial wählen können. Zum einen die Dominanzstrategie, das Verdrängen von Wettbewerbern und die Einnahme des frei werdenden ökologischen Raums. Diese Strategie kann auch in einem Branchenverbund gegenüber anderen Branchen angewendet werden. Hierbei ist sie keine rein ökonomische Strategie mehr, sondern eine politische, die durch aktive Lobbyarbeit unterstützt wird. Das gesamtwirtschaftliche Ergebnis ist dann ein Strukturwandel, wie er sich beim Aufschwung der Umweltindustrien in Deutschland zeigt. Zum zweiten kann eine Suffizienzstrategie gewählt werden. Hierbei handelt es sich um ein ökologisches Negativ-Summen-Spiel, bei dem durch Reduktion des Produktabsatzes ökologischer Raum frei wird. Dies kann durch eine Verlagerung der Wertschöpfung weg von der Produktion in die Nutzungsphase und das (gegebenenfalls höherwertige) Recycling des Produktes inklusive einer damit verbundenen Streckung der Lebensdauer geschehen. Je nach Nähe oder Ferne zum Produkt fallen hierunter auch Access- und Sharing-Lösungen wie sie durch alternative Mobilitätsmodelle bereits in der Praxis seit langem demonstriert werden (s. auch Beitrag von Gossen in diesem Heft). Aus dem Blickwinkel der sozialen Bottom Line sind hier zusätzlich die externen Stakeholder zu berücksichtigen. Unternehmen und ihre Kund(inn)en treten hier in eine formell oder informell gestaltete „Vertragsbeziehung“ zur produktiven und konsumtiven Selbstbeschränkung, mit der ein Abwandern der Kund(inn)en zu Konkurrenten, die (noch) nicht auf solche Geschäftsmodelle setzen, verhindert werden soll. Zum letzten schließlich ist auch eine Nischenstrategie attraktiv, solange ein Unternehmen ein Produkt mit einer hinreichend großen Substitutsücke und hohem Differenzierungspotenzial anbietet. Die Hersteller von Sondermaschinen oder auch von hochwertigen Konsumgütern wie beispielsweise Möbeln oder Hifi-Anlagen im High-End-Bereich fallen darunter, ebenso wie lokal fokussierte Unternehmen aus der Nahrungs- und Genussmittelindustrie oder auch das lokale Handwerk. Alle diese Strategieansätze reflektieren dabei betriebswirtschaftliche Theorien der Unternehmung, vor allem die Transaktionskostentheorie (Williamson et al. 1991), die Industrieökonomik (Porter 1980), den ressourcenorientierten Ansatz (Wernerfelt 1984), sowie die Stakeholdertheorie (Freeman 1984) und versprechen auch für die betriebswirtschaftliche Forschung neue Impulse.

## Organisation(en) des Wirtschaftens

Bei den Organisationen der Wirtschaft und der Organisation des Wirtschaftens in einer Postwachstumsökonomie stellt sich aber die Frage, ob die bisher existierenden und dominierenden Rechtsformen von Unternehmen hierfür geeignet sind. Können an der Börse notierte Aktiengesellschaften nach geltendem Recht überhaupt mit einer Postwachstumsökonomie klarkommen? Ist die den Kapitalgesellschaften zugrunde liegende Idee, das Kapital in den Mittelpunkt zu stellen und daraus letzten Endes eine juristische Person zu konstruieren – die im Übrigen

## „Können an der Börse notierte Aktiengesellschaften nach geltendem Recht mit einer Postwachstumsökonomie klarkommen?“

nicht ins Gefängnis gehen kann –, vereinbar mit der neuen Normalität nach dem Wachstum? Diese Fragen können von wenigstens zwei Seiten betrachtet werden.

Von der rechtlichen Seite her wird auf diejenigen Rechtsformen scharf gestellt, die zumindest die Vermutung nahelegen, sie könnten auch ohne Wachstum zurechtkommen. Das wären zum einen Genossenschaften, bei denen ein gemeinsames Bedürfnis ihrer Mitglieder im Mittelpunkt steht, das über das Ökonomische hinaus auch soziale, kulturelle und ökologische Aspekte beinhaltet (Gertler 2006). Weniger der monetäre Rückfluss aus den Genossenschaftsanteilen ist für diese Rechtsform wichtig, vielmehr die Aufgabenerfüllung, häufig in enger Partizipation durch die Mitglieder. Betriebswirtschaftlich gesprochen ist das Sachziel im Vordergrund, nicht das finanzielle Ziel. Zum anderen sind das all jene Rechtsformen, bei denen ein (zu großer) Gewinn per Gesetz ausgeschlossen ist oder dieser nicht ausgeschüttet, sondern in den Weiterbetrieb des Unternehmens investiert werden muss. Dieser Weiterbetrieb muss dabei häufig sozialen Zwecken dienen. In Deutschland ist dies vor allem bei der gemeinnützigen GmbH der Fall, in Großbritannien bei den Community Interest Companies und in den USA den L3C, den so genannten „Low-Profit Limited Liability Companies“ (Katz/Page 2010). Aber auch die klassischen Rechtsformen können durchaus für eine Postwachstumsökonomie angepasst werden. So stellen vor allem stiftungsbasierte Kapitalgesellschaften eine rechtliche Konstruktion dar, die andere unternehmerische Ziele als Wachstum in den Blick nehmen lassen (Thomsen/Rose 2004). Denkbar wäre es hier, dass die das Unternehmen tragende Stiftung einen explizit sozialen, ökologischen oder kulturellen Auftrag hat und alle Mittel, die an sie abfließen, dafür verwendet.

Es gibt aber auch eine andere Seite, wie mit den oben gestellten Fragen umgegangen werden kann. Nämlich durch das Fokussieren auf reale Reorganisationen des Wirtschaftens, die sich heute bereits zeigen. Das vor einigen Jahren prominent gewordene und in der Zwischenzeit ein wenig in Vergessenheit geratene Schlagwort einer „Wikinomics“ zeigt, was bereits in den Informationsgüterbranchen Realität geworden ist. Mit Wikinomics wird ein Wirtschaften bezeichnet, das auf gemeinschaftlicher Ko-Produktion von Produzent(inn)en, Konsument(inn)en und →

anderen Stakeholdern basiert und bei dem Eigentum an Produktionsmitteln grundsätzlich allen gleichermaßen zur Verfügung steht (Tapscott/Williams 2007). Wenn man so will, ist in der Open-Source-Bewegung im Softwarebereich und bei Unternehmen wie Mozilla, die eigentlich nur als Projektnetzwerke oder unternehmerische Ökosysteme bezeichnet werden können, ein Prototyp für die Organisation des Wirtschaftens entstanden, der auch in einer Postwachstumsökonomie funktionieren kann (Reichel/ Scheiber 2009). Bei neuen Mobilitätsangeboten, wie beispielsweise car2go von Daimler, entsteht die Wertschöpfung nicht durch ein Unternehmen oder ein konkretes physisches Produkt, sondern durch die Interaktion eines Netzwerks aus dem Hersteller der Fahrzeuge, lokalen und überlokalen anderen Mobilitätsanbietern im Bus- und Bahnbereich sowie den beteiligten Kommunen und speziellen Verordnungen zu Parkplätzen oder – wie aktuell in Stuttgart – zur Möglichkeit der Aufladung von Elektromobilen. Solche neuen wirtschaftlichen Ökosysteme sind dabei wert- und werteorientiert, haben also neben einem ökonomischen Renditeziel auch eine gemeinsame Überzeugungsgrundlage wie bei Mozilla. Die Unterscheidung zwischen Produzent(inn)en (aktiv, wertschaffend) und Konsument(inn)en (passiv, wertzestörend) wird dabei zusehends aufgehoben. Erst dadurch sind auch die oben beschriebenen Verträge zwischen Produzent(inn)en und Konsument(inn)en zur materiellen Selbstbeschränkung möglich. Solche sich entwickelnden Reorganisationen des Wirtschaftens sind ein lohnendes Untersuchungsobjekt für die Rechtswissenschaften, um Fragen nach Abhängigkeiten, Erfolgsbeiträgen, Eigentums- und Haftungsrecht zu klären und aus der Realität neues Unternehmensrecht zu kodifizieren.

## Ausblick

Die Postwachstumsökonomie bedeutet das Ende des Wirtschaftswachstum wie, wir es kennen. Sie bedeutet nicht das Ende des Wirtschaftens. Gerade für Unternehmen stellt diese neue Normalität eine Herausforderung und Chance zugleich dar, die eigenen Handlungslogiken, Geschäftsmodelle, Produkte und Strategien zu hinterfragen und zu erneuern. Gleichwohl kann die Wissenschaft bisher nur Skizzen liefern. Auch dieser Beitrag ist von einer Position hinter dem Scheitel der Welle geschrieben. Der Blick darüber hinweg ist verstellt. Aber das, was durch die Welle hindurch schemenhaft erkennbar ist, lässt das hier Skizzierte als geeigneten Ausgangspunkt für weitere Überlegungen plausibel erscheinen. Was aber auch immer letztlich geschehen wird, die Postwachstumsökonomie wird nicht durch einen Artikel erzeugt. Sie wird von mutigen Unternehmen miterschaffen werden.

## Literatur

- Ansoff, H. I. (1980): Strategic Issue Management. In: Strategic Management Journal 1, 2/1980. S. 131-148.
- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen, Schwartz. S. 183-198.
- Daly, H. E. (1991): Steady-state Economics. Washington DC, Island Press.
- Elkington, J. (1997): Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford, Capstone.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic management. A Stakeholder Approach. Boston, Cambridge University Press.
- Gertler, M. E. (2006): Synergy and strategic advantage: Co-operatives and sustainable development. Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives.
- Katz, R. A. / Page, A. (2010): The role of social enterprise. In: Vermont Law Review 35, 59/2010. S. 59-103.
- Latouche, S. (2004): Degrowth Economics. In: Le Monde Diplomatique, November 2004.
- Messner, D. et al. (2010): The Budget Approach: A Framework for a Global Transformation Toward a Low-carbon Economy. In: Journal of Renewable and Sustainable Energy 2, 3/2010. 031003.
- Porter, M. E. (1980): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors, New York, The Free Press.
- Reichel, A. / Scheiber, L. (2009): What's next? Die Organisation der nächsten Organisation. In: Wetzel, R. et al. (Hrsg.): Die Organisation in unruhigen Zeiten: Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung. Heidelberg, Carl Auer. S. 209-230.
- Reichel, A. / Seeberg, B. (2013): Ökologische Allowance: Eine Bewertung der absoluten Grenzen der Betriebswirtschaft. In: Ökologisches Wirtschaften, 2/2013. Im Druck.
- Reichel, A. / Seeberg, B. (2011): The Ecological Allowance of Enterprise: An Absolute Measure of Corporate Environmental Performance, its Implication for Strategy, and a Small Case. In: Journal for Environmental Sustainability 1, 1/2011. S. 81-93.
- Scheiber, L. (2012): Next Taylorism: A Calculus of Knowledge Work. Frankfurt a.M., Peter Lang.
- Seeberg, B. (2013): Nachhaltigkeitsverständnis in kleinen und mittleren Unternehmen: Strategieimplikationen zum nachhaltigen Wirtschaften. Frankfurt a.M. Im Druck.
- Tapscott, D. / Williams, A. D. (2007): Wikinomics. Die Revolution im Netz. München, Hanser.
- Thomsen, S. / Rose, C. (2004): Foundation Ownership and Financial Performance: Do Companies Need Owners? In: European Journal of Law and Economics 18, 2004. S. 343-364.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: Strategic Management Journal 5, 2/1984. S. 171-180.
- Williamson, O. E. et al. (1991): The Nature of the firm. Origins, evolution, and development, New York, Oxford University Press.

## ■ AUTOR + KONTAKT

**Dr. André Reichel** ist Research Fellow am European Center for Sustainability Research der privaten Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Er ist Betriebswirt und promovierte an der Universität Stuttgart in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.



Europäisches Zentrum für Nachhaltigkeitsforschung,  
Zeppelin Universität, Am Seemooser Horn 20,  
88045 Friedrichshafen, Tel.: 49-7541-6009-1345,  
E-Mail: andre.reichel@zu.de

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