
Erfolgreiches Wirtschaften jenseits quantitativer Wachstumsgrößen

Unternehmerische Strategien und deren Implikationen für Unternehmertum in einer Postwachstumswirtschaft

Dr. Gabriela Edlinger

Studie durchgeführt am Arbeitsbereich Nachhaltige Wirtschaft - Ethik und Transformation der Universität Graz von Dr. Daniel Deimling, Dr. Gabriela Edlinger, Dr. Dirk Raith und Dr. Bernhard Ungericht

gefördert durch: ÖNB-18037

Ausgangspunkt

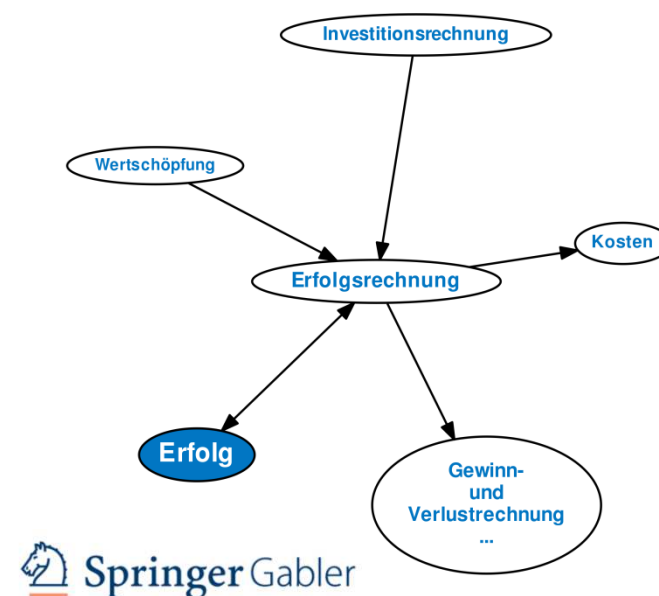
Ökologische Wachstumsgrenzen vs. ökonomischer Wachstumsfetischismus

Einerseits:

Bewusstsein über Grenzen des Wachstums

Andererseits:

In der BWL tief verwurzelt & verbreitet:
Unternehmenserfolg als
Unternehmenswachstum (quantitative Größen: Umsatz- und Profitwachstum)



Motivation

Warum ist die Verknüpfung von Erfolg mit Unternehmenswachstum ein Problem?

1. Das Nachhaltigkeitsproblem von Unternehmenswachstum

- Unternehmenswachstum ist mit steigendem Ressourceneinsatz und abnehmender Nachhaltigkeit (zB längere Transportwege) verbunden
- wenn alle Unternehmen wachsen (wollen), wächst auch das Ganze

2. Das Wirklichkeitsproblem des „Wachstum-ist-Erfolg-Narrativs“

- Was ist mit Unternehmen, die seit langem erfolgreich ihre Betriebsgröße halten?
- Was ist mit Unternehmen, die erfolgreich andere Primärziele als Profit anstreben?

→ **Beitrag zu Gegenarrativ !**

+ postwachstumstaugliche Unternehmensformen ?

Studie

Unternehmen, die Teil eines wachstumsgetriebenen Wirtschaftssystems sind und solche, die darin erfolgreich stagnieren

30 Unternehmen in
Produktion und Handel
(Branchen: Bekleidung,
Lebensmittel, Technologie)

vor Ort Leitfaden-Interviews
zu

- Wachstumsorientierung
des Unternehmens,
- konkrete
Umsetzungsstrategien
und
- Hintergründe für die
respektive Ausrichtung

Grounded Theory Auswertung:
offenes, axiales und selektives
Kodieren (Strauss & Corbin
1998)

Softwarenutzung für Inter-
coder-reliability Prüfung

Kodierungsmemos, um die
induktive Kategorie- und
Theoriebildung zu unterstützen

Identifikation einer zentralen
Analyseperspektive, die zwei
Anforderungen gerecht wird:

- für das gesamte Datenset
von kritischer Relevanz
sein
- vertieftes Verständnis des
untersuchten Phänomens
eröffnen

Werteorientierung

Problemstellung

Vorgehensweise

Theorie (nur kurz)

Ergebnisse

Implikationen

Analyseperspektive auf Basis der induktiven Kodierung:

Organizational value logics (Laasch 2018)

De-facto Normativität von Unternehmen:

alle Elemente des Designs eines Geschäftsmodells (verstanden als die grundsätzliche Logik, nach der ein Unternehmen Wert schafft, an die relevanten Stakeholder transferiert und für sich selbst Unternehmenserfolg schafft) sind nicht neutral, sondern auf bestimmte Werte ausgerichtet

Unternehmen sind Artefakte, die einem bestimmten Zweck dienen, können also nicht wertneutral sein

Organisationen sind mit **verschiedenen institutionellen Logiken** aus den Bereichen Familie, Gemeinschaft, Märkte, Regierung, Religion und Nachhaltigkeit umgeben. Über ihre Mitglieder und Stakeholder können unterschiedliche normative Orientierungen in Betrieben wirken.

Empirischer Beleg über den Zusammenhang zwischen persönlichen Werte-Orientierungen von CEOs und Nachhaltigkeitsorientierung des Unternehmens: Chin et al. 2013



Übersicht

2



1

3

- Problemstellung
- Vorgehensweise
- Theorie (nur kurz)
- Ergebnisse**
- Implikationen

Traditionalistische Wertelogik

Es gibt ein Genug.

- **Ziel Lebensqualität zu erhalten**
- **zentrale Bezugspunkte: Region, Heimat- und Naturverbundenheit, Gemeinschaft (Beziehungen zu Kollegen, Kunden, Lieferanten, ...)**
- **Wertesystem(e): Familie, Gemeinschaft**

Traditionalistische Wertelogik: lokale Verbundenheit und Selbstbegrenzung

„Ich sage ganz klar »es reicht«, weil ich lebe ja nicht besser, wenn wir immer weiter wachsen. Ich habe jetzt ein super Leben, ich brauche nicht mehr.“

„Es gibt Grenzen. Grenzen sind dann da, wenn man sich nicht mehr glücklich fühlt in seinem Job. Wenn man nicht mehr diese Motivation hat. **Weil Zahlen, Fakten machen ja nicht glücklich, sondern das, dass ich komme und die Leute freuen sich, mich zu sehen und es macht auch Spaß halt mal zu quatschen und auch sehr kollegial miteinander umzugehen.**“ (zero)

„Wieviel Rohmaterial bekomme ich nachhaltig in der Qualität her, die ich brauche? Ohne dass ich hergehen muss in die Steiermark fahren, oder von mir aus noch weiter fahren, russische Lärchen importieren und so weiter. Aber das ist etwas –, **wenn ich russische Lärchen importieren müsste, dann tue ich lieber bei uns etwas anderes, weil dann mache ich das nicht, was ich tue. Das widerstrebt mir persönlich.** (delta)



Traditionalistische Wertelogik: lokale Verbundenheit und Selbstbegrenzung

Wachstum spielt keine Rolle

implizite a-growth Orientierung

**Place-based enterprises:
“such enterprises offer
a potentially important
means of fostering
ecological and social
sustainability in local
communities”
(Shrivastava and
Kennelly 2013)**

Regionale Verantwortung:

Arbeitsplätze, Zukunftsperspektiven für die Jugend,
Versorgungsstrukturen, Stärkung regionaler Autarkie,
nachhaltiger Umgang mit Ressourcen, lokale Kooperationen

Zwischenmenschliche Beziehungen:

auf Augenhöhe, auf Vertrauensbasis, dauerhaft; sich
gegenseitig helfen – Kollegialität, auch mit lokalen
Mitbewerbern

Problemstellung

Vorgehensweise

Theorie (nur kurz)

Ergebnisse

Implikationen

Professionelle Wertelogik

Es geht um das Was und das Wie.

- **Ziel Produkt- und Prozessqualitäten sichern und verbessern**
- **Wichtige Bezugspunkte: Profession, Qualität, Innovation, Langlebigkeit, Kundenbindung**
- **Wertesystem(e): Profession**

Professionelle Wertelogik : quantitative Stagnation und qualitative Entwicklung

„Die Definition von »wachsen« muss nicht immer »größer werden« sein. Es kann auch bedeuten: inhaltsreicher, stärker, offener, moderner, begeisternd. Wer sagt, wachsen ist immer nur visuell nach außen sichtbar, nach den Anforderungen der Masse? Mein Unternehmen soll wachsen, aber ich definiere Wachstum anders. Man kann auch nach innen hin wachsen. Und das tun wir.“

„Wir sind stark geschrumpft, was die produzierte Weinmenge angeht, durch die Art wie wir arbeiten. Wenn man ausverkauft ist, denkt man natürlich ab und zu darüber nach, ob man nicht mehr machen könnte. Ich möchte aber aufpassen, dass man nicht in diesen Fluss hinein kommt und sagt: »Jetzt muss man da noch ein bisschen mehr machen und dort noch ein bisschen mehr machen.« Die Entwicklung muss in die Qualität und ins Detail gehen und nicht in die Größe.“ (tribe)

„Ja, die meisten Bäcker, hab ich jetzt gehört, studieren BWL und dann sind sie die großen Macker ... Für mich nicht so, aber der [Name eines anderen Bäckers] hat mir gesagt, dass sein Sohn jetzt auch BWL studiert ... und mit Bäckerei eigentlich nichts am Hut – geht für mich eigentlich gar nicht ... Wird's aber auch übernehmen, das ist jetzt anscheinend – er hat gesagt – das ist der Trend, das ist so ... Nur das ist für mich nicht der Trend, weil für mich der muss einmal wissen: Worum geht's da? Und nicht Zahlenspielen, weil sonst brauch ich keine Firma führen, wenn ich nicht weiß, was ich da eigentlich mache.“(berry)

Problemstellung

Vorgehensweise

Theorie (nur kurz)

Ergebnisse

Implikationen

Professionelle Wertelogik : quantitative Stagnation und qualitative Entwicklung

Wachstum wird bewusst vermieden

implizite/explicite post-growth Orientierung

„Wir wollen nicht nach außen wachsen, sondern unsere Kunden lange an uns binden über die Qualität der Produkte, über die Langlebigkeit, über die Dienstleistung, über die Reparaturfähigkeit und über die Ersatzteile. Das funktioniert ganz gut. Wer bietet das schon? Kaum einer. Wir überarbeiten sogar Produkte vom Wettbewerber. Die schmeißt man doch nicht weg. Wir überarbeiten und pflegen sie.“ (alpha)

Quantitative (Selbst)Begrenzungen, um sich Systemzwängen zu entziehen und Stabilität zu sichern: Investitionen nur über Eigenkapital; gedeckeltes Auftragsvolumen (zB Teilen von Aufträgen)

Qualitative Strategien, um ohne Wachstum erfolgreich zu bleiben:

Prozessinnovationen (effizient durch Reduktion, stabil durch Autarkie, dynamisch durch Personalintensität), Produktinnovationen (besondere Qualitäten), Langlebigkeit und Kundenbindung (v.a. durch Reparaturen)

Problemstellung

Vorgehensweise

Theorie (nur kurz)

Ergebnisse

Implikationen

Reformistische Wertelogik

**Das Gute muss das
Schlechte verdrängen.**

- **Ziel: Einfluss steigern**
- **Wichtige Bezugspunkte:
soziale und ökologische
Probleme, sozial
ökologische
Transformation,
Verantwortung**
- **Wertesystem(e):
Nachhaltigkeit**

Reformistische Wertelogik : transformativer Anspruch mit Reichweite

„Ich als [eigener Name] habe null Ehrgeiz, dass das eine Riesenfirma wird, interessiert mich überhaupt nicht. Aber daran, dass sich die Geistes- und Gedankenwelt die sich hier wirtschaftlich materialisiert größer wird, ist mir ein Riesenanliegen.“

„Das Wichtigste bei uns ist einfach **die Idee nach außen zu bringen**. Natürlich bei so vielen Leuten wie möglich, **so viele wie möglich zu erreichen**, insofern streben wir natürlich immer ein Wachstum im Verkauf an, keine Frage. Natürlich freuen wir uns wenn wir jedes Monat mehr verkaufen als im Vormonat.“ (shirt)

Wenn wir uns noch mehr begrenzen würden, als wir es bereits tun, würde es keine wirkliche Wirkung haben. Dafür sind wir zu klein. Deshalb ist meine **Reichweite eher über das Verbreiten der Ideen**, wo ich versuche etwas zu verändern.“ (orange)

„Und ich bin eigentlich vor einigen Jahren angetreten, um nicht einen Laden zu eröffnen, weil das hätte ich dann ganz anders gemacht - viel persönlicher auch gemacht - sondern ich wollte eigentlich einen Wandel im Handel hervorrufen. Mir geht es wirklich darum, **ein System aufzubauen, das leicht skalierbar ist, wo aber nicht der Gewinn im Vordergrund steht, sondern [das Ziel] eine Konkurrenz zu schaffen zum normalen Handel**, der für sich ja immer wieder sagt, ohne dieser Struktur, die sie Supermarkt nennen, Konzerngeführt meistens, könnten wir unsere Haushalte nicht versorgen. Das ärgert mich einfach. (east)

Problemstellung

Vorgehensweise

Theorie (nur kurz)

Ergebnisse

Implikationen

Reformistische Wertelogik : transformativer Anspruch mit Reichweite

Wachstum wird als Mittel zum Zweck in Kauf genommen

Hoher transformativer Anspruch:

Empfinden einer (globalen) Zukunftsverantwortung;
Bildungs-/Aufklärungsgedanke zentral; Kommunikation- und
Außenauftritt bedeutsam; große Reichweite als positiv – aber:
Gefahr von ‚mission drift‘, z.B. durch weitere Liefer- und
Vertriebswege

Kooperative Wachstumsstrategien als Lösung?

nicht-kommerzielle Franchise-Systeme („Dachverband“) und
open source Geschäftsmodelle

**Gefahr von „mission
drift“ =
die Gefahr, dass zentrale
soziale und ökologische
Unternehmenswerte
durch wirtschaftlichen
Erfolg korrumpiert
werden (Haigh and
Hoffman, 2014; Santos
et al., 2015)**

Problemstellung

Vorgehensweise

Theorie (nur kurz)

Ergebnisse

Implikationen

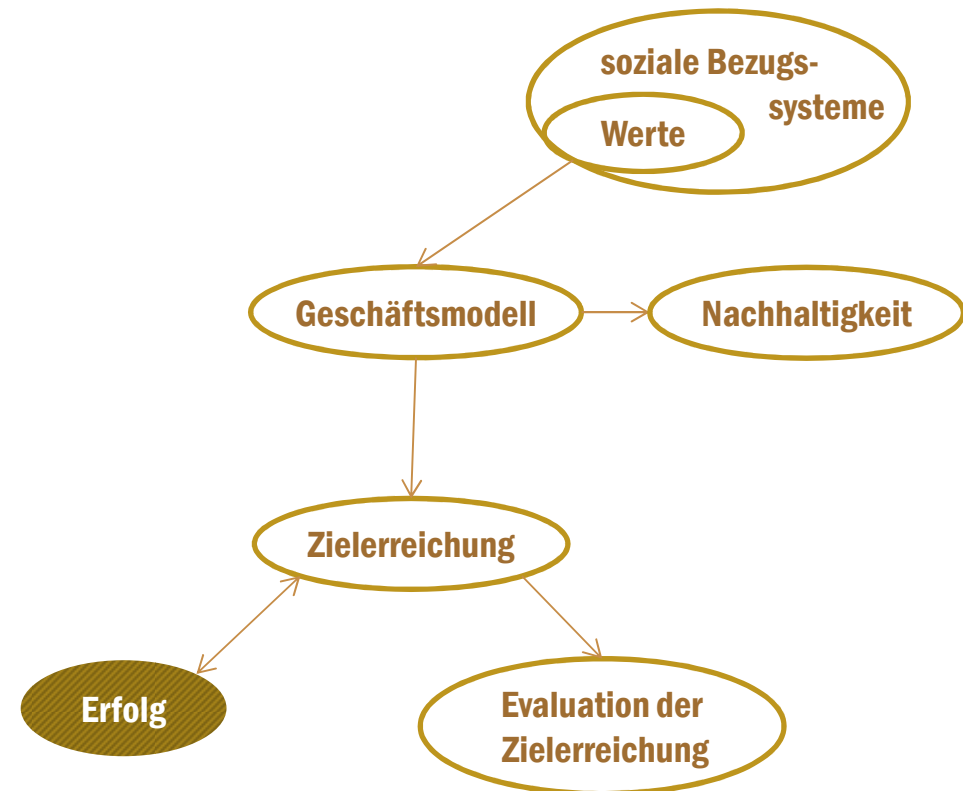
Implikationen für BWL

Plurales Verständnis von Unternehmenserfolg

Die Gleichsetzung von Erfolg mit der Messung quantitativer Größen ist Ausdruck einer Profitnormativität von BWL; empirisch nicht haltbar!

Erfolg ist auch **IMMER** eine qualitative Kategorie

- ... besser werden; Qualität halten
- ... Genug haben und Genug sein (gelebte Auskommensorientierung/Subsistenz, Suffizienz)
- ... Innovativ sein, Veränderung leben (Sinnstiftung)



Problemstellung

Vorgehensweise

Theorie (nur kurz)

Ergebnisse

Implikationen

Implikationen bezüglich Postwachstumsunternehmen

nicht-monetäre Werte handlungsleitend

Quantitative Selbstbegrenzung

bezogen auf **Profit**, Reichweite, Verkaufszahlen, Betriebsgröße

Qualitativer Wohlstand

bezogen auf Beziehungsqualität, persönliche Integrität, Zeitwohlstand und Sinnstiftung

Strukturen und Praktiken, die

klein, lokal, stabil, adaptiv, effizient und nachhaltig genug sind, um sich Systemzwängen zu entziehen

-> inherent oder gezielt ressourcenschonend

sozial und ökologisch verantwortliche Organisationsstrukturen und Lieferketten, die von Kooperation, Regionalität und Frugalität geprägt sind

Problemstellung

Vorgehensweise

Theorie (nur kurz)

Ergebnisse

Implikationen

Implikationen bezüglich Postwachstumsunternehmen

begünstigend für die Umsetzung

- ausgeprägte Überzeugung („Sturheit“) der Entscheidungsträger*innen
- Rechts- und Eigentumsformen, die eine Nicht-Profitorientierung zulassen:
 - eigentümergeführte Unternehmen, Familienunternehmen und Genossenschaften, die mit Eigenkapital auskommen und auf vorausschauendes Wirtschaften bedacht sind (Bildung von Investitionsrücklagen)
- Stakeholderbeteiligungen mit Wahrung des direkten Bezugs zwischen Finanzierung, betrieblichen Entscheidungsträgern und Unternehmenszweck (Genussscheine für Kunden als Kreditalternative, Crowdfunding Modelle)

Problemfelder, blinde Flecken

- ❑ Ausklammerung der Frage der Ressourcensuffizienz des Geschäftsgegenstands (weniger unnachhaltig ≠ nachhaltig)
 - ❑ Exklusivität bei Wachstumsvermeidung (oft teure Nischenprodukte, nur lokale Verfügbarkeit, ‚nur‘ regionaler Impact)
- vs.
- ❑ Idee von Verdrängungswettbewerb bei Wachstum als Mittel für nichtfinanziellen Zweck (1. Wird der Ressourcenverbrauch insgesamt weniger?, 2. Wer wird verdrängt?)

danke

**Wir freuen uns über
Rückmeldungen!**

Sie erreichen mich per Mail
unter

Gabriela.Edlinger@protonmail.at