

Eine praxistheoretische Perspektive auf suffizienzorientierte Unternehmen

Das Geschäftsmodell des Genug

Suffizienz bedeutet einen Bruch der üblichen Geschäftsmodelllogik von Unternehmen, die auf ein Mehr an Absatz hin orientiert ist. Bislang fehlen die konzeptionellen Grundlagen, die so einen Wandel der unternehmerischen Logik erklären und deuten helfen können. In der Verbindung der Theorie sozialer Praktiken mit suffizienzorientierten Geschäftsmodellen, kann diese Lücke geschlossen werden.

Von Maren Ingrid Kropfeld und André Reichel

1 Einleitung

Zur Jahrhundertmitte werden gemäß Schätzungen der Vereinten Nationen weit über neun Milliarden Menschen auf der Erde leben. Ändern sich bis dahin die vorherrschenden ressourcenintensiven Lebensstile insbesondere im Globalen Norden nicht, wird das Äquivalent von drei Planeten notwendig sein, um die Menschheit zu versorgen (United Nations 2020). Diese drei Planeten gibt es nicht und auch die Hoffnungen auf eine absolute Entkopplung von wirtschaftlicher Aktivität und ökologischem Fußabdruck erfüllen sich bislang nur sehr unzureichend (Jackson 2009; Reichel 2017a). Die Herausforderung für Wirtschaftsweisen und Lebensstile wird dann eher darin bestehen, mehr mit weniger zu erreichen, das heißt mehr Lebensqualität und Zufriedenheit mit radikal weniger Ressourcenverbrauch und Treibhausgasemissionen. Neben Effizienz (relative Einsparung des Ressourcenverbrauchs) und Konsistenz (geschlossene Materialkreisläufe und Wirtschaften am Vorbild der Natur) wird daher Suffizienz als verhaltensorientierte Nachhaltigkeitsstrategie, welche auf eine Reduktion des absoluten Konsumniveaus abzielt, unverzichtbar (Bocken/Short 2020; Sachs 2015; Spangenberg/Lorek 2019; Wilts/von Gries 2015).

Auch Unternehmen müssen in die Verantwortung genommen werden. Sie können ihre Reichweite und Innovationskraft nutzen, um Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, welche Konsument/innen dabei helfen, nachhaltiger und mit weniger Konsum glücklicher zu leben (Griese et al. 2016; Reichel 2018a; United Nations 2020). Suffiziente Geschäftsmodelle haben das Potenzial, nicht nur den ökologischen Fußabdruck ihrer Konsument/innen positiv zu beeinflussen, sondern gleichzeitig für mehr Wohlstand ohne zusätzliches wirtschaftliches Wachstum zu sorgen (Bocken/Short 2016; Stengel 2011).

Dabei reicht es nicht, den Konsument/innen nur Informationen anzubieten, da selbst „öko-freundliche“ Einstellungen und Werte oft nicht in die Praxis umgesetzt werden (Boström/Klintman 2019; Grunwald 2015). Vielmehr müssen Faktoren wie Infrastruktur und soziale Einbettung berücksichtigt und Konsum als Teil alltäglicher, sozial verankerter Praktiken gesehen werden, für deren Weiterentwicklung oder Veränderung Unternehmen und Politik attraktive Angebote machen müssen (Boström/Klintman 2019; Korkman et al. 2010; Warde 2005).

2 Suffizienzorientierte Konsumpraktiken

Suffizienzorientierter Konsum beinhaltet eine steigende Lebenszufriedenheit, während der Material-, Energie- und Ressourcenverbrauch gesenkt und damit ökologische Obergrenzen sowie soziale Mindeststandards eingehalten werden (Fischer/Grießhammer 2013; Stengel 2011). Konsument/innen, die allgemeinen Konsumverzicht üben, leben sogar nachhaltiger als Konsument/innen mit „ökologisch nachhaltigen“ Einstellungen und Werten (Kropfeld et al. 2018).

Wenn unsere Lebensstile nachhaltiger und umweltverträglicher gestaltet werden sollen, müssen wir also ressourcenintensive Praktiken verändern oder durch suffizientere ersetzen (Leng et al. 2018; Stengel 2011). Suffizienzpraktiken können auf verschiedenen Ebenen stattfinden (Sandberg 2021):

- Absolute Reduktion des Konsums, das heißt kompletter Verzicht;
- Alternativer Konsum, das heißt Wahl einer ressourcenschonenderen Alternative;
- Langlebigkeit von Produkten, durch zum Beispiel Reparatur;
- Teilen von Produkten, zum Beispiel Carsharing oder Miet-service.

Eine soziale Praktik nach Reckwitz (2002) bezeichnet ein routiniertes Verhalten, welches aus mehreren miteinander verbundenen Elementen besteht. Diese drei zentralen Elemente sind (Reckwitz 2002; Shove et al. 2012):

- Materialien, inklusive Körper, Objekte, Werkzeuge, und Infrastrukturen,
- Kompetenzen, das heißt Wissen, praktisches Know-how, Fähigkeiten sowie
- Bedeutungszuweisungen, Bilder, Emotionen, und Motivationen.

Ein Vergleich dieser Elemente in verschiedenen Suffizienzpraktiken aus Sicht der sozialen Praxistheorie zeigt einige Gemeinsamkeiten auf (Kropfeld 2019): Wiederkehrende Materi-

alien sind neben einer Fahrrad- und ÖPNV-freundlichen Infrastruktur für emissionsarme Mobilität auch (öffentliche) Gemeinschaftsräume und Plattformen zum Austausch und gemeinschaftlichen Schaffen. Ebenso wiederverwendbare Haushaltsgegenstände wie Lunchboxen und Werkzeuge für Reparaturen. Kompetenzen und Fähigkeiten, die für verschiedene Praktiken benötigt werden, sind zum Beispiel Anpassungsfähigkeit, Kreativität und ein gutes Organisations- und Planungsvermögen. Das Element mit der höchsten Variation waren die Bedeutungszuweisungen, wobei aufgrund der untersuchten Studien insbesondere ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein an erster Stelle stand. Außerdem motivierten finanzielle sowie gesundheitliche Vorteile zu suffizienteren Lebensstilen.

3 Suffizienz als Geschäftsmodell

Unternehmen können diese Suffizienzpraktiken unterstützen, indem sie passende Angebote machen (Profijt 2018). Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell (Bocken und Short 2016). Ein suffizienzorientiertes Geschäftsmodell hilft dann bei der Umsetzung von Suffizienzpraktiken der Konsument/innen und liefert die Grundvoraussetzung für eine eigene, unternehmerische Suffizienzstrategie. Diese Strategie definiert sich aus einem Mindestmaß an ökonomischer Wertschöpfung, die zur Betriebsweiterführung notwendig ist, sowie einer Obergrenze an schädlichen Umwelteinflüssen, welche das Unternehmen verursachen darf, um nachhaltig zu wirtschaften (Reichel/Seeberg 2011).

Suffizienz als Unternehmensstrategie bedeutet nicht nur, den Ressourcenverbrauch innerhalb des Unternehmens und der Lieferkette zu reduzieren und suffiziente Geschäftspraktiken einzuführen. Unternehmerisches suffizientes Handeln bedeutet vor allem, Produkte und Services anzubieten, welche die Endverbraucher dazu befähigen und ermutigen, mit weniger mehr zu tun beziehungsweise gemeinsam mit den Konsument/innen ein umweltverträgliches Genug zu definieren (Bocken/Short 2016; Gossen/Schrader 2018; Reichel 2013).

Bereits existierende Beispiele suffizienzorientierter Geschäftsmodelle konzentrieren sich auf Entschleunigung, Entkommerzialisierung, Regionalisierung, Gemeinwohlorientierung, Commons oder die Tertiarisierung, das heißt das Ersetzen von Produkten mit Dienstleistungen (Bocken/Short 2016; Gossen/Schrader 2018; Sachs 2015). Im Detail charakterisieren sich suffizienzorientierte Geschäftsmodelle folgendermaßen (Bocken/Short 2016; Griese et al. 2016):

- Das Wertversprechen basiert auf einer Konsumreduktion, welche durch Langlebigkeit, Reparaturfähigkeit und modulare Erweiterbarkeit der Produkte sowie durch Konsument/innen-Bildung erreicht wird.
- Der Wertschöpfungsprozess muss sicherstellen, dass alle Aktivitäten der Unternehmung, seiner Partner und Kund/innen zu dieser Konsumreduktion beitragen. Ebenfalls sollen Müllproduktion und Energieverbrauch reduziert werden. Dies erfordert sowohl eine enge Beziehung mit den

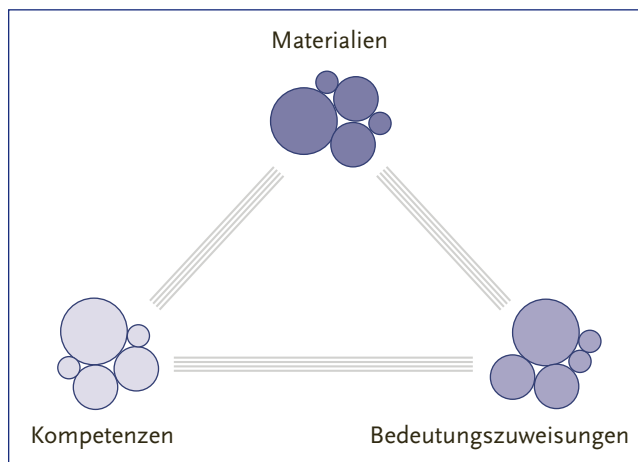


Abbildung 1: Elemente sozialer Praktiken

(eigene Darstellung nach Shove et al. 2012)

Kund/innen und der Wertschöpfungskette als auch eine Neuausrichtung der Marketing- und Verkaufstätigkeiten auf bewussten Verkauf und Verbraucheraufklärung.

- Die Werterfassung dreht sich nun nicht mehr um reine Gewinnmaximierung, sondern ergibt sich aus langfristiger Kund/innen-Treue und wachsenden Marktanteilen aufgrund von verlässlicher Qualität und einem höheren Preisniveau. Außerdem entstehen soziale und ökologische Werte durch Konsument/innen-Bildung, faire Arbeitsbedingungen oder reduzierte Umwelteinflüsse.

Es wird deutlich, dass der Schwerpunkt suffizienzorientierter Geschäftsmodelle auf der Kund/innen-Beziehung und einem maßvollen Gesamtkonsum liegt. Dies wird die Art und Weise verändern, wie Unternehmen mit ihren Kund/innen interagieren, wodurch es den Wertschöpfungsprozess selbst und auch die Lebenswelt der Konsument/innen verändert (Hankammer/Kleer 2018; Reichel 2017a). Die Rolle der Konsument/innen, ursprünglich als rein Wert-konsumierende Kund/innen verstanden, ändert sich mit einer aktiveren Rolle zu der von Wert-mitschaffenden Prosument/innen (Reichel 2017a; Toffler 1980).

4 Das Geschäftsmodell des Genug

Das Geschäftsmodell wird sich also mit einer Fokussierung auf Suffizienz verändern, da es aktiv Einfluss auf die Praktiken seiner Kund/innen nimmt. Auch Unternehmen selbst können als Verbund verschiedener Praktiken verstanden werden (Korkman/Araujo 2018). Daher zeigen wir diesen Wandel der unternehmerischen Logik hin zu einer Suffizienzorientierung des Geschäftsmodells aus Sicht der Theorie sozialer Praktiken.

4.1 Wertversprechen suffizienzorientierter Unternehmen

Im Wertversprechen eines Unternehmens verspricht das Unternehmen, dass es den Kund/innen Ressourcen zur Verfügung stellt, welche in deren tägliche Praktiken „passen“ oder

diese sogar verbessern, das heißt leichter, billiger oder angenehmer machen (Korkman et al. 2010). Das Wertversprechen dreht sich daher neben den Produkten und Dienstleistungen selbst insbesondere um die Kund/innen-Beziehung und die suffizienzorientierten Kund/innen-Praktiken (Short et al. 2014), also um die Bereitstellung angemessener Materialien, Infrastrukturen oder Werkzeuge und die Vermittlung entsprechenden Wissens und Fähigkeiten. Die Bedeutungszuweisung wiederum wird nicht (nur) vom Unternehmen selbst vorgegeben, sondern innerhalb der entsprechenden Praktiken und Kontexte von den Konsument/innen selbst (mit-)geformt (Korkman et al. 2010; Schatzki 2001). Diese unterschiedlichen Kontexte bringen ein breites Spektrum nicht ökonomischer Perspektiven und Konsummotive mit sich. Suffizienzorientierte Wertschöpfung bedeutet somit auch die Schaffung sozialer und ökologischer Angebote für die Konsument/innen (Reichel 2018 a 2017b). Diese zusätzliche Form des Wertversprechens, über ökonomische Aspekte hinaus, unterscheidet Geschäftsmodelle der Suffizienz von klassischen Unternehmensmodellen. Suffizienzorientierte Bedeutungszuweisungen unterscheiden sich stark und reichen von Umweltbewusstsein über gesundheitliche Fürsorge bis hin zur Suche nach Gemeinschaft (Kropfeld 2019). Dies stellt sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance für Unternehmen dar, die nicht nur die Bedürfnisse ihrer Kund/innen berücksichtigen, sondern auch soziale und ökologische Auswirkungen ihres Handelns in ihr Geschäftsmodell einbeziehen (Boons/Lüdeke-Freund 2013).

4.2 Wertschöpfung suffizienzorientierter Unternehmen

Der oben erwähnte Wandel in Richtung eines integrativen, kollaborativen Prozesses findet sich insbesondere in der Wertschöpfung eines suffizienzorientierten Geschäftsmodells wieder. Diese beinhaltet dabei nicht nur die Grundprinzipien der organisationalen Wertschöpfung, sondern stellt auch einen Ansatz für den Aufbau und die Pflege von Kund/innen-Beziehungen dar (Freudenreich et al. 2019). Aus Sicht der Praxistheorie wird Wert auch nicht vom Unternehmen allein „geschöpft“. Wert entsteht vielmehr dadurch, dass verschiedene Akteure gemeinsam in bestimmten Praktiken aktiv werden und diese Praktiken verändern und verbessern (Korkman et al. 2010). Unternehmen können Teil dieser Wertschöpfung sein, indem sie passende Materialien und Kompetenzen zur Verfügung stellen, welche suffizienzorientierte Praktiken überhaupt erst möglich beziehungsweise „wertvoller“ für ihre Kund/innen machen. Dieser Fokus auf die Konsument/innen-Praktiken und die damit verbundene Neudefinition eines integrativen Wertschöpfungsprozesses wird das Geschäftsmodell eines Unternehmens nachhaltig verändern (Osterwalder et al. 2005).

Im Folgenden werden die einzelnen Elemente von Suffizienzpraktiken detaillierter dargestellt. Erstens kann ein Unternehmen unter anderem über die Verwendung recyclebarer Materialien, langlebiger Produktdesigns und einer Reduktion von Verpackung zu reduziertem Ressourcenverbrauch beitragen. Darüber hinaus müssen sich suffizienzorientierte Un-

ternehmen jedoch auch grundsätzlichere Fragen stellen wie zum Beispiel, ob fertige Produkte verkauft oder diese durch ein Dienstleistungsangebot ersetzt werden (Dematerialisierung) oder welche Art von Plattform, Infrastruktur oder Dingen suffiziente Praktiken ermöglichen, leichter oder günstiger machen (Korkman et al. 2010). Gemeinsamkeiten zwischen solchen Praktiken deuten auf die Notwendigkeit hin, den Kund/innen insbesondere den (physischen oder virtuellen) Raum, Kommunikationswege und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, damit diese subsistenzbezogene, solidarische oder instand setzende Praktiken aufnehmen (Kropfeld 2019). Solch suffiziente Materialien können beispielsweise Reparaturwerkzeuge, Sharing-Plattformen oder Co-Housing-Einrichtungen sein (Kropfeld 2019; Schneidewind/Palzkill-Vorbeck 2011). Zweitens werden suffizienzorientierte Unternehmen zunehmend einen Fokus auf Konsument/innen-Bildung legen (müssen), da suffiziente Praktiken Kompetenzen wie zum Beispiel Anpassungsfähigkeit und ein gewisses Maß an Kreativität oder auch handwerkliche Fähigkeiten, zum Beispiel zur Reparatur eines Smartphones, erfordern (Kropfeld 2019). Unternehmen können dies unterstützen, indem sie begleitende Serviceangebote zum Kompetenzerwerb machen oder User Stories erfolgreicher Praktiken mit ihren Kund/innen teilen. In kollaborativen Innovationsprozessen können nicht nur das materielle Produkt, sondern auch die dazugehörigen Kompetenzen gemeinsam entwickelt werden. Dieser gemeinsame Gestaltungsprozess suffizienter Praktiken resultiert in einem gegenseitigen Lernprozess, der sowohl Bedingung als auch Chance für ein gut durchdachtes Kund/innen-Beziehungsmanagement ist (Posse 2015; Reichel 2019; Schneidewind/Palzkill-Vorbeck 2011). Drittens können auch Bedeutungszuweisungen in einem gemeinsamen Deutungsprozess entwickelt werden. Suffizienz als Strategie beziehungsweise Lebensstil erfordert eine gemeinsame Interpretation von Konsument/innen und Unternehmen, was „Genug“ ist – sowohl im Sinne eines ökologischen Maximums als auch eines ökonomisch-sozialen Minimums (Reichel 2017b). Eine Praktik kann durch eine neue Bedeutungszuweisung für Konsument/innen auch attraktiver werden, was wiederum Einfluss auf das Wertversprechen eines Unternehmens, beziehungsweise einer bestimmten Praxis hat (Gossen/Schrader 2018; Griese/Halstrup 2013; Reichel 2018 b). So sind wiederkehrende Motive suffizienter Praktiken unter anderem Umweltbewusstsein, Sparsamkeit und der Wunsch nach Gemeinschaft (Kropfeld 2019).

4.3 Werterfassung suffizienzorientierter Unternehmen

Das traditionelle Verständnis von Werterfassung bezieht sich insbesondere auf den ökonomischen Wert, den ein Unternehmen einfährt, wie zum Beispiel steigende Absätze oder langjährige Kund/innentreue, welche sich durch eine hohe Qualität der Produkte oder gut ausgebildete Fachkräfte im Service ergeben kann. Eine Suffizienzorientierung inspiriert auch neue Bezahlmodelle wie Contracting, Produkt-Service-Systeme oder Pay-per-Use-Modelle, welche ein „Weniger“ an Materia-

	Wertversprechen	Wertschöpfungsprozess	Werterfassung
Suffizienz-orientiertes Geschäftsmodell	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsumreduktion ■ Langlebigkeit ■ Modulare Erweiterbarkeit ■ Konsumentenbildung ■ Gemeinschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enge Beziehung mit Kunden und Wertschöpfungskette ■ Ausrichtung von Marketing & Verkauf auf bewussten Konsum und Verbraucheraufklärung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ökonomischer Wert ■ Soziale & ökologische Werte durch Konsumentenbildung, faire Arbeitsbedingungen, und reduzierte Umwelteinflüsse
	<i>Multilaterale Verhandlung des Wertversprechens neuer Praktiken</i>	<i>Reziproker Lern- und Veränderungsprozess geteilter Praktiken</i>	<i>Neue Bezahlmodelle, Gewinnsuffizienz und non-monetäre Werterfassung</i>
Materialien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Langlebige, hochwertige Produkte ■ Bereitstellung der Infrastruktur & Werkzeuge 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umweltfreundliche Materialien & Produktdesign ■ Dematerialisierung ■ Plattformen & Kommunikationswege 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Monetarisierung von Ressourceneinsparungen (Contracting) ■ Produkt-Service-Systeme ■ Pay-per-Use-Modelle
Kompetenzen	Vermittlung benötigten Wissens & Fähigkeiten der neuen Praktik	Konsumentenbildung durch begleitende Serviceangebote oder Teilen von User Stories	Gewinnsuffizienz bzw. Senkung der internen Kosten durch Weiterentwicklung der Kundenkompetenzen
Bedeutungszuweisungen	Soziale & ökologische Werte, Zeitersparnis, finanzielles Ersparnis, gesundheitliche Fürsorge, Zugehörigkeit zur Gemeinschaft		<ul style="list-style-type: none"> ■ Ökonomische Werterfassung ■ Sozialkapitalproduktion ■ Reduktion der Umweltbelastung

Tabelle 1: Das Geschäftsmodell des Genug

lien, Ressourcen und Energieverbrauch oder individueller Nutzung monetarisieren (Schneidewind/Palzkil-Vorbeck 2011). Alternativ kann ein Unternehmen bewusst auf zusätzliche Gewinne durch höhere Verkaufsvolumina oder Preisaufschläge verzichten und stattdessen die internen Kosten senken. Die Frage nach dem „Genug“ für ein Unternehmen wird dadurch zur Frage der optimalen Gewinnsuffizienz, einem Konzept basierend auf dem Gedanken des Least-Cost-Planning aus den 1980er Jahren (Kahn 1992). Neben einer Komplexitätsreduktion innerhalb der Organisation sind gemeinsame Wertschöpfung, die Weiterentwicklung der Kund/innen-Kompetenzen oder die Veränderung der Materialseite der Praktiken Methoden zur Senkung der internen Kosten.

In nachhaltigen und damit auch suffizienzorientierten Geschäftsmodellen muss dieses Verständnis erweitert werden, um auch den nicht rein ökonomisch messbaren Wert, der durch die Weiterentwicklung von Konsument/innen-Praktiken entsteht, zu erfassen (Reichel 2018 a; Schaltegger et al. 2016). Produkte, welche länger und öfter wiederverwendet und anschließend recycelt werden, tragen außerdem zur ökologischen Wertschaffung bei, welche sich in einer geringeren Umweltbelastung und der Erhaltung unserer Ökosysteme niederschlägt (Korkman et al. 2010). Dies erfordert Interventionen in allen drei Elementen suffizienter Konsument/innen-Praktiken: Die Anpassung und Reduktion der verwendeten Materialien, die Vermittlung des Know-hows zur Pflege und korrekten Entsorgung eines Produkts sowie die Rekrutierung und Ermutigung zur Aufnahme einer umweltverträglicheren Praktik durch entsprechende Bedeutungszuweisungen.

5 Fazit und Ausblick

Unternehmen tragen eine besondere Verantwortung beim Wandel hin zu einer nachhaltigen Ökonomie. Mit dem vorliegenden Beitrag konnten Ansatzpunkte für suffizienzorientierte Unternehmen aus Sicht der sozialen Praxistheorie auf-

gezeigt werden, die insbesondere Konsequenzen für das erweiterte Wertversprechen, die gemeinschaftliche Wertschöpfung und Werterfassung haben. Die ersten Erkenntnisse bestätigen die Verlagerung der Rollen von Konsument/innen zu Prosument/innen und unterstreichen die zunehmende Bedeutung erhöhter Kund/innen-Integration und kooperativer Innovationsprozesse. Eine Suffizienzorientierung zwingt Unternehmen dazu, ihre Prozesse und ihr Stakeholder-Management sorgfältig zu evaluieren und mit Fokus auf alltägliche Konsument/innen-Praktiken zu gestalten.

Die Anwendung der sozialen Praxistheorie auf suffizienzorientierte Geschäftsmodelle und Konsument/innen-Praktiken hat auf den Ebenen von Materialien, Kompetenzen und Bedeutungszuweisungen mehrere potenzielle Hebel herausgearbeitet, welche Unternehmen zur Unterstützung eines suffizienzorientierten Lebensstils nutzen können. Ebenso konnten durch die Refokussierung auf soziale Praktiken als Analyseinheit neue Erkenntnisse zu Geschäftsmodellen und suffizienzorientierten Wertschöpfungsprozessen gewonnen werden. Weiterer Forschungsbedarf besteht in empirischen, insbesondere quantitativen Studien zu suffizienzorientierten Konsument/innen- und Unternehmenspraktiken und deren tatsächlichen sozialen und ökologischen Auswirkungen.

Das Geschäftsmodell des „Genug“ ist ein vielversprechender Weg für Unternehmen in Zeiten des Klimawandels und der Bereitschaft von Bürger/innen, sich aktiv für den Schutz der Umwelt einzusetzen und die vorherrschende Konsumkultur kritisch zu reflektieren. Dabei ist klar, dass so ein suffizientes Geschäftsmodell politische Flankierung braucht, um seine volle Wirksamkeit zu entfalten. Nur durch gemeinsames Engagement von Regierungen, Unternehmen, Vereinen und Verbänden kann ein grundlegender Wandel in Richtung Nachhaltigkeit gelingen und eine Wirtschaft entstehen, die innerhalb der planetarischen Grenzen Antworten auf die Frage nach dem „Genug“ für ein gutes, sozial und ökologisch verträgliches Leben ermöglicht.

Literatur

- Bocken, N. M. P./Short, S. W. (2016): Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. In: *Environmental Innovation and Societal Transitions* 18: 41–61. doi: 10.1016/j.eist.2015.07.010
- Bocken, N. M. P./Short, S. W. (2020): Transforming business models: towards a sufficiency-based circular economy. In: Brandão, M./Lazarevic, D./Finnveden, G. (Hrsg.): *Handbook of the Circular Economy*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing. 250–265. doi: 10.4337/9781788972727.00028
- Boons, F./Lüdeke-Freund, F. (2013): Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. In: *Journal of Cleaner Production* 45: 9–19. doi: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007
- Boström, M./Klintman, M. (2019): Can we rely on 'climate-friendly' consumption? In: *Journal of Consumer Culture* 19/3: 359–378. doi: 10.1177/1469540517717782
- Freudenreich, B./Lüdeke-Freund, F./Schaltegger, S. (2020): A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. In: *Journal of Business Ethics* 166/1: 3–18. doi: 10.1007/s10551-019-04112-z
- Gossen, M./Schrader, U. (2018): Welche Potenziale die Digitalisierung für ein suffizienzförderndes Marketing bringt. In: *Ökologisches Wirtschaften* 1/33: 8–9. doi: 10.14512/OEW330108
- Griese, K.-M./Halstrup, D. (2013): Suffizienz in der Unternehmenskommunikation. In: *Ökologisches Wirtschaften* 4: 40–44.
- Griese, K.-M./Wawer, T./Böcher, R. (2016): Suffizienzorientierte Geschäftsmodelle am Beispiel von Stromspeichern. In: *Zeitschrift für Energiewirtschaft* 40/2: 57–71. doi: 10.1007/s12398-016-0175-6
- Grunwald, A. (2015): Ökomodernismus ist verantwortungsethisch nicht haltbar. In: *GAIA* 24/4: 249–253. doi: 10.14512/gaia.24.4.10
- Hampton, S./Adams, R. (2018): Behavioural economics vs. social practice theory: Perspectives from inside the United Kingdom government. In: *Energy Research and Social Science* 46: 214–224.
- Hankammer, S./Kleer, R. (2018): Degrowth and collaborative value creation: Reflections on concepts and technologies. In: *Journal of Cleaner Production* 197: 1711–1718. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.03.046
- Jackson, T. (2009): Beyond the Growth Economy. In: *Journal of Industrial Ecology* 13/4: 487–490. doi: 10.1111/j.1530-9290.2009.00151.x
- Kahn, A. E. (1992): Least cost planning generally and DSM in particular. In: *Resources and Energy* 14/1–2: 177–185. doi: 10.1016/0165-0572(92)90024-B
- Korkman, O./Araujo, L. (2018): Using Practice Theory for Understanding Resource Integration in S-D Logic: A Multinational Study of Leading-Edge Consumers. In: Vargo, S. L./Lusch, R. F. (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*. London, SAGE. 449–465. doi: 10.4135/9781526470355.n26
- Korkman, O./Storbacka, K./Harald, B. (2010): Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing. In: *Australasian Marketing Journal* 18/4: 236–247. doi: 10.1016/j.ausmj.2010.07.006
- Kropfeld, M. I. (2019): A Practice-Theoretical Framework for Sufficiency-based Lifestyles. In: Segalàs, J./Lazarini, B. (Hrsg.): *19th ERSCP – Circular Europe for Sustainability: Design, Production and consumption*, Barcelona, 15–18 October 2019. 110–125.
- Kropfeld, M. I./Nepomuceno, M. V./Dantas, D. C. (2018): The Ecological Impact of Anticonsumption Lifestyles and Environmental Concern. In: *Journal of Public Policy and Marketing* 37/2: 245–259. doi: 10.1177/0743915618810448
- Leng, M./Schild, K./Hofmann, H. (2018): *Gelebte Suffizienz – Chancen, Hemmnisse und fördernde Maßnahmen*. Bern, Universität Bern.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Tucci, C. L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. In: *Communications of the Association for Information Systems* 16: 1–125. doi: 10.17705/ICAIS.01601
- Posse, D. (2015): Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. In: *uwf UmweltWirtschaftsForum* 23: 59–67. doi: 10.1007/s00550-015-0349-4
- Profijt, M. (2018): Mobilitätssuffizienz als Lösungsbeitrag zur Treibhausgasreduktion. In: *Ökologisches Wirtschaften* 3: 35–39. doi: 10.14512/OEW330335
- Reckwitz, A. (2002): Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. In: *European Journal of Social Theory* 5: 243–263. doi: 10.1177/1368431022225432
- Reichel, A. (2019): Die Neuerfindung des Neuen. Soziale Innovationen in kollaborativen Innovationsprozessen. In: Frambach, H./Koubek, N./Kurz, H. D./Pfriem, R. (Hrsg.): *Schöpferische Zerstörung und der Wandel des Unternehmertums*. Marburg, Metropolis. 53–70.
- Reichel, A. (2018 a): Sufficiency in Business Strategies. In: FOE: Sufficiency: Moving beyond the gospel of eco-efficiency. Brussels, Friends of the Earth Europe. 22–25.
- Reichel, A. (2018 b): Next Growth: Wachstum neu denken. Frankfurt am Main, Zukunftsinstitut.
- Reichel, A. (2017 a): Wachstumsindifferenz: Generische Unternehmensstrategien für die Postwachstumsökonomie. In: Wunder, T. (Hrsg.): *CSR und Strategisches Management*. Berlin, Springer. 325–339. doi: 10.1007/978-3-662-49457-8_17
- Reichel, A. (2017 b): Shape of things to come: From the 'laws of form' to management in the post-growth economy. In: *Ephemera. Theory & Politics in Organization* 17/1: 89–118.
- Reichel, A. (2013): Das Geschäftsmodell des Weniger. In: *politische ökologie* 135: 92–98.
- 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. In: *Journal of Environmental Sustainability* 1/1: Article 6. doi: 10.14448/jes.01.0006
- Sachs, W. (2015): Suffizienz. Umriss einer Ökonomie des Genug. In: *uwf UmweltWirtschaftsForum* 23/1–2: 3–9. doi: 10.1007/s00550-015-0350-y
- Sandberg, M. (2021): Sufficiency transitions: A review of consumption changes for environmental sustainability. In: *Journal of Cleaner Production* 293: 126097. doi: 10.1016/j.jclepro.2021.126097
- Schaltegger, S./Hansen, E. G./Lüdeke-Freund, F. (2016): Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. In: *Organization & Environment* 29/3: 264–289. doi: 10.1177/1086026616633272
- Schatzki, T. R. (2001): Subject, Body, Place. In: *Annals of the Association of American Geographers* 91/4: 698–702. doi: 10.1111/0004-5608.00268
- Schneidewind, U./Palzkill, A. (2011): Suffizienz als Business Case. In: *Impulse zur WachstumsWende, Umwelt und Energie* 2: 23–25.
- Short, S. W./Bocken, N./Barlow, C./Chertow, M. R. (2014): From refining sugar to growing tomatoes: Industrial ecology and business model evolution. In: *Journal of Industrial Ecology* 18/5: 603–618. doi: 10.1111/jiec.12171
- Shove, E./Pantzar, M./Watson, M. (2012): *The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and How It Changes*. Los Angeles, SAGE. doi: 10.4135/9781446250655
- Spangenberg, J. H./Lorek, S. (2019): Sufficiency and consumer behaviour: From theory to policy. In: *Energy Policy* 129: 1070–1079.
- Stengel, O. (2011): *Suffizienz*. München, oekom.
- Toffler, A. (1980): *The Third Wave*. New York, William Morrow.
- UN (2020): Goal 12: Ensure sustainable consumption and production patterns. www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/
- Warde, A. (2005): Consumption and theories of practice. In: *Journal of Consumer Culture* 5/2: 131–153. doi: 10.1177/14695405050503090
- Wilts, H./von Gries, N. (2015): Suffizienz als Geschäftsfeld der Kreislaufwirtschaft. In: *uwf UmweltWirtschaftsForum* 23/1: 41–47.

AUTOR/INNEN + KONTAKT

Maren Ingrid Kropfeld ist Doktorandin an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg,
Ammerländer Heerstr. 114–118, 26129 Oldenburg.
E-Mail: maren.ingrid.kropfeld@uol.de,
Tel.: +49-151-43194-423



Dr. André Reichel ist Professor an der International School of Management Stuttgart.
International School of Management Stuttgart,
Maybachstr. 20, 70469 Stuttgart.
E-Mail: andre.reichel@ism.de, Tel.: +49-711-51896-2123

