

zfwu

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
Journal for Business, Economics & Ethics

Unternehmerische Suffizienz – Überwindung von Spannungsfeldern und Herausforderungen

Herausgeber
Anika C. Albert
Alexander Brink
Bettina Hollstein
Marc C. Hübscher
Christian Neuhäuser

Herausgeber dieser
Ausgabe
Julia Bruckner
Marc C. Hübscher
Martin Müller

Hauptbeitrag

André Reichel

**Unternehmerische Suffizienz
Strategien und Herausforderungen für Unternehmen
aus einer Postwachstumsperspektive**

Korreferat zum Hauptbeitrag

Ulrich Thielemann

**Den Klimakollaps aufhalten durch eine unternehmerische
Suffizienzrevolution?**

Korreferat zum Beitrag von André Reichel

Beiträge

Wolf Rogowski, Martin Pfaffenbach and Tobias Kronenberg
**Promoting the Promises of ‚Sufficiency‘ Without Stumbling
Into Its Pitfalls – an Ethically Reflected Economic Perspective**

Tobias Vogel

**Companies Caught Between Sufficiency Strategies and
Growth Imperatives**

Laura Niessen, Maike Gossen, Laura Beyeler, Hannah Strobel
und Judith Königs

How to Survive in a Growth-Oriented Economy

Findings of a Semi-Systematic Literature

Review on the Role of Growth for

Sufficiency-Oriented Businesses

2 2025

Jahrgang 26
ISSN 1439-880X



Nomos

Edition
Rainer
Hampp

**Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
Journal for Business, Economics & Ethics**

Herausgeber: Prof. Dr. Anika C. Albert, Universität Bielefeld | Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth | apl. Prof. Dr. Bettina Hollstein, Universität Erfurt | Prof. Dr. Marc C. Hübscher, Universität Ulm | Prof. Dr. Christian Neuhäuser, TU Dortmund

Wissenschaftlicher Beirat: Prof. Dr. Michael S. Aßländer, Zittau | Dr. Dr. Thomas Bausch, Berlin | Prof. Dr. em. Georges Enderle, Notre Dame, USA | Prof. Dr. Elert Herms, Tübingen | Prof. Dr. em. Hans G. Nutzinger, Kassel | Prof. Dr. Fabienne Peter, Warwick, UK | Prof. Dr. Reinhard Pfriem, Oldenburg | Prof. Dr. Birger P. Priddat, Witten/Herdecke | Prof. Dr. Andreas Suchanek, Leipzig | Prof. Dr. em. Peter Ulrich, St. Gallen, Schweiz | Prof. Dr. Dr. Johannes Wallacher, München | Prof. Dr. Josef Wieland, Friedrichshafen

**Unternehmerische Suffizienz –
Überwindung von Spannungsfeldern und Herausforderungen**

hrsg. von Julia Bruckner, Marc C. Hübscher und Martin Müller

| | |
|--|-----|
| Editorial | 153 |
| Hauptbeitrag | |
| <i>André Reichel</i> Unternehmerische Suffizienz Strategien und Herausforderungen für Unternehmen aus einer Postwachstumsperspektive | 156 |
| Korreferat zum Hauptbeitrag | |
| <i>Ulrich Thielemann</i> Den Klimakollaps aufhalten durch eine unternehmerische Suffizienzrevolution? Korreferat zum Beitrag von André Reichel | 174 |
| Beiträge | |
| <i>Wolf Rogowski, Martin Pfaffenbach and Tobias Kronenberg</i> Promoting the Promises of ›Sufficiency‹ Without Stumbling Into Its Pitfalls – an Ethically Reflected Economic Perspective | 181 |
| <i>Tobias Vogel</i> Companies Caught Between Sufficiency Strategies and Growth Imperatives | 213 |
| <i>Laura Niessen, Maike Gossen, Laura Beyeler, Hannah Strobel and Judith Königs</i> How to Survive in a Growth-Oriented Economy Findings of a Semi-Systematic Literature Review on the Role of Growth for Sufficiency-Oriented Businesses | 234 |

| | |
|--|-----|
| <i>Marlene Gabriele Arnold und Parick Stumpf</i> | |
| Maßvoll wirtschaften | |
| Mit der Gemeinwohl-Bilanz suffiziente Geschäftsmodelle anregen | 268 |
| <i>Christel Maurer</i> | |
| Die Vielfalt unternehmerischer Suffizienz | |
| Fallbeispiele aus dem Bereich des ökologischen Bauens | 294 |
| Replik | |
| <i>Ingo Pies und Marc C. Hübscher</i> | |
| Wirtschaftsphilosophie: ›How to Add Value‹ für Theorie und Praxis | |
| Eine Replik | 326 |
| Rezension | |
| <i>Niko Paech</i> | |
| Sufficiency in Business | 354 |
| Call for Papers | 362 |

Editorial

Angesichts sich verschärfender ökologischer Krisen und wachsender sozialer Ungleichheiten werden aktuelle Lebens- und Wirtschaftsweisen zunehmend in Frage gestellt. Technikorientierte Nachhaltigkeitsstrategien, wie Effizienz- und Konsistenzstrategien, gelten zwar als zentrale Lösungsansätze, führen bislang jedoch empirisch nicht zu den für die Einhaltung der planetaren Belastungsgrenzen erforderlichen Reduktionen von Umweltbelastungen. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Konzept der Suffizienz in der Wissenschaft und Praxis an Bedeutung. Es basiert auf dem logischen Prinzip, sowohl Überfluss als auch Mangel zu vermeiden und strebt stattdessen die Maxime der Genügsamkeit an. Das Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) weist in seinem Bericht von 2022 auf die Relevanz von Suffizienzstrategien hin und definiert diese als Maßnahmen zur Vermeidung von Energie- und Ressourcenverbrauch unter Gewährleistung eines zufriedenstellenden Lebensstandards für alle.

Diese Debatte betrifft in wachsendem Maße auch die Unternehmenspraxis. Im Zentrum steht dabei eine kritische Reflexion der produzierten Mengen, der geschaffenen Nachfrage sowie der damit einhergehenden Konsumgewohnheiten. Unternehmerische Suffizienz greift diese Herausforderung auf, indem sie die traditionelle Unternehmenslogik infrage stellt. Sie zielt darauf ab, Produktionsvolumina zu begrenzen und Konsumenten zu einem bewussteren, bedarfsoorientierten Konsumverhalten zu befähigen. Doch dieser Ansatz steht im Widerspruch zu bestehenden wachstumsbasierten Rahmenbedingungen – und führt zu Spannungen, Zielkonflikten und teils schwer auflösbaren Dilemmata, die bislang noch nicht ausreichend erforscht wurden.

Die vorliegende **zfwu**-Schwerpunkttausgabe widmet sich daher der Frage, wie unternehmerische Suffizienz in wachstumsbasierten ökonomischen Rahmenbedingungen gedacht, gestaltet und praktisch umgesetzt werden kann. Die Beiträge beleuchten zentrale Spannungsfelder und zeigen Lösungsansätze aus theoretischer, politisch-regulatorischer und praxisnaher Perspektive – sie bewegen sich gewissermaßen zwischen Normativität und Funktionalität. Ohne geeignete politische, institutionelle und kulturelle Rahmenbedingungen bleibt unternehmerische Suffizienz schwer umsetzbar und kann ihr ökologisches und soziales Wirkungspotenzial nicht entfalten. Zugleich machen die Beiträge deutlich, dass Suffizienz über eine rein ergänzende Nachhaltigkeitsstrategie hinausreicht und als Leitprinzip für eine zukunftsfähige Wirtschaftsweise verstanden werden kann.

Die Reihenfolge der Beiträge folgt einer thematischen Bewegung vom Allgemeinen zum Konkreten: Die Ausgabe beginnt mit konzeptionellen Grundlagen, beleuchtet im Anschluss politische und strukturelle Rahmenbedingungen und mündet in konkreten Praxisbeispielen unternehmerischer Suffizienz.

Den Auftakt dieser Schwerpunkttausgabe bildet der Hauptbeitrag *Unternehmerische Suffizienz: Strategien und Herausforderungen für Unternehmen aus Postwachstumsperspektive* von André Reichel (Stuttgart). Darin plädiert er dafür,

Suffizienz nicht länger nur als ergänzende Nachhaltigkeitsstrategie zu betrachten, sondern als mögliches neues Leitprinzip unternehmerischen Handelns. Der Beitrag analysiert die strukturellen Spannungen, die Unternehmen in einer wachstumsfixierten Wirtschaft begegnen, und zeigt zugleich, wie Suffizienz im Kontext einer postwachstumsorientierten Wirtschaft zur Entwicklung nachhaltiger, resilenter und gemeinwohlorientierter Unternehmenspraktiken beitragen kann.

Im Anschluss an den Hauptbeitrag diskutiert *Ulrich Thielemann (Berlin)* in seinem Korreferat *Den Klimakollaps aufhalten durch eine unternehmerische Suffizienzrevolution?* die zentralen Thesen von André Reichel, indem er sie kritisch analysiert und sie zudem um weitere Perspektiven ergänzt. Dabei legt er besonderes Augenmerk auf die Begründung der Notwendigkeit von Suffizienz, deren Darstellung als ökonomisch vorteilhafte Strategie sowie auf die entscheidende Rolle wirtschaftlicher Rahmenbedingungen für unternehmerische Suffizienzansätze.

Wolf Rogowski (Bremen), Martin Pfaffenbach (Bremen) und Tobias Kronenberg (Bochum) widmen sich in ihrem Beitrag *Promoting the Promises of 'Sufficiency' Without Stumbling Into Its Pitfalls – an Ethically Reflected Economic Perspective* der Frage, wie der Konflikt zwischen Suffizienz/De-Growth und grünen Wachstum durch den Fokus auf konkrete, evidenzbasierte Politikvorschläge überwunden werden kann. Unter Anwendung einer Taxonomie ökonomischer Theorien in Verbindung mit einer Theorieauswahlmethode werden verschiedene Politikvorschläge bewertet. Im Ergebnis werden acht ethisch und ökonomisch reflektierte Imperative für eine nachhaltige, zumindest nachhaltigere Wirtschaft abgeleitet, die sowohl Suffizienz- als auch grünen Wachstumsstrategien zugeordnet werden können.

Der von *Tobias Vogel (Witten/Herdecke)* verfasste Beitrag *Businesses Caught Between Sufficiency Strategies and Growth Imperatives* untersucht, inwiefern Unternehmen von betriebs- und volkswirtschaftlichen Wachstumszwängen betroffen sind und gleichzeitig zu ihnen beitragen. Dabei wird der Innovationswettbewerb als zentraler Treiber des Wachstumszwangs identifiziert. Vogel schlägt vor, den Innovationswettbewerb stärker in die Forschung zu suffizienten Unternehmen einzubeziehen und betont, dass eine erfolgreiche unternehmerische Suffizienzstrategie einen gezielten Abbau des Wachstumszwangs durch eine radikale Umstellung des arbeitsproduktiven und kapitalintensiven technologischen Fortschritts erfordert.

In ihrem Beitrag *How to Survive in a Growth-Oriented Economy: Findings of a Semi-Systematic Literature Review on the Role of Growth for Sufficiency-Oriented Businesses* greifen *Laura Niessen (Berlin), Maike Gossen (Berlin), Laura Beyeler (Berlin), Hannah Strobel (Bonn) und Judith Königs (Bonn)* eine zentrale, bislang ungeklärte Frage auf: Können und sollten suffizienzorientierte Unternehmen wachsen? Auf Grundlage einer semi-systematischen Literaturauswertung beleuchten sie sowohl negative als auch positive Bedeutungen des Wachstums in suffizienzorientierten Unternehmen, identifizieren wesentliche Spannungsfelder zwischen Suffizienz und Unternehmenswachstum und stellen mögliche Lösungen zur Bewältigung dieser Konflikte dar.

Marlen Gabriele Arnold (Chemnitz) und Patrick Stumpf (Chemnitz) zeigen in ihrem Beitrag *Maßvoll wirtschaften: Mit der Gemeinwohl-Bilanz suffiziente Geschäftsmodelle anregen* anhand qualitativer Interviews, wie die Gemeinwohlbilanz (GWB) suffizienzorientierte Geschäftsmodelle unterstützen kann. Insbesondere durch ihre strukturierten Bewertungsprozesse bietet die GWB einen vielversprechenden Ansatz zur Umsetzung unternehmerischer Suffizienz. Gleichzeitig werden die Limitationen der GWB für die Implementierung unternehmerischer Suffizienz deutlich, was die Notwendigkeit der Entwicklung eines spezifischen Steuerungsinstruments für suffiziente Geschäftsmodelle sowie eine gezielte politische und wirtschaftliche Flankierung aufzeigt.

Christel Maurer (Uetliberg/Zürich) untersucht in ihrem Beitrag *Die Vielfalt unternehmerischer Suffizienz: Fallbeispiele aus dem Bereich des ökologischen Bauens* anhand von vier Fallstudien das Spektrum unternehmerischer Suffizienzmaßnahmen innerhalb der Baubranche, die nicht ausschließlich durch ökologische Nachhaltigkeit motiviert sind. Darüber hinaus werden Herausforderungen und Konflikte aufgezeigt, mit welchen die Unternehmen konfrontiert sind, sowie die Faktoren, die zu ihrer langfristigen Existenz beitragen. Es wird deutlich, dass eine Purpose-Orientierung, insbesondere bei inhabergeführten Unternehmen, eine Abkehr von der Gewinnmaximierung hin zu alternativen, nicht-monetären Zielen fördern kann, wodurch Spielräume für suffiziente Maßnahmen entstehen.

Ergänzend zu den Beiträgen rund um das Schwerpunktthema Suffizienz haben wir einen Beitrag von *Ingo Pies (Halle-Wittenberg)* und *Marc C. Hübscher (Ulm/Hamburg)* zur Wirtschaftsphilosophie aufgenommen. Die Autoren haben vor einem Jahr ein Beitrag zur Wirtschaftsphilosophie in dieser Zeitschrift veröffentlicht, der von insgesamt sieben Wissenschaftler*innen kritisch kommentiert wurde. Die Autoren haben nunmehr unter dem Titel *Wirtschaftsphilosophie: How to Add Value für Theorie und Praxis. Eine Replik* eine kritische, klarstellende und weiterführende Antwort auf die Kommentierung ihres Textes vorgelegt, um die Debatte um die Wirtschaftsphilosophie weiterzuführen.

Eine Rezension des Buchs *Sufficiency in Business: The Transformative Potential of Business for Sustainability* durch *Niko Paech (Siegen)* rundet den Themen-schwerpunkt dieser Ausgabe ab.

Fragen zur unternehmerischen Suffizienz werden unseres Erachtens zukünftig nicht mehr wegzudenken sein. Mehr noch, die wirtschaftswissenschaftlichen Narrative des Mainstreams erschweren es derzeit sogar, diese betriebswirtschaftlichen Probleme, die umso drängender werden, je länger sie weiterhin nicht ernsthaft Berücksichtigung finden, in Theorie und Praxis einzubauen. Ideologien sind herauszufordern und Nicht-Wissen zu bearbeiten, um die Herausforderungen unserer Zeit funktional und normativ zu handhaben. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine spannende und informative Lektüre.

Julia Bruckner, Marc C. Hübscher und Martin Müller

*André Reichel**

Unternehmerische Suffizienz**

Strategien und Herausforderungen für Unternehmen aus einer Postwachstumsperspektive

Dieser Beitrag untersucht die Rolle der Suffizienz als zentrales Prinzip für eine nachhaltige Unternehmensführung und stellt die Verknüpfung zur Postwachstumsökonomie her. Es wird aufgezeigt, warum die einseitige Wachstumsorientierung der Betriebswirtschaftslehre, als Disziplin wie als Praxis, hinterfragt werden kann und welche Anforderungen an die Umsetzung einer suffizienzorientierten Strategie in Unternehmen, bei allen vorhandenen Herausforderungen, zu stellen sind.

Schlagwörter: Suffizienz, Postwachstumsökonomie, Nachhaltigkeit, Unternehmensstrategie, Betriebswirtschaftslehre

Corporate Sufficiency as a Redefinition of Sustainability Strategies and Challenges for Companies from a Post-Growth Perspective

This paper explores the role of sufficiency as a central principle for sustainable business practices, linking it to the post-growth economy. It highlights the need to challenge the prevailing growth orientation within business administration and examines how sufficiency-oriented strategies can be implemented in companies. The article discusses the challenges and tensions involved, as well as the opportunities for integrating sufficiency and regenerative practices into business operations.

Keywords: Sufficiency, Post-Growth Economy, Sustainability, Business Strategy, Business Administration

1 Einleitung

Die systemischen ökologischen und sozialen Krisen der Gegenwart – vom Klimawandel über die Ressourcenknappheit bis hin zu wachsenden globalen Ungleichheiten – machen eine tiefgreifende Transformation wirtschaftlicher Praktiken unabdingbar. Die lange dominierende wachstumsorientierte Wirtschaftsweise, die seit den 1950er Jahren als Garant für Wohlstand und Stabilität galt, steht in fundamentalem Konflikt mit den planetaren Belastungsgrenzen (vgl. Rockström et al. 2009; Li et al. 2021). Vor diesem Hintergrund wird Suffizienz nicht nur als Nachhaltigkeitsstrategie, sondern auch als potenzielles Leitbild für unternehmeri-

* Prof. Dr. André Reichel, International School of Management (ISM), Maybachstraße 20, D-70469 Stuttgart, Germany, Tel.: +49-(0)711-518962-123, E-Mail: andre.reichel@ism.de, Forschungsschwerpunkte: Nachhaltigkeit, Strategie, Transformation, Postwachstum, Systemtheorie.

** Beitrag eingereicht am 08.11.2024.

sches Handeln zunehmend relevant. Diese Neuausrichtung zielt nicht bloß auf eine Reduktion des Ressourcenverbrauchs ab, sondern hinterfragt tiefgreifend die bisher gängigen Maßstäbe unternehmerischer Wertschöpfung. Gleichzeitig wirft sie grundlegende Fragen zur gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung von Unternehmen in einer Welt auf, die sich zunehmend am Rande ökologischer und sozialer Kippunkte bewegt. Dabei werden betriebswirtschaftliche Überlegungen mit ethischen Fragestellungen verknüpft – das Wirtschaften in Betrieben kommt um Ethik nicht mehr herum.

Dieser Beitrag untersucht, wie Suffizienz als paradigmatische Neuausrichtung unternehmerischer Strategien dienen kann. Fragen einer neuen Unternehmensethik der Suffizienz werden dabei ebenso diskutiert, wie praktische Implementierungswege und die Spannungsfelder, die sich innerhalb einer wachstumsfixierten Marktwirtschaft für Unternehmen ergeben. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Frage, wie Nachhaltigkeit von einer optionalen Zusatzstrategie zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmensführung werden kann. Diese Perspektive wird durch die jüngsten Thesen des Sachverständigenrats für Umweltfragen (SRU) bestärkt, der Suffizienz als Grundpfeiler nachhaltiger Entwicklung identifiziert (vgl. SRU 2024). In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, wie sich unternehmerische Praxis in Einklang mit gesellschaftlichem Wandel und veränderten Wertevorstellungen bringen lässt.

Unternehmerische Suffizienz erfordert weit mehr als Einsparungen bei Konsum oder Ressourcennutzung. Sie verlangt eine fundamentale Transformation von Geschäftsmodellen und den zugrunde liegenden kulturellen Weltbildern. In einer Zeit, in der Effizienz (Optimierung von Input-Output-Verhältnissen durch Technologie) und Konsistenz (Gestaltung von Kreisläufen im Einklang mit ökologischen Prozessen) an ihre Grenzen stoßen, wird Suffizienz zur essenziellen Voraussetzung langfristiger Resilienz und Verantwortung. Dabei geht es nicht nur darum, individuelle Verhaltensweisen zu ändern, sondern auch strukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen, die Suffizienz praktikabel und attraktiv machen. Dieser Beitrag strebt an, ein vertieftes Verständnis dafür zu entwickeln, wie Unternehmen Suffizienz als strategische Antwort auf ökologische und soziale Herausforderungen implementieren können.

2 Begriffliche Einordnung von Suffizienz im Unternehmenskontext

Die Suffizienzstrategie unterscheidet sich grundlegend von Effizienz und Konsistenz. Während Effizienz auf die technische Optimierung von Prozessen zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs abzielt und Konsistenz die Harmonisierung wirtschaftlicher Aktivitäten mit natürlichen Kreisläufen verfolgt, fordert Suffizienz eine radikal andere Haltung: den bewussten Verzicht auf nicht notwendige Aktivitäten und eine strategische Ausrichtung auf das Konzept des ›Genug‹ (vgl. Schneidewind/Zahrnt 2013). Diese Haltung stellt die konventionellen Vorstellungen von Wachstum und Erfolg infrage und kollidiert mit den vorherrschenden wirtschaftlichen Paradigmen, die auf Expansion und Akkumulation setzen.

Gleichzeitig bietet sie eine Chance, neue Maßstäbe für unternehmerische Exzellenz zu definieren, die auf langfristige Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit abzielen.

Im wissenschaftlichen Diskurs wird Suffizienz vielfach kontrovers diskutiert, doch ein zentraler Nenner ist die Betonung auf Mäßigung und die bewusste Steuerung des Ressourcenverbrauchs. Unternehmen, die suffizienzorientierte Strategien umsetzen, setzen nicht auf Gewinnmaximierung, sondern streben nachhaltige Stabilität und Resilienz an (vgl. Reichel 2013; Palzkill et al. 2015; Niessen/Bocken 2021). Diese Ansätze verlangen eine kritische Hinterfragung der Geschäftsmodelle von der Produktentwicklung bis hin zur Unternehmenskultur. Ein prominentes Beispiel sind sogenannte Postwachstumsunternehmen, die auf überflüssige Produktion und wachstumsorientierte Maßnahmen bewusst verzichten (vgl. D'Alisa et al. 2015; Kropfeld/Reichel 2021). Solche Unternehmen agieren in einem Spannungsfeld, das nicht nur ökonomische, sondern auch kulturelle und soziale Dimensionen umfasst.

Suffizienz wird jedoch häufig als idealistisch oder praxisfern abgetan, eine Wahrnehmung, die ihre Potenziale für nachhaltige Innovation unterschätzt. Wirtschafts- und Managementtheorien der Nachkriegszeit stützen sich auf die Annahme, dass unendliches Wachstum Wohlstand und Stabilität garantiert. Diese Denkweise wird durch Indikatoren wie das Bruttoinlandsprodukt (BIP) bekräftigt, das quantitative Expansion über qualitative Verbesserungen stellt (vgl. Jackson 2009). Suffizienz stellt diese Annahme infrage und argumentiert, dass Unternehmen langfristig erfolgreicher sind, wenn sie grundlegende Bedürfnisse und nachhaltige Werte in den Mittelpunkt rücken (vgl. Meadows et al. 1972; Reichel 2017; 2018). Dabei erfordert der Übergang zur Suffizienz ein tiefes Verständnis dafür, wie individuelle und kollektive Werte in unternehmerische Entscheidungen integriert werden können.

Ein interessanter Vergleich ergibt sich zwischen Suffizienz und regenerativen Ansätzen. Während regenerative Strategien darauf abzielen, natürliche Systeme wiederherzustellen und zu fördern, fokussiert Suffizienz auf eine Begrenzung des Ressourcenverbrauchs und bewussten Verzicht (vgl. Fath et al. 2019; Morseletto 2020; Shannon et al. 2022). Obwohl Suffizienz oft als defensiv interpretiert wird, kann sie eine aktive Neuausrichtung ermöglichen, die Innovationen und langfristige Resilienz vorantreibt (vgl. Sandberg 2021; Kropfeld/Reichel 2024). Gleichzeitig könnten Suffizienz und Regenerativität als komplementäre Ansätze betrachtet werden, die zusammen eine umfassende Strategie für nachhaltiges Wirtschaften bilden.

Die Thesen des SRU (2024) betonen die Notwendigkeit, Suffizienz tiefgreifend in die Unternehmensführung zu integrieren. Diese Perspektive widerspricht der Vorstellung, dass Effizienz allein genügt, um die Herausforderungen im Kontext der planetaren Grenzen zu bewältigen. Vielmehr muss Suffizienz als Grundvoraussetzung nachhaltigen Wirtschaftens verstanden werden. Unternehmen, die Suffizienzstrategien verfolgen, stehen jedoch vor der Herausforderung, ihre Praktiken zu transformieren und in einem wachstumsorientierten Umfeld strategisch zu bestehen, das alternative Modelle oft benachteiligt. Dieser Wandel erfordert

nicht nur Innovationen, sondern auch eine neue Art des Denkens, die traditionelle Erfolgsmaße infrage stellt und soziale sowie ökologische Werte gleichwertig berücksichtigt.

Zugleich fehlen oft politische und regulatorische Rahmenbedingungen, die suffizienzorientierte Unternehmen unterstützen. Bestehende Anreizsysteme priorisieren Wachstum und benachteiligen alternative Ansätze, die soziale und ökologische Werte priorisieren. Suffizienzstrategien erfordern jedoch ein Umfeld, das alternative Erfolgskennzahlen fördert und Unternehmen ermöglicht, langfristig resilient und nachhaltig zu wirtschaften (vgl. Schneidewind/Zahrnt 2013; Göpel 2016). Dies könnte durch die Schaffung neuer politischer Instrumente, Bildungskampagnen und durch die Förderung von Netzwerken suffizienzorientierter Unternehmen erreicht werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Suffizienz eine radikale Neuausrichtung von Unternehmen erfordert, die die vorherrschende Wachstumsorientierung herausfordert und neue Wege für unternehmerisches Handeln eröffnet. Sie ist nicht nur ein ergänzendes Konzept, sondern ein zentraler Bestandteil zukunftsorientierter Unternehmensstrategien, die Nachhaltigkeit und Resilienz in den Fokus rücken. Diese Perspektive lädt Unternehmen ein, ihre Rolle in der Gesellschaft neu zu definieren und langfristig eine Kultur des Genug zu fördern, die sowohl ökologischen als auch sozialen Anforderungen gerecht wird.

3 Bezüge zwischen Suffizienz und Ethik

Die Integration von Suffizienz in unternehmerisches Handeln erfordert eine tiefgreifende ethische Reflexion. Unternehmensethik, verstanden als die Auseinandersetzung mit moralischen Prinzipien, die das Handeln von Unternehmen leiten sollen, bildet dabei einen zentralen Bezugspunkt. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie Unternehmen ihre soziale und ökologische Verantwortung wahrnehmen und dabei wirtschaftliche Ziele mit gesellschaftlichen Werten in Einklang bringen. Traditionell orientieren sich Unternehmen an Profitmaximierung und Wachstum, oft ohne die langfristigen sozialen und ökologischen Konsequenzen zu berücksichtigen. Suffizienz hingegen fordert eine bewusste Begrenzung des Ressourcenverbrauchs und stellt die Frage nach dem ›Genug‹ in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Aktivitäten. Wie Gebauer und Mewes (2015) hervorheben, zeigt sich hierin ein Paradoxon: Unternehmen agieren in einem Spannungsfeld zwischen traditionellen Wachstumsmustern und einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Diese Problematik wird besonders deutlich, wenn Wachstum als Selbstzweck betrachtet wird, während suffizienzorientierte Ansätze einen klaren Fokus auf langfristige soziale und ökologische Stabilität setzen.

Unternehmen, die Suffizienz als Leitprinzip übernehmen, erkennen ihre Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt an. Dies geschieht im Rahmen einer Unternehmensethik, die moralische Verpflichtungen in den Mittelpunkt stellt und suffizienzorientierte Ansätze als Möglichkeit betrachtet, ethische Werte in die Praxis umzusetzen. Aus der Perspektive der ökonomischen Ethik (vgl. Homann/

Suchanek 2005) könnte Suffizienz erfolgreich etabliert werden, wenn politische und regulatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden, die suffizienzorientiertes Handeln ökonomisch attraktiv machen. Dabei zeigt sich, dass marktwirtschaftliche Mechanismen nicht im Widerspruch zu ethischem Verhalten stehen müssen, sondern dieses fördern können, wenn Anreizsysteme entsprechend gestaltet werden. Unternehmen würden in diesem Rahmen nicht nur nach ökonomischen Erfolg streben, sondern auch nach sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit. Diese Haltung erfordert eine Abkehr von der reinen Gewinnorientierung hin zu einer wertebasierten Unternehmensführung, die das Wohl aller Stakeholder berücksichtigt. Gossen und Niessen (2024) zeigen auf, dass Suffizienz nicht nur eine Möglichkeit ist, ökologischen Herausforderungen zu begegnen, sondern auch eine Grundlage für innovative Geschäftsmodelle schaffen kann, die soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit priorisieren. Schneidewind und Palzkil (2011) argumentieren, dass Suffizienz als Geschäftsmodell insbesondere dann erfolgreich sein kann, wenn Unternehmen Genügsamkeit und Ressourcenschonung nicht nur als operative Maßnahmen, sondern als zentrale strategische Werte verankern. Dies bietet die Möglichkeit, nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln, die ökonomische Resilienz mit ethischer Verantwortung verbinden.

Die ethische Dimension der Suffizienz manifestiert sich in der Bereitschaft von Unternehmen, ihre Geschäftspraktiken kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ändern. Dies kann bedeuten, auf bestimmte Marktchancen zu verzichten, wenn diese mit übermäßigem Ressourcenverbrauch oder Umweltzerstörung verbunden sind. Es erfordert auch Transparenz und Ehrlichkeit in der Kommunikation mit Kunden und Partnern über die eigenen Nachhaltigkeitsziele und -praktiken. Wie Palzkil, Wanner und Markscheffel (2015) darlegen, können innovative Geschäftsmodelle, die Suffizienz als Leitprinzip einbeziehen, das Vertrauen von Kunden und Partnern stärken. Solche Modelle sind darauf ausgelegt, soziale und ökologische Mehrwerte zu schaffen, ohne dabei die grundlegenden Prinzipien einer suffizienzorientierten Wertschöpfung zu kompromittieren.

Ein zentraler Aspekt der ethischen Verantwortung ist die Förderung eines nachhaltigen Konsumverhaltens. Unternehmen können durch ihre Produkte und Dienstleistungen Anreize für suffizientes Verhalten schaffen und somit einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft ausüben. Gossen und Niessen (2024) betonen hierbei, dass suffizienzorientierte Strategien nicht nur ökologische Vorteile bieten, sondern auch das Bewusstsein der Verbraucher für soziale Verantwortung stärken können. Dies erfordert jedoch Mut, konventionelle Geschäftsmodelle zu hinterfragen und innovative Wege zu beschreiten, die nicht ausschließlich auf Wachstum basieren. Beyeler und Jaeger-Erben (2022) identifizieren hier spezifische Charakteristika suffizienzorientierter Unternehmenspraktiken, die sowohl auf Umweltverträglichkeit als auch auf soziale Gerechtigkeit abzielen.

Die Umsetzung von Suffizienzstrategien stellt Unternehmen vor Herausforderungen, bietet jedoch auch Chancen für eine nachhaltige Positionierung im Markt. Durch die Fokussierung auf Qualität statt Quantität und die Förderung von Langlebigkeit und Reparierbarkeit ihrer Produkte können Unternehmen nicht

nur ökologische Vorteile erzielen, sondern auch das Vertrauen und die Loyalität ihrer Kunden stärken.

Insgesamt erfordert das Herstellen von Bezügen zwischen Suffizienz und Unternehmensexistenz eine explizite Verknüpfung von moralischen Prinzipien mit konkreten wirtschaftlichen Handlungsoptionen. Unternehmensexistenz kann hierbei als Fundament dienen, um langfristige Ziele wie soziale Gerechtigkeit und ökologische Nachhaltigkeit in den Vordergrund zu rücken. Aus der Perspektive der integrativen Wirtschaftsethik von Ulrich (2016) bedeutet dies, dass Unternehmen nicht an ihrer wirtschaftlichen Effizienz gemessen werden sollten, sondern an ihrem Beitrag zu einer gerechten und nachhaltigen Gesellschaft. Diese Verknüpfung kann zu einer nachhaltigeren Wirtschaft führen, die im Einklang mit den planetaren Grenzen und den Bedürfnissen zukünftiger Generationen steht.

4 Die Notwendigkeit von Suffizienz in Unternehmen

Die zunehmende Überschreitung planetarer Grenzen und die daraus resultierenden sozialen sowie ökologischen Krisen verdeutlichen die Dringlichkeit, Suffizienz als unternehmerische Strategie zu etablieren. Das Konzept der planetaren Grenzen, formuliert von Rockström et al. (2009), definiert biophysikalische Schwellenwerte, innerhalb derer die Menschheit sicher agieren kann. Ein Überschreiten dieser Grenzen hat irreversible Schäden an globalen Ökosystemen und die Gefährdung künftiger Lebensgrundlagen zur Folge. In diesem Kontext sind Effizienzstrategien zwar kurzfristig wirksam, da sie den Ressourcenverbrauch pro Produkteinheit reduzieren können, jedoch erweisen sie sich langfristig als unzureichend. Häufig resultieren sogenannte Rebound-Effekte, bei denen Einsparungen durch einen erhöhten Gesamtkonsum wieder aufgehoben werden (vgl. Alcott 2005; Wiedenhofer et al. 2020). Ebenso stoßen Konsistenzstrategien, die auf geschlossene Kreisläufe abzielen, an ihre Grenzen, wenn sie nicht mit einer absoluten Reduktion des Ressourcenverbrauchs einhergehen.

Die wachsende soziale Ungleichheit verstärkt die Notwendigkeit suffizienzorientierter Ansätze. Eine wachstumszentrierte Wirtschaft fördert oft die ungleiche Verteilung von Ressourcen und Wohlstand, was zu inner- und zwischenstaatlichen Spannungen führt (vgl. Jackson 2009; Singh 2019). Suffizienz bietet eine alternative Perspektive, die ökologische Nachhaltigkeit mit sozialer Gerechtigkeit verbindet. Unternehmen, die suffizienzorientierte Strategien verfolgen, können dazu beitragen, diese Ungleichheiten zu mindern, indem sie ihre Wertschöpfung auf die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse und die Förderung nachhaltiger Praktiken ausrichten (vgl. Niessen/Bocken 2021; Kropfeld/Reichel 2021; Bocken/Short 2016).

Die derzeit vorherrschende Wirtschaftsdoktrin, die Wachstum als zentrales Ziel verfolgt, ignoriert häufig die ökologischen und sozialen Kosten dieser Ausrichtung. Dieses Paradigma wird durch Indikatoren wie das Bruttoinlandsprodukt (BIP) gestützt, das wirtschaftliche Leistung primär quantitativ misst und qualitative Aspekte weitgehend unberücksichtigt lässt (vgl. Stiglitz et al. 2010). Unter-

nehmen, die in einem solchen System agieren, sehen sich gezwungen, wachstumsorientierte Ziele zu verfolgen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Dies geht oft zulasten natürlicher Ressourcen und gesellschaftlicher Stabilität. Ein Umdenken in Richtung qualitativer Erfolgsdefinitionen, die Werte wie Resilienz und soziale Integration einbeziehen, wird zunehmend unverzichtbar.

Der Sachverständigenrat für Umweltfragen hebt hervor, dass eine tiefgreifende Transformation der Wirtschafts- und Unternehmensstrategien erforderlich ist, um planetare Grenzen einzuhalten (vgl. SRU 2024). Die SRU argumentiert, dass Suffizienz nicht als eine bloße individuelle Entscheidung oder ergänzende Maßnahme betrachtet werden sollte, sondern als struktureller Bestandteil von Wirtschaftsweisen und Unternehmensführungen. In dieser Lesart wird Suffizienz nicht nur zu einer von vielen Nachhaltigkeitsstrategien, sondern zur Grundlage jeglicher nachhaltigen Praxis: Ohne das Konzept des ‚Genug‘ ist nachhaltiges Wirtschaften nicht denkbar. Für Unternehmen bedeutet dies, ihre Geschäftsmodelle so zu transformieren, dass sie bewussten Ressourcenumgang fördern und übermäßigen Konsum vermeiden (vgl. Geissdoerfer et al. 2018; Kropfeld/Reichel 2021; 2024).

Die Umsetzung von Suffizienzstrategien ist jedoch mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, sich gegen bestehende Marktlogiken und Erwartungshaltungen durchzusetzen. Der vorherrschende Druck, Gewinne zu maximieren und kontinuierliches Wachstum zu generieren, widerspricht oftmals einer suffizienzorientierten Ausrichtung. Ein zentraler Ansatzpunkt besteht darin, alternative Erfolgskennzahlen zu entwickeln, die finanzielle, soziale und ökologische Kriterien gleichermaßen berücksichtigen (vgl. Baumgartner/Ebner 2010; Figge 2014; Heikkurinen et al. 2019). Diese Indikatoren können Unternehmen dabei unterstützen, eine langfristig ausgerichtete Strategie zu etablieren, die sich an Nachhaltigkeit und Resilienz orientiert.

Parallel dazu steigt der gesellschaftliche Druck auf Unternehmen, eine aktive Rolle im Klimaschutz und in der sozialen Verantwortung zu übernehmen. Verbraucher fordern zunehmend transparente und ethisch fundierte Geschäftsmodelle. Suffizienz kann Unternehmen dabei unterstützen, authentische Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln, die über oberflächliche Ansätze wie ‚Greenwashing‘ hinausgehen und echte Beiträge zu sozialen und ökologischen Zielen leisten (vgl. Beatson et al. 2020; Gossen/Kropfeld 2022). Darüber hinaus können suffizienzorientierte Unternehmen als Vorbilder agieren, die eine Kultur des verantwortungsvollen Konsums fördern und dadurch tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen anstoßen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Integration von Suffizienzstrategien in Unternehmen nicht nur eine ökologische Notwendigkeit, sondern auch eine ethische Verpflichtung darstellt. Effizienz- und Konsistenzstrategien allein sind unzureichend, um den komplexen Herausforderungen der Gegenwart gerecht zu werden. Unternehmen müssen bereit sein, tiefgreifende strukturelle und kulturelle Veränderungen vorzunehmen, um den Marktzwängen mit innovativen, suffizienzorientierten Ansätzen zu begegnen. Diese Transformation bietet nicht nur die Möglichkeit, eine nachhaltige Wertschöpfung zu realisieren, sondern stärkt

zugleich die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen in einem zunehmend volatilen globalen Umfeld.

5 Herausforderungen bei der Umsetzung von Suffizienzstrategien

5.1 Unternehmensstrukturen und -kulturen

Eine zentrale interne Herausforderung liegt in den fest verankerten Strukturen und Kulturen von Unternehmen, die traditionell auf Wachstum und Profitmaximierung ausgerichtet sind. Diese Ausrichtung spiegelt sich in Zielen, KPIs (Key Performance Indicators) und Belohnungssystemen wider. Der Übergang zu einer suffizienzorientierten Strategie erfordert eine grundlegende Neuausrichtung dieser Elemente. Führungskräfte und Mitarbeitende sind oft an eine Denkweise gewöhnt, die Wachstum als den zentralen Indikator für Erfolg betrachtet. Eine solche Perspektive zu transformieren, verlangt umfassende Veränderungen der Unternehmenskultur, die häufig auf Widerstände stoßen (vgl. Schweighofer 2015; Schneidewind 2018; Kropfeld/Reichel 2021).

Darüber hinaus könnte die Einführung suffizienzorientierter Strategien bei Mitarbeitenden Bedenken hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit oder Karriereaussichten hervorrufen, insbesondere in stark produktions- und absatzgetriebenen Branchen (vgl. Bocken et al. 2018). Es bedarf gezielter Maßnahmen, um eine Unternehmenskultur zu etablieren, die Suffizienz nicht als Einschränkung, sondern als Chance für langfristige Resilienz und Nachhaltigkeit versteht.

5.2 Marktwirtschaft und Stakeholdererwartungen

Die Verankerung von Suffizienzstrategien innerhalb einer vorherrschend wachstumsorientierten Marktwirtschaft stellt eine weitere wesentliche Hürde dar. Unternehmen, die Suffizienz verfolgen, stehen oft unter dem Druck, sich gegenüber Konkurrenten zu behaupten, die weiterhin auf Expansion und Skalierung setzen. Wachstumsorientierte Unternehmen genießen in solchen Märkten häufig wirtschaftliche Vorteile, da Investoren und Märkte kurzfristige Gewinne über langfristige Stabilität priorisieren (vgl. Jackson 2009; Blühdorn 2017; Vandevenner et al. 2019).

Stakeholdererwartungen, insbesondere von Aktionären und Investoren, stellen eine weitere externe Herausforderung dar. Diese Akteure fokussieren häufig auf kurzfristige finanzielle Renditen, die mit den Prinzipien der Suffizienz, die auf langfristige Stabilität und Nachhaltigkeit abzielen, in Konflikt stehen. Unternehmen müssen innovative Strategien entwickeln, um Suffizienz sowohl intern zu verankern als auch extern zu kommunizieren. Dies erfordert die Einführung alternativer Erfolgskennzahlen, die neben finanziellen auch soziale und ökologische Dimensionen einbeziehen (vgl. Baumgartner/Ebner 2010).

5.3 Politische und regulatorische Herausforderungen

Die politische und regulatorische Landschaft kann sowohl als Hindernis als auch als Unterstützung für Suffizienzstrategien wirken. Viele gesetzliche und politische Rahmenbedingungen sind darauf ausgelegt, wirtschaftliches Wachstum zu fördern, was suffizienzorientierte Unternehmen benachteiligen kann. Subventionen, Steueranreize und wirtschaftspolitische Maßnahmen favorisieren oft expandierende Unternehmen und setzen Anreize für hohe Outputs. Suffizienzorientierte Strategien erfordern hingegen regulatorische Rahmenbedingungen, die nachhaltiges Wirtschaften aktiv fördern und suffizienzbasierte Geschäftsmodelle unterstützen (vgl. Schneidewind et al. 2013; SRU 2024).

Ein zentrales Beispiel ist die Steuerpolitik: Während Investitionen und Wachstum steuerlich gefördert werden, fehlen vergleichbare Anreize für Unternehmen, die auf Suffizienz und nachhaltige Praktiken setzen. Politische Maßnahmen, die suffizienzorientierte Ansätze begünstigen, könnten Kreislaufwirtschaftsprinzipien stärker fördern und so bewussten Verzicht sowie die Reduktion des Ressourcenverbrauchs unterstützen (vgl. Schneidewind 2018).

5.4 Verbraucherverhalten und gesellschaftliche Akzeptanz

Eine weitere bedeutende Herausforderung liegt im Verbraucherverhalten. Unternehmen, die Suffizienzstrategien verfolgen, müssen ihre Kundschaft davon überzeugen, weniger zu konsumieren und bewusstere Kaufentscheidungen zu treffen. Dies erfordert eine grundlegende Veränderung der Konsumkultur, die in vielen Ländern stark von Werbung und der Idee geprägt ist, dass mehr Konsum zu mehr Lebensglück führt (vgl. Schor 1998; Gossen/Kropfeld 2022). Die Herausforderung besteht darin, suffizienzorientierte Produkte und Dienstleistungen so zu gestalten, dass sie attraktiv und zugänglich sind, ohne den Eindruck zu erwecken, Verzicht sei gleichbedeutend mit Verlust.

Obwohl Verbraucher zunehmend Interesse an nachhaltigen Produkten zeigen, sind sie häufig nicht bereit, höhere Preise zu zahlen oder Abstriche bei der Qualität hinzunehmen (vgl. White et al. 2019). Unternehmen müssen daher kreative Ansätze im Produktdesign, in der Kommunikation und in ihren Geschäftsmodellen entwickeln, um suffizienzorientierte Angebote erfolgreich zu positionieren.

5.5 Praktische Lösungsansätze für die Überwindung der Herausforderungen

Um die genannten Herausforderungen zu bewältigen, müssen Unternehmen umfassende Strategien implementieren, die Suffizienz als zentralen Bestandteil ihrer Geschäftsmodelle verankern (vgl. Kropfeld/Reichel 2021). Eine Schlüsselmaßnahme ist die Schulung und Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden, um ein tiefgreifendes Verständnis für die langfristigen Vorteile einer suffizienzorientierten Ausrichtung zu fördern. Gleichzeitig können Partnerschaften mit anderen Organisationen und Stakeholdern den Austausch bewährter Praktiken und gemeinsamer Innovationen erleichtern.

Darüber hinaus ist die transparente Kommunikation von Suffizienzpraktiken ein essenzieller Ansatz. Unternehmen sollten die ökologischen und sozialen Vorteile ihrer Maßnahmen offen darlegen, um Vertrauen bei Stakeholdern aufzubauen und Suffizienz als wegweisenden Ansatz zu etablieren (vgl. Freeman et al. 2021; Sandberg 2021). Diese Kombination aus interner Transformation, externer Kommunikation und politischer Unterstützung bietet den Weg zu einer erfolgreichen Integration von Suffizienzstrategien in unternehmerisches Handeln.

6 Das Spannungsfeld von Wachstum und Suffizienz

6.1 Wachstumsfixierung in der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre hat traditionell Umsatzsteigerung, Gewinnmaximierung und Expansion als zentrale Erfolgsparameter definiert. Diese Grundsätze sind tief in den Standardwerken der Disziplin verankert und prägen die Ausbildung künftiger Führungskräfte. Kennzahlen wie Umsatzwachstum und Return on Investment (ROI) gelten als zentrale Indikatoren für unternehmerischen Erfolg. Diese implizite Gleichsetzung von Wachstum mit Erfolg suggeriert, dass Unternehmen ohne ständige Expansion weder wettbewerbsfähig noch langfristig überlebensfähig sind (vgl. Reichel 2018).

Doch diese wachstumszentrierte Perspektive birgt gravierende systemische Probleme. Sie ignoriert, dass ungebremstes Wachstum nicht nachhaltig ist, wenn es auf Kosten ökologischer und sozialer Ressourcen geht. Der sogenannte ›Wachstumsimperativ‹ basiert auf der fehlerhaften Annahme, dass Ressourcen und Märkte unbegrenzt expandiert werden können. Diese Annahme ist nicht nur empirisch falsch, sondern auch gefährlich, da sie Unternehmen in einen Wettbewerb um knappe Ressourcen zwingt und die Entstehung ökologischer sowie sozialer Krisen fördert.

6.2 Kritik an der wirtschaftlichen Logik des unendlichen Wachstums

Die Fixierung auf Wachstum ist nicht auf die BWL beschränkt, sondern tief in politischen und wirtschaftlichen Systemen verankert. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) dient als zentraler Indikator für den wirtschaftlichen Erfolg von Nationen und verkörpert diese eindimensionale Denkweise. Unternehmen stehen unter dem Druck, sich dem Wachstumsdogma zu beugen, um von Investoren und Märkten als erfolgreich wahrgenommen zu werden. Meadows et al. (1972) haben bereits in ihrem Bericht ›Die Grenzen des Wachstums‹ aufgezeigt, dass unendliches Wachstum auf einem endlichen Planeten unmöglich ist. Dennoch hat die BWL es bislang versäumt, diese grundlegende Erkenntnis in ihre theoretischen Rahmen und praktischen Anwendungen zu integrieren (vgl. Herrington 2021).

Die Logik des Wachstums führt zu einer kurzfristigen Orientierung, die langfristige Nachhaltigkeitsziele untergräbt. Unternehmen, die primär auf Profitmaximierung und schnelles Wachstum setzen, neigen dazu, Ressourcen ineffizient zu nutzen und soziale Belange zu vernachlässigen. Diese Strategie ist weder zukunfts-

fähig noch nachhaltig. Suffizienz bietet hier eine radikale Alternative, die die Grundannahmen der BWL infrage stellt: Muss ein Unternehmen wirklich wachsen, um erfolgreich zu sein? Oder kann Erfolg auch durch Stabilität, Resilienz und die Einhaltung planetarer Grenzen definiert werden? Diese Fragen werden bislang kaum ernsthaft gestellt, obwohl sie im Kontext der Klimakrise und zunehmender sozialer Spannungen von zentraler Bedeutung sind.

6.3 Die BWL in der Pflicht: Ein Aufruf zur Veränderung

Die Betriebswirtschaftslehre steht vor der Aufgabe, sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen und die einseitige Wachstumsorientierung zu überwinden. Es ist an der Zeit, die Lehrpläne und Forschungsschwerpunkte der Disziplin zu überdenken und Suffizienz als legitime strategische Ausrichtung anzuerkennen (vgl. Reichel 2013; 2017). Eine tatsächlich transformative BWL darf nicht länger die Gewinnmaximierung und das Wachstum ins Zentrum stellen, sondern muss sich der Frage widmen, wie Unternehmen zu einer nachhaltigen und gerechten Gesellschaft beitragen können. Diese Neuausrichtung erfordert eine grundlegende Reflexion der ökonomischen Paradigmen und den Mut, tradierte Paradigmen zu hinterfragen.

Ein entscheidender Hebel liegt in der Neugestaltung der Curricula von Business Schools und Universitäten. Führungskräfte der Zukunft müssen befähigt werden, über herkömmliche Wachstumsmodelle hinauszudenken. Dies umfasst die Entwicklung und Implementierung neuer Erfolgsindikatoren, die ökologische und soziale Leistungen stärker gewichten als finanzielle Gewinne. Unternehmen, die sich suffizienzorientiert aufstellen, benötigen Führungspersönlichkeiten, die den Mut haben, gegen den vorherrschenden Wachstumsdruck anzusteuern und alternative Ansätze des Wirtschaftens zu erforschen.

6.4 Wachstumsunabhängigkeit als Ziel

Suffizienz fordert nicht das Ende von Innovation oder Weiterentwicklung, sondern eine kritische Reflexion über deren Zielsetzung. Es geht darum, Wachstum als Selbstzweck infrage zu stellen und in den Dienst einer umfassenderen Vision zu stellen, die ökologische und soziale Werte einschließt. Unternehmen, die eine suffizienzorientierte Strategie verfolgen, streben Wachstumsunabhängigkeit an – sie entwickeln Geschäftsmodelle, die Resilienz und Stabilität priorisieren, ohne den Druck ständiger Expansion. Diese Umstellung stellt eine erhebliche Herausforderung dar, insbesondere in einem Umfeld, das weiterhin von traditionellen Wachstumsmetriken dominiert wird. Doch sie ist ein notwendiger Schritt, um langfristig nachhaltiges Wirtschaften zu ermöglichen und die planetaren Grenzen zu respektieren.

7 Verknüpfung von Suffizienz mit der Postwachstumsökonomie

7.1 Suffizienz im Kontext der Postwachstumsökonomie

Die Postwachstumsökonomie stellt ein alternatives Paradigma dar, das die dominierende Wachstumsorientierung hinterfragt und eine Wirtschaftsweise propagiert, die soziale Gerechtigkeit und ökologische Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt stellt. Dieses Konzept, das von Denkern wie Tim Jackson (2009) und Giorgos Kallis (2011) geprägt wurde, stellt grundlegende Annahmen der konventionellen Wirtschaft in Frage und entwirft eine Vision für eine Welt, in der wirtschaftliche Aktivitäten nicht mehr von Wachstumsimperativen dominiert werden. Dabei ist Postwachstum nicht nur ein makroökonomisches Phänomen, sondern auch ein politisches Programm und ein kulturelles Narrativ (vgl. Hickel 2019; Reichel 2021). Auf Mikroebene können weiterhin Wachstums- und Schrumpfungsprozesse auftreten, jedoch dienen Expansion und Akkumulation hier primär der Stabilisierung unternehmerischer Aktivitäten.

In einer Postwachstumsökonomie ist Suffizienz nicht bloß eine ergänzende Strategie, sondern ein zentraler Bestandteil zukunftsorientierter Unternehmensführung. Sie fordert eine Reduktion des Ressourcenverbrauchs und eine bewusste Steuerung materieller Güterflüsse. Unternehmen, die suffizienzorientiert handeln, setzen auf Praktiken, die soziale und ökologische Systeme stabilisieren und verbessern, anstatt Expansion und kurzfristige Profitmaximierung zu priorisieren. Erfolg wird hier über Stabilität und Resilienz definiert, nicht über Umsatzzuwächse oder Gewinnsteigerungen (vgl. Reichel 2019).

Die Implementierung solcher Ansätze gestaltet sich jedoch in einem wachstumszentrierten Wirtschaftsumfeld als schwierig. Die Postwachstumsökonomie bietet in diesem Kontext ein theoretisches Fundament, das Unternehmen unterstützt, alternative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Suffizienz fungiert hierbei als strategischer Ansatz, der Überkonsum reduziert und soziale Gerechtigkeit fördert. Diese Ausrichtung korrespondiert mit den Prinzipien der Postwachstumsökonomie, die betont, dass Wohlstand und Lebensqualität nicht ausschließlich durch materiellen Reichtum definiert werden.

7.2 Verknüpfungen zum Paradigma des Regenerativen Wirtschaftens

Während Suffizienz auf bewusste Mäßigung und Ressourcenschonung abzielt, erweitert das Konzept des regenerativen Wirtschaftens diesen Ansatz, indem es auf die aktive Wiederherstellung und Stärkung natürlicher Systeme abzielt. Diese Paradigmen ergänzen einander: Suffizienz reduziert den Ressourcenverbrauch, während regenerative Praktiken Umweltschäden beheben und ökologische Prozesse unterstützen. Unternehmen, die beide Ansätze kombinieren, können einen doppelten Nutzen erzielen – sie minimieren ihren ökologischen Fußabdruck und tragen gleichzeitig zur langfristigen Stabilisierung natürlicher und sozialer Systeme bei (vgl. Fullerton 2015).

Ein prominentes Beispiel für diese Verknüpfung ist die Kreislaufwirtschaft, die Prinzipien der Suffizienz und Regenerativität integriert. Unternehmen, die

suffizienzorientierte Strategien mit regenerativen Ansätzen kombinieren, können innovative Geschäftsmodelle entwickeln, die Konsum minimieren und gleichzeitig regenerative Prozesse vorantreiben. Dazu gehören beispielsweise der Einsatz erneuerbarer Energien, die Förderung der Biodiversität und die Etablierung geschlossener Ressourcenkreisläufe (vgl. Stahel 2016).

7.3 Praktische Implikationen für Unternehmen

Für Unternehmen, die sich in einer postwachstumsorientierten Wirtschaft positionieren möchten, erfordert Suffizienz ein grundlegendes Umdenken. Es reicht nicht aus, bestehende Prozesse effizienter zu gestalten; vielmehr müssen die Grundlagen der Geschäftsmodelle neu definiert werden. Diese Neuausrichtung setzt voraus, dass Gewinnmaximierung nicht mehr die oberste Priorität darstellt, sondern Resilienz, Nachhaltigkeit und sozialer Wohlstand in den Mittelpunkt rücken.

Innovative Ansätze wie kooperative Geschäftsmodelle, partizipative Unternehmensstrukturen und transparente Lieferketten können diese Transformation unterstützen (vgl. Jansen/Spiess-Knafl 2019; Bilge et al. 2020). Gleichzeitig erfordert die Verbindung von Suffizienz und regenerativem Wirtschaften eine aktive Zusammenarbeit mit anderen Akteuren sowie die Etablierung eines Wirtschaftssystems, das Solidarität und Gemeinwohl fördert. Unternehmen, die sich auf gemeinsame Ressourcennutzung fokussieren und Plattformen für geteilte Dienstleistungen schaffen, können in diesem Rahmen eine Vorreiterrolle einnehmen (vgl. Botsman/Rogers 2010).

7.4 Herausforderungen und Chancen

Die Integration von Suffizienz und regenerativen Ansätzen stellt Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Sie müssen sich von der Vorstellung lösen, dass Wachstum das ultimative Ziel ist, und stattdessen neue Wege zur Wertschöpfung entwickeln, die über rein monetäre Gewinne hinausgehen. Diese Transformation erfordert nicht nur mutige und visionäre Führungspersönlichkeiten, sondern auch eine politische und gesellschaftliche Infrastruktur, die solche Ansätze aktiv unterstützt.

Dennoch bieten sich für Unternehmen, die diesen Wandel vollziehen, erhebliche Chancen. Sie können sich als Vorreiter einer neuen ökonomischen Ära positionieren, die auf Balance, Nachhaltigkeit und kollektives Wohl ausgerichtet ist. Langfristig können solche Unternehmen nicht nur besser auf ökologische und soziale Herausforderungen reagieren, sondern auch das Vertrauen und die Loyalität ihrer Kundschaft und der breiteren Gemeinschaft gewinnen.

8 Schlussfolgerungen und Implikationen

Diese Bestandsaufnahme der Diskussion zeigt, dass Suffizienz als unternehmerische Strategie eine grundlegende Neuausrichtung der bestehenden wirtschaftlichen Paradigmen erfordert. Die vorherrschende Fixierung auf Wachstum hat dazu

geführt, dass die planetaren Grenzen überschritten und soziale Ungleichheiten verstärkt wurden. In dieser Situation kann Suffizienz nicht länger als bloß ergänzende Nachhaltigkeitsstrategie betrachtet werden; sie muss vielmehr als zentrales Prinzip in Unternehmensstrategien integriert werden, um ökologisch und sozial nachhaltig zu wirtschaften. Dies ist nicht nur eine strategische Herausforderung, sondern vielmehr eine moralische Verpflichtung. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ihre Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt wahrzunehmen und damit ihren Beitrag zu einer gerechten und zukunftsfähigen Wirtschaft zu leisten.

Unternehmen, die suffizienzorientierte Ansätze verfolgen, stehen vor der Herausforderung, sich in einer wirtschaftlichen Umgebung zu behaupten, die auf kurzfristige Gewinne und Expansion ausgerichtet ist. Die Implementierung solcher Strategien erfordert eine tiefgreifende Transformation der Unternehmenskultur und eine Abkehr von traditionellen Indikatoren wie dem Bruttoinlandsprodukt und anderen rein finanziellen Messgrößen. Eine solche Veränderung kann durch die Integration von alternativen Erfolgskriterien unterstützt werden, die ökologische und soziale Werte betonen.

Der Aufruf zur Reflexion und Transformation muss auch die Betriebswirtschaftslehre als Disziplin einschließen, die bislang weitgehend in der Logik des Wachstums verhaftet bleibt. Die Notwendigkeit einer transformativen BWL, die nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Resilienz und den sozialen Beitrag der Unternehmen in den Mittelpunkt stellt, ist dringlicher denn je. Diese Perspektive erfordert jedoch, dass die Unternehmensethik stärker in die betriebswirtschaftliche Lehre und Praxis integriert wird. Unternehmen müssen nicht nur wirtschaftliche Effizienz, sondern auch ihre moralische Verantwortung im Sinne der Suffizienz berücksichtigen.

Die Verknüpfung von Suffizienz mit der Postwachstumsökonomie und dem Paradigma des regenerativen Wirtschaftens zeigt auf, dass Unternehmen nicht nur auf Reduktion und Mäßigung setzen, sondern auch aktiv zur Verbesserung ökologischer und sozialer Systeme beitragen können. Dieser Ansatz bietet langfristige Vorteile, indem er Unternehmen resilenter macht und ihre Fähigkeit fördert, sich an die sich verändernden gesellschaftlichen und ökologischen Bedingungen anzupassen.

Die Implementierung von suffizienzorientierten Strategien und die Übernahme einer Postwachstumsperspektive sind herausfordernd, aber notwendig. Sie bieten eine Chance, Wirtschaft und Gesellschaft neu zu denken, hin zu mehr Stabilität, Gerechtigkeit und ökologischer Balance. Unternehmen, die sich dieser Herausforderung stellen, werden zu Pionieren einer neuen ökonomischen Ära und tragen entscheidend zur Gestaltung einer nachhaltigen und regenerativen Zukunft bei.

Die Implikationen für die Forschung und Praxis sind weitreichend: Suffizienz sollte als ethisches Gebot und als strategische Notwendigkeit betrachtet werden, um unternehmerische Resilienz und gesellschaftliches Wohl – ökologisch und sozial – langfristig zu sichern. Indem Unternehmen ethische Prinzipien wie Verantwortung, Fairness und Nachhaltigkeit in ihre Strategien integrieren, können

sie nicht nur den Anforderungen der Gegenwart gerecht werden, sondern auch Vorreiter einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft werden.

Literaturverzeichnis

- Alcott, B.* (2005): Jevons' Paradox, in: Ecological Economics, Vol. 54/No. 1, 9–21. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2005.03.020
- Baumgartner, R. J./Ebner, D.* (2010): Corporate Sustainability Strategies. Sustainability Profiles and Maturity Levels, in: Sustainable Development, Vol. 18/No. 2, 76–89. DOI: 10.1002/sd.447.
- Beatson, A./Gottlieb, U./Pleming, K.* (2020): Green Consumption Practices for Sustainability. An Exploration Through Social Practice Theory, in: Journal of Social Marketing, Vol. 10/No. 2, 197–213. DOI: 10.1108/JSOCM-07-2019-0102.
- Beyeler, L./Jaeger-Erben, M.* (2022): How to Make More of Less. Characteristics of Sufficiency in Business Practices, in: Frontiers in Sustainability, Vol. 3. DOI: 10.3389/frsus.2022.949710.
- Bilge, H./Barbuta-Misu, N./Zungun, D/Virlanuta/F. O./Guven, H.* (2020): Organizational Democracy in the Private Sector. A Field Research, in: Sustainability, Vol. 12/No. 8, Article 8. DOI: 10.3390/su12083446.
- Blühdorn, I.* (2017): Post-Capitalism, Post-Growth, Post-Consumerism? Eco-Political Hopes Beyond Sustainability, in: Global Discourse, Vol. 7/No. 1, 42–61. DOI: 10.1080/23269995.2017.1300415.
- Bocken, N. M. P./Short, S. W.* (2016): Towards a Sufficiency-Driven Business Model. Experiences and Opportunities, in: Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol. 18, 41–61. DOI: 10.1016/j.eist.2015.07.010.
- Bocken, N. M. P./Short, S. W./Rana, P./Evans, S.* (2018). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 65, 42–56. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039
- Botzman, R./Rogers, R.* (2010): What's Mine Is Yours. The Rise of Collaborative Consumption, New York City: HarperCollins.
- D'Alisa, G./Demaria, F./Kallis, G.* (2015): Degrowth. A Vocabulary for a New Era, London: Routledge.
- Evans, W. R./Haden, S. S. P./Clayton, R. W./Novicevic, M. M.* (2013): History-of-Management-Thought About Social Responsibility, in: Journal of Management History, Vol. 19/No. 1, 8–32. DOI: 10.1108/17511341311286150.
- Fath, B. D./Fiscus, D. A./Goerner, S. J./Berea, A./Ulanowicz, R. E.* (2019): Measuring Regenerative Economics. 10 Principles and Measures Undergirding Systemic Economic Health, in: Global Transitions, Vol. 1, 15–27. DOI: 10.1016/j.glt.2019.02.002
- Figge, F./Young, W./Barkemeyer, R.* (2014): Sufficiency or Efficiency to Achieve Lower Resource Consumption and Emissions? The Role of the Rebound Effect, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 69, 216–224. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.01.031
- Freeman, R. E./Dmytryiev, S. D./Phillips, R. A.* (2021): Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm, in: Journal of Management, Vol. 47/No. 7, 1757–1770. DOI: 10.1177/0149206321993576
- Fullerton, J.* (2015): Regenerative Capitalism. How Universal Principles and Patterns Will Shape Our New Economy, Boulder: Capital Institute.
- Gebauer, J./Mewes, H.* (2015): Qualität und Suffizienz in stabilitätsorientierten KMU. Unternehmensansätze für die Postwachstumsgesellschaft. UmweltWirtschaftsForum, Vol. 23, 33–40. DOI: 10.1007/s00550-015-0352-9.
- Geissdoerfer, M./Vladimirova, D./Evans, S.* (2018): Sustainable Business Model Innovation. A Review, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 198, 401–416. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240.

- Göpel, M. (2016): The Great Mindshift (Bd. 2), Mosbach: Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-43766-8.
- Gossen, M./Kropfeld, M. I. (2022): »Choose Nature. Buy Less.« Exploring Sufficiency-Oriented Marketing and Consumption Practices in the Outdoor Industry, in: Sustainable Production and Consumption, Vol. 30, 720–736. DOI: 10.1016/j.spc.2022.01.005.
- Gossen, M./Niessen, L. (Hrsg.) (2024): Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: transcript. DOI: 10.14361/9783839469101.
- Heikkurinen, P./Young, C. W./Morgan, E. (2019): Business for Sustainable Change. Extending Eco-Efficiency and Eco-Sufficiency Strategies to Consumers, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 218, 656–664. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.02.053.
- Herrington, G. (2021): Update to Limits to Growth. Comparing the World3 Model with Empirical Data, in: Journal of Industrial Ecology, Vol. 25/No. 3, 614–626. DOI: 10.1111/jiec.13084
- Hickel, J. (2021): What Does Degrowth Mean? A Few Points of Clarification, in: Globalizations, Vol. 18/No. 7, 1105–1111. DOI: 10.1080/14747731.2020.1812222.
- Homann, K./Suchanek, A. (2005): Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Hristov, I./Chirico, A. (2019): The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies, in: Sustainability, Vol. 11/No. 20, Article 20. DOI: 10.3390/su11205742.
- Jackson, T. (2009). Prosperity Without Growth. Economics for a Finite Planet, London: Earthscan.
- Jansen, S. A./Spiess-Knafl, W. (2019): Intersektorale Kooperationen und Akquisitionen. Erste Belege für eine neue Beziehungsfähigkeit zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft, in: Kraemer, A./Edinger-Schons, L. M. (Hrsg.): CSR und Social Enterprise, Berlin, Heidelberg: Springer, 49–64. DOI: 10.1007/978-3-662-55591-0_6.
- Kallis, G. (2011): In Defence of Degrowth. Ecological Economics, Vol. 70/No. 5, 873–880. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2010.12.007.
- Kropfeld, M. I./Reichel, A. (2021): Das Geschäftsmodell des Genug, in: Ökologisches Wirtschaften, Vol. 36/No. 3, 30–34.
- Kropfeld, M. I./Reichel, A. (2024): The Future of Organizations. Understanding Business Model Implications of Shifting From Profit to Purpose, in: Gossen, M./Niessen, L. (Hrsg.): Sufficiency in business: The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: transcript, 65–82. DOI: 10.14361/9783839469101.
- Li, M./Wiedmann, T./Fang, K./Hadjikakou, M. (2021): The Role of Planetary Boundaries in Assessing Absolute Environmental Sustainability Across Scales, in: Environment International, Vol. 152, 106475. DOI: 10.1016/j.envint.2021.106475.
- Meadows, D. H./Meadows, D. L./Randers, J./Behrens, W. W. (1972): The Limits to Growth, London: Universe Books.
- Morseletto, P. (2020): Restorative and Regenerative. Exploring the Concepts in the Circular Economy, in: Journal of Industrial Ecology, Vol. 24/No. 4, 763–773. DOI: 10.1111/jiec.12987
- Niessen, L./Bocken, N. M. P. (2021): How Can Businesses Drive Sufficiency? The Business for Sufficiency Framework, in: Sustainable Production and Consumption, Vol. 28, 1090–1103. DOI: 10.1016/j.spc.2021.07.030
- Palzkil, A./Wanner, M./Markscheffel, F. (2015): Suffizienz als Geschäftsmodell, in: uwf UmweltWirtschaftsForum, Vol. 23/No. 1, 69–76. DOI: 10.1007/s00550-015-0353-8.
- Reichel, A. (2013): Strategische Handlungsoptionen für Unternehmen in der Postwachstumsökonomie, in: Binswanger, H.-C./Ekardt, F./Grothe, A./Hasenclever, W.-D./Hauchler, I./Jänicke, M./Jänicke, M./Kollmann, K./Michaelis, N. V./Nutzinger, H. G./Rogall, H./Scherhorn, G. (Hrsg.): Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie 2013/2014. Im Brennpunkt: Nachhaltigkeitsmanagement, Marburg: Metropolis, 191–219.
- Reichel, A. (2017): Wachstumsindifferenz. Generische Unternehmensstrategien für die Postwachstumsökonomie, in: Wunder, T. (Hrsg.): CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 325–339. DOI: 10.1007/978-3-662-49457-8_17.

- Reichel, A. (2018): Next Growth. Wachstum neu denken, Frankfurt/Main: Zukunftsinstutut GmbH.*
- Reichel, A. (2019): Transformative Betriebswirtschaftslehre – Über die Verantwortung der Disziplin im postwachstumsorientierten Wandel, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 20/H. 1, 90–104.*
- Reichel, A. (2021): Politische Postwachstumsökonomie – Wirtschaften und Leben jenseits des Wachstumszwangs, in: Pechlaner, H./Habicher, D./Innerhofer, E. (Hrsg.): Transformation und Wachstum. Alternative Formen des Zusammenspiels von Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbaden: Springer Gabler, 89–107.*
- Reichel, A./Seeberg, B. (2013): Ökologische Allowance. Eine Bewertung der absoluten Grenzen der Betriebswirtschaft, in: Ökologisches Wirtschaften, Vol. 28/No. 2, 35–41.*
- Rockström, J./Steffen, W./Noone, K./Persson, Å./Chapin, F. S./Lambin, E./Lenton, T. M./Scheffer, M./Folke, C./Schellnhuber, H. J./Nykqvist, B./de Wit, C. A./Hughes, T./van der Leeuw, S./Rodhe, H./Sörlin, S./Snyder, P. K./Costanza, R./Svedin, U./Falkenmark, M./Karlberg, L./Corell, R. W./Fabry, V. J./Hansen, J./Walker, B./Liverman, D./Richardson, K./Crutzen, P./Foley, J. A. (2009): A Safe Operating Space for Humanity, in: Nature, Vol. 461/No. 7263, 472–475. DOI: 10.1038/461472a.*
- Sandberg, M. (2021): Sufficiency Transitions. A Review of Consumption Changes for Environmental Sustainability, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 293, 126097. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.126097.*
- Shannon, G./Issa, R./Wood, C./Kelman, I. (2022): Regenerative Economics for Planetary Health. A Scoping Review, in: International Health Trends and Perspectives, Vol. 2/No. 3, Article 3.*
- Schneidewind, U. (2018): Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels Frankfurt/Main: Fischer Taschenbuch.*
- Schneidewind, U./Palzkil, A. (2011): Suffizienz als Business Case Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre. Impulse zur WachstumsWende, Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.*
- Schneidewind, U./Zahrnt, A. (2013): Damit gutes Leben einfacher wird. Perspektiven einer Suffizienzpolitik, München: oekom Verlag.*
- Schor, J. B. (1998): The Overspent American. Why We Want What We Don't Need, New York: Harper Perennial.*
- Schweighofer, M. (2015): Die Elimination sozialer Praktiken. Eine Herausforderung auf dem Weg zu suffizienten Alltagskulturen, in: Innovation – Exnovation. Prozesse des Abschaffens und Erneuerns in der Nachhaltigkeitstransformation, Marburg: Metropolis, 127–144.*
- Singh, N. M. (2019): Environmental Justice, Degrowth and Post-Capitalist Futures, in: Ecological Economics, Vol. 163, 138–142. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2019.05.014.*
- SRU – Sachverständigenrat für Umweltfragen (2024): Suffizienz als ›Strategie des Genug‹. Sachverständigenrat für Umweltfragen. Link: <https://www.umweltrat.de> (zuletzt abgerufen am 07.04.2025).*
- Stahel, W. R. (2016): The Circular Economy, in: Nature News, Vol. 531/No. 7595, 435–438. DOI: 10.1038/531435a.*
- Stiglitz, J. E./Sen, A./Fitoussi, J.-P. (2010): Mismeasuring Our Lives. Why GDP Doesn't Add Up, New York: The New Press.*
- Ulrich, P. (2016): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern: Haupt.*
- Vandeventer, J. S./Cattaneo, C./Zografos, C. (2019): A Degrowth Transition. Pathways for the Degrowth Niche to Replace the Capitalist-Growth Regime, in: Ecological Economics, Vol. 156, 272–286. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2018.10.002.*
- Wiedenhofer, D./Virág, D./Kalt, G./Plank, B./Streeck, J./Pichler, M./Mayer, A./Krausmann, F./Brockway, P./Schaffartzik, A./Fishman, T./Hausknost, D./Leon-Gruchalski, B./Sousa, T./Creutzig, F./Haberl, H. (2020): A Systematic Review of the Evidence on Decoupling of GDP, Resource Use and GHG Emissions, Part I. Bibliometric and Conceptual Mapping,*

in: Environmental Research Letters, Vol. 15/No. 6, 063002. DOI: 10.1088/1748-9326/ab8429.

White, K./Hardisty, D. J./Habib, R. (2019): The Elusive Green Consumer, in: Harvard Business Review, Vol. 97/No. 4, 124–133.

*Ulrich Thielemann**

Den Klimakollaps aufhalten durch eine unternehmerische Suffizienzrevolution?**

Korreferat zum Beitrag von André Reichel

1 Nicht zwei, sondern drei paradigmatische Positionen in der Klimadebatte

Ob der Klimakollaps noch abgewendet werden wird (nicht: kann), ist reichlich unwahrscheinlich. Die Welt bewegt sich auf der Basis der gegenwärtigen Klimapolitik auf einen Temperaturanstieg von 2,7 Grad im Jahr 2100 hin (vgl. Climate Action Tracker 2024). Und dabei ist das Auslösen nicht-linearer klimatischer Kippunkte, die bereits ab einem Anstieg von 1,5 Grad für möglich gehalten werden, noch nicht einmal enthalten (vgl. Lenton et al. 2023: 230). In einer solchen Welt, die geprägt wäre von Hitzewellen, Trockenheit, Überschwemmungen, steigenden Meeresspiegeln, Stürmen und zunehmenden Bränden, wird die Nahrungsmittelsicherheit drastisch abnehmen (vgl. Spratt 2024: 39, 41f.). Auch wird ein breiter Gürtel, der sich um den Äquator herum erstreckt, praktisch unbewohnbar werden, weil viele Menschen, die über mehrere Stunden einem Mix aus hohen Temperaturen und hoher Luftfeuchtigkeit ausgesetzt sind, nicht überleben werden (vgl. Le Page 2023). Versicherungsmathematiker schätzen, dass die Hälfte der Weltbevölkerung einen Temperaturanstieg von drei Grad nicht überleben wird (vgl. Trust et al. 2025: 32).

Die vorherrschende Antwort auf diese, in der Geschichte der Menschheit (neben dem nuklearen Armageddon) in ihrer Schwere einzigartigen Problemlage besteht darin, die Anstrengungen zur Dekarbonisierung des bestehenden Energie- und Ressourcenverbrauchs niveaus ambitionierter als bislang voranzubringen, und zwar ohne dabei Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden. Die in der breiten Wahrnehmung einzige Gegenposition dazu besteht in der Leugnung oder Verharmlosung der Klimakrise einerseits, im Widerstand gegen die Dekarbonisierung bzw. im Festhalten am fossilen Regime andererseits, zumeist unter dem Slogan der ‚Technologieoffenheit‘ und verbunden mit dem Argument, ansonsten würde die Wettbewerbsfähigkeit gefährdet. Zugespitzt: »Schlimmer als ein Kippunkt des Klimas ist der Kippunkt deutscher Wettbewerbsfähigkeit« (Altenbockum 2025: 1).

André Reichel nimmt die dritte, jedenfalls in der öffentlichen Debatte selten wahrgenommene Position ein, die individualethisch unter dem Begriff ‚Suffizienz‘ firmiert und ordnungsethisch als Konzept einer Abkehr vom Wachstum bzw. vom

* Dr. Ulrich Thielemann, MeM – Denkfabrik für Wirtschaftsethik, Wolframstr. 39, D-12105 Berlin, Germany, Tel.: +49-(0)30-89650823, E-Mail: ulrich.thielemann@mwm-wirtschaftsethik.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschaftsethik, normative Grundlagen der Ökonomik, Klimakrise.

** Beitrag eingereicht am 09.02.2025.

Wachstumswang (›De-Growth‹) gefasst wird. Dabei möchte er diese grundlegende Orientierung an einem »Genug« (S. 159) – letztlich an einem Weniger – auch Unternehmen anempfehlen.

2 Warum ›Suffizienz‹?

Zur allgemeinen Begründung für eine »absolute Reduktion des Ressourcenverbrauchs« (S. 161) führt Reichel pauschal zum einen die planetaren Grenzen an, die in mehreren Dimensionen bereits überschritten sind (vgl. Lenton et al. 2019), zum anderen den ›Rebound‹-Effekt. Dabei unterbleibt allerdings eine grundlegende Zurückweisung der Annahme der Möglichkeit eines ›grünen Wachstums‹ – d. h. der These der Vereinbarkeit des Festhaltens am Wachstumsparadigma mit der Wahrung der planetaren Grenzen oder gar eines Wachstums *durch* Umwelttechnologien und klimapolitisch hinreichende Dekarbonisierungsanstrengungen. Dafür reicht der Hinweis auf ›Rebound‹-Effekte nicht aus, da diese allein dann greifen, soweit Emissionsreduktionen die Energieeffizienz erhöhen und diese zur Senkung monetärer Kosten führen. Um aufzuzeigen, dass ›grünes Wachstum‹, sei es klimapolitisch oder in anderen Dimensionen richtigen Wirtschaftens, fehlgeht und also ›Suffizienz‹ notwendig ist,

- müssten erstens die Kollateralschäden einer bloßen Dekarbonisierung des präsentenzlos angewachsenen Ressourcen- und Energieverbrauchsniveaus benannt werden (vgl. Glüsing et al. 2021; Jensen et al. 2021; Seibert/Rees 2021) – einschließlich der Schäden, die eine hypothetisch in nicht-fossiler Weise ermöglichte Fortsetzung der Beanspruchung des Planeten mit sich brächte;
- müsste zweitens der Umstand bedacht werden, dass die Ersetzung der massiven fossilen durch eine ebenso massive regenerative Energieinfrastruktur, die im laufenden Betrieb eine höhere Energieeffizienz, aber im Aufbau auch einen geringen Energy Return to Energy Investment (EROI) aufweist, wiederum den Einsatz fossiler Energien erfordert und diese regenerative Energieinfrastruktur sich überdies nicht selbst erneuert (vgl. Jensen et al. 2021: 291, 376f., 385, 420, 438; Seibert/Rees 2021: 6f., 10f.); und
- müssten drittens die ungeheuren wirtschaftlichen Verwerfungen in Rechnung gestellt werden, die vor allem unter der Herrschaft des nach wie vor etablierten neoliberalen Regimes (Sozialstaatsabbau, Hyperglobalisierung, wachsender Wettbewerbs- und Renditedruck) dann zu erwarten sind, wenn die nach wie vor, auch in Deutschland, zu rund 80 Prozent fossil angetriebene Wirtschaftsleistung (vgl. Energy Institute 2024) innerhalb kürzester Zeit auf regenerativen Energien umgestellt werden müsste,¹ was massiven Abbau hier und ebenso

1 Um die Größenordnungen zu ermessen: Man müsste jedes Jahr das 1,1-Fache der bislang insgesamt aufgebauten Wind- und Solarkapazitäten installieren, um unter Beibehaltung des bestehenden Energieverbrauchs die Emissionen bis 2030 zu halbieren (vgl. Seibert/Rees 2022: 2).

massiven Aufbau dort bedeuten müsste; die fehlenden Fachkräfte müssten erst (etwa durch massiv ansteigende CO₂-Preise) ›freigesetzt‹ und sodann umgeleitet werden (vgl. auch Herrmann 2022: 207–215, 262).

3 Suffizienz und Gewinn

Aus dieser, eher angedeuteten Sachlage leitet Reichel ›Suffizienz‹ als »Leitbild für unternehmerisches Handeln« ab (S. 156f.). ›Suffizienz‹ sei »als unternehmerische Strategie zu etablieren«, um eine »Überschreitung planetarer Grenzen« zu verhindern (S. 161). Später wird zwar spezifiziert, dass durch Unternehmen initiierte »suffizienzorientierte Strategien« nur einen (im Umfang unklaren) Beitrag zur Rettung der Welt leisten sollen (oder können?) (vgl. S. 164). Die Macht der Unternehmen wird jedoch als so groß eingeschätzt, dass ein »bewusster Verzicht« aus unternehmerischem Antrieb (S. 158) als ein »notwendiger Schritt« dargestellt wird, um »die planetaren Grenzen zu respektieren« (S. 166).

Weniger Ressourcen zu verbrauchen sei mit den üblicherweise unterstellten Gewinnzielen, zumindest mit der Wahrung des finanziellen Gleichgewichts (der Zahlungsfähigkeit), problemlos vereinbar, jedenfalls wird dies über weite Strecken nahegelegt. In Sinne einer entproblematisierenden »Und-Ethik« (Thielemann 1999: 136f.) sei »ökonomische Resilienz mit ethischer Verantwortung« eben einfach zu »verbinden« (S. 160) oder ›in Einklang‹ zu bringen (vgl. S. 157, 159–161).

Mehr noch, es wird nahegelegt, »die Frage nach dem ›Genug‹ in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Aktivitäten« zu stellen (S. 159), sei nicht nur ohne Abstriche bei den »wirtschaftlichen Zielen« erreichbar, sondern diesen geradezu förderlich. Diese als Business Case for Ethics bekannte und sehr prominent vertretene unternehmensexistische Position (vgl. Thielemann 2008; Ulrich 2016: 453–456; Shamir 2008: 13f.) zeigt sich etwa im Hinweis darauf, dass ›Suffizienz‹ nicht als »idealistic oder praxisfern« abzutun sei (S. 158), »Unternehmen langfristig erfolgreicher« mache (ebd.) und »Chancen für eine nachhaltige Positionierung im Markt« biete (S. 160), wohingegen »Konkurrenten«, »die weiterhin auf Expansion« setzten, bloß »kurzfristige Gewinne« einfahren (S. 163), mit Blick auf insgesamt erzielbare Kapitaleinkommen also kurzsichtig agierten. »Auf bestimmte Marktchancen zu verzichten, wenn diese mit übermäßigem Ressourcenverbrauch oder Umweltzerstörung verbunden sind« (S. 160), bedeute also nicht Verzicht in Sachen Gewinnerzielung. Eine moralische Umorientierung sei an sich, so muss gefolgert werden, gar nicht erforderlich.

Die Zurückweisung von »Profitmaximierung« (vgl. S. 163, 165, 167), die mit einer Suffizienzorientierung nicht vereinbar sei (vgl. S. 168), ebenso wie die korrespondierende Forderung nach einer Umorientierung der Betriebswirtschaftslehre (vgl. S. 165f., 169), ist nur dann kein Widerspruch in der eigenen Argumentation, wenn sich ›Maximierung‹ stets auf ›kurzfristig‹, d. h. kurzsichtig reimt. So ist dann auch von »kurzfristiger Profitmaximierung« die Rede (S. 167), was keinen Sinn ergibt, da der bloß ›kurzfristige‹ nicht der insgesamt höchstmögliche Gewinn ist (vgl. Thielemann 2009: 141–143).

4 Regulierung bloß als Option

Sollten die Unternehmen – und zwar alle, jeder für sich, flächendeckend, ohne jede Koordination – daran gehen, ihren Ressourcen- und Flächenverbrauch und insbesondere den ihnen zurechenbaren THG-Ausstoß planetenkonform zu reduzieren – d. h. um durchschnittlich mindestens 9,93 Prozent jährlich global, hierzu lande bei einer einigermaßen gerechten Verteilung des verbleibenden CO₂-Budgets um 24 Prozent, jedes Jahr, (vgl. Büchs et al. 2023: 763) –, so wäre, so glaubt Reichel, der Planet gerettet (vgl. S. 161). Da der Ressourcen- und damit der Energieverbrauch (nicht nur der fossile) entsprechend gesenkt werden müsste, ohne dass die Umsätze einbrechen dürften (denn die Gewinne sollen ja nicht sinken) und auch ohne dass die Ressourcen- und Energiekosten sinken (denn dann würden ja über komplexe makroökonomische Kanäle Rebound-Effekte greifen), müsste dies auf eine gigantische dematerialisierte Dienstleistungsökonomie hinauslaufen und zwar auf eine solche, die nicht, wie etwa KI oder der Tourismus, auf einer massiven Ressourcenbasis basiert.

Nun gäbe es da allerdings einen »Druck, Gewinne zu maximieren und kontinuierliches Wachstum zu generieren«, der nicht etwa systematisch, sondern bloß »oftmals einer suffizienzorientierten Ausrichtung« widerspräche (S. 162). Dieser »Druck« gehe einerseits von »Konkurrenten« aus, »die weiterhin auf Expansion und Skalierung setzen«, andererseits von »Investoren« (S. 153, 165), also dem market for corporate control. Dieser Druck bestehe allerdings systematisch nur darum, weil die Kapitaleigentümer, die ja letztlich das Sagen haben, »häufig auf kurzfristige finanzielle Renditen« fokussierten, also nicht in der Lage seien, ihre eigenen Kapitalverwertungsinteressen bzw. »die langfristigen Vorteile einer suffizienzorientierten Ausrichtung« (S. 164) zu erkennen.

Nur darum, so muss gefolgert werden, sei Regulierung notwendig (vgl. S. 157, 159f., 164), um, ganz im Sinne des sog. Gefangenendilemmas (vgl. Thielemann 1997: 291f., 303), den Homines oeconomici dabei zu helfen, ihr wahres Eigeninteresse zu verwirklichen. Entsprechend wird Regulierung als Setzen von »Anreizen« gefasst (S. 9), nicht als Ermöglichung (genauer: dem Zumutbar-Machen) verantwortungsvollen Handelns.

Doch selbst wenn wir eine nicht-konsistente Auslegung des Textes annehmen, so dass es sich bei der geforderten »Abkehr von der reinen Gewinnorientierung« (S. 160) tatsächlich um eine solche handelt und nicht bloß um eine Abkehr von der Bestimmung der »Indikatoren für unternehmerischen Erfolg« (S. 165), so verkennt Reichel doch den tieferen Sinn von Regulierung und letztlich die Notwendigkeit des demokratischen Rechtsstaates. Dieser, gefasst als »politische und regulatorische Landschaft« (S. 164), sei nämlich letztlich bloß eine Option neben anderen, die eingesetzt werden »kann« (ebd.) – oder auch nicht.

Auch schon allein durch eine »aktive Zusammenarbeit« zwischen unternehmerischen Akteuren, die ihre Tätigkeiten auf »Suffizienz« umstellen (ohne dabei zahlungsunfähig zu werden), soll sich nämlich ein anderes »Wirtschaftssystem« etablieren können (S. 168). Dies verkennt die den demokratischen Rechtsstaat überhaupt erst begründenden Grenzen moralischer Verbindlichkeit, d. h. der (hypo-

thetischen) allgemeinen Einsicht in das richtige Tun. Diese ergeben sich daraus, dass in großgesellschaftlichen Zusammenhängen die je Einzelnen nicht wissen, ob ihr möglicherweise schmerzhafter Beitrag nicht wirkungslos verpufft, weshalb die moralische Einsicht durch rechtsverbindliche, also sanktionsbewehrte Regeln (Gesetze) gestützt werden muss, die die Bürger sich »als Autoren des Rechts« (Habermas 1992: 153), dem sie unterworfen sind, selbst geben (vgl. Thielemann 2009: 178–187; andeutungsweise Habermas 1992: 148).

Dies gilt bereits für den Bereich der Einkommensverwendung bzw. des Konsums, aber erst recht für den Bereich der Einkommenserzielung, die stets unter Wettbewerbsbedingungen erfolgt. »Der sogenannte ›Wachstumsimperativ‹ ist ja nicht bloß eine »Annahme«, die »Unternehmen in einen Wettbewerb um knappe Ressourcen zwingt« (S. 165), sondern spürbare Realität, gegen die »Umdenken« (S. 1) allein nicht weiterhilft.² Der allgemeine, seit gut 200 Jahre massiv angewachsene Güterwohlstand und somit die Einkommen und auch die Gewinne basieren auf dem Einsatz vorrangig fossiler Brennstoffe und dem Planeten abgerungener Ressourcen. Mit Dienstleistungen, soweit sie tatsächlich dematerialisiert erfolgen und sie weder outgesourceter Teil der Industrieproduktion sind noch diese voraussetzen, lassen sich so gut wie keine Tauschvorteile und also auch keine Gewinne generieren (vgl. Thielemann 2021: 160–163).³ Dies manifestiert sich aktuell in den Sorgen um eine Deindustrialisierung Deutschlands. Sollten sich einzelne Unternehmen daran machen, deutlich weniger Ressourcen und Energie einzusetzen und damit letztlich weniger Güter zu verkaufen, würden sie bald insolvent gehen. Die Aufsichtsräte würden das Management schon vorher austauschen, weshalb man Vorstände, die so etwas anvisieren, nicht findet.

Daniel Deimling, dessen Pionierarbeit zum möglichen unternehmerischen Beitrag für eine ›Postwachstumsökonomik‹ Reichel unbeachtet lässt, kann überzeugend aufzeigen, dass Unternehmen, die nicht wachsen wollen, ohne vom Wettbewerb ausgelesen zu werden, durchaus (in Nischen) möglich sind – solange der Markt für Unternehmenskontrolle noch nicht vollständig herrscht, wäre wohl hinzuzufügen. Doch hält er zu Beginn seiner Untersuchung fest: »Würden Unternehmen ohne eine Veränderung der ökonomischen Rahmenbedingungen von heute auf morgen flächendeckend wachstumsneutral wirtschaften, würden massenhaft Arbeitsplätze verloren gehen und die Sozialsysteme kollabieren.« Daher müssten »die Strukturen, die Unternehmen unter einen Expansionsdruck setzen, verändert werden, bevor der Wachstumsdrang der Einzelwirtschaft zum Gegenstand wachstumskritischer Forschung werden kann« (Deimling 2016: 13, 15).

2 Im Übrigen verhält es sich umgekehrt: Der Wettbewerb zwingt zum Wachstum (vgl. Thielemann 2010: 357–369).

3 Dass ein wachsender Dienstleistungssektor nicht mit sinkenden, sondern wachsenden Emissionen einhergeht, zeigt Fix (2019).

Literaturverzeichnis

- Altenbockum, J. v.* (2025): Umkehr – aber wie?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 07. Januar 2025, 1.
- Büchs, M./Cass, N./Mullen, C./Lucas, K./Ivanova, D.* (2023): Emissions Savings from Equitable Energy Demand Reduction, in: Nature Energy, Vol. 8, 758–769. Link: <https://doi.org/10.1038/s41560-023-01283-y> (zuletzt abgerufen am 06.05.2025).
- Climate Action Tracker* (2024): Warming Projections Global Update, November 2024. Link: https://climateactiontracker.org/documents/1277/CAT_2024-11-14_GlobalUpdate_COP29.pdf (zuletzt abgerufen am 06.05.2025).
- Deimling, D.* (2016): Sinnstrukturen und Muster nachhaltiger Unternehmen im Kontext der Wachstumskritik. Eine Untersuchung unter Einsatz einer Systemaufstellung, Wien: Lit.
- Energy Institute* (2024): Statistical Review of World Energy (2024) – With Major Processing by Our World in Data. Link: <https://ourworldindata.org/grapher/primary-energy-source-bar> (zuletzt abgerufen am 06.05.2025).
- Fix, B.* (2019): Dematerialization Through Services, in: BioPhysical Economics and Resource Quality, Vol. 4, Article No. 6, <https://doi.org/10.1007/s41247-019-0054-y>.
- Glüsing J./Hage, S./Jung, A./Klawitter, N./Schultz, St.* (2021): Raubbau im Namen der Umwelt, in: Der Spiegel, 30.10.2021, 8–16.
- Herrmann, U.* (2022): Das Ende des Kapitalismus. Warum Wachstum und Klimaschutz nicht vereinbar sind – und wie wir in Zukunft leben werden, Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Jensen, D./Keith, L./Wilbert, M.* (2021): Bright Green Lies. How the Environment Movement Lost its Way and What We Can Do About It, Rhinebeck: Monkfish Book Publishing Company.
- Lenton, T.M./Rockström, J./Gaffney, O./Rahmstorf, St./Richardson, K./Steffen, W./Schellnhuber, H. J.* (2019): Climate Tipping Points – Too Risky to Bet Against, in: Nature, Vol. 575, 592–595.
- Lenton, T. M./Armstrong McKay, D.I./Loriani S./Abrams, J. F./Lade, S. J./Donges, J. F./Milko-reit, M./Powel, T./Smith, S. R./Zimm, C./Buxton, J. E./Bailey, E./Laybourn, L./Ghadiali, A./Dyke, J. G. (Hrsg.)* (2023): The Global Tipping Points Report 2023, University of Exeter. Link: <https://report-2023.global-tipping-points.org/download/4608> (zuletzt abgerufen am 06.05.2025).
- Le Page, M.* (2023): Risk of Mass Deaths as Heatwaves Start to Pass Survivability Threshold, New Scientist, September 8, 2023. Link: <https://www.newscientist.com/article/2391326-risk-of-mass-deaths-as-heatwaves-start-to-pass-survivability-threshold> (zuletzt abgerufen am 06.05.2025).
- Seibert, M. K./Rees, W. E.* (2021): Through the Eye of a Needle. An Eco-Heterodox Perspective on the Renewable Energy Transition, in: Energies 2021, Vol. 14/No. 15. Link: <https://doi.org/10.3390/en14154508> (zuletzt abgerufen am 06.05.2025).
- Seibert, M. K./Rees, W. E.* (2022): Reply to Fthenakis et al., in: Energies 2022, Vol. 15/No. 3, 971. Link: <https://doi.org/10.3390/en15030974> (zuletzt abgerufen am 06.05.2025).
- Shamir, R.* (2008): The Age of Responsibilization. On Market-Embedded Morality, in: Economy and Society, Vol. 37/No. 1, 1–19.
- Spratt, D.* (2024): Collision Course. 3-Degrees of Warming & Humanity's Future, Breakthrough National Centre for Climate Restoration, Australia. Link: https://www.breakthroughonline.org.au/_files/ugd/148cb0_085aaeb2f1a1481789014b8e895ad23b.pdf (zuletzt abgerufen am 06.05.2025).
- Thielemann, U.* (1999): Die Entfaltung integrativer Wirtschaftsethik in der Kritik, in: Berliner Forum Wirtschaftsethik/Nutzinger, H. G. (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik einer neuen Generation. Zwischen Grundlagenreflexion und ökonomischer Indienstnahme, München: Hampp, 117–152.
- Thielemann, U.* (2008): Ethik als Erfolgsfaktor? The Case Against the Business Case und die Idee verdienter Reputation, in: Scherer, A. G./Patzer, M. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden: Gabler, 231–255.

- Thielemann, U. (2009): System Error. Warum der freie Markt zur Unfreiheit führt, Frankfurt/Main: Westend.*
- Thielemann, U. (2010): Wettbewerb als Gerechtigkeitskonzept. Kritik des Neoliberalismus, Marburg: Metropolis.*
- Thielemann, U. (2021): Game Over – oder Ende des Marktregimes, in: Makroskop, Magazin für Wirtschaftspolitik, Doppelnummer 2021, 158–169.*
- Trust, S./Saye, L./Bettis, O./Bedenham, G./Hampshire, O./Lenton, T.M./Abrams, J.F. (2025): Planetary Solvency, Institute and Faculty of Actuaries, University of Exeter. Link: <https://actuaries.org.uk/document-library/thought-leadership/thought-leadership-campaigns/climate-papers/planetary-solvency-finding-our-balance-with-nature> (zuletzt abgerufen am 06.05.2025).*
- Ulrich, P. (2016): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern: Haupt.*

Wolf Rogowski, Martin Pfaffenbach and Tobias Kronenberg*

Promoting the Promises of ›Sufficiency‹ Without Stumbling Into Its Pitfalls – an Ethically Reflected Economic Perspective**

At first sight, the views of sufficiency/degrowth and green growth appear in unresolvable conflict. After sketching the two approaches, we argue that the conflict may vanish if the discussion turns from fuzzy concepts that are susceptible to ideology to concrete, evidence-based policy proposals. Combining a pluralist taxonomy of economic theories with a coherentist approach to ethically reflected selection of theory, we develop eight imperatives for economically and ethically reflected transition towards a more sustainable economy that both meet the promises of green growth and sufficiency/de-growth.

Keywords: Sufficiency, Economic Growth, Green Growth, Degrowth, Ideological Economics

Suffizienz vs. grünes Wachstum? Ökonomisch und ethisch reflektierte Vorschläge zur Verbindung zweier scheinbar gegensätzlicher Pole

Auf den ersten Blick scheinen ›grünes Wachstum‹ und Suffizienz/degrowth in unauflösbarem Widerspruch zu stehen. Die Gegensätzlichkeit schwindet jedoch, wenn man anstelle vager, ideologieanfälliger Konzepte evidenzbasierte politische Gestaltungsvorschläge betrachtet. Unter Verwendung einer Taxonomie ökonomischer Theorien sowie einer kohärentistischen Konzeption ethisch reflektierter Theoriewahl entwickeln wir acht ökonomische und ethisch reflektierte Vorschläge für nachhaltigeres Wirtschaften, die den Idealen sowohl von Suffizienz als auch von grünem Wachstum entsprechen.

Schlagwörter: Suffizienz, (grünes) Wirtschaftswachstum, degrowth, Ideologie in der Ökonomik

* Prof. Dr. Wolf Rogowski, Department of Health Care Management, Institute of Public Health and Nursing Research, Health Sciences, University of Bremen, Grazer Straße 2a, D-28359 Bremen, Germany, Tel.: E-Mail: rogowski@uni-bremen.de, Research Interests: Sustainable Healthcare, Economics and Ethics of Climate Change

Martin Pfaffenbach, Department of Health Care Management, Institute of Public Health and Nursing Research, Health Sciences, University of Bremen, Grazer Straße 2a, D-28359 Bremen, Germany, Tel.: +49-(0)1578-786431, E-Mail: pfaffenbach@ipp.uni-bremen.de, Research Interests: Sustainable Economics, Economic Policy, Mobility & Transport.

Prof. Dr. Tobias Kronenberg, Bochum University of Applied Sciences, Am Hochschulcampus 1, D-44801 Bochum, Germany, Tel.: +49-(0)234-3210816, E-Mail: tobias.kronenberg@hs-bochum.de, Research Interests: Sustainable Economics, Ecological Economics, Input-Output Analysis.

** Beitrag eingereicht am 08.11.2024; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 07.05.2025.

1 Introduction¹

Except for the financial crisis around 2009 and the COVID pandemic in 2020, the world's gross domestic product (GDP) grew at positive rates since the 1960s (Worldbank 2021). Initially, the basic idea of economic growth was to liberate people from their material plight during the post war years of the 20th century (Erhard 1964). Yet, even though many countries seem to have long overcome post-war material hardship, the striving for positive economic growth rates continues to be the objective of worldwide politico-economic action.

The reasons for sustaining the growth paradigm, the so-called growth imperatives, are diverse: On the one hand, economic growth acts as a stabilizing factor in the predominant socioeconomic system. The credit- or share-based funding of investments (Binswanger 2013; Paech 2019), financing state expenditure through public debt (Easterly 2013), preventing high unemployment in the face of increasing productivity (Paech 2019) and stabilizing the state-aided provision of social security systems (Klingholz 2017) all require positive economic growth rates. On the other hand, there are cultural reasons requiring continuous economic growth like the human quest for social status and its increasing manifestation in the ›conspicuous consumption‹ of products of symbolic character or prestige (Veblen 1899a; Paech 2019) or the tempting possibility of handling the unequal distribution of income and wealth by increasing the distributional mass (*ibid.*).

Since the first report on the *Limits to Growth* (Meadows et al. 1972), various publications have pointed out ecological limits to economic growth. The natural resources available to produce goods and services are limited. As the quantities of non-renewable raw materials as well as the regeneration ability of renewable raw materials are finite, the world's economy is subject to a planetary supply-limit (Rockström et al. 2009b). On the other hand, the natural environment is only able to absorb the waste and emissions that are returned to the biosphere to a certain extent: anthropogenic climate change reveals the limited ability of the ecosystem to absorb greenhouse gas (GHG) emissions associated with increasing production and consumption (Hoegh-Guldberg et al. 2018). Therefore, calls have been made to the idea of ever more and more in private consumption and economic policy and subscribe to the idea of ›enoughness‹ instead (Jungell-Michelson/Heikkurinen 2022).

This idea can be associated with the concepts of ›sufficiency‹ and ›degrowth‹ which are tightly interlinked. Even if sufficiency is primarily associated with individual lifestyles that are less resource intensive and degrowth with policies promoting the transition to less resource-intensive economies, a broader perspective on sufficiency includes policies that can also be labelled degrowth, and degrowth policies are inspired by visions of sufficiency-oriented individual lifestyles (*ibid.*;

¹ Acknowledgments: We are indebted to Mattis Keil, Wolfram Elsner and Manfred Lenzen for helpful comments on the conception and previous versions of this manuscript. All remaining errors are our own.

Declaration of Interests: This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Cosme et al. 2017). In the following, they are used largely interchangeably; degrowth is used if the focus is on economic policies, sufficiency is used if the focus is on individual choices inspired by the idea of enoughness.

It is often argued that the concept of economic growth in its most common understanding as provided e. g. by the Worldbank (2021) describes the growth of real GDP and is thus conceptually independent of the scope of natural resource consumption (Hepburn/Bowen 2013). However, despite this conceptual independence, there is empirical evidence that economic growth has been accompanied by an increase in GHG emissions and material throughput due to the contribution of resource- as well as emission-intensive goods and services to GDP: A global perspective shows that global GDP and material- as well as CO₂-footprints are correlated (Wiedmann et al. 2020; van der Voet et al. 2004). Due to this coupling of economic activity and GHG emissions, the question of the planet's ecological limitations always triggers the question of the limits of economic growth.

This conflict is aggravated by several problems: First, the issue at stake is complex and difficult to answer. Second, both strategies are fuzzy: The concept of green growth leaves open how ›green‹ the envisaged growth ought to be (Jacobs 2013) while the concepts of ›degrowth‹ and ›sufficiency‹ have been used to refer to various (and potentially conflicting) policy proposals (Cosme et al. 2017; Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022). Third, both strategies have potentially conflicting, highly value-laden connotations. The paradigm of (green) growth can be associated with the normative ideal of individual liberty, paired with the idea that governments should refrain from intervening in private affairs; the paradigm of degrowth can be associated with ideals of social responsibility and altruism (*ibid.*; Rogowski 2022).

In such a situation, there is a high risk that the economic debate about adequate policies becomes ideological. There are different definitions of ideology in economics (for an in-depth discussion of this topic, see the editorial [Becker et al. 2022] and the papers in Vol. 21/No. 1 of this journal). Some authors understand the term ideological as being (inevitably)value-laden. We follow a more critical understanding in which statements are ideological for example if they only suggest truth but are difficult to verify or may even be immune against verification (Matiaske/Nienhüser 2021). In this view, economic analysis is ideological if it is biased due to (conscious or sub-conscious) normative considerations (Rogowski 2022). Rogowski and Rechnitzer (2023) developed a coherentist approach that may help overcoming ideological economics.

In this article, we explore the application of this approach to the debate about sufficiency. We argue that the dispute between proponents of sufficiency/degrowth and green growth can best be settled if ideology in the conflicting positions is identified and overcome through economically and ethically reflected analysis. Our argument is as follows: In Section 2, we summarize the main features of the green growth and the sufficiency/degrowth paradigms, illustrating both their persuasive power as well as their complex, fuzzy and value-laden nature. In Section 3.1, we argue that directly applying these value-laden concepts to business or economic policies involves the risk of ideological statements

(Rogowski 2022). As one possible way to address this problem, in Section 3.2, we summarize a recently developed, pluralistic, coherentist framework (Rogowski/Rechnitzer 2023; Rogowski/Elsner 2021) for the economic analysis of sufficiency and its promises. In Section 4, we apply this framework by analysing different claims and promises of the sufficiency concept through the lenses of different economic research programs to identify different economically and ethically reflected proposals for promoting these.

2 Diverging Proposals for a Sustainable Economy

2.1 Innovation and Green Growth

A simplifying, yet intuitive approach to distinguish the various impact-channels of human economic activity on the natural environment and to guide the search for mitigation strategies is the so-called IPAT-equation. It models the ecological impact (I) of economic action as the product of population size (P), affluence (A) and the environmental impact of the current state of technology (T) (Chertow 2000). Assuming that active population control cannot be enforced under democratic conditions, it can be claimed that decreasing the impact of human economic behaviour on the environment involves either improving technology in terms of decreasing its environmental impact and/or reducing human affluence. The distinction between these two can be associated with the two strategic paths of green growth and sufficiency/degrowth which have emerged both in the political and the academic discussion.

2.1.1 Green Growth: The Main Idea

Green growth, as pursued by the OECD (2011) or the European Commission (2019), is defined as economic growth (growth of GDP) which also achieves significant environmental protection. *Green growth* focuses on the technological impact-channel of the IPAT equation, as it encompasses diverse technological and organizational innovations. To decouple economic growth from the growth in resource consumption and GHG emissions, green growth strategies rely on policies which raise the returns to ecological investments and innovations. Core focus are changes of the regulatory framework: Given that many natural resources or absorptive capacities are not priced, markets are assumed to fail and need correction by instruments like ecological taxes or certificates. These are paired with instruments like competition and innovation policy to mutually reinforce economic growth and the conservation of natural capital. Also, it includes policies to break unsustainable path dependencies like the creation of network infrastructure for next generation green technologies. Besides these, it involves labour market policies to preserve employment (not specific jobs) to facilitate a smooth re-allocation of workers from contracting to expanding sectors. These include, for example, training and re-training programs to facilitate the development of the new skills needed for greener production. To address regressive distributive

effects like short-term effects of increasing fuel prices, additionally targeted compensatory measures are implemented to alleviate the transitional costs of greening growth (OECD 2011; European Commission 2019).

In addition, *green growth* can be associated with the transformation to a circular economy, »a regenerative system in which resource input and waste, emission, and energy leakage are minimized by slowing, closing, and narrowing material and energy loops (...) through long-lasting design, maintenance, repair, reuse, remanufacturing, refurbishing, and recycling« (Geissdoerfer et al. 2017). A circular economy has been assumed to induce positive effects on GDP and disposable household income as well as employment opportunities (Korhonen et al. 2018; Nasr et al. 2018; European Commission 2020; Ellen MacArthur Foundation 2013). Rather than only increasing eco-efficiency (i. e. reducing inputs per unit of output) of the existing linear economy of producing, using, and throwing away, this involves ecological effectiveness: ideally, a circular economy consists of sustainable cradle-to-cradle material flow metabolisms (Braungart et al. 2007). Concepts and certificates for value retention processes such as remanufacturing, refurbishment, reuse, and repair already exist yet remain to be comprehensively adopted by the respective legal authorities (Hernandez et al. 2020; European Commission 2020; Nasr et al. 2018; Ministry of Ecological and Solidarity Transition 2020; Braungart et al. 2007).

There are various arguments in favour of green growth which are consistent with the liberal, individualist idea that well-organized market economies are the best means to resolve economic problems, also regarding planetary limits: For example, the transformation to a sustainable economy involves the creation of new jobs in the newly developing environmental industries. Pioneers in this field can be argued to realize a first mover advantage, also on export markets, which outweigh the costs involved with environmental policies (Porter/van der Linde 1995; Lanoie et al. 2008). More generally, low-carbon energy systems as well as other technologies for greening the economy have been argued to induce a new long wave of innovation like previously the steam engine or the microprocessor. Driven by information technologies, low-carbon »smart« energy systems, and new, more ecological circular production systems are argued to lead to new products and lifestyles with a dramatically lower environmental impact (Stern/Rydge 2012). Therefore, it could be argued, that the concept of transformation to a sustainable economy can hardly be reached without green growth.

2.1.2 Green Growth: The Limitations

However, this has also been challenged. For example, the effect of initiatives to promote a circular economy in terms of reducing the extraction of primary resources has been marginal compared with its increase due to economic growth (Bianchi/Cordella 2023). The applicability of *green growth* strategies as adequate long-term solutions for successfully mitigating climate change relies on their ability not only to achieve absolute decoupling of economic growth from growth in GHG emissions but, even more, to achieve de-carbonization and de-materia-

lization alongside economic growth before the increase in average global temperatures exceeds 1.5–2 degrees celsius relative to pre-industrial levels (Hickel/Kallis 2020; Parrique et al. 2019). However, if the current ›green‹ growth measures are maintained, projections show a 4.2 degrees increase in average temperatures by 2100; even if all efforts that are stipulated in the Paris Agreement are being implemented, projections show a 3.3 degrees increase by 2100 (Hickel/Kallis 2020).

2.2 Sufficiency and Degrowth

2.2.1 Degrowth: The Main Idea

Advocates of degrowth typically do not share the optimism that technological progress can decrease the ecological impact of production and consumption in a sufficiently large extent to achieve sustainability (Parrique et al. 2019). Consequently, they call for downscaling of economic activity to an ecologically sustainable level, which limits the prospects for positive growth rates.

While critics argue that this is unlikely to be acceptable to the population, advocates of degrowth point towards results of happiness research like the Easterlin paradox, which suggests that even if across individuals and countries higher income is associated with higher happiness, this is not the case with income growth over time (Easterlin 1974; Stanca/Venhoven 2015). Also, consumption habits do not necessarily satisfy genuine needs but partially arise from a social pressure to consume. In the terms of Veblen (1899b) households in high-income countries may spend a significant share of those incomes on ›conspicuous consumption‹, i. e. consumption that is meant to document their social status in comparison to other households. Accordingly, degrowth proposals frequently include policy measures aimed at changing consumer behaviour like banning or regulating advertisements (Cosme et al. 2017).

The call for degrowth is also motivated by a global equity perspective and the observed correlation between high levels of affluence and the overuse of the Earth's natural capacities (Global Footprint Network 2020): If all people have the right to an equal share of natural consumption, countries with a satisfactory level of prosperity ought to reduce their share of natural consumption to allow countries with low levels of affluence a reasonable level of prosperity without overusing the world's ecological capacities (Roser et al. 2017; Wiedmann et al. 2020; Dittrich et al. 2012).

Degrowth is not a uniformly defined concept but a term which is used in different contexts to convey different meanings (D'Alisa et al. 2015). However, following the failure of the current growth regime to address the challenge of sustainability, common to all calls for degrowth is, at least, the rejection of the pursuit of economic growth as a superordinate politico-economic goal (or, in contrast to ›post-growth‹ or ›a-growth‹, additionally, the call for decreasing GDP). Positively, degrowth can be defined as ›a socially sustainable and equitable reduction (and eventually stabilization) of society's throughput‹ (Kallis 2011) which ought to occur voluntarily and which could be either initiated by governmental action or by grassroot initiatives spreading the idea of a sufficient way of living

(Wiedmann et al. 2020; Cosme et al. 2017). Degrowth concepts argue that a sustainable design of the economy can only be achieved with noticeable changes in existing consumption patterns. Therefore, degrowth concepts often refer to sufficiency practices which include ›absolute reductions, modal shifts, product longevity, and sharing practices to reduce resource consumption and overall GHG emissions (Sandberg 2021). Following a recent review, academic degrowth policy proposals typically pursue the three broad goals of reducing ecological impact, redistributing wealth and income nationally and internationally as well as promoting the transition away from materialism to a convivial and participatory society. The published policy proposals pursuing these goals are very diverse (Cosme et al. 2017).

2.2.2 Degrowth: The Limitations

Theoretically, reducing consumption is a straightforward approach to keep economic activity within sustainable limits. In wealthy industrialized nations there is little doubt that basic needs like sufficient nutrition, clothing, nurture, etc. can be obtained by lower carbon and material footprints.

However, the evidence on which degrowth proposals are built is typically weak: according to a recent review, the large majority (nearly 90 percent) of studies are based on opinion rather than empirical analysis (Savin/van den Bergh 2024). For example, it is unclear whether working time reduction does indeed reduce environmental pressures. A recent review by Antal et al. (2021) showed that reduced work time led to decreasing incomes, consumption expenditures and thus lower environmental pressures. However, degrowth calls for work time reduction are frequently paired with calls for a basic income. Assuming that such a basic income transfers income from wealthier individuals with lower income elasticity of consumption to those with higher income elasticity, more time (which could be used for consuming) paired with a basic income (which increases consumption possibilities) may even increase overall consumption.

Also, given that sufficiency-oriented behaviour is not widespread practice, the preferences of the population may simply not be in line with degrowth's core ideas. Preferences are not easy to change, so calls for degrowth education and cultural change would need to be backed by theory and evidence of effectiveness (Linz 2004).

3 Ethically Reflected Economic Analysis of Sufficiency/Degrowth

Obviously, the debate on green growth vs. sufficiency/degrowth is highly value-laden, and relevant to the choice of economic policies to promote sustainability – it thus involves questions of ethics and economics. The question arises how economics and ethics can be aligned in a manner that paves the way towards economically and ethically reflected solutions.

3.1 The Risk of Ideological Economics in the Debate About Sufficiency/Degrowth

This is important because for individuals in economic policy practice, it is tempting to stick to a familiar, preferred set of solutions and selectively pick those theories, thoughts and empirical facts which confirm one's prejudices. Also, in the scientific practice of economics research and teaching, there is a risk that under the guise of ›positive‹ economics, hidden value judgments combined with an ethically non-cognitivist attitude lead to a pre-determined selection of theories with a one-sided focus on markets and monetary incentives, and in consequence, proposal of solutions proposed by these theories (Klinger/Rogowski 2017) like market-oriented green growth policies – as degrowth activists may claim regarding their opponents.

Such normativist fallacies have been described as ideological economics (or, in other words, mistaken conclusions from ought to is). The more complex a subject matter (so that it is difficult to test statements empirically) and the more politically relevant its consequences (so that there are strong interest groups seeking for legitimizing their preferred proposals also by evidence that appears to be scientific), the higher the risk of its occurrence (Rogowski 2022).

3.2 One Approach to Promote Economically and Ethically Reflected Economics

One alternative could be following a coherentist approach to economically and ethically reflected theory selection (Rogowski/Rechnitzer 2023; Rogowski 2022) which draws upon the plurality of economic theories (Rogowski/Elsner 2021; Rogowski 2022).

It starts with the premise that economics includes several research programs (see Figure 1 for an overview). Even if all can be subsumed under a definition of economics as a science analyzing rational decisions about scarce resources, there are different networks of theories that focus on different aspects of economic phenomena (even if there are various connections also across the research programs).

- (1) The research program of welfare economics as descriptive analysis uses decision-analytic methods to conceptualize and measure different understandings of economic welfare (e. g. monetary measures of income or measures of capabilities) (see e. g. Broadway/Bruce 1984).
- (2) Besides determining mean values, (positive) welfare economic analysis can also involve determining the distribution of the welfare measures.
- (3) The neoclassical (›mainstream‹) research program assesses economic phenomena as the sum of individual decisions that can be added up in general equilibrium models.
- (4) Behavioural economics follows this paradigm but focuses on cognitive and emotional biases that mediate individual choices, given the limitations of the human brain in making ›optimal‹ decisions (see e. g. Thaler/Sunstein 2012).

- (5) The research program of institutional economics focuses on the rules that guide economic interaction. New institutional economic analysis does so applying the model of homo oeconomicus (see e. g. Homann/Suchanek 2005; Picot et al. 2020).
- (6) Original institutional economics encompasses theories that draw upon more empirically grounded, complex models of human decision making, emphasizing aspects like the importance of human relations and social context in the emergence of institutions (see e. g. Wieland 2020; Ostrom 1990).
- (7) Ecological economics recognizes that the economy is embedded in an ecosystem and focuses on an understanding of ›rational‹ decisions that draws upon Daly's criteria of sustainable development (Daly 1990; Rockström et al. 2009a).
- (8) Evolutionary economics views the economy as a complex social system in which economic agents and their preferences, technologies, and institutions evolve in a process of cumulative circular causation (see e. g. Nelson/Winter 1982; Nelson et al. 2018).

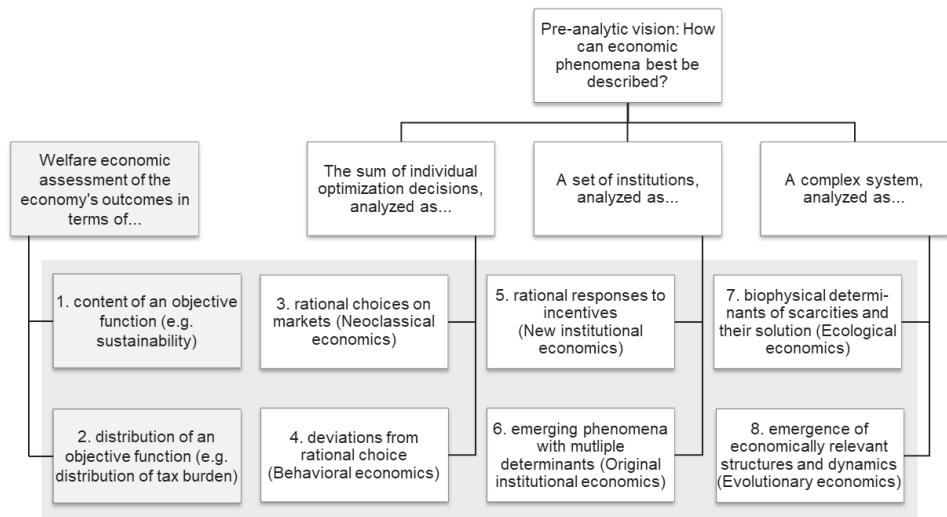


Figure 1: A taxonomy of economic research programs (source: own illustration, adapted from Rogowski and Elsner 2021 and Rogowski 2022)

All of the research programs aim at generating descriptive statements about, explaining and/or predicting economic phenomena in a way that can be scrutinized by empirical investigation. Therefore, they could be labelled ›positive economics‹. At the same time, none of them is free of values: in their context of discovery or in their context of application, all economic theories incorporate value judgments because they involve value-laden decisions of which aspects of (social) reality are worthy of inclusion into the analysis within a research program or its sub-fields (Schurz 2014). Also, the context of justification is inevitably

value-laden, e. g. in establishment of measurement concepts, modeling or hypothesis testing (Malecka 2021).

As a method to account for these value judgments in a theoretically reflected and transparent manner, extending the work by Rogowski (2022), Rogowski and Rechnitzer (2023) propose distinguishing three levels of economic analysis:

- (1) The conception of economic problems (e. g. overuse of resources) and the development of solutions (e. g. policies promoting sufficiency) typically start with an established practice of decision-making which is based on an intuitive, pre-scientific understanding of these problems and potential solutions.
- (2) Positive economic analysis requires identifying and applying theories that incorporate selected central elements of these intuitive ideas. Also, it requires reviewing or generating empirical evidence that critically assesses causative and predictive statements they imply. Using theory and evidence, these statements can be rejected or refined, confirmed and eventually used to generate evidence-based descriptions of the problem and proposals for effective solutions.
- (3) Investigating ›problems‹ and ›solution‹ implies that some state of the world is indeed problematic and some intervention ›improves‹ this state. These value judgments associated with (positive) economic theories are assessed and justified within theories of normative economics. Economic theories may differ by value judgments they incorporate – for example, while solutions of neoclassical economics are »good« in terms of enhancing (negative) freedom (Berlin 2006), behavioural economics proposes at least libertarian paternalist (Thaler/Sunstein 2003; Neumann 2013) solutions and some solutions offered by original institutional economics may incorporate communitarian values about shared social practices in which institutions evolve (Nusser 2020).

To ensure value-neutral economic analysis, Rogowski and Rechnitzer (2023) propose, first, that economic analysis should be open towards the different economic research programs to be able to account for the plurality of problem perceptions and potential solutions. Second, rather than following a fundamentalist path from value judgments to economic analysis and recommendations, they propose a coherentist path (Goodman 1983; Rawls 1951) to theory selection: Starting with perceptions of problems and solution in established decision practice, coherence should be sought for the three levels of 1) intuitively reflected perception, 2) positive economic analysis and 3) normative economic analysis.

Unless coherence has been reached, all three levels should be open to revision. For example, an individual who aims at promoting the use of a certain aspect of sufficiency-oriented consumption may initially feel in opposition to market-based solutions and eventually realize that the problem at hand can best be understood as one of designing a good for which willingness to pay exceeds the price. Or, conversely, an economist who received mainstream economic training and who works for a sufficiency-oriented company may realize that rather than market-based solutions or monetary incentives, a community-oriented solution based on

Elinor Ostrom's principles of governing the commons (Ostrom 1990) may be most adequate to solve the problem at hand.

Applying the framework can thus involve assessing whether a critical argument (made by a representative of the opposing position) either suffers from incoherence regarding these three levels (e. g. because it doesn't live up to its own normative standards or theoretical claims) or indeed points towards an incoherence that needs to be resolved (e. g. by developing a better positive and normative economic foundation for a claim that before was based on practical perceptions of economic problems and their solution only).

4 Different Economic Perspectives on Sufficiency

At first sight, green growth and degrowth appear heading towards fundamentally different directions. The following sections illustrate how such a second view guided by both economic and ethical reflection may help resolve some of these conflicts.

4.1 Content Perspective of Welfare Economics

It is well-established practice that democratic governments report about economic progress. There are good reasons to base these reports on theoretically and empirically established indicators to ensure their accountability. One indicator which ought to be at the centre of these reports from a green growth perspective is GDP.

Reflecting on this reporting practice with reference to the concept of sufficiency sheds light on a possible incoherence of actual content and normative claim of reporting: GDP growth is taken as an indicator of economic progress but it may actually increase in the case of ecological degradation (for example, if economic activity positively counted by GDP was dedicated to restoring damages from extreme weather events induced by the climate crisis).

The concept of green growth leaves open how significant the environmental impact ought to be. However, in our view, taking the liberal ideals that are frequently associated with the growth paradigm serious requires our generation to make sure that future generations are not hampered in their freedom to pursue the lifestyle they wish to pursue (World Commission on Environment and Development 1987). As a consequence, ›green‹ needs to be taken as the necessary and ›growth‹ as the sufficient condition of the green growth paradigm which would involve correcting the economic performance measure to ensure it actually measures what it is meant to do.

Also, the concept of degrowth leaves open what types of ›sufficiency‹ should be achieved, by which measures, and what types of socially oriented policies should accompany them. Scrutinizing the claim that degrowth in the sense of changing consumption patterns to less material-intensive lifestyles from a positive economic perspective on how such changes of consumption patterns are accounted for in GDP reveals that they are not necessarily excluded by the green growth paradigm: For example, new, highly priced mobility services which combine e-taxi services

and first-class public transport could induce a de-materialization of transport alongside with concepts termed ›sharing‹ in the degrowth paradigm. Comparing a well-organized door-to-door journey which includes a tasteful meal and time to read a book or work with a private car journey on jammed highways, the mobility service is likely not only to use less resources but at the same time to create more value to the consumer. Rather than opposing GDP growth, ideas of sufficiency might better be accounted for by adjusting its measurement.

There is a broad literature that explores the limitations of GDP for measuring (economic) progress and about other aspects that ought to be included into the measurement of economic performance. For example, the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress proposes distinguishing between an assessment of current well-being and of sustainability, and they make various recommendations for improving reporting practice in a way that both meets the standards set by positive economic analysis and that accounts for intuitions about what ›welfare‹ entails, including intuitions associated with the concept of sufficiency (Stiglitz et al. 2010).

One alternative to focusing on growth and remaining vague about the ›green‹ of ›green growth‹ could be, for example, reporting GDP growth alongside with an indicator of ecological degradation like the ecological footprint (Lin et al. 2018; Rees/Wackernagel 1994). This is because also from a green growth perspective, the natural environment can be seen as a production factor which was largely ignored by traditional growth theory and historic patterns of growth. Current growth patterns are inefficient because this production factor is undervalued (Jacobs 1991) and there is ample evidence on the positive growth impact following from conservation and sustainable management of natural resources (UNEP 2011).

Also, there are other theoretically and empirically established monetary welfare indicators that appear more coherent with the idea of measuring green growth. For example, as Held et al. (2018) describe, the National and Regional Welfare Index provides an established measure of economic growth which incorporates private consumption but subtracts costs to compensate for negative environmental impacts and damage, such as water pollution, soil degradation, air pollution or noise (alongside with a number of other corrections).

4.2 Distributive Perspective of Welfare Economics

One area of conflict between the two camps concerns considerations of equity and social justice which play a prominent role in the degrowth discussion. Traditionally, they receive low attention by mainstream economists who prefer to focus on ›growing the pie‹ rather than the pestering questions of just distribution. This seems to be a blind spot in the green growth paradigm, which is highly contested by advocates of degrowth.

However, both considerate positive and normative welfare economics imply that any definition of an objective function implies a statement on how the distribution of its content is accounted for. Focusing on this aspect reveals that, at

least in terms of avoiding economic hardships, equity considerations are present in both concepts. This may also be because they are important for policy practice to understand changes in living standards, e. g. to anticipate resistance against reforms in the population.

Theoretical concepts and empirical methods of accounting for distribution in welfare economics can help turning vague calls for justice into measures of distributive impact that are likely to be considered relevant both for green growth and degrowth advocates. For example, it can be shown empirically that carbon pricing schemes tend to result in a regressive tax incidence, as low-income households spend a larger share of their income on carbon intensive products (Granger/Kolstad 2010; Williams III et al. 2015; Fremstad/Paul 2019). From a practical perspective of ensuring the acceptability of these regulatory reforms, advocates of both camps are likely to favour offsetting these distributional effects. This is also coherent with normative ideals of equity which caution against placing additional burden on those who are already in a weak social position, or placing additional burden on those who are the least responsible for causing the climate crisis (Roser/Seidel 2015). Coherent policies could be, for example, a reduction of labour income taxes (Williams III et al. 2015), lump-sum carbon dividends or other policies relieving the financial burdens for low-income households.

4.3 Neoclassical Economic Perspective

Taking a closer look at economic theory, also the nexus between growth of materialist consumption and the neoclassical economic mainstream could be disputed. Degrowth is frequently associated with opposition to purely market-based, neoclassical economic policies and analysis. However, a more precise look at neoclassical theory reveals that market-based economies neither rely on nor automatically generate growth (Irmens 2011). There is nothing in neoclassical general equilibrium theory that suggests that economies must grow over time. On the contrary, neoclassical models usually assume that the economy reaches a state of general equilibrium in which all key variables are constant or growing at constant rates. In terms of growth theory, this situation is called a ›steady state‹ or ›balanced growth path‹. Depending on the details of the model and the setting of parameters, the rate at which the key variables grow in this ›steady state‹ could be larger than zero, equal to zero, or smaller than zero. Thus, a non-growing economy could be compatible with full employment and price stability within the neoclassical theory (Kallis et al. 2018). Relieving it from normative policy-prejudices, the neoclassical framework could thus serve as one shared reference in theoretical discussions.

While proponents of degrowth envision a society with massively altered lifestyles, advocates of green growth are typically reluctant to endorse interference in the lifestyle choices that individuals make for themselves. This is because (negative) freedom is an important value and source of inspiration for neoclassical theory. This apparent incoherence can be overcome by realizing that in many situations an *increase* in individual freedom – rather than a *decrease* – would

allow individuals to choose lifestyles that are more sustainable than currently. Hence, promoting freedom of choice involves enabling sufficiency. Current labour market institutions make it hard for individuals to choose their neoclassically optimal amount of work hours and income, and many workers are stuck in a situation in which they work more than they wish. A 2017 survey of German employees, for instance, revealed that 49 percent of respondents wanted to reduce their working hours while only twelve percent wanted to increase them (Brauner et al. 2018). More freedom with respect to the choice of working time would allow these workers to reduce their working time and, from a neoclassical point of view, would increase economic efficiency. Moreover, the individual reduction in working hours would probably result in an overall reduction of working hours at the macro level, a process that would be in line with the ideas of degrowth proponents.

There is thus little reason for any advocate of green growth to oppose individual decisions to exit the golden cage of abundance (Paech 2019) and enjoy the freedom associated with more sufficient lifestyles – as long as it is voluntary and not enforced by a patronizing state. However, to allow sufficiency lifestyles, regulations for flexible leisure labour decisions may be needed (Antal et al. 2021).

There is another large common ground between proponents of green growth and degrowth that can easily be overlooked in the degrowth proponents' frequent practice of criticising neoclassical economics. One widely shared strategy to exit the fossil age and promote circularity is correcting wrong prices. Since Pigou (1920) and Dahlman (1979), it is well known that markets fail in case of external effects: In the absence of regulatory measures, there is a lack of incentives for private firms to factor in the ecological and social costs of their economic activities, leading to inefficiently low prices from a social perspective. This is the case also for carbon emissions: the European Emission Trading System only covers around 50 percent of total GHG emissions (Bayer/Aklin 2020). Because prices for primary resources do not adequately reflect ecological costs, their relatively low costs impede the broad use of secondary materials from recycling processes and limit the economic feasibility of circular production patterns (Hornberg et al. 2020; Kirchherr et al. 2018). The case for correcting these negative external effects through ecological taxes becomes even stronger if one considers the possibility of recycling the tax revenue in such a way that a ›double dividend‹ is achieved, for example in the form of lower emissions and lower unemployment (Kronenberg 2007). Even if there may be disagreements on whether ecological taxes, certificates or potentially standards (Crocker 1966; Dales 1986; Weitzman 1974) are most appropriate for correcting these wrong prices, both advocates of green growth and of degrowth agree on the problem and potential solutions. Also, they agree that environmentally damaging subsidies, e. g. for aviation or the extraction of fossil fuels, need to end. These practical concerns by degrowth advocates can thus be accounted for in the reflective equilibrium of policies for internalizing external costs.

4.4 Behavioural Economic Perspective

One contested topic from a degrowth perspective is consumer marketing and its impact on excessive consumption that arguably does not promote well-being. Also, marketing departments may use psychological knowledge to manipulate consumers towards buying their product regardless of its ecological impact – e. g. by packaging which is coloured in green or equipped with (sometimes additional) paper rather than plastic (alone). One set of policy proposals thus promotes more regulation or bans on consumer marketing as a remedy, which is at odds with laissez-faire economic policies (Cosme et al. 2017).

Behavioural economics can help to understand biases and heuristics in decision making and support individuals in making ›good‹ decisions. If choices are biased, revealed preferences may indeed be misleading indicators of welfare. A widely applied normative theory that can help understanding concepts like a ›bias‹ (that should be avoided) and a ›productive heuristic‹ or a ›good decision‹ (that should be promoted) is libertarian paternalism. It provides a nuanced analysis of how to guide choices in a manner that is not manipulative – for example, based on the principle that choice architecture should be modified in a manner that is transparent and that does not preclude choices (Thaler/Sunstein 2003; Neumann 2013). Using the positive theories of behavioural economics as well as their associated normative background can help substantiating activist policy proposals by advocates of degrowth to coherent proposals that are likely to be acceptable also to many green growth advocates.

A central intervention to support better decisions is nudging (Thaler/Sunstein 2012) – for example, providing information that is easy to understand and act upon. Neoclassical economics simply assumes fully informed customers, but the difficulty for consumers to understand the ecological impact of products is one impediment to ecologically conscious, sufficiency-oriented purchasing behaviour (Joshi/Rahman 2015; Gleim et al. 2013). Thus, aside from internalizing external costs, improving the information base is important to empower the individual to make sustainable consumption decisions. This could be achieved, for example, by standardized, trustworthy information on a product's ecological impacts in formats like a ›second price tag‹ which reveals the products ecological costs (Wojnarowska et al. 2021; Atkinson/Rosenthal 2014; Hornberg et al. 2020). Also, the environmental footprint of products could be presented in a standardized, easily understandable way. Behavioural economic analysis can guide this process towards solutions in reflective equilibrium, for example, by testing how understandable different sustainability vignettes are (see e. g. Elsen et al. 2019). Its normative background would require that application and methodological basis of such information is made transparent to avoid manipulation.

4.5 New Institutional Economics Perspective

One problem for sufficiency-oriented lifestyles is that individual choices frequently occur in a social dilemma: Many economic actors would agree that climate change should be mitigated, but they also know that their own behaviour

is unlikely to achieve this mitigation alone. Given that sufficiency-oriented behaviours which avoid fossil fuel combustion frequently involve effort and individuals are reluctant to adopt them unless they can be sure that the others do so as well, society gets deadlocked in the current situation of escalating climate damage. The need to counteract so widely observable behaviour has led some degrowth proponents to calls for reforms that overcome the capitalist system at all (e. g. Kallis 2011) which is diametrically the opposite of green growth policies.

The constitutional branch of new institutional economics helps understanding this problem in a different manner that appears to feature more coherence regarding economic and ethical theory: as unintended collective self-damage that can be overcome with binding institutions (see e. g. Pies 2002; Homann/Suchanek 2005). New institutional economics provides an established set of instruments for analysing the different types of monetary incentives and the effects they involve. It can draw upon an elaborated normative analysis that illustrates why everyone can consent to such institutions even if they constrain individual behaviour – because they increase the room for mutually beneficial societal collaboration (see e. g. Brennan/Buchanan 1985; Homann 2014).

This can, on the one hand, guide international negotiations on climate change mitigation because it helps all participants understand the necessity to find a consensus to be able to harvest the benefits of collaborative action. However, as of today, these efforts were not yet sufficiently successful, as laid out above. Nordhaus (2015b) attributes this to the problem that all agreements made within the Conference of the Parties of the UN Framework Convention on Climate Change relied on voluntary contributions and emission targets. However, voluntary contributions set strong incentives to free-ride and emission targets are difficult to define (thus, too costly to negotiate). An alternative path may be climate clubs that rely on mandatory climate change mitigation measures for their members, a simpler object of negotiation (e. g. a shared carbon price) – and penalties like import tariffs for those who are not members of the climate club (Nordhaus 2015a; 2015b; 2021).

Nordhaus assumes that a tariff countervailing carbon content in export goods would be too complex and ineffective as an incentive to join the club. However, searching for a higher level of coherence, this argument could be challenged: First, the acceptability of carbon taxes or carbon trading systems for the industry is likely to be much higher if they are budget-neutral for governments. The idea of Pigou taxes is to tax bads, not goods – so that it appears straightforward to call for a decrease of taxes elsewhere if a new carbon tax (or other pricing system) is introduced. Second, recent development in environmentally-extended input-output modelling (see e. g. Stadler et al. 2018) provides transparent, globally harmonized, and evidence-based estimates of the carbon content of products from different sectors. The incentive to join the carbon club may thus be much higher if it relies on a high carbon price that may be part of a budget-neutral tax reform. Non-member states could thus avoid additional tariffs simply by raising these tariffs themselves in their economy (by changing the tax structure) – at least if they stick to the standards of the climate club.

4.6 Original Institutional Economics Perspective

Frequently, proponents of degrowth feel uncomfortable with economic analyses that rely on the model of homo oeconomicus due to the observation that they and their fellows are intrinsically motivated and driven by a spirit of caring and sharing community rather than the ambition to compete and win. While mainstream economic training and research is not well equipped to account for this quite different aspect of economic reality, the variety of theories within Original institutional economics provides a field of research that can help substantiating the considerations of individuals interested in a commons-oriented economy (see e. g. Ostrom 1990; 2009), in human relations within the economy (see e. g. the concept of relational economics by Wieland 2020), or in macro-economic modelling without neoclassical standard assumptions like stock-flow consistent models that can be used for analyzing degrowth scenarios (Hardt/O'Neill 2017) and which are frequently based on Post-Keynesian theories (Lavoie 2014; King 2015).

Ethically, this field of research can find inspiration, for example, in communitarian thoughts. Like original institutional economics, also ›communitarianism‹ is not a monolithic theory. However, it contains many thoughts that can inspire economic theory development. For example, they include the idea that human individualism always develops within a social community, and in exchange with others. Individuals thus always have to be understood in relation to others (Nussner 2020).

In the pluralist perspective proposed here, ›more coherent‹ does not necessarily mean ›more coherent with the economic mainstream‹. Instead, there are economic phenomena where the practical perception of problems and solutions as well as normative considerations about a desirable economy led to new positive economic theories.

For example, degrowth policy proposals frequently include calls for a community-oriented sharing economy. The work by Elinor Ostrom (1990) on how to successfully govern shared resources can provide helpful guidance to further elaborate these calls, accommodating their community-oriented normative ideals. On the one hand, it provides a set of principles that should be accounted for in the development of specific sharing practices. On the other hand, it demonstrates that the success of sharing practices always depends on the context (Ostrom 2009) – which may imply that any generic call for a sharing economy may be misleading and that, instead, economic analysis should help determining for specific applications of sharing ideas, whether and how their implementation could be successful.

Also, economists using Post-Keynesian institutional economic theories have developed stock-flow consistent macroeconomic models that assume other than rational benefit-maximizing agents and that are frequently used for analysing potential impacts of degrowth strategies (Hardt/O'Neill 2017). Given the perils of uncontrollable decline of economic growth within recessions or because of environmental degradation, exploring further strategies of coping with a non-

growing economy may be a matter of political prudence even for those who subscribe to a growth rather than a degrowth paradigm. Thus, research on fundamental academic understanding about the functionality and interdependencies of stable (temporarily) non-growing economies at the systems level as well as the associated cultural and governance challenges (Wiedmann et al. 2020) is an important complement to research assessing green growth strategies.

4.7 Ecological Economics Perspective

All theories dedicated to rational decisions about scarce resources presented so far only addressed relative scarcity – however, the economy has to cope with absolute scarcity set by planetary boundaries (Rockström et al. 2009a; Richardson et al. 2023), and the idea of sufficiency is also inspired by the need to decrease material flows, regardless of which aims humans may pursue. Also, this is a field where incoherence of mainstream economic theory with practical problems and normative ideals has led to a new network of positive economic theories.

Ecological economics relates human wants and needs to biophysical scarcities, for example, to facilitate decisions that do not consume more regenerative resources than can regenerate or that do not emit more than the existing sinks can absorb (Daly 1990). This requires evidence about ecological stocks and flows and their metabolism in the current production of goods and services, in relation to needs and desires these goods and services aim to satisfy. Such evidence can be generated, for example, by combining methods of material flow accounting, multi-regional input-output analysis, and dynamic modelling of ecosystems to compare material extraction, use and regeneration.

Generally, different ethical theories can inspire such investigation. For example, sustainability can be seen as a matter of intergenerational climate justice which can be based on benefit maximizing, egalitarian, or sufficientarian principles (Roser et al. 2017). If questions of ecological economics require a broader than an anthropocentric perspective (e. g. if the extinction of species is at stake which are considered valuable even if they may not even be noticeable by humans), also broader ethical theories are available like holistic environmental ethics (Gorke 2018).

One call for action with regard to the climate crisis also from the perspective of ecological economics is straightforward: A large share of global warming can be attributed to the consumption of non-regenerative fossil fuels (Owusu/Asumadu-Sarkodie 2016). The simple answer to this problem is to stop burning fossil fuels and replace this source of energy by regenerative energies sooner rather than later. Ecological economic analysis reveals that the transformation to renewable energy sources is technologically possible as well as economically feasible in the foreseeable future (Ram et al. 2019; Prognos et al. 2021). Furthermore, the transition towards a 100 percent renewable energy scenario could not just reduce global carbon emissions by about 90 percent by 2050 (Pursiheimo et al. 2019), but could potentially reduce average energy costs by 75 percent and electricity prices by 25 percent (Jacobson et al. 2018; Breyer et al. 2018; Löffler et al. 2017). Fur-

thermore, if the energy transition above were achieved and carbon footprints had fallen to zero, the national footprint accounts indicate that even most countries in EU-28 and all countries in North America would have biocapacity reserves.² One-planet prosperity thus might be feasible (see also Schandl et al. 2016 for a quantitative scenario modeling study).

Also, the idea of a circular economy is generally consistent with the perspective of ecological economics because circularity is an important element in system theoretic thinking. Using best practices as benchmark and assuming exit from the fossil age, also the reduction of material footprints from currently 27 tonnes (Pothen/Tovar Reanos 2018) to about eight tonnes per capita might be achievable even in industrialized countries as those served as good practice examples of Dittrich et al. (2012). Fostering circularity thus appears to be a promising strategy for closing the gap between innovation and sufficiency-oriented approaches (Nasr et al. 2018; Korhonen et al. 2018). However, ecological economic analysis also reveals technological as well as ecological limits of recycling (Parrique et al. 2019; Bunge 2016), and limits associated with biological cycles like those of the natural pace of regeneration of resources like wood (Daly 1990; World Commission on Environment and Development 1987).

Insights from ecological economics do not always directly lead to proposals for policy (as it is not always feasible or effective simply to prohibit un-ecological consumption) but they may need to be combined with insights from other research programs. For example, oriented at neoclassical economics, the feasibility of replacing fossil energy could lead to a call for increasing carbon prices predictably step-by-step up to an amount that effectively ends fossil fuel extraction.

Also, even if particularly advocates of green growth tend to hold market-oriented ideals and to dislike government interference into private consumption, public procurement is a different matter. As public procurement accounts for a large share of GDP and the corresponding GHG emissions, covering 15 percent of total GDP and at least twelve percent of emissions in Germany (Chiappinelli et al. 2019), reducing the emissions of publicly planned economic activities is an important aspect in the reduction of overall emissions (Hornberg et al. 2020). This includes also activities, which are frequently subject to public funding like healthcare (Salas et al. 2020; Pencheon/Wight 2020). Insights about the material intensity of different products thus can also directly be turned into decisions about which goods to acquire.

4.8 Evolutionary Economic Perspective

Transformation to a less resource-consuming economy also is a complex process – an aspect which is a blind spot of comparative-static neoclassical analysis and which has given rise to the theory network of evolutionary economics. For example, research on tipping points in social systems assesses how (preference)

2 Data from: <https://data.footprintnetwork.org/#/>, own calculation.

change emerges and can be promoted by agents or networks of agents. Greta Thunberg's protests in front of the Swedish Riksdag that spread throughout social networks and finally lead to a movement of over a million students and substantial changes in environmental policies throughout the European Union is one example of such dynamics of social tipping points (Winkelmann et al. 2022). Experimental research suggests that, driven by a small group of social agents, a critical mass of about 25 percent of the population may be sufficient to facilitate the spread of new behaviour (Centola et al. 2018).

These dynamics have been analysed as preference learning in the evolutionary economic literature. Besides hedonic utility and price, the determinants of demand in neoclassical theory, a number of additional factors influence the uptake of cultural variants like preference for a sufficiency-related good (e. g. commuting and shopping by cargo bike rather than by car). These include a bias in favour of status-signalling goods, of variants adopted by role models and variants adopted by own peers. A positive attitude towards and choice of green mobility may thus be promoted if it is presented as high-status signalling (<cool>) activity; if prestigious, credible, or charismatic adopters can be made visible (e. g. stars in the media); or, if in certain market niches conventional mobility is banned (also temporarily) so that users get acquainted with the new variant and learn which hedonic utility they can gain from it (see e. g. Cordes/Schwesinger 2014).

Specific normative economic theories of evolutionary economics are less well developed yet, but there are variants of the liberal normative background of neoclassical economics that have been developed for evolutionary economics (Weizsäcker 2024). Also, pragmatist virtue ethics may provide a normative point of orientation (Norton 1999).

Rather than stressing the moral need for sufficiency or calling for degrowth policies that enforce behaviour change (which are unlikely to be echoed by the scientific community of economics), evolutionary economic analysis can help understanding specific sufficiency-oriented behaviours and how their diffusion can be promoted. For economists, this means that, rather than generically opposing all potential infringements of individual liberties, they should also consider the possible benefits of banning certain conventional behaviours which may be necessary to learn the hedonic benefits of sufficiency-oriented ones.

One important aspect in the transition to a less resource-consuming economy is overcoming fossil path dependencies. Many infrastructure systems, especially grid-bound infrastructures, are characterized by extremely high fixed costs and comparatively low (marginal) costs, which are likely to require public rather than private investment. Also, they are important signals that can guide private investments towards sustainability. This is particularly the case for energy infrastructures, e. g. in the form of new power supply lines to transfer electricity across regions, infrastructure for energy storage, or for a hydrogen economy. Also, new and modified transport infrastructures are needed, e. g. in the form of electrification of roads or the expansion of public transport. Furthermore, heat networks can increase the efficiency of carbon neutral energy production and storage and

facilitate consumer choices in favour of carbon-neutral heating (Prognos et al. 2021).

Table 1 summarizes the points above in a sequence oriented at the flow from thesis to antithesis and synthesis. It starts with one selective polarized claim from either green growth or degrowth proponents. Then, it points toward one normative concern that may induce a selective assessment of economic phenomena (defined as ›ideology‹ above). The table continues with presenting one tentative blind spot that may be associated with the initial, polarized claim and one way how this combination of normative concern might be addressed within theoretic reflection. The final column provides examples of quantitative economic analysis that can play a role in such work towards economically and ethically more coherent solutions to the problems addressed in the discourse about degrowth and green growth.

| Polarized initial claim | Potential source for ideological bias | Blind spot associated with the initial claim | One path towards more coherent imperative | Scientific background (examples) |
|--|--|---|--|--|
| Green Growth advocates: We need (GDP) growth because it serves various societal needs! | Liberal ideals conflict with the idea of a paternalizing state and a statist economy | 'Growth' is a measure of progress, but GDP can also increase in cases of deterioration | Rather than abandoning growth, change or complement the indicator of what ought to grow | Stiglitz-Sen-Fitoussi Commission on welfare indicators that include measures of distribution (Stiglitz et al. 2010); alternative monetary indicators like national & regional welfare index (Held et al. 2018) or sustainability indicators like the ecological footprint (Lin et al. 2018; Rees/Wackernagel 1994) |
| Degrowth advocates: We need to overcome the capitalist profit maximization! | Liberals are concerned with inefficiency and rent seeking allegedly associated with re-distribution | Mean growth is an inadequate measure of economic progress for all groups in society | Awareness that, first, social policies are needed to render green growth feasible and, second, that they are already included in green growth policies | Neoclassical environmental economics (Sturm/Vogt 2018), combined with estimations of social costs of carbon (Rennert et al. 2022) or carbon budgets and their policy implications by the IPCC (Shukla et al. 2022) |
| Degrowth advocates: We need bans or regulation of consumer marketing that idolizes over-consumption! | Social/ecological concerns against the visible adverse side effects of short-sighted profit maximization | One big problem is that ecological damages are external to company balance sheets – a topic well-described by neoclassical theory | Internalize external costs into capitalist profit maximization, e.g., using emission trading schemes | Literature on nudging, e. g. to promote healthier and more sustainable food choice (Graver/Kurz 2021) |
| Degrowth advocates: Strong governments need to enforce sufficiency! | Ecological concerns against manipulative marketing methods and their impact on materialist lifestyles | Manipulation is also at odds with the normative foundations of green growth; behavioural economics provides descriptions and remedies of some of the concerns | Identify typical cognitive or emotional biases that also hamper sustainable consumption choices and develop & promote evidence-based remedies | Game theoretic analysis of climate change mitigation (Nordhaus 2015b) |
| Green Growth advocates: Private property and private companies are the prime solution! | Concerns about liberal economic policies and their visible adverse social and ecological effects | Naive market liberalizing policies are actually in conflict with an ethically reflected application of constitutional economic concepts | Incorporate adverse societal and ecological effects into an analysis that is built on the concept of social dilemmas and the idea of consent | Game theoretic analysis of climate change mitigation (Nordhaus 2015b) |
| | Liberal concerns against bureaucratic and inefficient government intervention | Economics based on homo oeconomicus ignores social motives and competencies which are essential for success, also in the economy | Assess, for which contexts and solutions economic theories that better account for this blind spot perform better (also empirically) | Works on commons (Ostrom 1990, 2009) or relational economics (Weland 2020) |

| Polarized initial claim | Potential source for ideological bias | Blind spot associated with the initial claim | One path towards more coherent imperative | Scientific background (examples) |
|---|---|---|--|---|
| Green Growth advocates: Rational equals consistent with individual preferences! | Liberal concerns against anyone else determining what is desirable – apart from the affected individual | Preference-based concepts of efficiency ignore that the economic system is embedded in a larger ecological system | Generate information on rational choice and efficiency based on criteria like those by Daly (Daly 1990) to complement conventional economic analysis | Material flow and environmentally extended input-output analysis to include absolute scarcities into economic analysis (Dietzenbacher et al. 2020; Tükkir/Suh 2009) |
| Degrowth advocates: Preferences need to change! (without specification how) | Ecological concerns about the adverse outcomes of revealed preferences | Plausible policy proposals would need theoretically and empirically substantiated theories of change which are rarely contained in degrowth proposals | Analyse factors that are associated with successful diffusion of innovation, e.g., regarding new environmental behavior | Analysis of drivers and barriers for the diffusion of green innovations (Fichter/Clausen 2021) or sustainability transitions more generally (Gedds 2024) |

Table 1: From polarized claims to more coherent imperatives (Source: own illustration)

Figure 2 summarizes eight economically and ethically reflected imperatives for fostering sustainability, oriented at the eight theory networks displayed in Figure 1 – all of which can both be attributed to a broad understanding of the green growth and the sufficiency/degrowth paradigms.

1. Don't look at GDP growth (alone) for measuring economic performance, but use other monetary indicators or complement GDP by valid measures of quality of life and sustainability.
2. Don't look at mean values of the indicator but also at its distribution to ensure broad social acceptability of economic policies and stable democratic discourse.
3. Correct wrong prices to internalize the external costs of environmental degradation and liberalize labor markets in the sense that choosing less working hours becomes possible.
4. Make the green choice the easy choice. Nudge for sustainable lifestyles, e. g. by setting green choices as default or by providing clear information about environmental impacts.
5. Don't wait for all others with green fiscal reform but pioneer in climate clubs, e. g. initiated by the European Union in conjunction with other technologically progressive countries.
6. Promote community-oriented economic activities in contexts where they work, and develop effective and socially balanced instruments for dealing with episodes of degrowth.
7. Measure and predict the ecological impacts of economic policies and determine technology scenarios that account for planetary boundaries while meeting market demands.
8. Care about path dependencies in technology diffusion and actively promote the transition to a carbon-neutral, circular economy – e. g. by investments in the necessary infrastructures.

Figure 2: Economically and ethically reflected imperatives for fostering sustainability (Source: own illustration)

5 Discussion and Conclusion

The notion of whether maintaining economic growth can be compatible with keeping global warming below 1.5–2 degrees is fundamentally different between advocates of green growth and sufficiency/degrowth. At first sight, the scientific as well as political discourse between the two schools of thought seems to be deadlocked. Advocates of both strategies refer to their respective approach as the only viable solution to synergize economic, social, and environmental sustainability. However, in our view, both the polarization of the discussion and the derivation of supposedly no-alternative solutions are rather detrimental to overcoming the climate crisis.

As an alternative, we propose assessing different policy proposals in this discussion against a pluralistic framework of economic theories combined with a coherentist method of theory selection that is based on the perspectives of pre-scientific practice, positive economics, and normative economics. We derive eight ethically and economically reflected imperatives for a more sustainable economy – which all could be both attributed to a sufficiency/degrowth as well as a (well understood) green growth paradigm.

The imperatives presented here are meant for illustrating how the two camps could be reconciled using economically and ethically reflected economic analysis. We neither claim that these imperatives are complete nor that they are a sufficiently fleshed out roadmap for the path to a sustainable economy. This is, first, because each would require more work in positive economics, e. g. systematic reviews of evidence or generation and interpretation of original data which go beyond the scope of this article. Second, while the welfarist normative basis of mainstream economics is well established, this is much less the case for other networks of economic theories, in particular Original, Ecological, and Evolutionary Economics. Third, more work would also be needed to make the recommendations more particular for specific political decision-making contexts.

Also, the call for plurality in economics is not new (Graebner/Strunk 2020) and neither is the call for being transparent about value judgments in economics (Weber 1904), for tying normative and positive economics to practical applications (Keynes 1917), or for applying coherence as a method for justification (Goodman 1983; Rawls 1951).

Nevertheless, we hope we could illustrate that the combination of these four as developed by Rogowski and Rechnitzer (2023) is a new approach that can help overcoming fruitless polarization and crypto-normativity in the development of economic policy proposals. Particularly in times of disinformation and denial of the ecological crisis, rational discourse about effective economic policies that also account for ethical considerations is more than needed to promote the promises of sufficiency without tapping into its pitfalls.

References

- Antal, M./Plank, B./Mokos, J./Wiedenhofer, D.* (2021): Is Working Less Really Good for the Environment? A Systematic Review of the Empirical Evidence for Resource Use, Greenhouse Gas Emissions and the Ecological Footprint, in: Environmental Research Letters, Vol. 16/No. 1, 013002.
- Atkinson, L./Rosenthal, S.* (2014): Signaling the Green Sell. The Influence of Eco-Label Source, Argument Specificity, and Product Involvement on Consumer Trust, in: Journal of Advertising, Vol. 43/No. 1, 33–45.
- Bayer, P./Aklin, M.* (2020): The European Union Emissions Trading System Reduced CO₂ Emissions despite Low Prices, in: Proceedings of the National Academy of Sciences, Vol. 117/No. 16, 8804–8812.
- Becker, I./Haase, M./Hübscher, M. C.* (2022): Editorial, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Vol. 21, 3–5.
- Berlin, I.* (2006): Freiheit. Vier Versuche, Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl.
- Bianchi, M./Cordella, M.* (2023): Does Circular Economy Mitigate the Extraction of Natural Resources? Empirical Evidence Based on Analysis of 28 European Economies over the Past Decade, in: Ecological Economics, Vol. 203, 107607.
- Binswanger, H. C.* (2013): The Growth Spiral – Money, Energy, and Imagination in the Dynamics of the Market Process, Berlin: Springer Berlin.
- Boadway, R./Bruce, N.* (1984): Welfare Economics, Oxford u. a: Blackwell.
- Brauner, C./Wöhrmann, A. M./Michel, A.* (2018): BAuA-Arbeitszeitbefragung. Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

- Braungart, M./Mcdonough, W./Bollinger, A.* (2007): Cradle-to-Cradle Design. Creating Healthy Emissions – a Strategy for Eco-Effective Product and System Design, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 15/No. 13-14, 1337–1348.
- Brennan, G./Buchanan, J. M.* (1985): The Reason of Rules. Constitutional Political Economy, Cambridge: Cambridge University Press.
- Breyer, C./Bogdanov, D./Aghabosseini, A./Gulagi, A./Child, M./Oyewo, A. S./Farfan, J./Sadovskaya, K./Vainikka, P.* (2018): Solar Photovoltaics Demand for the Global Energy Transition in the Power Sector, in: Progress in Photovoltaics: Research and Applications, Vol. 26/No. 8, 505–523.
- Bunge, R.* (2016): Wie viel Recycling wollen wir uns leisten?, in: Umweltperspektiven, Jg. 6, 19–20.
- Centola, D./Becker, J./Brackbill, D./Baronchelli, A.* (2018): Experimental Evidence for Tipping Points in Social Convention, in: Science, Vol. 360/No. 6393, 1116–1119.
- Chertow, M. R.* (2000): The IPAT Equation and Its Variants, in: Journal of Industrial Ecology, Vol. 4/No. 4, 13–29.
- Chiappinelli/ O./Gruner, F./Weber, G.* (2019): Green Public Procurement. Climate Provisions in Public Tenders can Help Reduce German Carbon Emissions, in: DIW Weekly Report, Vol. 9/No. 51/52, 433–441.
- Cordes, C./Schwesinger, G.* (2014): Technological Diffusion and Preference Learning in the World of Homo Sustiens: The Challenges for Politics, in: Ecological Economics, Vol. 97, 191–200.
- Cosme, I./Santos, R./O’neill, D. W.* (2017): Assessing the Degrowth Discourse. A Review and Analysis of Academic Degrowth Policy Proposals, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 149, 321–334.
- Crocker, T. D.* (1966): The Structuring of Atmospheric Pollution Control Systems, in: Wolozin, H. (Ed.): The Economics of Air Pollution, New York: Norton.
- D’alisa, G./Demaria, F./Kallis, G.* (2015): Degrowth a Vocabulary for a New Era, New York, NY u. a.: Routledge.
- Dahlman, C. J.* (1979): The Problem of Externality, in: The Journal of Law and Economics, Vol. 22/No. 1, 141–162.
- Dales, J. H.* (1986): Pollution, Property & Prices. An Essay in Policy-Making and Economics, Toronto: University of Toronto Press.
- Daly, H. E.* (1990): Toward Some Operational Principles of Sustainable Development, in: Ecological Economics, Vol. 2.
- Dietzenbacher, E./Labr, M. L./Lenzen, M.* (2020): Recent Developments in Input-Output Analysis, Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Dittrich, M./Giljum, S./Lutter, S./Polzin, C.* (2012): Green Economies Around the World? Implications of Resource Use for Development and the Environment, Wien: Sustainable Europe Research Inst (SERI).
- Easterlin, R.* (1974): Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence, in: David, P./Reder, M. W. (Eds.): Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz, New York: Academic Press, 89–125.
- Easterly, W.* (2013): The Role of Growth Slowdowns and Forecast Errors in Public Debt Crises, in: Alesina, A./Giavazzi, F. (Eds.): Fiscal Policy after the Financial Crisis, Chicago, IL: University of Chicago Press, 151–176.
- Ellen Macarthur Foundation* (2013): Towards the Circular Economy. Opportunities for the Consumer Goods Sector, Ellen MacArthur Foundation.
- Elsen, M./Giesen, R. V./Akker, K. V. D./Dunne, A.* (2019): Consumer Testing of Alternatives for Communicating the Environmental Footprint Profile of Products. Final Report. Specific contract No. 070201/2018/790277/SFRA/ENV.B.1 under Framework contract No. CHAFEA/2015/CP/01, prepared by the Ipsos consortium. Link: https://biodiversityfriend.org/wp-content/uploads/2024/07/2020_final-report_Consumer-testing-of-alternatives-for-communicating-the-Environmental-Footprint-profile-of-product_IPSOS_ENG.pdf (last access on November 3, 2024).

- Erhard, L. (1964): *Wohlstand für alle*, Düsseldorf: Econ-Verlag.
- European Commission (2019): The European Green Deal – Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.
- European Commission (2020): A New Circular Economy Action Plan for a Cleaner and More Competitive Europe – Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.
- Fichter, K./Clausen, J. (2021): Diffusion of Environmental Innovations. Sector Differences and Explanation Range of Factors, in: *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 38, 34–51.
- Fremstad, A./Paul, M. (2019): The Impact of a Carbon Tax on Inequality, in: *Ecological Economics*, Vol. 163, 88–97.
- Geels, F. W. (2024): *Advanced Introduction to Sustainability Transitions*, Cheltenham Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Geissdoerfer, M./Savaget, P./Bocken, N. M./Hultink, E. J. (2017): The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 143, 757–768.
- Gleim, M. R./Smith, J. S./Andrews, D./Cronin JR, J. J. (2013): Against the Green. A Multi-Method Examination of the Barriers to Green Consumption, in: *Journal of Retailing*, Vol. 89/No. 1, 44–61.
- Global Footprint Network (2020): Strategies for One-Planet Prosperity.
- Goodman, N. (1983): *Fact, Fiction, and Forecast*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Gorke, M. (2018): *Eigenwert der Natur. Ethische Begründung und Konsequenzen*, Stuttgart: S. Hirzel Verlag.
- Graebner, C./Strunk, B. (2020): Pluralism in Economics. Its Critiques and Their Lessons, in: *Journal of Economic Methodology*, Vol. 27/No. 4, 311–29.
- Grainger, C. A./Kolstad, C. D. (2010): Who Pays a Price on Carbon?, in: *Environmental and Resource Economics*, Vol. 46, 359–376.
- Gravert, C./Kurz, V. (2021): Nudging à la Carte. A Field Experiment on Climate-Friendly Food Choice, in: *Behavioural Public Policy*, Vol. 5/No. 3, 378–395.
- Hardt, L./O’neill, D. W. (2017): Ecological Macroeconomic Models: Assessing Current Developments, in: *Ecological Economics*, Vol. 134, 198–211.
- Held, B./Rodenhäuser, D./Diefenbacher, H./Zieschank, R. (2018): The National and Regional Welfare Index (NWI/RWI): Redefining Progress in Germany, in: *Ecological Economics*, Vol. 145, 391–400.
- Hepburn, C./Bowen, A. (2013): Prosperity with Growth. Economic Growth, Climate Change and Environmental Limits, in: Fouquet, R. (Ed.): *Handbook on Energy and Climate Change*, Cheltenham, UK, Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, 617–638.
- Hernandez, R. J./Miranda, C./Goñi, J. (2020): Empowering Sustainable Consumption by Giving Back to Consumers the ›Right to Repair‹, in: *Sustainability*, Vol. 12/No. 3, 850.
- Hickel, J./Kallis, G. (2020): Is Green Growth Possible?, in: *New Political Economy*, Vol. 25/No. 4, 469–486.
- Hoegh-Guldberg, O./Jacob, D./Bindi, M./Brown, S./Camilloni, I./Diedhiou, A./Djalante, R./Ebi, K./Engelbrecht, F./Guiot, J. (2018): Impacts of 1.5°C Global Warming on Natural and Human Systems, in: Masson-Delmotte, V./Zhai, P./Pörtner, H. O./Roberts, D./Skea, J./Shukla, P. R./Pirani, A./Moufouma-Okia, W./Péan, C./Pidcock, R./Connors, S./Matthews, J. B. R./Chen, Y./Zhou, X./Gomis, M. I./Lonnoy, E./Maycock, T./Tignor, M./Waterfield, T. (Eds.): *Global warming of 1.5°C: An IPCC Special Report*, IPCC Secretariat, 175–311.
- Homann, K. (2014): *Sollen und Können. Grenzen und Bedingungen der Individualmoral*, Wien: Ibera.
- Homann, K./Suchanek, A. (2005): *Ökonomik. Eine Einführung*, Tübingen: Mohr Siebeck.

- Hornberg, C./Niekisch, M./Calliess, C./Kemfert, C./Lucht, W./Messari-Becker, L./Rotter, V. S.* (2020): Für eine entschlossene Umweltpolitik in Deutschland und Europa. Umweltgutachten 2020, Berlin: Geschäftsstelle des Sachverständigenrates für Umweltfragen (SRU).
- Irmen, A.* (2011): Ist Wirtschaftswachstum systemimmanent?, Discussion Paper Series.
- Jacobs, M.* (1991): The Green Economy Environment, Sustainable Development and the Politics of the Future, London u. a.: Pluto Press.
- Jacobs, M.* (2013): Green Growth, in: Falker, R. (Ed.): The Handbook of Global Climate and Environment Policy, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc, 197–214.
- Jacobson, M. Z./Delucchi, M. A./Cameron, M. A./Mathiesen, B. V.* (2018): Matching Demand with Supply at Low Cost in 139 Countries Among 20 World Regions with 100% Intermittent Wind, Water, and Sunlight (WWS) for all Purposes, in: Renewable Energy, Vol. 123, 236–248.
- Joshi, Y./Rahman, Z.* (2015): Factors Affecting Green Purchase Behaviour and Future Research Directions, in: International Strategic Management Review, Vol. 3/No. 1-2, 128–143.
- Jungell-Michelsson, J./Heikkurinen, P.* (2022): Sufficiency. A Systematic Literature Review, in: Ecological Economics, Vol. 195, 107380.
- Kallis, G.* (2011): In Defence of Degrowth, in: Ecological Economics, Vol. 70/No. 5, 873–880.
- Kallis, G./Kostakis, V./Lange, S./Muraca, B./Paulson, S./Schmelzer, M.* (2018): Research on Degrowth, in: Annual Review of Environment and Resources, Vol. 43, 291–316.
- Keynes, J. N.* (1917): The Scope and Method of Political Economy, Kitchener, Ont: Batoche.
- King, J. E.* (2015): Advanced Introduction to Post Keynesian Economics, Cheltenham Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Kirchherr, J./Piscicelli, L./Bour, R./Kostense-Smit, E./Muller, J./Huibrechtse-Truijens, A.* (2018): Barriers to the Circular Economy. Evidence from the European Union (EU), in: Ecological Economics, Vol. 150, 264–272.
- Klinger, J./Rogowski, W.* (2017): Health Economics in Wide Reflective Equilibrium? Konferenzvortrag, iHEA Biannual World Congress. Boston, USA. [Unveröffentlichte Quelle].
- Klingholz, R./Slupina, M.* (2017): Was tun, wenn das Wachstum schwindet? – Warum auf Staat, Bürger und Wirtschaft eine neue Normalität zukommen könnte, Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.
- Korhonen, J./Honkasalo, A./Seppala, J.* (2018): Circular Economy. The Concept and Its Limitations, in: Ecological Economics, Vol. 143, 37–46.
- Kronenberg, T.* (2007): Reconciling Environmental Conservation with Economic Prosperity. The Feasibility of Double Dividends in the Short and Long Run, Jülich: Forschungszentrum Jülich.
- Lanoie, P./Patry, M./Lajeunesse, R.* (2008): Environmental Regulation and Productivity. Testing the Porter Hypothesis, in: Journal of Productivity Analysis, Vol. 30/No. 2, 121–28.
- Lavoie, M.* (2014): Post-Keynesian Economics New Foundations, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lin, D./Hanscom, L./Murthy, A./Galli, A./Evans, M./Neill, E./Mancini, M. S./Martindill, J./Medouar, F. Z./Huang, S./Wackernagel, M.* (2018): Ecological Footprint Accounting for Countries. Updates and Results of the National Footprint Accounts, 2012–2018, in: Resources, Vol. 7/No. 3, 58.
- Linz, M.* (2004): Weder Mangel noch Übermaß. Über Suffizienz und Suffizienzforschung. Wuppertal Papers No. 145, Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal.
- Löffler, K./Hainsch, K./Burandt, T./Oei, P.-Y./Kemfert, C./von Hirschhausen, C.* (2017): Designing a Model for the Global Energy System—GENeSYS-MOD. An Application of the Open-Source Energy Modeling System (OSeMOSYS), in: Energies, Vol. 10/No. 10, 1468.
- Malecka, M.* (2021): Values in Economics. A Recent Revival with a Twist, in: Journal of Economic Methodology, Vol. 28/No. 1, 88–97.
- Matiaske, W./Nienhüser, W.* (Hrsg.) (2021): Ökonomie und Ideologie, Marburg: Metropolis Verlag.

- Meadows, D. H./Meadows, D. L./Randers, J./Behrens, W. W.* (1972): *The Limits to Growth*, New York: Universe Books.
- Ministry of Ecological and Solidarity Transition* (2020): *The Anti-Waste Law in the Daily Lives of the French People, What Does Zhat Mean in Practice*.
- Nasr, N./Russell, J./Bringezu, S./Hellweg, S./Hilton, B./Kreiss, C./von Gries, N.* (2018): *Re-Defining Value—The Manufacturing Revolution. Remanufacturing, Refurbishment, Repair and Direct Reuse in the Circular Economy*, Nairobi, Kenya: International Resource Panel.
- Nelson, R. R./Dosi, G./Helpat, C. E./Pyka, A./Winter, S. G./Saviotti, P. P./Lee, K./Malerba, F./Dopfer, K.* (2018): *Modern Evolutionary Economics. An Overview*, Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Nelson, R. R./Winter, S. G.* (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass. u. a.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Neumann, R.* (2013): *Libertärer Paternalismus. Theorie und Empirie staatlicher Entscheidungsarchitektur. Untersuchungen zur Ordnungstheorie und Ordnungspolitik*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Nordhaus, W.* (2015a): Climate Clubs to Overcome Free-Riding, in: *Issues in Science and Technology*, Vol. 31/No. 4, 27–34.
- Nordhaus, W.* (2015b): Climate Clubs. Overcoming Free-riding in International Climate Policy, in: *American Economic Review*, Vol. 105/No. 4, 1339–1370.
- Nordhaus, W.* (2021): Dynamic Climate Clubs: On the Effectiveness of Incentives in Global Climate Agreements, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 118/No. 45.
- Norton, B. G.* (1999): Pragmatism, Adaptive Management, and Sustainability, in: *Environmental Values*, Vol. 8/No. 4, 451–466.
- Nusser, K.-H.* (2020): Die kommunaristische Kritik am Liberalismus, in: *Reese-Schäfer, W. (Hrsg.): Handbuch Kommunitarismus*, Wiesbaden: Springer Reference Geisteswissenschaften, 321–342.
- OECD* (2011): *Towards Green Growth*. OECD Publishing.
- Ostrom, E.* (1990): *Governing the Commons the Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge [u. a.]: Cambridge University Press.
- Ostrom, E.* (2009): A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems, in: *Science*, Vol. 325/No. 5939, 419–422.
- Owusu, P. A./Asumadu-Sarkodie, S.* (2016): A Review of Renewable Energy Sources, Sustainability Issues and Climate Change Mitigation, in: *Cogent Engineering*, Vol. 3/No. 1, 1167990.
- Paech, N.* (2019): *Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstums-Ökonomie*, München: Oekom Verlag.
- Parrique, T./Barth, J./Briens, F./Kerschner, C./Kraus-Polk, A./Kuokkanen, A./Spanenberg, J.* (2019): Decoupling Debunked. Evidence and Arguments Against Green Growth as a Sole Strategy for Sustainability. A Study Edited by the European Environment Bureau EEB.
- Pencheon, D./Wight, J.* (2020): Making Healthcare and Health Systems Net Zero, in: *Bmj*, Vol. 368, m970.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E./Fiedler, M./Royer, S.* (2020): *Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Pies, I.* (2002): Internationale Umweltpolitik. Das Beispiel Klimaschutz, in: *Schüller, A./Thieme, H. J. (Hrsg.): Ordnungsprobleme der Weltwirtschaft. Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft*, Stuttgart: De Gruyter.
- Pigou, A. C.* (1920): *The Economics of Welfare*, London: Macmillan and Co., Ltd.
- Porter, M. E./van Der Linde, C.* (1995): Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9/No. 4, 97–118.
- Pothen, F./Tovar Reanos, M. A.* (2018): The Distribution of Material Footprints in Germany, in: *Ecological Economics*, Vol. 153, 237–251.

- Prognos, Öko-Institut/Wuppertal-Institut* (2021): Klimaneutrales Deutschland 2045. Wie Deutschland seine Klimaziele schon vor 2050 erreichen kann. Studie im Auftrag von Stiftung Klimaneutralität, Agora Energiewende und Agora Verkehrswe, Berlin: Prognos AG.
- Pursiheimo, E./Holttinen, H./Koljonen, T.* (2019): Inter-Sectoral Effects of High Renewable Energy Share in Global Energy System. *Renewable Energy*, Vol. 136, 1119–1129.
- Ram, M./Bogdanov, D./Aghabosseini, A./Gulagi, A./Oyewo, A. S./Child, M./Calderia, U./Sadovskaya, K./Farfan, J./Barbosa, L./Fasih, M./Khalili, S./Dalheimer, B./Gruber, G./Traber, T./de Caluwe, F./Fell, H.-J./Breyer, C.* (2019): Global Energy System Based on 100% Renewable Energy – Power, Heat, Transport and Desalination Sectors. *Technology Research Reports*, Lappeenranta: Lappeenranta University
- Rawls, J.* (1951): Outline of a Decision Procedure for Ethics, in: *The Philosophical Review*, Vol. 60/No. 2, 177–197.
- Rees, W. E./Wackernagel, M.* (1994): Ecological Footprints and Appropriated Carrying-Capacity – Measuring the Natural Capital Requirements of the Human Economy, in: Jansson, A./Hammer, M./Folke, C./Costanza, R. (Eds.): *Investing in Natural Capital*, Washington, DC: Island Press, 362–391.
- Rennert, K./Errickson, F./Prest, B. C./Rennels, L./Newell, R. G./Pizer, W./Kingdon, C./Winzenroth, J./Cooke, R./Parthum, B./Smith, D./Cromar, K./Díaz, D./Moore, F. C./Müller, U. K./Plevin, R. J./Raftery, A. E./Sevciková, H./Sheets, H./Stock, J. H./Tan, T./Watson, M./Wong, T. E./Anthoff, D.* (2022): Comprehensive Evidence Implies a Higher Social Cost of CO₂, in: *Nature*, Vol. 610, 687–692.
- Richardson, K./Steffen, W./Lucht, W./Bendtsen, J./Cornell, S. E./Donges, J. F./Druke, M./Fetzer, I./Bala, G./von Bloh, W./Feulner, G./Fiedler, S./Gerten, D./Gleeson, T./Hofmann, M./Huiskamp, W./Kumm, M./Mohan, C./Nogues-Bravo, D./Petri, S./Porkka, M./Rahmstorf, S./Schaphoff, S./Thonicke, K./Tobian, A./Virkki, V./Wang-Erlandsson, L./Weber, L./Rockstrom, J.* (2023): Earth Beyond Six of Nine Planetary Boundaries, in: *Science Advances*, Vol. 9/No. 37, eadhd2458.
- Rockström, J./Steffen, W./Noone, K./Persson, A./Chapin, F. S. III/Lambin, E. F./Lenton, T. M./Scheffer, M./Folke, C./Schellnhuber, H. J./Nykvist, B./de Wit, C. A./Hughes, T./van der Leeuw, S./Rodhe, H./Sorlin, S./Snyder, P. K./Costanza, R./Svedin, U./Falkenmark, M./Karlberg, L./Corell, R. W./Fabry, V. J./Hansen, J./Walker, B./Liverman, D./Richardson, K./Crutzen, P./Foley, J. A.* (2009a): A Safe Operating Space for Humanity, in: *Nature*, Vol. 461, 472–475.
- Rockström, J./Steffen, W./Noone, K./Persson, Å./Chapin, F. S. III/Lambin, E./Lenton, T. M./Scheffer, M./Folke, C./Schellnhuber, H. J.* (2009b): Planetary Boundaries. Exploring the Safe Operating Space for Humanity, in: *Ecology and Society*, Vol. 14/No. 2, 32.
- Rogowski, W.* (2022): Ideale ohne Ideologie in der Ökonomik. Evidenzbasierte Verbindung positiver und normativer Ökonomik als Mittel der Ideologiekritik [Ideals sans Ideology in Economics. Evidence-based Conjunction of Positive and Normative Economics for Preventing Ideology], in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 23, 57–92.
- Rogowski, W./Rechnitzer, T.* (2023): Karl Homann aus Perspektive kohärentistischer Wirtschaftsethik. Ökonomik als Analyse sozialer Dilemmata ist (nur) eine kohärente Trias von Problemwahrnehmung, positiver und normativer ökonomischer Theorie, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 24, 21–52.
- Rogowski, W. H./Elsner, W.* (2021): How Economics Can Help Mitigate Climate Change – A Critical Review and Conceptual Analysis. *Bremen Papers on Economics & Innovation* [Online].
- Roser, D./Seidel, C.* (2015): Ethik des Klimawandels eine Einführung, Darmstadt: WBG.
- Roser, D./Seidel, C./Cronin, C.* (2017): Climate Justice. An Introduction, London, New York: Routledge.
- Salas, R. N./Maibach, E./Pencheon, D./Watts, N./Frumkin, H.* (2020): A Pathway to Net Zero Emissions for Healthcare, in: *Bmj*, Vol. 371, m3785.

- Sandberg, M.* (2021): Sufficiency Transitions. A Review of Consumption Changes for Environmental Sustainability, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 293, 126097.
- Savin, I./van den Bergh, J.* (2024): Reviewing Studies of Degrowth. Are Claims Matched by Data, Methods and Policy Analysis?, in: Ecological Economics, Vol. 226, 108324.
- Schandl, H./Hatfield-Dodds, S./Wiedmann, T./Geschke, A./Cai, Y. Y./West, J./Newth, D./Baynes, T./Lenzen, M./Owen, A.* (2016): Decoupling Global Environmental Pressure and Economic Growth: Scenarios for Energy Use, Materials Use and Carbon Emissions, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 132, 45–56.
- Schurz, G.* (2014): Philosophy of Science a Unified Approach, New York, NY u. a.: Routledge.
- Shukla, P. R./Skea, J./Reisinger, A./IPCC* (2022): Climate Change 2022 Mitigation of Climate Change. Working Group III Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Summary for Policymakers. Geneva, Switzerland: IPCC.
- Stadler, K./Wood, R./Bulavskaya, T./Södersten, C.-J./Simas, M./Schmidt, S./Usobiaga, A./Acosta-Fernández, J./Kuennen, J./Bruckner, M./Giljum, S./Lutter, S./Merciai, S./Schmidt, J. H./Theurl, M. C./Plutzar, C./Kastner, T./Eisenmenger, N./Erb, K.-H./de Koning, A./Tukker, A.* (2018): EXIOBASE 3: Developing a Time Series of Detailed Environmentally Extended Multi-Regional Input-Output Tables, in: Journal of Industrial Ecology, Vol. 22/No. 3, 502–515.
- Stanca, L./Venhoven, R.* (2015): Consumption and Happiness. An Introduction, in: International Review of Economics, Vol. 62, 91–99.
- Stern, N./Rydge, J.* (2012): The New Energy-Industrial Revolution and International Agreement on Climate Change, in: Economics of Energy and Environmental Policy, Vol. 1/No. 1, 101–119.
- Stiglitz, J. E./Sen, A./Fitoussi, J.-P.* (2010): Mismeasuring Our Lives. Why GDP Doesn't Add Up. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, New York London: The New Press.
- Sturm, B./Vogt, C.* (2018): Umweltökonomik. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin, Germany: Springer Gabler.
- Thaler, R. H./Sunstein, C. R.* (2003): Libertarian Paternalism, in: American Economic Review, Vol. 93/No. 2, 175–179.
- Thaler, R. H./Sunstein, C. R.* (2012): Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness, New Haven, CT: Yale University Press.
- Tukker, A./Suh, S.* (2009): Handbook of Input-Output Economics in Industrial Ecology. Eco-Efficiency in Industry and Science 23, Dordrecht: Springer Netherlands.
- UNEP (2011): Towards a Green Economy Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication, Nairobi, Kenya: UNEP.
- van der Voet, E./van Oers, L./Nikolic, I.* (2004): Dematerialization. Not Just a Matter of Weight, in: Journal of Industrial Ecology, Vol. 8/No. 4, 121–137.
- Veblen, T.* (1899a): The Theory of the Leisure Class, Champaign, Ill, Project Gutenberg.
- Veblen, T.* (1899b): The Theory of the Leisure Class An Economic Study in the Evolution of Institutions, New York: Macmillan.
- Weber, M. (1904): Die »Objektivität« sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Vol. 19/No.1, 22–87.
- Weitzman, M. L. (1974): Prices vs. Quantities, in: The Review of Economic Studies, Vol. 41/No. 4, 477–491.
- Weizsäcker, C. C. V. (2024): Freedom and Adaptive Preferences, London: Taylor & Francis.
- Wiedmann, T./Lenzen, M./Keyßer, L. T./Steinberger, J. K. (2020): Scientists' Warning on Affluence, in: Nature Communications, Vol. 11, 1–10.
- Wieland, J. (2020): Relational Economics. A Political Economy. Cham: Springer International Publishing Imprint: Springer.
- Williams, R. C. III/Gordon, H./Burraw, D./Carbone, J. C./Morgenstern, R. D. (2015): The Initial Incidence of a Carbon Tax Across Income Groups, in: National Tax Journal, Vol. 68/No. 1, 195.

- Winkelmann, R./Donges, J. F./Smith, E. K./Milkoreit, M./EDER, C./Heitzig, J./Katsanidou, A./Wiedermann, M./Wunderling, N./Lenton, T. M. (2022): Social Tipping Processes Towards Climate Action. A Conceptual Framework, in: Ecological Economics, Vol. 192, 107242.
- Wojnarowska, M./Sołtysik, M./Prusak, A. (2021): Impact of Eco-Labelling on the Implementation of Sustainable Production and Consumption, in: Environmental Impact Assessment Review, Vol. 86, 106505.
- World Commission on Environment and Development* (1987): Our Common Future, Oxford u. a.: Oxford University Press.
- Worldbank (2021): GDP Growth (annual %).

Tobias Vogel*

Companies Caught Between Sufficiency Strategies and Growth Imperatives**

Corporate sufficiency strategies collide with growth imperatives at the business and macroeconomic levels, particularly in relation to volume limitations. The extent to which companies are affected by and contribute to these growth imperatives is examined. The competition for innovation plays a central role, which should be taken more into account in future research on sufficiency-oriented companies.

Keywords: Sufficiency, Companies, Growth Imperatives, Competition for Innovation

Unternehmen im Spannungsfeld von Suffizienzstrategien und Wachstumszwängen

Unternehmerische Suffizienzstrategien kollidieren insbesondere in Bezug auf Mengenbeschränkungen mit betriebs- und volkswirtschaftlichen Wachstumszwängen. Es wird untersucht, inwiefern Unternehmen von diesen Wachstumszwängen betroffen sind und zu ihnen beitragen. Der Innovationswettbewerb nimmt eine zentrale Rolle ein, die in der zukünftigen Forschung über suffiziente Unternehmen stärker zu berücksichtigen ist.

Schlagwörter: Suffizienz, Unternehmen, Wachstumszwänge, Innovationswettbewerb

1 Introduction

Sufficiency is one of three basic sustainability strategies (cf. Jungell-Michelson/Heikkurinen 2022: 5). The efficiency strategy focuses on reducing energy and material consumption, while the consistency strategy aims to change the composition of energy and material consumption, for example, by switching from fossil fuels to renewable energies (cf. Loske 2016: 102–104). Sufficiency differs from these two strategies in that it does not rely primarily on technological change, but on reducing the amount of material and energy needed by changing the way we live and consume (cf. Stengel 2011: 140). It aims at a frugal style of consumption that lies above a minimum level of need satisfaction for a good life and below a maximum level that marks the point of exceeding ecological limits (cf. Ilten et al. 2024: 1712). At its core, the sufficiency strategy focuses on the individual who reduces his or her consumption, often voluntarily and guided by values. At the

* Dr. Tobias Vogel, Department for Philosophy, Politics and Economics, Faculty for Economy and Society, University of Witten/Herdecke, Alfred-Herrhausen-Straße 50–52, D-58448 Witten, Germany, E-Mail: tobias.vogel@uni-wh.de; tobias.vogel@rub.de, research interests: Philosophy of Economics, Economic Growth, the Good Life, Environmental Ethics, Critical Theory.

** Article submitted on November 19, 2024; revised version accepted after double-blinded review on May 07, 2025.

same time, however, there is a risk of interpreting sufficiency as merely individual sacrifice – which leaves it open to criticism and may render it largely irrelevant as a sustainability strategy. Instead, both the effectiveness of the sufficiency strategy and its compatibility with a good life depend on socially enabling and organizing less material- and energy-intensive consumption styles, i. e. involving economic actors in their role as producers as well as political actors in their role as designers of framework conditions (cf. *ibid.*: 1713f.; Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022: 5; von Winterfeld 2007: 47f., 51, 53).

Maria Sandberg identifies four key strategic elements of sufficiency: in addition to reducing the amount of consumption, these are changing consumption patterns towards less environmentally harmful goods, promoting the longevity of products, and sharing the use of a particular good, e. g. through no-ownership models (cf. Sandberg 2021). Sufficiency is justified as a complement to technical sustainability strategies, at least because of the internal problems of these strategies, e. g. rebound effects, and an overall sustainability transition that is too slow. In particular, the element of changing consumption patterns towards greener products can be interpreted as part of a strategy to decouple environmental consumption from economic growth. At the same time, post-growth or degrowth positions set the sufficiency strategy, specifically the element of volume reduction, in opposition to green growth positions (cf. Vogel 2020: 193–232). The question of which of the positions has the stronger arguments on its side is not an issue here. What is more important here is the fact that the strategy element of volume reduction, supported by product longevity and sharing, is likely to have a negative impact on economic growth if applied comprehensively (cf. *ibid.* 234–237). If economic stability depends on growth, mediated by companies, then such growth imperatives pose an enormous reservation regarding the scope and effectiveness of sufficiency strategies, especially corporate ones. The guiding question of this article is therefore: To what extent do growth imperatives create conflicts with corporate sufficiency strategies? What are the characteristics of these conflicts? Which design potentials and normative aspects are implied? The aim of this article is not so much to concretize specific solution strategies in favor of corporate sufficiency, but rather to raise awareness in the academic debate for problem contexts that have so far been underexposed and require further research.

The relationship between the micro- and macro-economic levels in the nexus between companies and the level of consumption has not yet been sufficiently clarified for the sufficiency debate (cf. Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022: 2). In particular, corporate sufficiency strategies have so far been discussed largely in isolation from the debate on growth imperatives. However, as Andrea Liesen et al. (2013: 10, translated by the author) put it, »companies are both driven by and driving this growth orientation«. This article responds to this gap. For this purpose, it first outlines the tension between companies' sufficiency strategies and their growth orientation (Part 2). It will be shown that the most common sufficiency strategies are those that generate the least conflict with the growth orientation. At the same time, these strategies are the most ambiguous to identify as genuine sufficiency strategies. In this context, the sufficiency potential of com-

panies is proposed in terms of the following criteria: the extent to which they are independent of corporate growth and the extent to which they are independent of GDP growth. To this end, the role of companies in the debate on growth imperatives is examined both from the perspective of business growth imperatives (Part 3) and from the perspective of macroeconomic growth imperatives (Part 4).

Accordingly, the following discussion will be guided by the strand of the growth imperative debate that focuses on the interdependence of corporate value creation strategies and the business level and macroeconomic level of growth imperatives, thereby drawing on the central role of competition for innovation. At the same time, this implies a limitation to this strand of the growth imperative debate, e.g. in contrast to approaches of so-called monetary growth imperatives or other types of growth dependency.¹ Monetary growth imperatives refer to credit money and the coupling between the credit sphere and the real economy and are controversially discussed (cf. Richters/Siemoneit 2017; Cahen-Fourot 2022). However, authors who disagree on the validity of monetary growth imperatives are relatively unanimous on the validity of a growth imperative resulting from innovation competition (cf. Richters/Siemoneit 2019a; Binswanger 2019). It seems reasonable to limit the discussion to this strand of the growth imperative debate, first because companies play the decisive role here, and second because the consensus among the prominent positions is relatively strong compared to the debate as a whole. Finally, conclusions are drawn with respect to the guiding question of this article and suggestions are made as to which issues deserve greater attention in future research on corporate sufficiency strategies (Part 5).

2 Corporate Sufficiency Strategies

Whether companies can be appropriate addressees of sufficiency strategies is controversial (cf. Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022: 6). They depend on sales, and under competitive conditions corporate growth is a sign of success (cf. Bocken/Short 2016: 43), while sufficiency strategies may require companies to forego potential profits and corporate growth (cf. Robra et al. 2020: 3). Realistic corporate sufficiency strategies could then boil down to a forced adaptation to consumer sufficiency (cf. Bocken/Short 2016: 43) or be part of a classical profit- and growth-oriented corporate strategy that leads not to less, but to more consumption. For example, sharing or no-ownership offers often complement rather than replace ownership of goods, and in the fashion industry, second-hand goods do not necessarily replace new goods, but complement them and open up new

¹ Dependencies on growth are discussed, for example, in pension and health care systems in the face of demographic change, in the financing of national budgets, and regarding labor and financial markets. For a recent overview, see the articles in Vogel (2025). For a definition of growth dependencies, including a partial distinction from growth imperatives, see Janischewski et al. (2024). With respect to sufficiency in forms of production, this article is limited to companies and excludes, for example, prosumer networks.

customer segments. Further rebound effects of the sufficiency strategy can be observed when the reduction of consumption and the associated cost savings lead to an expansion of consumption in other areas or when sufficiency strategies are not profitable for companies and have to be cross-financed by non-sufficiency offers (cf. Niessen/Bocken 2021: 1099f.; Beyeler/Jaeger-Erben 2022: 3). The more seamlessly corporate sufficiency strategies fit into the expansionist logic of current economic practices, the more ecologically ineffective they are likely to be.

However, the extent to which consumers can consume sufficiently depends on the products that companies offer. It is company decisions that determine which and how many products are produced and in what way. Companies often have the necessary know-how to design products in a more ecological way. In addition, companies influence consumers' purchasing decisions through their marketing. To understand corporate sufficiency strategies only as reactive would be to misjudge the active and creative potential of companies and to face the difficult task of implementing sufficiency in society without a crucial group of actors. At the same time, it would mean closing one's eyes to a whole range of established corporate sufficiency strategies (cf. Bocken and Short 2016: 44–46; Niessen/Bocken 2021: 1090–1092, 1096–1098). It is precisely because companies are drivers of and driven by the economic process that it is important to examine their sufficiency potential and check it against existing obstacles.

The manifold corporate sufficiency strategies differ not only in terms of the specific measures taken, but also in terms of how they distinguish themselves from conventional corporate strategies. The most common strategy is to offer greener product alternatives, as this does not require any major transformation of conventional business models (cf. Niessen/Bocken 2021: 1096f.; Bocken et al. 2022: 8). A greener product can be created, e. g. by using less material and energy. For companies, this means cost savings in production (cf. Bocken/Short 2016: 55). The size of the savings for companies, and thus the extent to which they are profitable, depends on material and energy prices, which in turn are influenced by environmental policy regulations (cf. Niessen/Bocken 2021: 1099). Combining profitability and sufficiency is particularly possible when companies successfully sell higher-quality and longer-lasting products on the markets, thereby increasing their market share and retaining a loyal customer base (cf. Bocken/Short 2016: 43) – e. g. by offering longer warranty periods and repair services (*ibid.*: 55) – and when the company's reputation thus increases (cf. Heikkurinen et al. 2019: 659). While higher product quality leads to higher prices, it tends to attract only smaller, wealthier customer groups. In principle, however, offers of no ownership or the greater longevity of the products make it possible to change the conditions of use for the consumer in a way that compensates for the higher price (cf. Niessen/Bocken 2021: 1100). In addition, there are widespread attempts by companies to influence consumers to adopt sustainable consumption patterns (cf. *ibid.*: 1096–1098).

So far, we have looked at the more widespread corporate sufficiency strategies, which are generally in line with traditional business models and are based on the provision and promotion of greener products. However, it is difficult to

draw a clear distinction between these strategies on the one hand and efficiency and consistency strategies on the other. After all, producing greener products is also the core objective of technical sustainability strategies. For example, Pasi Heikkurinen et al. describe the improvement of the ecological quality of products as an eco-efficient strategy and the marketing of these products as an extended eco-efficiency strategy (cf. Heikkurinen et al. 2019: 657, 662). Indeed, as Laura Niessen and Nancy Bocken point out, sufficiency strategies cannot always be clearly distinguished from efficiency and consistency strategies. Nevertheless, they can also be seen as sufficiency-oriented to the extent that they facilitate more sufficiency-oriented lifestyles (cf. Niessen/Bocken 2021: 1095). This, however, shows the potential of different sustainability strategies to promote each other, but not necessarily their genuine character as sufficiency strategies.

The distinction becomes clearer when, according to them, sufficiency strategies are primarily characterized by questioning the purpose of consumption and consumption levels, beyond the focus on greener products (cf. ibid. 1097f.). Heikkurinen et al. also define corporate sufficiency strategies by stating that the companies in question include eco-efficiency strategies, but understand them as part of a broader concept. Sufficiency-oriented companies then combine ecologically oriented efficiency improvements in favor of better and greener products with the sufficiency strategy element of limiting or reducing volume. And in contrast to the extended eco-efficiency strategy, an extended corporate sufficiency strategy not only encourages consumers to consume greener products, but also to consume less overall (cf. Heikkurinen et al. 2019: 657, 662).

However, these corporate sufficiency strategies, which focus on the quantitative aspect, are much less common. In communication with consumers, the purpose of consumption or its level is rarely questioned in the sense of the extended sufficiency strategy (cf. Niessen/Bocken 2021:1096). Reducing production usually has a very negative effect on profits. And comprehensive consumer education measures, such as advice and training, do not generate profits either, especially if they do not serve the marketing of the company's own products (cf. ibid.: 1099f.). The more clearly a company's sufficiency strategies can be distinguished from its efficiency and consistency strategies, the more problematic they become for the company's success and the less likely they are to be implemented.

Since sufficiency strategies are less likely to be implemented by companies, the more they contradict the conditions for corporate success, the political framework is important. In this respect, Heikkurinen et al. emphasize the need for sufficiency-oriented companies to influence politics and to address consumers not only as consumers but also as citizens (cf. Heikkurinen et al. 2019: 662). As we have seen, the profitable production of greener products depends on the increasing costs of environmentally harmful production factors. Tax breaks for repair services or repair obligations are also proposed (cf. Niessen/Bocken 2021: 1100). However, in order to enforce targeted reductions of the production volume for companies that are not offset by an expansion of production by competing companies, a volume restriction policy is needed. Heikkurinen et al. propose a corporate lobbying strategy aimed at industry-wide production limits. According

to them, this seems to contradict the interests of sufficiency-oriented companies only at first glance, since they would then have a competitive advantage over non-sufficiency-oriented companies (cf. Heikkurinen 2019: 661f.). Assuming this to be the case, negative effects on GDP growth would of course be expected.

The more the focus is on this quantitative aspect as the core of the sufficiency strategy, as opposed to eco-efficiency, the more sufficiency strategies tend to swing from a complementary decoupling strategy in line with green growth to a degrowth strategy. Indeed, corporate sufficiency strategies are often interpreted as contrary to green growth and explicitly examined from a degrowth perspective (cf. Khmara/Kronenberg 2018; Nesterova 2020). However, as Niessen and Bocken point out, the macroeconomic aspects in particular are still completely unclear in the academic debate on corporate sufficiency. And especially when it comes to a degrowth framework, it remains unclear to what extent sufficiency-oriented companies fit into it (cf. Niessen/Bocken 2021: 1101). To answer this question, it is essential to examine the extent to which companies are affected by a macroeconomic growth imperative and under which conditions they contribute to the creation of this imperative.

The extent to which limiting production volume is crucial for clearly defining corporate sufficiency strategies, which both distinguish themselves from eco-efficiency strategies and integrate them, is also unclear in the sufficiency debate due to the ambivalent character of corporate growth. This is because corporate sufficiency strategies are initially understood as a departure from a corporate growth orientation, especially in the context of quantity limits. It is emphasized, e. g. that sufficiency-oriented companies are characterized by not striving for growth in their production capacities and sales, but at most keeping them constant. At the same time, they are embedded in the local market, tend to remain small and regionally limited, in favor of greener products without long transport distances, strong ties to the local population, a working atmosphere characterized by a manageable number of employees, and finally, in favor of regional resilience. Likewise, the restriction to local financing networks is emphasized in order to avoid coming under pressure from investors to maximize profits. In addition, carving out a niche is mentioned as a suitable corporate sufficiency strategy to avoid competition as a driver of corporate growth (cf. Khmara/Kronenberg 2018: 723f.; Nesterova 2020: 6; Loske 2016: 117–119). Carving out a niche to avoid a corporate growth strategy is particularly successful within a local network in which a good can be offered for which there is no direct substitute, as in the case of spatially limited craft businesses (cf. Reichel 2017: 333).

In contrast, entrepreneurs pursuing various sufficiency strategies often express a desire for their companies to grow in order to attract consumers away from less sustainable companies (cf. Niessen/Bocken 2021: 1100). While rapid corporate growth often seems undesirable because it can have a negative impact on sufficiency strategies – for example by changing competitive dynamics, networks, financial flows and corporate culture – at the same time the rapid growth of sufficiency-oriented companies seems essential in order to make a relevant difference in the face of acute ecological crises and to contribute to the comprehensive

implementation of sufficiency. For this to happen, companies need to have greater market penetration and influence (cf. Bocken/Short 2016: 57), which larger companies are more likely to achieve (cf. Heikkurinen et al. 2019: 659–662). A further problem arises when, as a result of lower production – even if only due to more durable products – the sales markets shrink and the necessary income has to be generated from other sources, for example by expanding market shares against competitors and opening up new markets (cf. Bocken/Short 2016: 55; Niessen/Bocken 2021: 1099). Thinking of sufficiency strategies primarily in terms of limiting or reducing the volume of production creates the difficulty of excluding sufficiency-oriented companies that expand to the detriment of their competitors, either to compensate for the market shrinkage caused by sufficiency strategies or to support the widespread implementation of corporate sufficiency strategies.

Differentiation is therefore important: On the one hand, there are companies that grow to expand sufficiency strategies and to compensate for the shrinkage effects of sufficiency strategies. On the other hand, there are companies that seek or are forced to grow precisely because they operate under conditions of non-sufficiency. In order to understand these non-sufficiency growth dynamics of companies, we now turn to the business imperatives of growth. The next step is to consider the conditions under which companies contribute to the constitution of a macroeconomic growth imperative that collides with, and thus inhibits, the implementation of sufficiency-oriented quantitative limits at the macroeconomic level. At this level, companies may be perceived as sufficiency-oriented if they do not contribute to the constitution of the macroeconomic growth imperative, while at the same time being viable under conditions of non-growing GDP. Liesen et al. describe abstinence from corporate growth as growth-neutral (cf. Liesen et al. 2013). André Reichel describes the resilience of a company in the absence of GDP growth as growth-indifferent (cf. Reichel 2017: 332f.).

3 Business Growth Imperatives

As Heidi Leonhardt et al. (2017: 270) point out, the literature uses different definitions of corporate growth, such as an increase in turnover, sales, or profits. They define corporate growth »as an increase in capacity that aims at increasing turnover. Turnover is defined as sales revenue per period. Capacity can be deliberately increased by such actions as hiring new staff, investing in machinery and spatial expansion« (*ibid.*). Conversely, non-growing companies are »those avoiding investments in capacity, but maintaining size.« (*ibid.*)

The debate between Richard Smith (2010) and Philip Lawn (2011) made it particularly clear that the ability of a company to survive does not depend primarily on corporate growth, but on profit. It is not »grow or die« for companies, but »profit or die« (Lawn 2011: 9). Moreover, as long as a company covers its costs, there is without further ado no need to increase profits (cf. Liesen et al. 2013: 15). Oliver Richters and Andreas Siemoneit make an important distinction here by differentiating between accounting profits and economic profits.

An accounting profit refers to a surplus over investment costs for further cost coverage of the entrepreneur's livelihood. An economic profit refers to a surplus over investment and the entrepreneur's living costs that is available to expand the company's capacity through net investment or to increase the entrepreneur's standard of living through further consumer spending. A business growth imperative then means that an economic profit in favor of net investment is the prerequisite for an entrepreneur to cover his or her living costs through an accounting profit, which remains as a surplus over investment costs (cf. Richters/Siemoneit 2019a: 129). Based on Leonhardt et al.'s (2017: 270) definition of corporate growth, under the conditions of a business growth imperative, capacity expansions are undertaken to increase turnover, since otherwise the entrepreneur cannot earn any income from the investment.

In order to clarify the conditions under which companies are forced to grow through net investment, it is therefore important to note that corporate growth is only one strategy among others for generating profit (cf. Lawn 2011: 9). If net investment is not required, accounting profit will suffice. Furthermore, Lawn shows (cf. ibid.: 10) that not even every profit maximization strategy requires corporate growth. Thus, it is possible to make economic profits without net investment. Lawn distinguishes three basic strategies for increasing profits. First, companies can increase output while keeping unit prices constant. Lawn considers this strategy to be growth-oriented. In line with Leonhardt et al., this would be a corporate growth strategy if the increase in turnover based on higher unit numbers requires an expansion of production capacity. Second, companies can increase product quality and sell the same quantity of products at higher prices. According to Lawn, this strategy does not necessarily involve corporate growth, which is consistent with Leonhardt et al.'s definition in that it involves an increase in turnover but not necessarily an expansion of production capacity. Third, by improving efficiency, companies can reduce production costs while keeping product quantities and product prices the same. Again, this strategy does not require growth of the company as there is neither an increase in turnover nor an increase in production capacity. The last two strategies reflect the sufficiency strategy element of the quantity restriction.

On the other hand, two main arguments emphasize the importance of corporate growth in order to generate sufficient profits. The first is based on the advantage of company size to survive in competition, the second on the pressure from shareholders to maximize profits (cf. Smith 2010: 33f.). For stock corporations, the pressure to maximize profits is particularly strong because the level of profit margins determines whether investors invest in a company or turn to another. Failure to increase profits through corporate growth can then have particularly negative effects on a company (cf. Binswanger 2019: 133; Petschow et al. 2018: 53f.). Accordingly, sufficiency-oriented companies are also characterized by not maximizing profits and not being shareholder-oriented (cf. Khmara/Kronenberg 2018: 724f., 729f.; Robra et al. 2020: 3), or at least this orientation is seen as an obstacle to corporate sufficiency strategies (cf. Bocken/Short 2016: 57). Cooperatives and foundation-owned companies are cited as contrasting models (cf.

Binswanger 2019: 263–265; Niesen et al. 2013: 15). At the same time, corporate growth and increased production do not automatically go hand in hand with rising profits. This is because profits rise only as long as they exceed marginal costs – corporate growth can come at the expense of efficiency, and overproduction can lead to falling prices (cf. Lawn 2011: 9, 14). In the words of Liesen et al.:

»According to microeconomics, the optimal scale of a company's production is reached at the point where the additional costs correspond to the additional benefit of an additional production unit« (Liesen et al. 2013: 16, translated by the author).

However, the level of optimality can vary widely, as Liesen et al. add:

»The optimal size of a company depends strongly on the line of business. While investment-intensive manufacturing companies with a high proportion of fixed costs can benefit greatly from the size of the company associated with economies of scale (...), this is far less the case for service companies« (ibid.: 17, translated by the author).

But what makes manufacturing companies so investment-intensive and burdened with fixed costs? The role of innovation is crucial. Radical innovative breakthroughs, such as the invention of the airplane by the Wright brothers, often occur in smaller companies. However, to develop such innovative products, e. g. into a Boeing 777, immense efforts in research and development are required. Likewise, the production of such complex products requires equally complex manufacturing processes that must be constantly refined to make the products as affordable as possible for the mass market. The introduction of assembly line production in Ford's car factories is the most famous example of this. Such companies need to be large and have huge capital requirements, which are only profitable if the goods produced are sold on a large scale. Thus, companies that commercialize innovations and develop them incrementally are particularly capital-intensive and characterized by particularly high fixed costs (cf. Baumol et al. 2007: 82–89). Especially for these companies, the optimal size is very large due to positive economies of scale.

The decisive factor here is the process of »creative destruction« (Schumpeter 2008 [1942]: 90) or innovation competition, as described by Joseph Schumpeter. The technical developments of innovation competition generate massive productivity increases as well as permanent structural change – the crowding out of less productive companies becomes the norm (cf. Kettner/Vogel 2021: 298f.). Richters and Siemoneit explain the business growth imperative accordingly through innovation competition. Companies must generate economic profits as a prerequisite for accounting profits, which enable the entrepreneur to cover his or her living expenses. This is because a surplus over the accounting profit must now be generated in order to finance the net investments needed to modernize production capacities and/or create new products. Otherwise, jobs and profits will migrate to the more innovative companies, leading to the elimination of the company in question from the market (cf. Richters/Siemoneit 2019: 130). Understanding this as a business growth imperative presupposes that the necessary modernization does not only involve investments in the amount of replacement investments that would be needed anyway. Rather, it also presupposes investment in the expansion of capital stock, because more modern and productive capital goods are more

cost-, material-, and energy-intensive. In this context, the compulsion to grow as a company means that the ability to survive in the innovation competition depends on the expansion of the company's capacities. In order to keep profits constant in the face of rising investment costs, higher turnover is required (cf. Vogel 2018: 232–238).

However, it should also be noted that while the optimal company size is very large, it is not necessarily the largest possible. Beyond the optimum, efficiency may decline, which is detrimental to success in the innovation competition (cf. Baumol et al. 2007: 84f.). However, it may be the case that large, financially strong companies can effectively avoid the competition for innovation. For example, they can achieve a dominant position in the industry, while the high capital intensity prevents potential competitors from entering the market at all (cf. Reichel 2017: 333f.). They can also prevent innovation by buying up smaller and more innovative companies. A reduction in output is also possible without a loss of profits if they have such market power that the products offered, largely without competition, achieve a higher market price precisely because of this reduction and thus drive up profits (cf. Baumol et al. 2007: 81, 84f.). This kind of quantity reduction by large and powerful monopolies would probably not be in line with the desired sufficiency strategies.

As long as companies are subject to innovation competition, the following is implied: corporate growth is particularly important for them, and a massive company size is a prerequisite for their survival at all. All the more do they need to enter the international market, where they face fierce multinational competition from other industrial giants.² They have to constantly expand their capacities through net investments, and thus have a considerable need for capital. To meet these needs, foundation-owned or cooperative forms of companies appear to be less functional.³ Instead, they are all the more dependent on forms of capital procurement that drive them towards shareholder orientation and thus force them to maximize profits. The high capital and fixed costs, the associated risk of loss, and the driving force of profit maximization require increases in turnover, which in turn make it difficult to avoid profit-maximizing strategies of quantity expansion. For structural reasons, therefore, it is particularly unlikely that companies will adopt sufficiency strategies that limit quantities, irrespective of the value orientation of the entrepreneurs in question.⁴ Conversely, this also means

² On the aspect of intensified multinational competition as an obstacle to corporate sufficiency strategies, see Bocken/Short (2016: 57).

³ Mathias Binswanger (cf. 2019: 264f.) emphasizes that with corporate growth and intensified competitive conditions, foundation-owned companies and cooperatives are also under increasing pressure to adapt.

⁴ The role of personal values is sometimes emphasized in studies of sufficiency in companies (cf. Khmara/Kronenberg 2018; Beyeler/Jaeger-Erben 2022). This role is not to be ignored here. However, it is assumed that the respective will of individuals is not independent of the objective situation. For corresponding mediations of the micro and macro levels, see Deutschmann (2024); Richters/Siemoneit (2019a). Compared to Deutschmann, Richters and Siemoneit define the categories of coercion more strictly.

that the less companies are involved in the innovation competition, the less they are subject to the business growth imperative. This has always been the case, at least for traditional craft businesses and smaller service providers,⁵ and it will be correspondingly easier for them to apply corporate sufficiency strategies of quantity restriction. The greater the distance between companies and the competition for innovation, the more growth-neutral they tend to be.⁶

4 Macroeconomic Growth Imperatives

Moving from the business level to the macroeconomic level, it is important to note that economic growth, as measured by GDP, should not be confused with corporate growth (cf. Reichel 2017: 332). Even if companies are growing (or have to grow), this does not necessarily mean that GDP is growing. The growth of one company may be at the expense of another. Growing companies can also disappear from the market. And even if several companies grow successfully, this can also lead to an economy of constant size with larger but fewer companies (cf. Lawn 2011: 10). As Ulrich Petschow et al. (2018: 61f.) point out, it is often not clarified how corporate growth aggregates to GDP growth, but it is rather diffusely assumed that companies contribute to economic growth and then an attempt is made to explain the respective corporate growth orientation.

The well-established economic theory of growth provides a clear description of the basic mechanism by which companies contribute to economic growth. First, due to diminishing marginal productivity, there is a limit to the amount of capital that can be employed per worker, so the potential increase in output per capita remains constrained. Only labor-productive technological progress makes it possible to overcome diminishing marginal productivity in favor of capital-intensive production with a continuous increase in per capita output (cf. Solow 1956). Accordingly, a continuous tendency towards increasing capital intensity can be observed in economic growth with a constant capital coefficient, i. e. the ratio of the amount of capital to total output remains relatively constant, because the output per worker rises through increased labor productivity (cf. Kaldor 1957: 592–596).⁷ Endogenous growth theory explains how technical progress is generated as a product in the economic process itself. This takes place primarily in the research

5 John Bellamy Foster and Fred Magdoff (2012: 43) mention »small businesses, especially in local markets – restaurants, barbershops, plumbing and electrical contractors – where a long-term niche is developed and the owners are content not to expand.«

6 When, for example, Bocken and Short (cf. 2016: 46) mention modest innovations as one of the characteristics of sufficiency, this points to innovation competition, but at the same time obscures its crucial role as just one aspect among many.

7 In the following, it should always be kept in mind that increasing capital intensity is a characteristic of growth processes, at least up to now. Whether this will change in the future, e. g. due to digitalization, cannot yet be answered (see Kettner/Vogel 2021: 303f.).

and development departments of companies, which thus gain an advantage over their competitors and avoid falling behind them (cf. Romer 1990).

Once again, we see the central importance of innovation competition. It is not the growth of companies that contributes to economic growth, but the labor-productive and capital-intensive technological progress that they produce and that is applied in the economy. As we have seen, it is not necessarily the largest companies that make the most innovative breakthroughs. However, it usually depends on well-funded research and development in large companies to further refine innovations, bring them to market maturity and thus introduce them en masse into the economic process, resulting in economic growth. In other words, the absence of corporate growth does not mean that GDP is not growing, any more than corporate growth indicates GDP growth. It can only be assumed that the absence of large companies would inhibit well-funded research, development, and implementation of innovations as the systemic source of growth to the detriment of GDP.

In the debate on macroeconomic growth imperatives, the focus is not, as it is in economic growth theory, on how GDP growth is generated. Nor should the question of macroeconomic growth imperatives be confused with the question of business growth imperatives. The question is not whether companies need to grow in order to be economically successful, but whether GDP growth is necessary to stabilize the economic process in such a way that it does not end in a crisis-ridden contraction. Nevertheless, companies play a central role in the debate about macroeconomic growth imperatives. This is because the ability of companies to generate profits is seen as crucial to ensuring that the necessary investments are made to maintain production in a capitalist economic system. Thus, the central question in the debate about macroeconomic growth imperatives is whether GDP growth is necessary to enable companies to make sufficient profits to maintain their production levels, rather than triggering a crisis-prone process of economic contraction (cf. Binswanger 2019: 32, 58).⁸

Mathias Binswanger sees GDP growth as indispensable for companies to make profits in the macroeconomic aggregate. It is not a matter of one company making a profit at the expense of another, nor is it a matter of all companies operating in the market actually making a profit; rather, it is important that companies have a realistic expectation of profit on average in the economy, otherwise investment in the economy as a whole will decline to such an extent that a critical contraction will result. The relevant factor is therefore not the profit of an individual company, but the economically aggregated corporate profit, which,

8 While Mathias Binswanger does not use the conceptual distinction between accounting and economic profits, what ultimately matters is the ability of companies to generate accounting profits in order to enable entrepreneurs to generate a sufficient surplus based on their investments to provide them with any relevant income at all. The difference between accounting profits and economic profits will be explicitly addressed again below.

at least in a longer perspective, exceeds the aggregated corporate losses (cf. ibid.: 58). Binswanger captures this context in the following words:

»In a monetary economy, profit means that in a given period the total income of all companies must be greater than their total expenses. But this is only possible if more money enters the economy year after year« (ibid.: 50, translated by the author).

He adds:

»In the long run, both the money supply and real output must grow in order for companies as a whole to earn real profits« (ibid.: 52, translated by the author).

Thus, according to Binswanger, profit as an economic aggregate is based on an increase in the money supply; otherwise, companies' revenues could not, on average, be greater than their previous investment expenditures. Real economic growth, rather than nominal growth, is necessary to ensure that profits are real and not merely an inflationary effect (cf. ibid.: 50–52).

It should be noted, however, that this relationship does not apply without further ado. For there is no total investment at one point in time, followed by a total return at a later point in time, which would have to be increased by growth in the meantime in order to make profit possible by this difference in size. Instead, there is a point in time when investment is made in the stock of technical production capacity, and there is a continuous stream of investment in labor, raw materials, and energy. At the same time, there is a continuous stream of cash flow from products sold. The technical capital stock is maintained over a period of time until it has to be replaced due to physical wear and tear or in favor of more productive machines. The company makes a profit when, first, it continuously generates revenues from the sale of its products that exceed the current costs of labor, raw materials, and energy, and, second, when the resulting amount is greater than the cost of replacing the technical means of production. The decisive factor is the period during which the technical means of production are maintained as a source of profit. If they are maintained beyond the point in time at which a volume of saleable goods has been produced whose sales value, minus the current costs of labor, raw materials, and energy, corresponds to the investment costs in the technical means of production and thus amortizes them, profit is generated. Accordingly, the generation of corporate profit in the macroeconomic aggregate does not presuppose that GDP must have grown following the investment in the capital stock (cf. Vogel 2018: 232–238).

The situation looks different if we take sufficient account of innovation competition. As we have seen, this generates labor-productive technological progress, which is also capital-intensive. Therefore, in order to have a productive advantage over the competition or not to fall behind their increasing productivity level, labor productivity must be continuously increased by using more capital per worker through newer technologies. The additional capital equipment requires net investment that exceeds a given volume of replacement investment and thus indicates rising overall investment costs. If the required investment costs of companies in the economy as a whole increase due to a more capital-intensive mode of production on average, the time required to cover the investment costs

incurred in the technical means of production through continuous sales at a given volume of turnover increases. As a result, investment becomes systematically riskier, with negative consequences for the level of investment to be expected. Unless, of course, the volume of turnover in the economy as a whole increases. This requires higher total income, which generates higher demand with greater purchasing power. In other words, GDP growth is necessary to at least maintain corporate profits at a constant level in a more capital-intensive economy by increasing the total volume of turnover.⁹ In this respect, there is a macroeconomic growth imperative. This growth imperative arises from the capital-intensive side of technological progress. The labor-productive side, in turn, is the systematic source of the necessary growth (cf. ibid.: 234–238; Binswanger 2019: 69–90).

Innovation competition thus forces companies to increase productivity and drive technological progress through net investment, which is both the source of GDP growth and the macroeconomic growth imperative. As drivers and subjects to this innovation competition, companies have little choice, as they are confronted with the logic of a prisoner's dilemma (cf. Blauwhof 2012: 259). This situation is deliberately imposed on companies by the political framework for the economy in order to prevent them from forming cartels or monopolies and thus developing market power to the detriment of consumers (cf. Homann/Blome-Drees 1992: 32f., 49f.). As long as companies find themselves in this competitive situation, even alternative forms of enterprise can do little to change this net investment requirement if their participants want to preserve their income (cf. Blauwhof 2012: 260).

It shows how closely the business growth imperative is linked to the macroeconomic growth imperative. In order to maintain accounting profits as a source of income based on corporate investment activity, economic profits are needed to finance the net investments required in the innovation competition for capacity expansion. This business growth imperative leads to the macroeconomic growth imperative, in that the increasing investment volume in the economic aggregate is only profitable, i. e. only generates at least an accounting profit, if the aggregated turnover volume of the companies increases through GDP growth.

But to what extent do these relationships apply to companies that operate largely outside the innovation competition – for example, companies that occupy a niche or are only locally oriented? At least the business growth imperative does not apply to them to the same extent (but they may also be forced to engage in more capital-intensive economic activity, depending on the prevailing level of technology in the economy). They may therefore tend to be growth-neutral, but economic dynamism depends to a considerable extent on large companies in the innovation competition (cf. Binswanger 2019: 134; Bellamy Foster/Magdoff 2011: 43). In contemporary economies, which are characterized by widespread and interdependent markets, i. e. they have long since ceased to be divided

⁹ In a global economy, not every country needs to grow. Companies can generate higher turnover through foreign investments and exports even if the domestic economy is not growing. On a global scale, however, growth is necessary (cf. Binswanger 2019: 94f.).

into different local and relatively independent niche markets (cf. Polanyi 2013 [1944]: 87–112), economic crises mean widespread chain effects (cf. Binswanger 2019: 52). When large car companies go bankrupt, local craftsmen, barbers, and restaurant owners also lose customers. Even if the latter are growth-neutral entrepreneurs, they are not growth-indifferent. This means that they are also affected by the macroeconomic growth imperative. Otherwise, sufficiency-oriented efforts to achieve regional resilience would have to unravel the economy to such an extent that it would have little in common with modern market economies.

The crisis-prone chain effects are also the crucial arguments Binswanger uses to explain why the macroeconomic growth imperative precludes a stable steady state and instead leads to an uncontrollable process of contraction. This is by no means self-evident: as we have seen, companies are not only driven by the growth imperative described here, but they also drive it. This means that if growth is insufficient, they will shy away from further capital-intensive investments due to a lack of sufficient profit expectations – and thus slow down the accumulation of capital, which is not only the cause of growth but also of the growth imperative. According to Binswanger, once capital accumulation has been set in motion, a corresponding decline in investment has two consequences: first, the given income level of the suppliers of production goods (e. g. mechanical engineering) falls by the amount that was earmarked for net investment. Their loss of income dampens the level of consumption. The crisis then inevitably spreads to the consumer goods sectors. Second, part of the previous net investment is financed by credit. Under these conditions, it becomes increasingly difficult for the companies concerned to repay these loans. Ultimately, these two factors reduce the probability of earning any income from investment at all, and thus the level of investment continues to decline (cf. Binswanger 2019: 84–89, 107f.). Does such a crisis negate the possibility of a stable steady state, or is it ›only‹ a crisis-ridden path to such a state that could possibly be mitigated by policy measures? This question requires further research and will determine the intensity of the impact of the growth imperative described here.

In order to examine the extent to which the process of capital accumulation could be stopped by design rather than by a more or less profound crisis, we will return to the three corporate strategies for increasing profits identified by Lawn, now at the level of the macroeconomic growth imperative. Lawn not only presents these strategies with a view to corporate growth, but also uses them to show the possibility of a steady-state capitalism that reduces material and energy throughput and does not necessarily rely on GDP growth (cf. Lawn 2011: 10f.). This also makes it clearer to what extent the economic profits needed to finance a larger capital stock are related to GDP growth, and whether they are forced to drive it. And at the same time, it sheds further light on corporate strategies for sufficiency. Since Lawn's first two strategies – expanding quantity and improving quality – are associated with higher turnover, both strategies lead to GDP growth in the aggregate. If both strategies are associated with capital-intensive technological progress, then both also contribute to the macroeconomic growth

imperative. An ecological difference between the two strategies exists if quality improvements are associated with less environmental pollution than quantity increases. In this case, the strategy of selling higher-quality products at higher prices is a decoupling strategy of green growth. If companies only pursue this strategy and do not simultaneously expand their volumes, however, lower growth is to be expected. Whether a general restriction on this strategy can be pursued in harmony with economic stability depends on the open question of the intensity of the macroeconomic growth imperative. This strategy is consistent with the corporate sufficiency strategy, which involves limiting quantities while expecting lower GDP growth rates.

The third strategy for increasing profits cited by Lawn is based on reducing production costs through technological progress, while keeping production volumes and product prices constant. If companies pursue this strategy alone, it does not lead to higher turnover either at the level of the individual company or at the aggregate level. Thus, it is a strategy that does not lead to GDP growth on its own. To clarify how this strategy relates to the growth imperative, it is important to consider the direction of technological progress: first, it reduces labor costs, i. e. it is labor-productive when used in a labor-saving way. Or, second, it reduces the cost of capital, i. e. it is capital-productive when used in a capital-saving way.

For the first direction of technological progress, the reduction of labor costs by increasing labor productivity, Lawn reacts to the following problem: if the economy does not grow, i. e. if output remains the same, it requires a lower labor input, which threatens to increase unemployment. In order to avoid this and to prevent further crisis effects, Lawn suggests, for example, an organized reduction of working hours with simultaneous job-sharing and a state job guarantee (cf. Lawn 2011: 4–6). However, as long as labor-productive technological progress is also capital-intensive, the problem arises from another angle at the same time: without GDP growth, both the necessary investment funds and the necessary investment incentives for more capital-intensive production, which has so far made labor-productive technological progress possible, will be lacking. If the required investment costs rise without turnover increasing, then the respective investment will sooner or later become a loss-maker, as we have seen. If turnover remains the same in the absence of GDP growth, rising investment costs only pay off if the profit share is increased at the expense of wages, i. e. if there is a redistribution from wage earners to investors. In addition to the obvious questions of equity, however, there is the problem of the macroeconomic interdependence of wage levels and profits. A reduction in the wage level is likely to lead to a reduction in effective demand, with negative effects on profits. The strategy of increasing profits thus becomes obsolete and threatens to lead to crisis-prone contraction processes (cf. Blauwhof 2012: 256; Binswanger 2019: 41f.; Kettner/Vogel 2021: 305–307). An increase in economic profits to finance a continuous accumulation of capital is therefore not possible without GDP growth. Thus, as long as labor-productive technological progress depends on increasing capital intensity, its continuous development is hardly possible in a steady-state economy. At the same time, it remains an open question why entrepreneurs should not try to

gain a competitive advantage through labor-productive technological progress in terms of expanding their production (i. e. using labor productivity not only in a labor-saving way) – and thus set in motion the dynamics of growth and the growth imperative.

To overcome these dynamics, the second direction of technological progress mentioned above, based on capital saving, is crucial. This direction of technological progress is accelerated by higher prices for capital (or the materials and energies it uses) relative to labor. As an environmental policy strategy, it aims at reducing environmental impacts. To stop the growth dynamics in favor of a steady-state economy, the technical means of production must become so much more expensive relative to labor costs that higher labor productivity based on more capital-intensive production no longer offers a competitive advantage. Then both the incentives and the pressures for the corresponding net investments will disappear. Labor-productive technological progress would be negatively affected, at least to the extent that it depends on more capital-intensive production. An abandonment of simultaneously labor-productive and capital-intensive technological progress would eliminate the hitherto systematic source of growth, as well as the business and macroeconomic growth imperative. At least for the purpose of financing further capital accumulation, increasing profits by cutting costs would be superfluous. This would allow companies to pursue strategies of sufficiency on a macroeconomic scale, without coming into conflict with the business and macroeconomic aspects of the growth imperative.

But what negative effects on labor productivity mean in normative terms is the crucial question to be discussed. Richters and Siemoneit (cf. 2019b), for example, see this as an opportunity for a more ecological economy with greater equity of effort and lower unemployment. Possible risks could lie in socioeconomic upheavals caused by deindustrialization processes,¹⁰ as well as in the continuing effects of further growth dependencies (e. g. due to financial markets, international competition, or demographic change) that then lack a basis of growth (cf. Kettner/Vogel 2021: 305). These issues require further clarification in terms of economic ethics.

5 Concluding Remarks

The first thing that became apparent was how difficult it is to clearly distinguish corporate sufficiency strategies from corporate eco-efficiency strategies. The more corporate sustainability strategies tend toward the clear sufficiency criterion of quantitative reduction, the rarer they become. A structural reason for this could be suggested in the form of an increasing probability of collision with business and macroeconomic growth imperatives. With respect to the research question – to what extent growth imperatives generate conflicts with corporate sufficiency

¹⁰ For a sectoral analysis advocating a post-growth transformation aimed at reducing energy-intensive and labor-productive industrial production in favor of an energy-saving and labor-intensive economy, see Hardt et al. (2021).

strategies – the innovation competition turned out to be central to the interdependent business and macroeconomic aspects of the growth imperative. The academic debate on sufficiency-oriented companies therefore needs to shed much more light on the role of innovation competition. On the other hand, there is no linear relationship between corporate growth and macroeconomic growth.

In response to the question of the characteristics of the conflicts, the following was shown: while a company can grow in line with sufficiency strategies, e. g. in order to support their diffusion, if it is subject to the business side of the growth imperative due to its involvement in the innovation competition, it also contributes to the macroeconomic growth imperative. This means not only that the sufficiency strategy of a quantitative restriction largely disappears for the company, but also that there are enormous reservations against quantitative restrictions at the macroeconomic level. Companies that tend to operate outside the innovation competition have greater scope for sufficiency strategies of quantitative restrictions and contribute little or nothing to the macroeconomic growth imperative. However, in an interdependent economy, they are also affected by the macroeconomic growth imperative if they lose customers in an economic crisis due to a lack of sufficient economic growth (the actual extent of the potential for disentanglement through local orientation of companies needs to be examined in more detail). These companies may be more growth-neutral, but this does not mean that they are growth-indifferent. Which sectors, industries and companies fall into which category based on these distinctions, and to what extent, would be an important question for further empirical research.

Regarding the design potential and the normative aspects to be considered, the following can be said: as long as growth imperatives require a high level of consumption for the sake of economic stability, an extended corporate sufficiency strategy that questions the purpose of consumption in discussion with consumers is not necessarily fruitful. At the same time, however, it has become clear that the innovation competition in its predominant labor-productive and capital-intensive orientation is by no means without alternatives. From an economic-ethical point of view, the decisive question in this context is the value of labor-productive innovation competition in comparison to its alternatives. If, for normative reasons, we disregard the rejection of competition and the expected formation of cartels and monopolies, there remains the option of steering labor-productive innovation competition in a different direction. A green growth strategy, in which companies focus strongly on the more common sufficiency strategies of producing greener products with higher turnover, still corresponds to the prevailing growth imperative. However, this strategy presupposes enormous political intervention in favor of higher material and energy prices in order to achieve its more widespread use. The more quantity restrictions or even reductions are to come into play, the more necessary it is to reduce the growth imperative by a more radical reorientation of technological progress in order to steer the innovation competition in a capital-saving direction. This can be expected to have a negative impact on the further development of labor productivity, and it remains questionable whether it can even be maintained at the current level. Similarly, the question of

how a substantial quantitative restriction can and should be implemented, both nationally and internationally, requires further discussion.

From an economic-ethical perspective, it is important to examine normatively qualified possibilities for a socially acceptable reduction of the growth imperative described here. If such a prospect exists, then an extended corporate sufficiency strategy could include a political and public commitment to it. Finally, it should be noted that in this article only that imperative has been singled out of the broader debate on growth imperatives and dependencies in which companies play a particularly central role and from which they can only withdraw with great difficulty. An extended corporate sufficiency strategy in favor of a socially acceptable reduction of growth imperatives and dependencies need not be limited to this imperative. At the same time, the normative significance of the labor-productive direction of innovation competition as a systematic source of growth must be examined from an economic-ethical perspective in the light of other possible growth imperatives and dependencies.

Bibliography

- Baumol, W. J./Litan, R. E./Schramm, C. J. (2007): Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity, New Haven, London: Yale University Press.
- Bellamy Foster, J./Magdoff, F. (2012): What Every Environmentalist Needs to Know About Capitalism. A Citizen's Guide to Capitalism and the Environment, New York: Monthly Review Press.
- Beyeler, L./Jaeger-Erben, M. (2022): How to Make More of Less. Characteristic of sufficiency in business practices, in: Frontiers in Sustainability, Vol. 3, 1–25.
- Binswanger, M. (2019): Der Wachstumszwang. Warum die Volkswirtschaft immer weiterwachsen muss, selbst wenn wir genug haben, Weinheim: Wiley.
- Blauwhof, F. B. (2012): Overcoming Accumulation: Is a Capitalist Steady-State Economy Possible?, in: Ecological Economics, Vol. 84, 254–261.
- Bocken, N. M. P./Short, S. W. (2016): Toward a Sufficiency Driven Business Model. Experiences and Opportunities, in: Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol. 18, 41–61.
- Bocken, N. M. P./Niessen, L./Short, S. W. (2022): The Sufficiency-Based Circular Economy – An Analysis of 150 Companies, in: Frontiers in Sustainability, Vol 3, 1–18.
- Cahen-Fourot, L. (2022): Looking for Growth Imperatives Under Capitalism. Money, Wage Labour, and Market Exchange, WU Vienna University of Economics and Business, Ecological Economic Papers No. 43/2022, 1–28.
- Deutschmann, C. (2024): Degrowth. Der Weg zur Bewältigung der Klimakrise? Überlegungen aus wirtschaftssoziologischer Sicht, in: Soziopolis: Gesellschaft beobachten, 1–26.
- Hardt, L./Barrett, J./Taylor, P. G./Foxon, T. J. (2021): What Structural Change is Needed for a Post-Growth Economy. A Framework of Analysis and Empirical Evidence, in: Ecological Economics, Vol. 179, 106845.
- Heikkurinen, P./Young, C. W./organ, E. (2019): Business for Sustainable Change: Extending Eco-Efficiency and Eco-Sufficiency Strategies to Consumers, in: Journal of Cleaner Production 218, 656–664.
- Homann, K./Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Ilten, T./Seidl, I./Pütz, M. (2024): Sufficiency Policy. A Definition, Conceptual Framework, and Application, in: Sustainability Science, Vol. 19, 1709–1734.

- Janischewski, A./Bohnenberger, K./Kranke, M./Vogel, T./Driouich, R./Froese, T./Gerold, S./Kaufmann, R./Keyßer, L./Niethammer, J./Olk, C./Schmelzer, M./Yürikk, A./Lange, S. (2024): It Depends. Varieties of Defining Growth Dependence, Chemnitz Economic Papers No. 64, 1–24.*
- Jungell-Michelsson, J./Heikkurinen, P. (2022): Sufficiency. A Systematic Literature Review, in: Ecological Economics, Vol. 195, 1–13.*
- Kaldor, N. (1957): A Model of Economic Growth, in: The Economic Journal, Vol. 67/No. 268, 591–624.*
- Kettner, M./Vogel, T. (2021): Sachzwänge in der kapitalistischen Ökonomie. Ihre Strukturen und Ambivalenzen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 22/H. 2, 287–311.*
- Khmara, Y./Kronenberg, J. (2018): Degrowth in Business. An Oxymoron or a Viable Business Model for Sustainability?, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 177, 721–731.*
- Lawn, P. (2011). Is Steady-State Capitalism Viable? A Review of the Issues and an Answer in the Affirmative, in: Ann. N.Y. Acad. Sci. 1219, 1–25.*
- Leonhardt, H./Juschten, M./Splash, C. L. (2017): To Grow or Not to Grow? That is the Question. Lessons for Social Ecological Transformation from Small-Medium Enterprises, in: in GAIA, Vol. 26/No. 3, 269–276.*
- Liesen, A./Gebauer, J./Dietsche, C. (2013). Wachstumsneutrale Unternehmen: Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs Nr. 205/13, in: Schriftenreihe des IÖW, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin.*
- Loske, R. (2016): Politik der Zukunftsfähigkeit. Konturen einer Nachhaltigkeitswende, Frankfurt/Main: Fischer.*
- Nesterova, I. (2020): Degrowth Business Framework. Implications for Sustainable Development, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 262, 1–10.*
- Niessen, L./Bocken, N. M. P. (2021): How Can Business Drive Sufficiency? The Business for Sufficiency Framework, in: Sustainable Production and Consumption, Vol. 28, 1090–1103.*
- Petschow, U./Lange, S. Hofmann, D./Pissarkoi, E./aus dem Moore, N./Korfhage, T./Schoofs, A./ Ott, H. (2018): Gesellschaftliches Wohlergehen innerhalb planetarer Grenzen. Der Ansatz einer vorsorgeorientierten Postwachstumsposition, 89/2018, Umweltbundesamt.*
- Polanyi, K. (2013 [1944]): The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen (10. ed.), Wien: Suhrkamp.*
- Reichel, A. (2017): Wachstumsindifferenz. Generische Unternehmensstrategien für die Postwachstumsökonomie, in: Wunder, T. (Hrsg.): CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt, Berlin: Springer Gabler, 325–339.*
- Richters, O./Siemoneit, A. (2017): Consistency and Stability Analysis of Models of a Monetary Growth Imperative, in: Ecological Economics, Vol. 136, 114–125.*
- Richters, O./Siemoneit, A. (2019a): Growth Imperatives. Substantiating a Contested Concept, in: Structural Change and Economic Dynamics, Vol. 51, 126–137.*
- Richters, O./Siemoneit, A. (2019b): Marktwirtschaft reparieren. Entwurf einer freiheitlichen, gerechten und nachhaltigen Utopie, München: oekom.*
- Robra, B./Heikkurinen, P./Nesterova, I. (2020): Commons-Based Peer Production or Degrowth? The Case for Eco-Sufficiency in Economic Organisations, in: Sustainable Futures, Vol. 2, 1–10.*
- Romer, P. (1990): Endogenous Technological Change, in: Journal of Political Economy, Vol. 98/No. 5, 71–102.*
- Sandberg, M. (2021): Sufficiency Transitions. A Review of Consumption Changes for Environmental Sustainability, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 293, 1–16.*
- Schumpeter, J. A. (1993 [1942]): Capitalism, Socialism and Democracy, New York etc.: Harper Perennial Modern Thought.*
- Smith, R. (2010): Beyond Growth or Beyond Capitalism?, in: Real-World Economics Review, Vol. 53, 28–42.*

- Solow, R. (1956): A Contribution to the Theory of Economic Growth, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70/No. 1, 65–94.
- Stengel, O. (2011): *Suffizienz. Die Konsumgesellschaft in der ökologischen Krise*, München: oekom.
- von Winterfeld, U. (2007): Keine Nachhaltigkeit ohne Suffizienz. Fünf Thesen und Folgerungen, in: *vorgänge*, Vol. 179/No. 3, 46–54.
- Vogel, T. (2018): Wachstumszwänge und das Verhältnis von Ethik und Ökonomie, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 19/H. 2, 220–243.
- Vogel, T. (2020): *Grundlegung einer Kritischen Theorie des Wirtschaftswachstums. Normative Maßstäbe und kausale Zurechenbarkeit von Wachstumsproblemen*, Marburg: Metropolis.
- Vogel, T. (Hrsg.) (2025): *Wirtschaftswachstum zwischen Fortschritt, Abhängigkeit und Zwang*, Marburg: Metropolis.

*Laura Niessen, Maike Gossen, Laura Beyeler, Hannah Strobel and Judith Königs**

How to Survive in a Growth-Oriented Economy**

Findings of a Semi-Systematic Literature Review on the Role of Growth for Suficiency-Oriented Businesses

Sufficiency-oriented businesses aim for levels of resource use that can guarantee well-being for all while remaining within the boundaries of the planet. They want to meet consumer needs rather than wants, which may run directly counter to profit maximization and growth ambitions. Therefore, this semi-systematic literature review investigates the meaning that growth holds for sufficiency-oriented businesses, which conflicts emerge, and how companies try to resolve them, thereby contributing a perspective on how these businesses can survive in a growth-oriented economy.

Keywords: Sufficiency, Sufficiency-Oriented Business, Economic Growth, Post-Growth, Degrowth

Überleben in einer wachstumsorientierten Wirtschaft: Ergebnisse einer semisystematischen Literaturrecherche zur Rolle des Wachstums für suffizienzorientierte Unternehmen

Suffizienzorientierte Unternehmen streben eine Ressourcennutzung an, die allen Wohlgehen garantiert und gleichzeitig die Grenzen des Planeten einhält. Sie wollen die Bedürfnisse

* Dr. Laura Niessen, Institute of Vocational Education and Work Studies, Economic Education and Sustainable Consumption/Technical University Berlin, Marchstrasse 23, D-10587 Berlin, Germany, Phone: +49-(0)30-314-78838, E-Mail: laura.niessen@tu-berlin.de, Research Interests: Sustainable Consumption, Sustainable Business Models, Sufficiency, Circular Economy.

Dr. Maike Gossen, Institute of Vocational Education and Work Studies, Economic Education and Sustainable Consumption/Technical University Berlin, Marchstrasse 23, D-10587 Berlin, Germany, Phone: +49-(0)30-314-78838, E-Mail: maike.gossen@tu-berlin.de, Research Interests: Sustainable Consumption, Behaviour Change, Sufficiency, Sufficiency-Promoting Businesses, Sustainable Production and Consumption.

Laura Beyeler, Institute for Philosophy and Social Science, Sociology of Technology and the Environment, Brandenburg University of Technology Cottbus – Senftenberg, Erich-Weinert-Str. 1, D-03046 Cottbus, Germany, Phone: +49-(0)355-694450, E-Mail: laura.beyeler@b-tu.de, Research Interests: Sufficiency, Sustainable Production and Consumption, Degrowth, Care Ethics, Circular Society.

Hannah Strobel, NELA e. V., Thomas-Mann-Straße 36, D-53111 Bonn, Germany, Phone: +49-(0)1763-0332410, E-Mail: strobel@nexteconomylab.de, Research Interests: Sufficiency, Transformation Studies, Degrowth, Municipal Development.

Judith Königs, NELA e. V., Thomas-Mann-Straße 36, D-53111 Bonn, Germany, Phone: +49-(0)1520-4757877, E-Mail: koenigs@nexteconomylab.de, Research Interests: Sustainable Business Models, Degrowth, Social Security.

** The article was submitted on November 04, 2024 and accepted on May, 08 2025 after a double-blind review process.

der Verbraucher, nicht ihre Wünsche, erfüllen, was Gewinnmaximierung und Wachstumsambitionen direkt zuwiderlaufen kann. Daher untersucht diese halbsystematische Literaturrecherche, welche Bedeutung Wachstum in suffizienzorientierten Unternehmen hat, welche Konflikte entstehen und wie Unternehmen versuchen, diese zu lösen, um zu ergründen, wie diese Unternehmen in einer wachstumsorientierten Wirtschaft überleben.

Schlagwörter: Suffizienz, Suffizienzorientierte Unternehmen, Wirtschaftswachstum, Postwachstum, Degrowth

1 Introduction

Since current levels of resource consumption are more than what the Earth can regenerate, resource consumption overall needs to be reduced. The principle of sufficiency aims for consumption and production volumes within the planetary boundaries while ensuring basic needs (cf. Spangenberg/Lorek 2019). Businesses that bring sufficiency into their company as a core principle therefore aim to help their consumers make do with less and focus on meeting human needs, as well as limiting their own resource use to what is necessary (cf. Bocken/Short 2016; Beyeler/Jaeger-Erben 2022). With this understanding, sufficiency-oriented companies are in line with the concept of reasonable economic activity as advocated by Integrative Economic Ethics, which demands an ethical reflection on economic purpose that goes beyond mere calculations of utility (cf. Ulrich 2016). The theory criticises the dominance of instrumental economic rationality, which focuses exclusively on increasing efficiency and productivity. However, most businesses, including sufficiency-oriented businesses, still rely on the continuous sale of products or services for their own existence. In the market-based economy, this usually implies that businesses try to sell ever-increasing amounts to customers to cover their own costs but also to grow. Growth in traditional economic thinking is considered not only the ›natural‹ thing for a business to do but is also expected to bring about well-being for society at large (cf. Leonhardt et al. 2017; Cyron/Zoellick 2018).

Sufficiency-oriented businesses aim for resource consumption levels that are in line with planetary boundaries. As such, sufficiency-oriented businesses should aim to only answer basic human needs through their products and services (cf. Beyeler/Jaeger-Erben 2022). A major challenge in the endeavour to achieve strong sustainability is the trade-off between a sufficiency orientation and corporate growth – i. e. the task of achieving growth while genuinely supporting sufficiency. In terms of their profitability and business growth, Robra et al. even argue that »an economic organisation pursuing eco-sufficiency must be willing to ›sacrifice‹ potential profits and growth by producing less« (Robra et al. 2020: 3). A counterargument is presented by Bocken and Short who point out that growth in sufficiency-oriented businesses may be needed to replace less sustainable competitors: »While sufficiency seemingly implies that there should be little or no growth, one can argue that companies can and should grow rapidly if they are to have any meaningful impact on the world« (Bocken/Short 2016: 57). According to them,

what matters is the overall effect at the macro-economic level, i. e. an overall demand reduction. Whether businesses with a sufficiency orientation should and can grow is debated in research. Therefore, this paper aims to understand how sufficiency-oriented businesses address this dilemma and survive in a growth-oriented economy. The main research questions posed are:

- 1) What is the meaning of growth for sufficiency-oriented businesses?
- 2) What conflicts emerge from the intersection of sufficiency-oriented business practices and growth imperatives?
- 3) How do companies cope with and overcome these conflicts?

To answer these questions, a semi-systematic literature review was conducted. Previous literature on sufficiency-oriented businesses was reviewed in order to understand how these companies might position themselves with regard to growth and what strategies they might employ to run a sufficiency-oriented business in a growth-oriented economy.

The article is structured as follows: Section 2 introduces the underlying concepts of sufficiency (in business), as well as the growth-orientation of the current market economy, its underlying assumptions and limits. Section 3 details the methods applied in the semi-systematic literature review. Section 4 presents the results of the review in line with the three research questions. Section 5 discusses both theoretical and practical implications of the findings. Finally, Section 6 summarises the article and highlight potential limitations.

2 Background

2.1 Sufficiency and Sufficiency-Oriented Businesses

Sufficiency is known as one of three sustainability principles to transform production and consumption practices (cf. Huber 2000). While efficiency and consistency focus on technological innovation to either optimise the material input or close material cycles, sufficiency is the only sustainability principle that radically transforms the practices of production and consumption, for example, by advocating for alternative consumption lifestyles or for a different logic of production – from a profit-orientation to the provisioning of needs (cf. Jonas et al. 2023). Sufficiency consists of all efforts and strategies to reduce consumption and production in absolute volumes, while ensuring the fulfilment of the most essential needs for everyone (cf. Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022). Sufficiency can thus also be understood as a redistribution of material wealth and resource consumption (cf. Bärnthaler/Gough 2023; Spengler 2018). It necessitates a reduction in consumption among affluent groups and an increase in consumption among those whose most basic needs are unfulfilled and neglected (cf. Raworth 2017; Akenji et al. 2021). In this study, an orientation towards human needs, a fundamental premise of sufficiency (cf. Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022), is understood as moving away from a focus on individual consumption preferences (cf. Spengler 2018). Needs can be fully satisfied, while individual preferences are

endless and constantly renewed by capitalist societies aiming to maximise utility (cf. Gough 2015; 2017). For sufficiency, well-being is reached when everyone's basic needs are met without exceeding the planet's ecological limits, placing the economy in a safe operating space (cf. Fanning et al. 2020), such as the Doughnut Economy (cf. Raworth 2017) or consumption corridors (cf. Fuchs et al. 2021). The definition of fundamental human needs is however debated (cf. e. g. Gough 2015; 2017; Guillen-Royo 2020).

The concept of sufficiency in business encourages both consumers to lead a sufficiency-oriented lifestyle and producers to reduce their own production patterns (cf. e. g. Bocken/Short 2016; Niessen/Bocken 2021; Gossen/Niessen 2024). Sufficiency strategies for businesses consist of, among others, the design of long-lasting and repairable products, the reduction of new and superfluous production, a shift from production to services that preserve resources, raising awareness among customers for consumption needs and questioning consumption through advertising and communication, or the facilitation of local, slow production and consumption systems through political activism and lobbying (cf. Niessen/Bocken 2021; Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Next to sufficiency-oriented strategies, the integration of specific values such as care (cf. Beyeler 2024; Nesterova/Buch-Hansen 2023), conviviality (cf. Banerjee et al. 2021) and participation (cf. Froese et al. 2023) has been described to support the implementation of sufficiency in business practices. Previous empirical studies describe the importance of collaboration to implement and scale up sufficiency (cf. Bocken/Short 2016; Schiller-Merkens 2024; Hankammer et al. 2021) and of the involvement of stakeholders in the decision-making or ownership of the business (cf. Maurer 2024; Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Orienting production and sales towards only fulfilling customer needs, however, might have implications for a company's income, profits, and potential growth. The following section sketches the context of the growth-oriented economy and positions sufficiency-oriented businesses in it.

2.2 Growth and its Limits

Growth in a business can be classified in different ways, including as quantitative growth (e. g. in revenue, sales or profits) or qualitative growth (e. g. improvement in quality, process or staff wellbeing and skills) (cf. Penrose 1959). However, the most common way of understanding growth in businesses is quantitative, meaning an increase in amount (of profit, sales, revenue or staff numbers), and is used to measure the success of the firm (cf. Edwards 2021). Standard business and management theory is furthermore based on certain assumptions about business growth. The most common one might be that growing is the ›natural‹ thing to do for a business (cf. Leonhardt et al. 2017) or even the reason that business exists (cf. Gebauer 2018). It is often assumed that profit maximisation and accumulation are key goals of both business and individual entrepreneurs (cf. Nesterova 2020; Gebauer 2018). As pointed out by Hinton: »[M]ost scholars and practitioners assume that business must be for-profit (...) or even that maximizing owners' wealth must be a prime concern of all businesses (...)« (Hinton 2021:

8). In terms of benefits that growth provides, it is also generally assumed that business growth can bring economic development that benefits all involved stakeholders (cf. Cyron/Zoellick 2018). Growth in business is seen as the prerequisite for macro-economic growth, which in turn should improve the well-being of society as a whole (cf. Banerjee et al. 2021). Regarding sustainability challenges, it is often assumed that growth can lead to sustainable outcomes by lifting people out of poverty and thus should continue endlessly (cf. ibid.).

Scholars of corporate sustainability balance growth with environmental and social responsibility and thus incorporate economic factors such as growth in their definitions of the concept. For example, Wilson's (2003) definition of corporate sustainability emphasises the continued importance of business growth and profitability, with environmental and social sustainability goals as additional dimensions. Similarly, Meuer et al. (2019) show that most definitions of corporate sustainability promise some kind of business benefit, such as improved profitability, financial performance, growth, or competitive advantage. However, the literature on the relationship between corporate sustainability and financial performance holds even contradictory perspectives (cf. Gillan et al. 2021). The value-creation perspective assumes that corporate sustainability creates competitive advantage and improves financial performance. A contrasting perspective suggests that corporate sustainability increases costs and economic burdens, potentially reducing the value of a company. For sufficiency-oriented businesses, a specific subset of sustainability-oriented enterprises, a focus on sustainable production and consumption levels might bring additional contradictions and challenges, raising a deeper question about the very desirability of growth.

So far, the question of what corporate growth means for sufficiency-oriented businesses remains unanswered. These businesses operate in a context that may contain growth drivers or even a ›growth imperative‹, where processes such as competition, capital accumulation, and innovation promote growth (cf. Richters/Siemoneit 2019). The economic context largely defines success according to quantitative growth (e. g. increased production or profit), while sufficiency-oriented businesses with limited or reduced production might encounter challenges to their financial viability. Societal norms in a consumerist society can also act as a growth driver, as consumers demand more products and services (cf. Heikkurinen et al. 2019; Gossen et al. 2024). Empirical research on sufficiency-oriented businesses shows that there may also be benefits to growing: Sufficiency-oriented companies might want to grow their profits and operations in order to reach more customers and scale the idea of sufficiency (cf. Niessen/Bocken 2021). However, this might be at odds with a sufficiency orientation: sufficiency-oriented businesses aim to produce and sell with a focus on genuine needs, i. e. only what is actually needed (cf. Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Rather than pursuing business growth, they might want to operate on a constant scale, possibly even reducing their profits and growth through reduced production (cf. Robra et al. 2020). Other companies may forgo growth due to market saturation or because they want to remain independent of external control, for instance, from investors (cf. Liesen et al. 2015). Whether or not sufficiency-oriented business should grow

is still debated; yet, obstacles to continuous growth in both businesses and the economy are already becoming apparent.

Limits to growth can arise economically, when diseconomies of scale (e. g. business hierarchies that create complications with growing business size) hinder further growth (cf. Cyron/Zoellick 2018; Liesen et al. 2015). While these diseconomies of scale pose an obstacle to business growth at a certain point, calls are also growing to question the feasibility of business growth in general. Rates of resource use, pollution levels, and inequality challenge the assumption of business and economic growth as natural and beneficial. Existing mainstream growth theory, for instance by Penrose (1959), was developed in the 1950s when access to resources appeared limitless (cf. Cyron/Zoellick 2018; Lockett et al. 2011). However, resources are becoming scarce and wealth is distributed highly unevenly. The production and consumption patterns of the current economy have already resulted in the breach of several planetary boundaries, for instance in biodiversity and land system change (cf. Richardson et al. 2023). While proponents of green growth argue that technological and efficiency improvements may be able to decouple economic growth from environmental impacts, this does not appear possible at the scale and speed required (cf. Hickel/Kallis 2020). Parrique et al. (2019) go one step further and conclude that absolute decoupling from resource consumption is simply not possible. The assumed improvement of human well-being through economic growth has also fallen behind with only one percent of humans benefiting from over 80 percent of new wealth generated through economic growth (cf. Alejo Vázquez Pimental et al. 2018). Banerjee et al. therefore argue that economic growth not only fails to deliver on the promises of social well-being and environmental sustainability but is even »largely responsible for the current state of the world – a state rife with concentrated wealth but increasingly impoverished in ecological integrity and social wellbeing« (Banerjee et al. 2021: 339).

If the long-standing assumptions about economic and business growth are challenged, then what does this mean for a company and its business growth? Edwards points out the paradox in which businesses find themselves: »(i) economic growth is fundamental to successful business strategy and (ii) it undermines the resilience of ecological systems that are the basis of stable societies and businesses« (Edwards 2021: 3). This paradox is particularly salient for sufficiency-oriented businesses who could (i) promote reduced resource consumption through growing their business but (ii) often focus on producing and selling just ›enough‹ to fight resource overconsumption. This article therefore looks into how sufficiency-oriented businesses deal with the question of business growth in a growth-driven but resource-limited economy.

3 Methodology

In this study, a semi-systematic review was carried out to provide an overview of the topic of growth in sufficiency-oriented businesses and to present the

research field from different perspectives and disciplines (see Figure 1 for process overview). Semi-systematic reviews are developed to study »topics that have been conceptualised differently and studied by various groups of researchers within diverse disciplines« (Snyder 2019: 335). They typically cover broad topics and different types of studies, but are nonetheless based on a transparent and reproducible process. The research process therefore follows predefined steps and results in an overview of a research field, a summary of the state of knowledge or an agenda for further research (cf. *ibid.*).

| Inclusion | Exclusion |
|---|---|
| Studies that explicitly focus on businesses as the primary study objective (e. g., business models, business strategies, business principles). | Studies that mention business in a supporting context but do not examine business as the central research focus. |
| (If degrowth/post-growth research) Studies that specifically examine sufficiency as a core component of a degrowth/post-growth economy or business. | (If degrowth/post-growth research) Studies that discuss sufficiency without integrating it as a core component of a degrowth/post-growth economy or business. |
| Studies that critically examine the question of growth in businesses and analyse its implications at a macro level. | Studies that describe business growth without a critical perspective, focus only on firm-level growth without considering macro-level consequences. |

Table 1: Content criteria for inclusion and exclusion (Source: own representation)

In accordance with the established process of literature reviews (e. g. Sauer/Seuring 2023; Snyder 2019; Webster/Watson 2002) – (1) defining the research question, (2) determining the characteristics of the reviewed studies, (3) retrieving the preliminary sample of relevant literature, (4) selecting the final sample, (5) synthesising the final sample, and (6) reporting the results – we first defined the research questions for this study (see Chapter 1). We then determined the inclusion and exclusion criteria for the search process (see Table 1). The content criteria for inclusion entailed a focus on sufficiency. We expanded this focus to include learnings from degrowth and post-growth businesses, because we consider sufficiency to be a major component of a degrowth/post-growth economy (cf. Nesterova 2020; Hankammer et al. 2021) and of degrowth/post-growth businesses (cf. Robra et al. 2020)¹. However, to ensure that the corresponding

1 Degrowth can be defined as »equitable downscaling of production and consumption that increases human well-being and enhances ecological conditions at the local and global level, in the short and long term« (Schneider et al. 2010: 512). Post-growth, on the other hand, is an umbrella term that is sometimes used interchangeably with degrowth but has a different connotation as it envisions a society that has moved past a growth fixation and has reached a steady state, including through degrowth in harmful sectors (cf. Banerjee et al. 2021). In both degrowth and post-growth research, sufficiency is considered a core principle (cf. e. g. Banerjee et al. 2021; Nesterova 2020). Similarly, sufficiency is considered a key characteristic of degrowth/post-growth businesses and has been used as a signifier for degrowth in previous business research (cf. Robra et al. 2020). While degrowth/post-growth are not necessarily components of sufficiency, sufficiency is a core component of the other two.

articles are relevant to this study, only literature in which sufficiency was clearly identified as a core component of a degrowth/post-growth economy or business was considered.

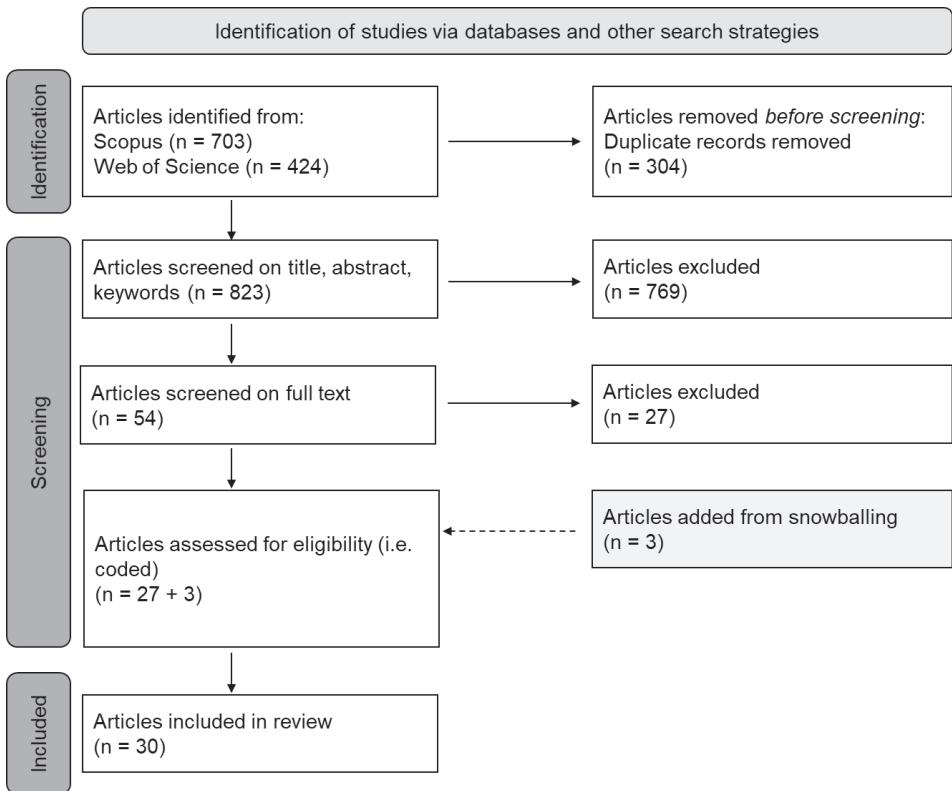


Figure 1: Process of identification of relevant articles (Source: own representation based on Page et al. 2021)

In the third step, we chose search databases and collected search terms to develop a search string. The search string was constructed based on the authors' expertise by combining search terms related to businesses (e. g. companies, organisations), sufficiency/degrowth/post-growth, and economy (e. g. growth, profit, revenue, finance) (the keyword self-sufficiency was excluded). Due to the novelty of the research field, we did not limit the search to articles published in peer-reviewed journals, but also included book chapters and conference proceedings in English and German (based on the author team's language skills). Articles were retrieved from the scientific databases Scopus and Web of Science in June 2024. The years between 1990 and 2024 were set as time boundaries since no relevant literature was found before the first publication by Sachs (1994) that linked sufficiency to economics.

In the fourth phase, we selected the relevant articles following a title, abstract and keyword screening. To ensure inter-rater reliability during the screening process, we defined clear inclusion and exclusion criteria to minimise subjective interpretation and ensure consistency. In addition, a pilot screening was conducted, in which a subset of studies was independently assessed by multiple raters to identify potential discrepancies. Finally, the entire screening process was thoroughly documented to ensure transparency and reproducibility of the analysis. Through full text screening, 27 publications were excluded based on the inclusion and exclusion criteria (see Table 1). In addition to the database search, supplementary search strategies of backward snowballing (i. e. screening reference lists of included studies) and forward snowballing (i. e. screening articles that cite included studies) were used to discover three further relevant publications. This resulted in a final sample of 30 articles (see Appendix A).

In the fifth stage, a qualitative content analysis was carried out. The analysis was performed on the full texts of all 30 selected articles using MaxQDA. The central instrument of the analysis is a coding scheme based on a procedure of deductive-inductive coding, which contributes to the intersubjectivity of the procedure and helps others to reconstruct or repeat the analysis. The coding process was divided into three phases as follow:

- 1) An initial coding scheme reflecting the research questions was created to provide the starting point for the coding. This coding scheme represented the research questions and consisted of a high abstraction level (e. g. broad categories such as meaning of growth or conflicts), so that the following phases could inductively generate codes at a lower abstraction level (e. g. concrete conflicts such as market pressure), closer to the theoretical and empirical literature (cf. Graneheim et al. 2017).
- 2) Three researchers each coded one article to improve the initial coding scheme inductively. After this coding round, they deliberated which codes to in- or exclude from the coding scheme (see the detailed initial coding scheme in Appendix B).
- 3) After these consultation phases, one researcher continued to code the entire data based on the coding scheme and generated new inductive codes at a lower abstraction level that represent the final findings of this study. Already coded publications were re-coded to ensure cohesion (see the in-depth codes after inductive coding in Appendix B).

Following the description of the methodology, the following section reports the findings of the qualitative literature analysis.

4 Findings

4.1 *The Meaning of Growth*

Research question 1 asked: What is the meaning of growth for sufficiency-oriented businesses? Articles referred to both negative and positive effects of growth

on sufficiency-oriented business and on society and the environment. These will be discussed in turn and Table 2 provides an overview of which articles refer to which meaning. While the second and third research questions of the paper mainly focus on business growth (i. e. quantitative and qualitative forms of (non-)growth in a sufficiency-oriented business), the findings in research question 1 portrayed a broader understanding of the meanings of growth, also considering growth on a macro-economic level (e. g. economic growth) and its implications (increasing material extraction).

| Negative meaning of growth | Sources |
|--|--|
| Environmental limits to growth | <ul style="list-style-type: none"> ■ Banerjee et al. 2021 ■ Beyeler/Jaeger-Erben 2022 ■ Cyron/Zoellick 2018 ■ Edwards 2021 ■ Gabriel et al. 2019 ■ Gebauer/Mewes 2015 ■ Gebauer 2018 ■ Gossen/Heinrich 2021 ■ Gossen/Kropfeld 2022 ■ Hankammer et al. 2021 ■ Hinton 2021 ■ Khmara/Kronenberg 2018 ■ Leonhardt et al. 2017 ■ Liesen et al. 2015 ■ Nesterova 2020 ■ Niessen/Bocken 2021 ■ Ramos-Mejía et al. 2021 ■ Reichel 2017 ■ Robra et al. 2020 ■ Villalba-Eguiluz et al. 2023 ■ Wiefek/Heinitz 2018 |
| Shortfall of social improvements through growth | <ul style="list-style-type: none"> ■ Banerjee et al. 2021 ■ Connolly et al. 2022 ■ Gebauer/Mewes 2015 ■ Liesen et al. 2015 ■ Khmara/Kronenberg 2018 |
| Economic limits to growth | <ul style="list-style-type: none"> ■ Cyron/Zoellick 2018 ■ Gebauer/Mewes 2015 ■ Gebauer 2018 ■ Liesen et al 2015 ■ Reichel 2017 |
| Disadvantages for owners and staff (e. g., well-being, financial risk) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Cyron/Zoellick 2018 ■ Froese et al. 2023 ■ Gebauer/Mewes 2015 ■ Gebauer 2018 ■ Leonhardt et al 2017 ■ Liesen et al. 2015 |

| Positive meaning of growth | Sources |
|--|--|
| Market legitimization and influence | <ul style="list-style-type: none"> ■ Beulque et al. 2023 ■ Beyeler/Jaeger-Erben 2022 ■ Bocken/Short 2016 ■ Bocken et al. 2020 ■ Bocken et al. 2022 ■ Cyron/Zoellick 2018 ■ Gebauer/Mewes 2015 ■ Gossen/Heinrich 2021 ■ Gossen/Kropfeld 2022 ■ Hankammer et al. 2021 ■ Leonhardt et al. 2017 ■ Niessen/Bocken 2021 ■ Reichel 2017 ■ Wiefek/Heinitz 2018 |
| Financial benefits (e. g. independence, investment in sufficiency) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Beyeler/Jaeger-Erben 2022 ■ Gebauer/Mewes 2015 ■ Gebauer 2018 ■ Leonhardt et al. 2017 ■ Khmara/Kronenberg 2018 ■ Sarokin/Bocken 2024 ■ Wiefek/Heinitz 2018 |

Table 2: Positive and negative meaning of growth in the reviewed studies (Source: own representation)

The negative aspects of growth identified in the literature are mostly related to limits to growth. The authors commonly argued that economic and business growth could not continue endlessly because it was already running into barriers. In terms of environmental limits to growth, current production and consumption systems have led to ecological conditions (e. g. resource availability) that have deteriorated so much as to make further growth highly unsustainable (cf. e. g. Banerjee et al. 2021). In standard economic thinking, growth is assumed to alleviate or decouple from resource extraction but this does not seem to be possible to the extent necessary (cf. e. g. Cyron/Zoellick 2018). In terms of social limits to growth, the assumption that economic growth leads to improved general well-being of people does not seem to be met (cf. e. g. Liesen et al. 2015) and many people still live in precarious conditions (cf. e. g. Banerjee et al. 2021). Furthermore, drives towards larger size might harm small-scale producers and their way of life (cf. Connolly et al. 2022). In addition to social and environmental limits to growth, the literature also mentions some economic limits to growth, such as diseconomies of scale (cf. e. g. Cyron/Zoellick 2018) and the example of the 2008 financial crisis, which illustrated the limits of the economic system (cf. e. g. Reichel 2017). Apart from limits to growth, some other negative aspects mentioned include the perception that close relationships with employees and customers would no longer be possible if the company grows, that a larger company size could impede a good work-life balance, and that growing a business commonly entails financial risk and debt (cf. Liesen et al. 2015).

The positive aspects of growth mentioned in the reviewed literature primarily revolve around the gains that businesses can make through an increased company size. Several of the publications note that sufficiency-oriented businesses find that a larger size could bring more market legitimacy and influence and inspire other businesses to adopt sufficiency as a principle (cf. e. g. Niessen/Bocken, 2021). Beulque et al. (2023) suggest that a transformation towards sufficiency in already large, influential businesses could have a decisive impact on the industry. Other articles note that business growth can be financially beneficial for a sufficiency-oriented company. Beyeler/Jaeger-Erben (2022) suggest that profits in a business can be used to further support and scale sufficiency, for instance, through reinvesting in the offer or financing other sufficiency projects. Wiefek/Heinitz (2018) point to the possibility of using growing profits to pay for the additional costs of the company's environmental and social activities. Gebauer (2018) states that growth can bring independence from borrowed capital and help to reach a certain investment capacity. Some articles also mention that sufficiency-oriented businesses might appreciate growth simply because it enables them to benefit from increasing returns to scale and meet the income levels required for survival (cf. e. g. Gebauer/Mewes 2015).

Publications were screened on how they portrayed growth: whether they only mentioned negative effects, only positive effects, or both. Regarding the meaning of growth, two general trends could be observed in the reviewed literature. First, and perhaps unsurprisingly, degrowth/post-growth research generally highlights the negative side of business growth, while sufficiency research often portrays growth as having both positive and negative sides. None of the sufficiency-related articles portrayed business growth as only having a negative impact. Second, the perception of growth as negative versus positive seems to be linked to a connection of the research to real-life businesses. Research that investigated case studies of businesses and was grounded in empirical data such as interviews with businesses tended to also mention the positive sides of growth and growth-affirming strategies (e. g. ›aggressive growth‹). In contrast, conceptual research that lacked an empirical foundation largely focused on the negative aspects of growth (with only two of eight conceptual papers considering growth as having both negative and positive aspects [cf. Hausdorf/Timm 2022; Reichel 2017]).

4.2 Conflicts

Research question 2 inquired: What conflicts emerge from the intersection of sufficiency-oriented business practices and growth imperatives? Conflicts here refer to contradictions or challenges that businesses have come across while pursuing a sufficiency orientation in a growth-driven economy.

One set of conflicts encountered by businesses related to their financial situation. Several articles highlighted that sufficiency-oriented businesses wanting to reconsider growth felt that growth was required to survive in a competitive market (cf. e. g. Hankammer et al. 2021; Connolly et al. 2022). They might find it difficult to follow the ambition to cater to customers' needs and not oversell since

they might rely on sales for survival (cf. e. g. Niessen/Bocken 2021). Beulque et al. (2023) reported the difficulty retailers had in balancing a reliance on volume-based sales with sufficiency, as well as a concern about the impact of sufficiency strategies on the sales of their standard products. Similarly, Bocken and Short (2016) pointed out that a longer product life, which may be used as a sufficiency strategy, reduces overall market demand, so that the business might continuously need to win new customers or develop other products. They also caution that the market is dominated by large, powerful incumbents, making it difficult for alternative firms to win customers. Another financial conflict with growth was that business financing is often dependent on interest payments or the capital market. Businesses may need to grow to pay back their interest (cf. Nesterova 2020), to access bank loans or to not be punished by investors and shareholders (e. g. through falling share prices [cf. Edwards 2021]). A strategic challenge for these businesses was the need to meet both their sustainability (sufficiency) goals, as well as financial indicators (cf. ibid.). Several authors mentioned a potential clash of environmental and social goals with economic ones (cf. Schmid 2018) and the struggle of firms to balance growth with sustainability ambitions (cf. Edwards 2021). Businesses may need to grow to survive, yet their growth may be harmful to the environment upon which the business depends (cf. Banerjee et al. 2021), creating a paradoxical situation.

Another conflict was identified in terms of the business sufficiency orientation. Bocken et al. (2020) mentioned the danger that growth in a sufficiency-oriented business might water down strong goals for sustainable consumption levels. Gossen/Kropfeld (2022) highlight the risk and effort of running a business against the mainstream, since most businesses and their marketing are still mainly sales-oriented. Some conflicts were caused by political and structural barriers, such as growth being highly interwoven into politics, finance and society and the expected way for a business to go. Policy frameworks such as the Sustainable Development Goals aim for sustained growth (cf. Edwards 2021) and governments build growth expectations into their budgets, so that political and economic institutions might become destabilised without economic growth (cf. Schmid 2018).

Finally, businesses faced a host of unintended negative consequences when trying to promote sufficiency. A commonly observed conflict was a rebound effect in consumption: while the companies might want to entice lower consumption volumes (e. g. through demarketing campaigns), they might actually incentivise more consumption (cf. e. g. Beulque et al. 2023; Sarokin/Bocken 2024). Businesses that were struggling financially also decided to generate additional income through add-on strategies, such as consultancy services. These were sometimes less sustainable and not sufficiency-oriented (cf. Niessen/Bocken 2021).

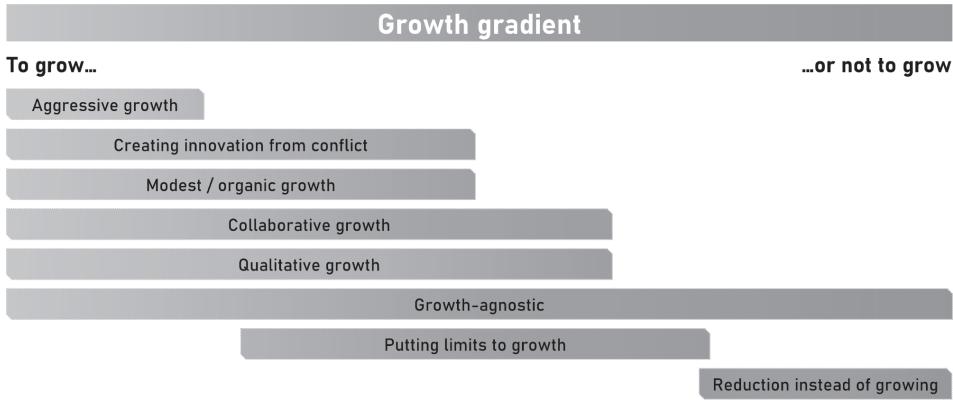
4.3 Coping Strategies

Research question 3 tried to understand the solutions to conflicts by asking: How do companies cope with and overcome these conflicts? Three coping mechanisms

were identified: changing modes of growth (i. e. how they grow); changing the paradigm around business (i. e. how they think about growth and business); and changing business structures and networks (i. e. how they do business). The results for the different coping mechanisms are detailed and discussed in turn and illustrated with an exemplary statement in Appendix C.

The literature reviewed provided insights into the changing modes of growth that businesses might adopt to address the challenge of promoting sufficiency in a growth-oriented economy. As illustrated in Figure 2, sufficiency-oriented businesses adopted growth strategies that can be loosely considered to move along a scale of ›to grow‹ or ›not to grow‹. Eight different strategies were identified in the literature, with some being adopted simultaneously by one business. Businesses that decided to keep growing adopted one of the following modes of growth. First, *Aggressive growth* could be understood as a way of growing that replaces less sustainable competitors. Increased sales of their business would be a good sign as they were meeting customer needs and replaced sales of conventional firms (cf. Bocken/Short 2016). Niessen and Bocken observe that »the vast majority of the interviewees stated an interest in continued growth, particularly with the reasoning that this would mean customers move away from unsustainable consumption towards the sufficient alternative« (Niessen/Bocken 2021: 1100). Second, *Creating innovation from conflict* entailed the company innovating to survive in the paradox of sufficiency and growth. Examples included businesses focusing on specific niches (e. g. locally, specific product segments or only high-quality [cf. Liesen et al. 2015]), or adopting new offerings to remain profitable without maximising sales (e. g. repair or resale [cf. Gossen/Heinrich 2021]). Thirdly, businesses decided to allow *Modest/Organic growth*, which was usually done to respond to an increase in demand. However, the business did not push for growth (e. g. rejecting paid advertisement) and subordinated its growth to a sustainability purpose (cf. Bocken/Short 2016). Fourth, companies aimed for *Collaborative growth* rather than individual business growth. This included businesses deciding not to grow themselves but to help like-minded partners to grow and to scale the idea of sufficiency (cf. Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Beyeler and Jaeger-Erben mention sufficiency-oriented businesses that »transfer their practices, encourage enterprises with the same ideas, or financially support the development of new sufficiency-oriented projects« (Beyeler/Jaeger-Erben 2022: 16). Even though their business might not benefit financially, they want to scale sufficiency with other actors. Fifth, some businesses opted for *Qualitative growth*: Rather than growing profits, they decided to improve the nature of the firm (e. g. through staff development and well-being) or their offering (e. g. through improving products) (cf. Ramos-Mejía et al. 2021). Edwards put it this way: »growth is not essentially about increasing profits, sales, ROI, or share price but primarily the development of the people who make up the business« (Edwards 2021: 7). Two of the modes of growth were placed across the gradient, allowing for growth or non-growth. In the sixth mode, businesses that were *Growth-agnostic* decided that it should not be important whether they grow or not, since the driver of the business was sustainability (cf. Hausdorf/Timm 2022). This is exemplified

by Gabriel et al.: »[The case businesses] are not concerned about their economic performance, as they start their ventures with the expectation and acceptance that they could possibly never turn a profit. Indeed, they appeared to prioritize social impact and change over the profitability and growth of their enterprises« (Gabriel et al. 2019: 127). The seventh mode is growth-critical but still allows for some growth: the business *Puts limits to growth*. A common example was businesses intentionally foregoing growth opportunities and accepting losses (cf. Gossen/Heinrich 2021) or deciding to only grow a certain amount, either at a specific rate (cf. Bocken/Short 2016) or to a specific end size (cf. Gebauer 2018). Finally, the eighth mode of growth meant intentional *Reduction instead of growth*. Companies considered downsizing in the future (cf. Wiefek/Heinitz 2018) or ran demarketing campaigns to encourage non-consumption (cf. Villalba-Eguiluz et al. 2023).



*Figure 2: Alternative growth modes on a gradient from growing to not growing
(Source: own illustration)*

Another coping mechanism used by sufficiency-oriented businesses was to change the paradigm around business. Most fundamentally, businesses even adopted an *alternative understanding of the business purpose*. Several papers highlight that the core purpose did not involve financial gain but focused on human well-being and ecological flourishing (cf. Nesterova 2020). Businesses also reconsidered their understanding of the *purpose of growth*. Many of the articles noted that sufficiency-oriented businesses wanted growth (only) if it contributed to sustainability: »Economic growth strategies are pursued if, and only if, they contribute to social-ecological growth. (...) If they do not, they are either dropped or undergo significant alteration« (Edwards 2021: 11). Relatedly, the businesses experienced a *shift in their values*, replacing the view that growth is central and desirable for business with a recognition of planetary limits (cf. Ramos-Mejía et al. 2021), so that sufficiency instead of profit maximisation was aimed for (cf. Nesterova 2020). They also often changed their understanding of business success

away from monetary and material success to environmental or social impact (cf. Gabriel et al. 2019). To reflect this, businesses can adopt *alternative metrics* to capture their success more holistically beyond financial gain (cf. Nesterova 2020). Examples include measuring sufficiency impacts (e. g. reduced sales) (cf. Gossen/Kropfeld 2022) but also metrics that recognise value destruction (cf. Froese et al. 2023) or long-term intergenerational timescales (cf. Ramos-Mejía et al. 2021). Another mechanism was for businesses to adopt a *different language* in how they speak about growth and sufficiency. Businesses could educate their customers about sufficiency and degrowth (cf. Gossen/Kropfeld 2022) or openly renounce a focus on growth (cf. Schmid 2018).

The last group of coping mechanisms identified showed changing business structures and networks (i. e. how they do business). Here, businesses could adopt *alternative forms of ownership, governance, finance, value chain and consumer involvement*. These alternatives shift the focus from growth (to grow or not to grow) to the organisation, its structures and its activities. Businesses can implement structures that diminish the pressure to grow at all costs or that help them prioritise their sustainability impact over profits. In terms of *ownership*, several articles mentioned that some ownership structures might be more suitable for sufficiency-oriented business, for instance, cooperatives, family- or worker-owned businesses (cf. Froese et al. 2023). A shift away from shareholders might make it easier for businesses to not have to grow (cf. Cyron/Zoellick 2018). In terms of *governance*, articles suggested that certain arrangements may be more suitable. In general, democratic structures that give decision-making power to employees and low hierarchies were considered beneficial (cf. Wiefek/Heinitz 2018). Furthermore, some business forms, such as social enterprises or workers cooperatives were considered more suitable (cf. Hinton 2021). Relatedly, Hinton (*ibid.*) suggested a change in relationship to profit: since non-profit businesses are legally pre-empted from operating for their own financial gain, they should be more sustainable. Businesses could also seek *alternative forms of finance* to gain independence from profit-oriented investors (cf. Gebauer 2018), prioritising financial sources such as crowdfunding and customer bonds (cf. Bocken et al. 2022). Businesses could change not only their own structures but also *relations with their network*. In terms of their *value chain*, companies could (re-)localise their sourcing, production and exchange (cf. Connolly et al. 2022) and build stronger vertical integration with their suppliers (cf. Sarokin/Bocken 2024). Finally, sufficiency-oriented strategies often seemed to involve *consumers*, for instance, through education and awareness-raising, but also through turning consumers into prosumers (cf. Reichel 2017) and having a close relationship so that the choice not to produce more is well understood (cf. Connolly et al. 2022).

5 Discussion

5.1 Discussion of Main Findings

The main findings of the study reflected the paradox highlighted by Edwards (2021) that business experience, namely the conflictual position between acting in a growth-oriented context that praises and obliges quantitative growth and the ecological and social limits of growth that jeopardize the resilience of ecosystems and livelihoods. The dual *meanings of growth* described in the findings, on the one hand, negative with a focus on the limits of growth and, on the other hand, positive with the opportunity to scale sufficiency, show that the literature analysed in this study is aware of this ambivalence. Sufficiency-driven businesses experience the paradox with the emergence of *conflicts*, for example, with pressure on their financial situation: a sufficiency-orientation that intentionally limits production volumes might generate less revenue and create a competitive disadvantage, or slower consumption might reduce the frequency of sales. Although these strategies disrupt growth, they hold ecological and social benefits.

This study reveals the diversity of coping mechanisms adopted by sufficiency-oriented businesses, highlighting the ability to cope with contradiction and showing the plurality of strategies that can coexist within a business or a sufficiency economy. From *Aggressive growth* over *Agnostic to growth* and *Limits* to a *Reduction of growth*, the findings offer a concrete overview of growth strategies relevant for any business dealing with the limits to growth (cf. Jackson 2009; King et al. 2023). Beyond these strategies, the literature also highlights that to cope with growth conflicts, a focus on growth might not be the priority. Rather, aspects in the structure of businesses that drive or hinder growth can be reorganised to enable a different approach to growth, such as the *purpose of the business*, e. g. from profit to meeting needs or serving the common good, *values*, *alternative metrics*, the *language and narrative* used internally or in the communication with consumers, the *forms of ownership* and the care for the variety of *relationships* of the business.

While in corporate sustainability, business growth is not a contradiction to values such as environmental and social responsibility (cf. Meuer et al. 2019), growth plays a more nuanced role in sufficiency-oriented companies. Our findings raise questions about the effectiveness of the coping strategies and whether any of them should be prioritised. Is there a sufficient level of growth or an ideal sufficiency strategy that is transformative enough and simultaneously applicable in current contexts? For example, *Aggressive growth* often helps smaller and younger businesses to grow rapidly and reach a viable market size that allows them to start growing in different ways, such as *Collaboratively* to scale sufficiency with others instead of growing individually (cf. Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Larger companies might pursue aggressive growth to outplay other big and unsustainable players (cf. Bocken/Short 2016); however, the effectiveness of such a strategy is still uncertain since they might not substitute unsustainable resource consumption from other businesses but rather add to overall consump-

tion volumes (cf. Bruckner 2024). Moreover, in the current business environment – characterized by competitive conditions, demand effects and business ownership – sufficiency-oriented businesses are at odds with the extractivist, capitalist system (cf. Gossen et al. 2024). Thus, the decision between individual aggressive growth and a collaborative expansion of the sufficiency ecosystem relies on the evaluation of what strategy is most likely to shrink unsustainable actors. Is a sufficiency-oriented business large enough to compete with large climate-harming businesses? Can it lobby for redistributive policies that limit the growth of or even downsize unsustainable business models? Or does an alliance with a sufficiency network have a better chance of influencing and changing the market landscape? The application of the coping strategies depends on the context of the business, e. g. its industry, size or history, which have to be taken into account when choosing a growth strategy as a sufficiency-oriented business. Future research could engage in these open questions and explore what a sufficiency level of growth for businesses means.

5.2 Theoretical Implications

The findings of this literature review contribute to a clearer operationalisation of business ethics theories such as Integrative Economic Ethics which criticises the focus on profit maximisation (cf. Schank 2022). At the core of Integrative Economic Ethics lies the critique of economism, i. e. the dominance of economic rationality and market logic (cf. Ulrich 2016). This overemphasis leads to the social and environmental costs of profit orientation being ignored and the economy being a dominant principle in society. The critique of the role of the economy for prosperity overlaps with the view of some of the literature examined that growth is mainly negative and cannot continue indefinitely because it is already harmful to the environment on which the business depends (cf. e. g. Banerjee et al. 2021). In Integrative Economic Ethics, the criticism of the focus on profit maximisation is joined by the demand for a basis of legitimacy for economic activities which coincides with the approach of many sufficiency-oriented companies (cf. Jonas et al. 2023). In addition, Integrative Economic Ethics calls for the integration of both economic rationality and ethical reasoning. Within the idea of the so-called socio-economic rationality, economic activity should not only serve efficiency goals but also human needs (cf. Schank 2022), with values created by economic activities contributing to a good life for all humans. This social function orientation in which the company pursues a vision of a better future that considers the interests and needs of its stakeholders fits well with the purpose of most sufficiency-oriented companies, as they pursue value-oriented entrepreneurship and offer needs-oriented products and services to contribute to a just society (cf. Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Furthermore, Integrative Economic Ethics states that companies bear responsibility for shaping the economic framework beyond growth. They should actively participate in the development of fair competitive conditions for companies that are not only geared towards maximising profits, whether through voluntary industry standards or political activism

(cf. Schank 2022). Lobbying and activism for growth-independent structures has been described as a sufficiency-oriented strategy that companies can adopt (cf. Maurer 2024) and represents a further overlap with Ulrich's (2016) understanding of business ethics, i. e. that companies have a responsibility to support policy initiatives for the sustainable transformation of the current economic system.

5.3 Systemic Implications

This research combines existing knowledge on how sufficiency-oriented businesses can operate in a growth-oriented economy, what barriers are faced and how these are addressed. Yet, a clear systemic transformation path that looks beyond individual companies is still missing in the literature on sufficiency businesses. Although sufficiency, post-growth and degrowth research were included in this literature review, different approaches to the study of growth were identified. Degrowth and post-growth studies appear to be more critical of growth, while sufficiency literature is more nuanced in its understanding of business growth. This is not surprising considering the different viewpoints of the concepts. Degrowth urges for a radical societal transformation and a global reduction of material throughput, bidding farewell to a growth-based economy (cf. Engler et al. 2024). Degrowth literature transposes the political agenda and deconstruction of the growth imperative to businesses and directly challenges the meanings and fundamentals of being a business (cf. Nesterova/Buch-Hansen 2023), e. g. the private property of business, the means of production or the commodification of goods and services (cf. Steinberger et al. 2024; Johanisova et al. 2013; Durand et al. 2024). Sufficiency explores the same reduction of material throughputs, but at a less systemic level. Sufficiency studies focus on the transformation of current production and consumption practices (cf. e. g. Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022), on the meso-level through economic actors (cf. e. g. Bocken et al. 2022) and on the micro-level, through sufficiency-oriented behaviour of consumers (cf. Sandberg 2021; Kropfeld 2023). Sufficiency studies are often based on empirical insights from pioneer cases and largely focus on the operationalisation of sufficiency strategies in the context of the current economic system. Sufficiency scholars should not hesitate to tackle the systemic perspective and could use degrowth theories to explore macroeconomic approaches for a sufficiency-oriented economy.

Although sufficiency has been combined with concepts such as the circular economy (cf. Haase et al. 2024; Bocken et al. 2022) or the Doughnut Economy (cf. Hausdorf/Timm 2022), a clear direction for macroeconomic changes to support sufficiency-oriented businesses is still missing. Gough suggests a transformation to a *sufficiency economy* which would meet universal human needs while staying within the planetary boundaries. He advocates for a paradigm shift in economic thinking, away from value through satisfying preferences to a »theory of value based on universal human needs« (Gough 2023: 2), orienting economic activity along needs rather than preferences. Alexander similarly suggests an alternative economic framework: »sufficiency economies are focused

on meeting mostly local needs with mostly local resources, without the society being relentlessly driven to expand by the growth-focused ethics of profit-maximisation« (Alexander 2012: 1). This quote echoes the paradox that sufficiency-oriented businesses can face: On the one hand, they only want to produce and sell what is truly needed; on the other hand, they might want to grow to promote sufficiency or might be subjected to growth drivers (cf. Edwards 2021; Banerjee et al. 2021). To illustrate, imagine a scenario in which a sufficiency-oriented business decides to limit its own growth in order not to overproduce. Contrary to its sufficiency intentions, in the current economic system, this might lead to an unsustainable competitor growing more instead, attracting customers or taking over resources (cf. Heikkurinen et al. 2019). The impact of one sufficiency-oriented business is therefore limited because the overarching economic system is still predicated on growth.

To support the change towards a sufficiency economy, scholars argue for a politics of sufficiency to allow for far-reaching transformation: »Policies are simply not enough without an overall politics for sufficiency behind them that targets the unsustainable foundation of the economic system« (Callmer/Bradley 2021: 205). Such a politics of limits, less, slower and closer, and for well-being (cf. Schneidewind/Zahrnt 2014; Callmer/Bradley 2021) could, for instance, base political decisions on alternative measures of wealth and well-being. Scholars have found that increases in the gross domestic product (GDP) have historically been coupled with an expansion of material footprints, thus causing severe ecological impacts (cf. Hickel/Kallis, 2020). Alternative measures, such as the Happy Planet Index (HPI) (cf. Abdallah et al. 2024), could help to orient society towards living within the planetary boundaries while achieving well-being and happiness. Another example of sufficiency politics might be the adoption of consumption and production corridors (cf. Fuchs et al. 2021; Bärnthaler/Gough 2023).

5.4 Practical Implications

Sufficiency-oriented businesses need to decide whether they want to grow or not and have developed various coping strategies in response to the conflicts arising from the growth-oriented economy. Figure 2 shows the variety of paths that sufficiency-oriented businesses take. However, independent of whether the business decides to grow or not, it may still face systemic pressures to grow (more). Therefore, the coping strategies uncovered in this article might serve as an inspiration for companies. Three key take-aways for businesses to implement a sufficiency orientation in a growth-oriented economy can be highlighted.

First, a sufficiency orientation involves a cultural change away from profit maximisation towards an alternative, sustainable purpose. Such a shift in entrepreneurial purpose can also be found in concepts such as the Economy for the Common Good (cf. Wiefek/Heinitz 2018; Timm/Hausdorf 2024) or the Doughnut Economy (cf. Raworth 2017; Hausdorf/Timm 2022). Businesses are increasingly basing their activities on the purpose of tackling both environmental and social sustainability challenges. This entails not just communicating the

purpose but also achieving a profound change within the company: away from a shareholder approach (growth) and towards a stakeholder approach with a focus on sustainability. Meadows calls this the power to change paradigms (cf. Meadows 1999). If the purpose is redefined, entrepreneurial processes can be fully redesigned. This shift away from the paradigm of growth obsession towards a sustainable mindset can change even more in the long run, affecting staff mind-sets and governance. Purpose has been identified as a highly important factor in driving sufficiency-oriented business (cf. Kropfeld/Reichel 2024; Maurer 2024). In addition to a sufficiency orientation, companies are increasingly adopting regenerative practices to improve already deteriorated conditions for nature and society (cf. Konietzko et al. 2023) or base their activities on the need for more care and solidarity, for instance, offering reduced prices to customers with lower income (cf. Timm/Hausdorf 2024; Spangenberg/Lorek 2024).

Second, a reconsideration of business structures might help companies to address the conflict of sufficiency versus growth. In the literature, certain governance and ownership arrangements were suggested as more suitable for sufficiency. In 2022, Patagonia founder Yvon Chouinard radically changed the ownership structure of his company, transferring the voting stock to a Purpose Trust and the nonvoting stock to an environmental nonprofit collective (cf. Chouinard 2022). Through this ownership structure, the founder hopes to ensure that the company's sustainability values remain intact while profits can be used to tackle sustainability challenges. While Chouinard considered putting the company on the stock market, he decided against it because »Even public companies with good intentions are under too much pressure to create short-term gain at the expense of long-term vitality and responsibility« (*ibid.*). Also, financing, value chains and customer relationships can be adapted to support a sufficiency orientation with or without growth. Close connections with customers, for example, can help to share and explain a sufficiency orientation (cf. e. g. Connolly et al. 2022). Cooperative Commown offers interested customers vouchers for a future electronic appliance. It runs a pay-per-use system for phones and laptops in which customers pay less per month the longer they keep the item. However, they do not want to entice customers to replace a still-functioning device. Therefore, customers can buy a voucher to gift or use at a later stage, which avoids early replacement but also provides income to the firm and decreases its dependence on financial institutions (cf. Commown n. d.). Similarly, outdoor brand VAUDE refers to its customers as »confidants« (Strobel/Meyer 2021: 17). It has created a corporate brand with a high level of identification that is supported by shared values.

Third, collaboration is a key component. Sufficiency and the question of economic growth are systemic questions that cannot be answered solely by a single business. Working with other businesses offers the potential to share experience and knowledge and to have a joint political voice. One example could be the French Club de la Durabilité (Durability Club). It brings over 40 French businesses together to work towards changes in legislation and businesses that enable longer product lifetimes and reduce obsolescence (cf. Le Club de la Durabilité

n. d.). Such an alliance with supposed competitors opens up scope for change. Beyeler/Jaeger-Erben (2022) show how businesses can shift their strategies to a network-based approach. This can reduce the pressure to grow, while still scaling sufficiency ideas.

6 Conclusion

This article investigated the role of growth in sufficiency-oriented businesses. These businesses aim to promote resource consumption within the planetary boundaries while ensuring well-being for all. Therefore, their business models focus on addressing and meeting needs rather than wants and may include strategies that run counter to profit maximisation and quantitative growth. A semi-systematic literature review uncovered both positive and negative aspects of growth for sufficiency-oriented firms, identified conflicts that these firms face due to their sufficiency orientation and highlighted potential solutions to address these conflicts. Regarding the meaning of growth, negative effects of growth that were mentioned included the environmental limits to growth, a shortfall of social improvements through growth, economic limits to growth and disadvantages for owners and staff in a growing business. Positive effects of growth included market legitimization and influence, as well as financial benefits, for instance, through financial independence. Several conflicts arose at the intersection of sufficiency-oriented business practices with growth imperatives. Financial conflicts included, for instance, the need to grow (unwillingly) to survive in a competitive market and the concern that a sufficiency orientation might run counter to the volume-based sales model. Firms also struggled with their strategic direction, as they wanted to meet both their environmental and financial indicators. Further conflicts included the risk of watering down the sufficiency orientation and the personal effort of promoting sufficiency in business, as well as potential rebound effects through business sufficiency strategies. Companies had found diverse coping mechanisms to overcome these conflicts and operate in a growth-driven economy. These mechanisms fall under changing modes of growth (i. e. how they grow), changing the paradigm around business (i. e. how they think about growth and business), or changing business structures and networks (i. e. how they do business).

While this article collated data from existing academic literature and provided insights into what growth means to sufficiency-oriented businesses, there are also clear limitations to the findings that should be highlighted. First, it was decided to review existing literature to find out about the meaning of growth for sufficiency-oriented firms. Empirical data from interviews, focus groups or surveys with companies could have provided a richer picture and would be an interesting future research step. Nevertheless, several of the reviewed articles relied on empirical data collected from businesses, so the results from the review should hold relevance for business. Second, the literature search was carried out in English and supplementary literature added through snowballing was also limi-

ted to English or German. Literature in other languages might provide different insights and should be considered for future research.

This article reveals that to think and act beyond growth, businesses often focus on structural changes in their governance, ownership, or purpose to break growth dependencies. It is an experiment to test new practices and create unconventional, new networks or systems. Collaboration, inspiration from others and mutual support seem to be essential in breaking growth dependencies. This article encourages researchers and practitioners to connect different actors, research fields and practices, for example, with broader interdisciplinary research between sufficiency, degrowth/post-growth or other transformative concepts.

Bibliography

- Abdallah, S./Hoffman, A./Akenji, L. (2024): The 2024 Happy Planet Index, Berlin: Hot or Cool Institute.*
- Akenji, L./Bengtsson, M./Toivio, V./Lettenmeier, M./Fawcett, T./Parag, T./Saheb, Y./ Coote, A./Spangenberg, J.H./Capstick, S./Gore, T. (2021): 1.5-Degree Lifestyles. Towards a Fair Consumption Space for All. Hot or Cool Institute. Link: https://hotorcool.org/wp-content/uploads/2021/10/Hot_or_Cool_1_5_lifestyles_FULL_REPORT_AND_ANNEC_B.pdf (last access on October 30, 2024).*
- Alejo Vázquez Pimental, D./Macías Aymar, I./Lawson, M. (2018): Reward Work, Not Wealth. To End the Inequality Crisis, We Must Build an Economy for Ordinary Working People, Not the Rich and Powerful. Oxfam GB. Link: <https://policy-practice.oxfam.org/resources/reward-work-not-wealth-to-end-the-inequality-crisis-we-must-build-an-economy-fo-620396/> (last access on October 10, 2024).*
- Alexander, S. (2012): The Sufficiency Economy. The Simplicity Institute. Link: <http://simplicityinstitute.org/wp-content/uploads/2011/04/TheSufficiencyEconomy3.pdf> (last access on April 7, 2025).*
- Banerjee, S. B./Jermier, J. M./Peredo, A. M./Perey, R./Reichel, A. (2021): Theoretical Perspectives on Organizations and Organizing in a Post-Growth Era, in: Organization, Vol. 28/No. 3, 337–357.*
- Bärnthal, R./Gough, I. (2023): Provisioning for Sufficiency. Envisaging Production Corridors, in: Sustainability: Science, Practice, and Policy, Vol. 19/No. 1, 2218690.*
- Beulque, R./Micheaux, H./Ntsondé, J./Aggeri, F./Steux, C. (2023): Sufficiency-Based Circular Business Models. An Established Retailers’ Perspective, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 429/No. 139431.*
- Beyeler, L./Jaeger-Erben, M. (2022): How to Make More of Less. Characteristics of Sufficiency in Business Practices, in: Frontiers in Sustainability, Vol. 3/No. 949710.*
- Beyeler, L. (2024): Sufficiency and the Logic of Care Transforming the Relationships, Practices and Temporalities of Businesses, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): Sufficiency in Business – The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript, 95–114.*
- Bocken, N./Short, S. (2016): Towards a Sufficiency-Driven Business Model. Experiences and Opportunities, in: Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol. 18, 41–61.*
- Bocken, N./Smeke Morales, L./Lehner, M. (2020): Sufficiency Business Strategies in the Food Industry – The Case of Oatly, in: Sustainability, Vol. 12/No. 3, 824.*
- Bocken, N. M. P./Niessen, L./Short, S. W. (2022): The Sufficiency-Based Circular Economy – An Analysis of 150 Companies, in: Frontiers in Sustainability, Vol. 3/No. 899289.*
- Bruckner, J. (2024): Towards a Characterization of Sufficiency-Oriented Businesses. Enhancing their Understanding and Identifying Key Dimensions, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.):*

- Sufficiency in Business – The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript, 17–42.
- Callmer, Å./Bradley, K.* (2021): In Search of Sufficiency Politics. The Case of Sweden, in: Sustainability: Science, Practice and Policy, Vol. 17/No. 1, 194–208.
- Chouinard, Y.* (2022): Earth is Now Our Only Shareholder. Link: <https://www.patagonia.com/ownership/> (last access on October 30, 2024).
- Commown* (n. d.): Consom'Action. Link: <https://commown.coop/nos-offres/consomaction/> (last access on October 30, 2024).
- Connolly, R./Bogue, J./Repar, L.* (2022): Farmers' Markets as Resilient Alternative Market Structures in a Sustainable Global Food System. A Small Firm Growth Perspective, in: Sustainability, Vol. 14/No. 11626.
- Cyron, T./Zoellick, J. C.* (2018): Business Development in Post-Growth Economies. Challenging Assumptions in the Existing Business Growth Literature, in: Management Revue, Vol. 29/No. 3, 206–229.
- Durand, C./Hofferberth, E./Schmelzer, M.* (2024): Planning Beyond Growth. The Case for Economic Democracy Within Ecological Limits, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 437/No. 140351.
- Edwards, M.G.* (2021): The Growth Paradox, Sustainable Development, and Business Strategy, in: Business Strategy and the Environment, Vol. 30/No. 7, 3079–3094.
- Engler, J.-O./Kretschmer, M. F./Rathgens, J./Ament, J. A./Huth, T./ von Wehrden, H.* (2024): 15 Years of Degrowth Research. A Systematic Review, in: Ecological Economics, Vol. 218/No. 108101.
- Fanning, A. L./O'Neill, D. W./Buchs, M.* (2020). Provisioning Systems for a Good Life Within Planetary Boundaries, in: Global Environmental Change, Vol. 64/No. 102135.
- Froese, T./Richter, M./Hofmann, F./Lüdeke-Freund, F.* (2023): Degrowth-Oriented Organisational Value Creation. A Systematic Literature Review of Case Studies, in: Ecological Economics, Vol. 207/No. 107765.
- Fuchs, D./Sahakian, M./Gumbert, T./Di Giulio/A., Maniates/M., Lorek, S./Graf, A.* (2021): Consumption Corridors – Living a Good Life within Sustainable Limits. Routledge Taylor and Francis Group.
- Gabriel, C./Nazar, S./Zhu, D./Kirkwood, J.* (2019): Performance Beyond Economic Growth. Alternatives from Growth-Averse Enterprises in the Global South, in: Alternatives: Global Local, Political, Vol. 44/No. 2–4, 119–137.
- Gebauer, J./Mewes, H.* (2015): Qualität und Suffizienz in stabilitätsorientierten KMU, in: UmweltWirtschaftsForum, Vol. 23/No. 1, 33–40.
- Gebauer, J.* (2018): Towards Growth-Independent and Post-Growth-Oriented Entrepreneurship in the SME Sector, in: Management Revue, Vol. 29/No. 3, 230–256.
- Gillan, S. L./Koch, A./Starks, L. T.* (2021): Firms and Social Responsibility. A Review of ESG and CSR Research in Corporate Finance, in: Journal of Corporate Finance, Vol. 66/No. 101889.
- Gossen, M./Heinrich, A.* (2021): Encouraging Consumption Reduction. Findings of a Qualitative Study With Clothing Companies on Sufficiency-Promoting Communication, in: Cleaner and Responsible Consumption, Vol. 3/No. 100028.
- Gossen, M./Kropfeld, M.I.* (2022): »Choose Nature. Buy less.« Exploring Sufficiency-Oriented Marketing and Consumption Practices in the Outdoor Industry, in: Sustainable Production and Consumption, Vol. 30, 720–736.
- Gossen, M./Niessen, L.* (Eds.) (2024): Sufficiency in Business, Bielefeld: Transcript.
- Gossen, M./Tröger, J./Frick, V.* (2024): Limits of Sufficiency Strategies in Business Practices, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): Sufficiency in Business – The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript, 309–324.
- Gossen, M./Niessen, L.* (forthcoming): Business Opportunities to Promote Sufficiency-Oriented Lifestyles, in: M. Cohen/Bengtsson, M./Lambino, R./Lorek, S./McGreevy, S. (Eds.): Handbook of Research on Sustainable Lifestyles, Edward Elgar Publishing.

- Graneheim, U. H./Lindgren, B. M./Lundman, B.* (2017): Methodological Challenges in Qualitative Content Analysis. A Discussion Paper, in: *Nurse Education Today*, Vol. 56, 29–34.
- Gough, I.* (2015): Climate Change and Sustainable Welfare. The Centrality of Human Needs, in: *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 39/No. 5, 1191–1214.
- Gough, I.* (2017): Recomposing Consumption. Defining Necessities for Sustainable and Equitable Well-being, in: *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, Vol. 375/No. 2095, 20160379.
- Gough, I.* (2023): Sufficiency as a Value Standard: From Preferences to Needs, in: *Ethics, Policy & Environment*, 1–22.
- Guillen-Royo, M.* (2020): Applying the Fundamental Human Needs Approach to Sustainable Consumption Corridors. Participatory Workshops Involving Information and Communication Technologies, in: *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, Vol. 16/No. 1, 114–127.
- Haase, L. M./Mugge, R./Mosgaard, A.M./Bocken, N./Jaeger-Erben,M./Pizzol, M./Søgaard Jørgensen,M.* (2024): Who Are the Value Transformers, Value Co-Operators and Value Gatekeepers? New Routes to Value Preservation in a Sufficiency-Based Circular Economy, in: *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 204/No. 107502.
- Hankammer, S./Kleer, R./Mühl, L./Euler, J.* (2021): Principles for Organizations Striving for Sustainable Degrowth. Framework Development and Application to Four B Corps, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 300/No. 126818.
- Hausdorf, M./Timm, J.* (2022): Business Research for Sustainable Development: How Does Sustainable Business Model Research Reflect Doughnut Economics?, in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 32/No. 6, 3398–3416.
- Heikkurinen, P./Young, C. W./Morgan, E.* (2019). Business for Sustainable Change. Extending Eco-Efficiency and Eco-Sufficiency Strategies to Consumers, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 218, 656–664.
- Hickel, J./Kallis, G.* (2020): Is Green Growth Possible?, in: *New Political Economy*, Vol. 25/No. 4, 469–486.
- Hinton, J.* (2021): Five Key Dimensions of Post-Growth Business. Putting the Pieces Together, in: *Futures*, Vol. 131/No. 102761.
- Huber, J.* (2000): Towards Industrial Ecology: Sustainable Development as a Concept of Ecological Modernization, in: *Journal of Environmental Policy and Planning*, Vol. 2/No. 4, 269–285.
- Jackson, T.* (2009): *Prosperity Without Growth? Economics for a Finite Planet*, London: Routledge.
- Johanisova, N./Crabtree, T./Fraňková, E.* (2013): Social Enterprises and Non-Market Capitals. A Path to Degrowth?, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 38, 7–16.
- Jonas, M./Novy, A./Bärnthaler, R./Karabaczek, V./Plank, L./Schinko, T.* (2023): Theorien des Wandels und der Gestaltung von Strukturen. Bereitstellungserspektive, in: Görg, C./Madner, V./Muhar, A./Novy, A./Posch, A./Steininger, K./Aigner, E. (Hrsg.): APCC Special Report: Strukturen für ein klimafreundliches Leben, Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum, 1–25.
- Jungell-Michelsson, J./Heikkurinen, P.* (2022): Sufficiency. A Systematic Literature Review, in: *Ecological Economics*, Vol. 195/No. 107380.
- Khmara, Y./Kronenberg, J.* (2018): Degrowth in Business. An Oxymoron or a Viable Business Model for Sustainability?, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 177, 721–731.
- King, L.C./Savin, I./Drews, S.* (2023): Shades of Green Growth Scepticism Among Climate Policy Researchers, in: *Nature Sustainability*, Vol. 6/No. 6, 1316–1320.
- Konietzko, J./Das, A./Bocken, N.* (2023): Towards Regenerative Business Models. A Necessary Shift?, in: *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 38/No. 3, 372–388.
- Kropfeld, M. I.* (2023): Lifestyles of Enough Exploring Sufficiency-Oriented Consumption Behavior from a Social Practice Theory Perspective, in: *Journal of Consumer Culture*, Vol. 23/No. 2, 369–90.

- Kropfeld, M. I./Reichel, A. (2024): The Future of Organizations. Understanding Business Model Implications of Shifting from Profit to Purpose, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): Sufficiency in Business – The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript, 65–82.
- Le Club de la Durabilité (n. d.): Le Club de la Durabilité. Link: <https://www.clubdeladurabilite.fr/> (last access on October 30, 2024).
- Leonhardt, H./Juschten, M./Spash, C. L. (2017): To Grow or Not to Grow? That Is the Question. Lessons for Social Ecological Transformation from Small-Medium Enterprises, in: GAIA, Vol. 26/No. 3, 269–276.
- Liesen, A./Dietsche, C./Gebauer, J. (2015): Successful Non-Growing Companies, in: Humanistic Management Network, Research Paper No. 25/15.
- Lockett, A./Wiklund, J./Davidsson, P./Girma, S. (2011): Organic and Acquisitive Growth. Re-examining, Testing and Extending Penrose's Growth Theory, in: Journal of Management Studies, Vol. 48/No. 1, 48–74.
- Maurer, C. (2024): A Taxonomy of Corporate Sufficiency Strategies. Exploring Driving Factors for Sufficiency in Business, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): Sufficiency in Business – The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript, 43–64.
- Meadows, D. H./Meadows, D. L./Randers, J. (1972): The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind, New York: Universe Books.
- Meadows, D. H. (1999): Leverage Points. Places to Intervene in a System, Hartland, VT: The Sustainability Institute.
- Meuer, J./Koelbel, J./Hoffmann, V. H. (2019): On the Nature of Corporate Sustainability, in: Organization & Environment, Vol. 33/No. 3, 319–341.
- Nesterova, I. (2020): Degrowth Business Framework. Implications for Sustainable Development, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 262/No. 121382.
- Nesterova, I./Buch-Hansen, H. (2023): Degrowth and the Circular Economy. Reflecting on the Depth of Business Circularity, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 414/No. 137639.
- Niessen, L./Bocken, N.M.P. (2021): How Can Businesses Drive Sufficiency? The Business for Sufficiency Framework, in: Sustainable Production and Consumption, Vol. 28, 1090–1103.
- Page, M. J./McKenzie, J. E./Bossuyt, P. M./Boutron, I./Hoffmann, T. C./Mulrow, C. D./Shamseer, L./Tetzlaff, J. M./Akl, E. A./Brennan, S. E./Chou, R. (2021): The PRISMA 2020 Statement. An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews, in: Bmj, Vol. 372/No. 71.
- Parrique T./Barth J./Briens F./Kerschner, C./Kraus-Polk A./Kuokkanen A./Spangenberg J. H. (2019): Decouple Debunked. Evidence and Arguments Against Green Growth as a Sole Strategy for Sustainability. Link: <https://eeb.org/library/decoupling-debunked/> (last access on November 4, 2024).
- Penrose, E. T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, New York: John Wiley & Sons.
- Ramos-Mejía, M./Duenas-Ocampo, S./Gomati de la Vega, I. (2021): Understanding Organisations for a Post-Growth Era. Contributions from an Epistemic Analysis, in: International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 41/No. 11/12, 1227–1243.
- Raworth, K. (2017): Doughnut Economics. Seven Ways to Think like a 21st-Century Economist, London: Random House Business.
- Reichel, A. (2017): Wachstumsindifferenz. Generische Unternehmensstrategien für die Post-wachstumsökonomie, in: Wunder, T. (Ed.): CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt, Berlin: Springer Gabler, 325–339.
- Richardson, K./Steffen, W./Lucht, W./Bendtsen, J./Cornell, S. E./Donges, J. F./Drücke, M./Fetzer, I./Bala, G./von Bloh, W./Feulner, G./Fiedler, S./Gerten, D./Gleeson, T./Hofmann, M./Huiskamp, W./Kummel, M./Mohan, C./Nogués-Bravo, D./Petri, S./Porkka, M./Rahmstorf, S./Schaphoff, S./Thonicke, K./Tobian, A./Virkki, V./Wang-Erlandsson, L./Weber, L./Rockström, J. (2023): Earth Beyond Six of Nine Planetary Boundaries, in: Science Advances, Vol. 9/No. 37.

- Richters, O./Siemoneit, A. (2019): Growth Imperatives. Substantiating a Contested Concept, in: Structural Change and Economic Dynamics, Vol. 51, 126–137.*
- Robra, B./Heikkurinen, P./Nesterova, I. (2020): Commons-Based Peer Production for Degrowth? – The Case for Eco-Sufficiency in Economic Organisations, in: Sustainable Futures, Vol. 2/No. 100035.*
- Sachs, W. (1994): Die vier E's. Merkposten für einen maßvollen Lebensstil, in: Politische Ökologie, Vol. 33, 69–72.*
- Sandberg, M. (2021): Sufficiency Transitions. A Review of Consumption Changes for Environmental Sustainability, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 293/No. 126097.*
- Sarokin, S.N./Bocken, N.M.P. (2024): Pursuing Profitability in Slow Fashion. Exploring Brands' Profit Contributors, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 444, 141237.*
- Sauer, P.C./Seuring, S. (2023): How to Conduct Systematic Literature Reviews in Management Research. A Guide in 6 Steps and 14 Decisions, in: Review of Managerial Science, Vol. 17/No. 5, 1899–1933.*
- Schank, C. (2022): Integrative Wirtschaftsethik (Peter Ulrich), in: Aßländer, M. S. (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart: J.B. Metzler, 283–291.*
- Schiller-Merkens, S. (2024): Prefiguring an Alternative Economy. Understanding Prefigurative Organizing and Its Struggles, in: Organization, Vol. 31/No. 3, 458–476.*
- Schmid, B. (2018): Structured Diversity. A Practice Theory Approach to Post-Growth Organisations, in: Management Revue, Vol. 29/No. 3, 281–310.*
- Schneider, F./Kallis, G./Martinez-Alier, J. (2010): Crisis or Opportunity? Economic Degrowth for Social Equity and Ecological Sustainability, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 18/No. 511–518.*
- Schneidewind, U./Zahrt, A. (2014): The Institutional Framework for a Sufficiency Driven Economy, in: Ökologisches Wirtschaften – Fachzeitschrift, Vol. 29/No. 3, 30–33.*
- Snyder, H. (2019): Literature Review as a Research Methodology. An Overview and Guidelines, in: Journal of Business Research, Vol. 104, 333–339.*
- Spangenberg, J. H./Lorek, S. (2019): Sufficiency and Consumer Behaviour. From Theory to Policy, in: Energy Policy, Vol. 129, 1070–1079.*
- Spangenberg, J. H./Lorek, S. (2024): Towards Care Centred Sustainable Societies, in: Frontiers in Sustainability, Vol. 5, 1037148.*
- Spengler, L. (2018): Sufficiency as Policy – Necessity, Possibilities and Limitations, Baden-Baden: Nomos.*
- Steinberger, J./Guerin, G./Hofferberth, E./Pirgmaier, E. (2024): Democratizing Provisioning Systems. A Prerequisite for Living Well Within Limits, in: Sustainability: Science, Practice and Policy, Vol. 20/No. 1.*
- Strobel, H./Meyer, S. (2021): Das resiliente Unternehmen: Strategien, um dem Wachstumsdruck zu entkommen. Kurzstudie in der CO:DINA-Forschungslinie »Digitalisierung und Wachstums-(un)abhängigkeit«. Link: https://codina-transformation.de/wp-content/uploads/Kurzstudie_Das-resiliente-Unternehmen.pdf (last access on November 4, 2024).*
- Timm, J./Hausdorf, M. (2024): Sufficiency as a Core Building Block of Community-Supported Business Models. Introducing an Innovative Business Model Type for Sufficiency, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): Sufficiency in Business – The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript, 117–134.*
- Ulrich, P. (2016): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 5. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.*
- Villalba-Eguiluz, U./Sahakian, M./González-Jamett, C./Etxezarreta, E. (2023): Social and Solidarity Economy Insights for the Circular Economy. Limited-profit and Sufficiency, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 418/No. 138050.*
- Webster J./Watson R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future. Writing a Literature Review, in: MIS Quarterly, Vol. 26/No. 2, xiii–xiii.*
- Wiefek, J./Heinitz, K. (2018): Common Good-Oriented Companies, in: Management Revue, Vol. 29/No. 3, 311–331.*

Wilson, M. (2003): Corporate Sustainability. What Is It and Where Does It Come From, in: Ivey Business Journal, Vol. 67/No. 6, 1–5.

Appendix A. Final Selection of Reviewed Literature

| Authors | Year | Title | Source | Empirical / conceptual |
|--|------|--|--|---|
| Banerjee S.B.; Jermier J.M.; Peredo A.M.; Perey R.; Reichel A. | 2021 | Theoretical perspectives on organizations and organizing in a post-growth era | Organization, Vol. 28/No. 3, 337–357. | Conceptual |
| Beulque R.; Micheaux H.; Ntsondé J.; Aggeri F.; Steux C. | 2023 | Sufficiency-based circular business models: An established retailers' perspective | Journal of Cleaner Production, Vol. 429/No. 139431. | Empirical |
| Beyeler L.; Jaeger-Erben M. | 2022 | How to make more of less: Characteristics of sufficiency in business practices | Frontiers in Sustainability, Vol. 3/No. 949710. | Empirical |
| Bocken N.; Morales L.S.; Lehner M. | 2020 | Sufficiency business strategies in the food industry—the case of oatly | Sustainability, Vol. 12/No. 824. | Empirical |
| Bocken N.M.P.; Niessen L.; Short S.W. | 2022 | The Sufficiency-Based Circular Economy – An Analysis of 150 Companies | Frontiers in Sustainability, Vol. 3/No. 899289. | Empirical |
| Bocken N.M.P.; Short S.W. | 2016 | Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities | Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol. 18, 41–61. | Empirical |
| Connolly, R; Bogue, J; Repar, L | 2022 | Farmers' Markets as Resilient Alternative Market Structures in a Sustainable Global Food System: A Small Firm Growth Perspective | Sustainability, Vol. 14/No. 11626. | Empirical |
| Cyron T.; Zoellick J.C. | 2018 | Business development in post-growth economies: Challenging assumptions in the existing business growth literature | Management Revue, Vol. 29/No. 3, 206–229. | Conceptual |
| Edwards M.G. | 2021 | The growth paradox, sustainable development, and business strategy | Business Strategy and the Environment, Vol. 30/No. 7, 3079–3094. | Conceptual |
| Froese T.; Richter M.; Hofmann F.; Lüdeke-Freund F. | 2023 | Degrowth-oriented organisational value creation: A systematic literature review of case studies | Ecological Economics, Vol. 207/No. 107765. | Empirical (secondary through literature review) |

| Authors | Year | Title | Source | Empirical / conceptual |
|--|------|---|---|---|
| Gabriel C.-A.; Nazar S.; Zhu D.; Kirkwood J. | 2019 | Performance Beyond Economic Growth: Alternatives from Growth-Averse Enterprises in the Global South | Alternatives, Vol. 44/No. 2–4, 119–137. | Empirical |
| Gebauer J.; Mewes H. | 2015 | Qualität und Suffizienz in stabilitätsorientierten KMU | uwf UmweltWirtschaftsForum, Vol. 23, 33–40. | Empirical |
| Gebauer, J | 2018 | Towards Growth-Independent and Post-Growth-Oriented Entrepreneurship in the SME Sector | Management Revue, Vol. 29/No. 3, 230–256. | Empirical (secondary through literature review) |
| Gossen M.; Kropfeld M.I. | 2022 | »Choose nature. Buy less. « Exploring sufficiency-oriented marketing and consumption practices in the outdoor industry | Sustainable Production and Consumption, Vol. 30, 720–736. | Empirical |
| Gossen, M; Heinrich, A | 2021 | Encouraging consumption reduction: Findings of a qualitative study with clothing companies on sufficiency-promoting communication | Cleaner and Responsible Consumption, Vol. 3/No. 100028. | Empirical |
| Hankammer S.; Kleer R.; Mühl L.; Euler J. | 2021 | Principles for organizations striving for sustainable degrowth: Framework development and application to four B Corps | Journal of Cleaner Production, Vol. 300/No. 126818. | Empirical |
| Hausdorf, M; Timm, JM | 2022 | Business research for sustainable development: How does sustainable business model research reflect doughnut economics? | Business Strategy and the Environment, Vol. 32, 3398–3416. | Conceptual |
| Hinton J. | 2021 | Five key dimensions of post-growth business: Putting the pieces together | Futures, Vol. 131/No. 102761. | Conceptual |
| Khmara, Y; Kronenberg, J | 2018 | Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability? | Journal of Cleaner Production, Vol. 177, 721–731. | Empirical |
| Leonhardt, H; Juschten, M; Spash, C L | 2017 | To Grow or Not to Grow? That Is the Question | GAIA, Vol. 26/No. 3, 269–276. | Empirical |
| Liesen A; Dietsche C; Gebauer J | 2015 | Successful Non-Growing Companies | Humanistic Network Management, Research Paper No. 25/15. | Empirical |
| Nesterova I. | 2020 | Degrowth business framework: Implications for sustainable development | Journal of Cleaner Production, Vol. 262/No. 121382. | Conceptual |
| Niessen L.; Bocken N.M.P. | 2021 | How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework | Sustainable Production and Consumption, Vol. 28, 1090–1103. | Empirical |

| Authors | Year | Title | Source | Empirical / conceptual |
|--|------|---|---|------------------------|
| Ramos-Mejía M.; Dueñas-Ocampo S.; Gomati de la Vega I. | 2021 | Understanding organisations for a post-growth era: contributions from an epistemic analysis | International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 41/No. 11/12, 1227–1243. | Conceptual |
| Reichel A. | 2017 | Wachstumsindifferenz: Generische Unternehmensstrategien für die Postwachstumsökonomie | Wunder, T. (Ed.): CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt, Berlin: Springer Gabler, 325–339. | Conceptual |
| Robra B.; Heikkurinen P.; Nesterova I. | 2020 | Commons-based peer production for degrowth? – The case for eco-sufficiency in economic organisations | Sustainable Futures, Vol. 2/No. 100035. | Empirical |
| Sarokin S.N.; Bocken N.M.P. | 2024 | Pursuing profitability in slow fashion: Exploring brands' profit contributors | Journal of Cleaner Production, Vol. 444/No. 141237. | Empirical |
| Schmid B. | 2018 | Structured diversity: A practice theory approach to post-growth organisations | Management Revue, Vol. 29/No. 3, 281–310. | Empirical |
| Villalba-Eguiluz U.; Sahakian M.; González-Jamett C.; Etxezarreta E. | 2023 | Social and solidarity economy insights for the circular economy: Limited-profit and sufficiency | Journal of Cleaner Production, Vol. 418/No. 138050. | Empirical |
| Wiefek J.; Heinitz K. | 2018 | Common good-oriented companies: Exploring corporate values, characteristics and practices that could support a development towards degrowth | Management Revue, Vol. 418/No. 138050. | Empirical |

Appendix B. Coding Scheme for Data Analysis

| Research questions | Initial codes | Final codes |
|--|---|---|
| What is the meaning of growth for sufficiency-oriented businesses? | <ul style="list-style-type: none"> ■ Perception of undesired growth aspects ■ Perception of desired growth aspects | <ul style="list-style-type: none"> ■ Perception of undesired growth aspects <ul style="list-style-type: none"> — Assumptions of business growth — Limits to growth ■ Perception of desired growth aspects <ul style="list-style-type: none"> — Fostering resourcefulness and emancipation |
| What conflicts emerge from the intersection of sufficiency-oriented business practices and growth imperatives? | <ul style="list-style-type: none"> ■ Growth-related barriers to sufficiency <ul style="list-style-type: none"> — Barriers to growth from factors internal to the business — Barriers to growth from factors external to the business ■ Growth-related conflicts (internal to the business) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Barriers to growth from factors internal to the business <ul style="list-style-type: none"> — Growth driving structures (creating dependencies) ■ Barriers to growth from factors external to the business <ul style="list-style-type: none"> — Political agenda/regulation — Market pressure & competition — Failure to challenge existing growth beliefs and practical challenges — Structural and societal barriers — Asymmetric market and power structures ■ Growth-related conflicts <ul style="list-style-type: none"> — Unintended negative consequences / rebound — Alleged sustainability — Strategic challenges & entrenched structures — Paradox of growth & environmental goals |
| How do companies cope with and overcome these conflicts? | <ul style="list-style-type: none"> ■ Strategies to cope with growth-related conflicts <ul style="list-style-type: none"> — Changing modes of growth (how they grow) — Changing meaning or narrative of growth (how they talk about growth) — Emancipating from growth-driven business structures | <ul style="list-style-type: none"> ■ Changing modes of growth (how they grow) <ul style="list-style-type: none"> — Growth agnostic — Creating innovation from the existing conflicts — Resilience thinking/holistic growth — Modest or organic growth — Putting limits to growth/not growing — Collaborative modes of growth — Aggressive/replacing growth — Reduction instead of growth — Preservation/regeneration of resources instead of resource consumption — Development of human potential/happiness ■ Changing meaning or narrative of growth (how they talk about growth) <ul style="list-style-type: none"> — Alternative understanding or meaning of business — Embracing the post-growth and degrowth narrative — Alternative growth vocabulary — Sustainability Metrics — Qualitative/organisational growth ■ Emancipating from growth-driven business structures <ul style="list-style-type: none"> — Alternative forms of ownerships — More democratic and collaborative governance/finance — Shifting values and logics — (Re-)localization — Shifting purposes of growth/deviation from profit maximization — Involving consumers (buy less, reuse, repair) — Limiting the size of the business |

Appendix C. Strategies to Cope with Growth and Exemplary Literature Statements

| Coping strategy | Details | Exemplary statement |
|-----------------------------------|--|---|
| Changing modes of growth | | |
| Aggressive growth | Growing a sufficiency-oriented business in order to replace sales of conventional firms. | »[T]he vast majority of the interviewees stated an interest in continued growth, particularly with the reasoning that this would mean customers move away from unsustainable consumption towards the sufficient alternative: »the justification for that growth is hopefully we are killing off companies selling cheap disposable [rubbish] in the meantime« (#8)« (Niessen/Bocken 2021: 1100) |
| Creating innovation from conflict | Conflicts that arise from growth pressures are drivers for innovation and transformation. | »Supporting sufficiency and at the same time operating in a growth-driven economy is perceived as an area of tension but does neither endanger their existence nor their altruistic commitment. For example, they can continue to survive if they extend their business models by building on producing and selling products to include rental or repair services« (Gossen/Heinrich 2021: 6) |
| Modest/organic growth | Not pushing for growth or animating consumption but letting the business grow with demand. | »[R]apid growth intuitively seems incompatible with sufficiency and sustainability, and as such, Vitsæ, Cucinelli and Patagonia have purposefully adopted strategies of organic growth only« (Bocken/Short 2016: 57) |
| Collaborative growth | Growing together as a network rather than individually as a firm and spreading sufficiency. | »Sufficiency practitioners connect with partners in different regions to transfer their practices, encourage enterprises with the same ideas, or financially support the development of new sufficiency-oriented projects. Often, the practitioners do not financially profit from franchising or transfer of practices, because they aim for a diffusion of their practices, not for the company's prosperity« (Beyeler/Jaeger-Erben 2022: 16) |
| Qualitative growth | Refocusing growth to improve business performance, for instance, product quality, efficiency or employee well-being. | »From a process perspective, growth is not essentially about increasing profits, sales, ROI, or share price but primarily the development of the people who make up the business, drive its activities and purposes and provide competitive and collaborative advantages for the strategic success of the company« (Edwards 2021: 7) |
| Growth-agnostic | Accepting growth if it happens but not actively striving for it. | »This suggests that socially motivated REEs in the Global South are not concerned about their economic performance, as they start their ventures with the expectation and acceptance that they could possibly never turn a profit. Indeed, they appeared to prioritize social impact and change over the profitability and growth of their enterprises« (Gabriel et al. 2019: 127) |
| Putting limits to growth | Deciding for an end point of quantitative business growth. | »The most basic parameter for most entrepreneurs was a stable volume of long-term employment [...]. This involved limiting the number and size of customers or orders by focusing on, for example, specific market segments or customer groups. They applied size limits to sites, production capacities, procurement and sales markets (above all regional), or sales channels (excluding wholesale or online trading)« (Gebauer 2018: 241) |

| Coping strategy | Details | Exemplary statement |
|--|--|--|
| Reduction instead of growth | Reducing instead of increasing consumption and production is the goal. | <i>»The farmer reports that they have changed their mind on the growth issue: »A few years ago, I would have thought that, too: yes, we have to acquire more land again. No: instead, less land!« (fa, par. 33). They are currently considering downsizing at some point in the future« (Wiefek/Heinitz 2018: 321)</i> |
| Changing the paradigm around business | | |
| Changing the purpose of business | Rethinking the purpose of business away from profit to sustainability impact. | <i>»The focus of any business activity thus shifts away from unlimited quantitative growth towards satisfying actual consumer needs, increasing quality and durability, localization, and repurposing the business towards social benefits« (Gossen/Kropfeld 2020: 722)</i> |
| Changing the purpose of growth | If the business grows, it is used for the purpose of society and the environment. | <i>»Economic growth strategies are pursued if, and only if, they contribute to social-ecological growth. [...] If they do not, they are either dropped or undergo significant alteration through sustainability-related modification, redesign, and life-cycle, biomimicry, and circularity assessment« (Edwards 2021: 11)</i> |
| Changing business values | Business and personal values shift away from profit maximization to sustainability and well-being. | <i>»[T]he empirical data illuminated the mechanism »Making peace with enough«, which shifted the focus from maximising latent firm resources to balancing business with other values, such as lifestyle, family and wellbeing and emphasising the need to move beyond solely economic measurements of growth« (Connolly et al. 2022: 15)</i> |
| Changing business metrics | Adopting measurement that reflects true costs and gains. | <i>»Following its temporary »Buy Less, Demand More« campaign, Patagonia noticed a definite decline in online sales. They concluded that the campaign was therefore successful in reducing consumption« (Gossen/Kropfeld 2022: 726)</i> |
| Changing the language of business | Adopting a different language about business, growth and success. | <i>»Dr. Bronner's has never promoted post-growth thinking directly (IV6). IV6, however, clearly identified »matching potential within [Dr. Bronner's] communication and [its] set targets«. Under the umbrella term »constructive capitalism«, Dr. Bronner's promotes »a new business approach offsite from the conventional business practices of growth, growth, growth« (IV6).« (Hankammer et al. 2021: 7)</i> |
| Changing business structures and networks | | |
| Alternative forms of ownership | Adopting ownership structures that support a sufficiency orientation. | <i>»Some of these privately held businesses also offered ownership options to employees, for instance Blackhorse Lane Ateliers, Klean Kanteen and the Library of Things, or were working toward employee ownership (e.g., Vitsæ). Other companies offered their customers the option to become co-owners, such as Ecologist who currently have 525 customer co-owners (FrontFundr, 2022) or LOOM who offered their customers the option to become shareholders starting at e100 in 2019 (LOOM., 2019)« (Bocken et al. 2022: 9)</i> |
| Alternative forms of governance | Adopting governance structures and legal forms that support a sufficiency orientation. | <i>»After a lengthy process of finding a suitable legal structure, a supporting association was founded from within the workshop's community. Costs for using the workspaces are not market-driven but deliberately kept low.« (Schmid 2018: 18)</i> |

| Coping strategy | Details | Exemplary statement |
|--|---|--|
| Alternative forms of finance | Seeking finance beyond conventional lending and investment practices. | <i>»The companies therefore avoided equity or debt financing (...) and were able to reinvest their operating income (...). (...). In cases where involving outside capital was inevitable, some entrepreneurs prioritised those investors and financing models that prized long-term social and ecological benefits above short-term economic returns«</i> (Gebauer 2018: 241) |
| Alternative relations in the value chain | Developing close connections along the value chain, for instance, through localisation. | <i>»Regional procurement, production and marketing are generally essential for [the businesses'] establishment, limit their expansion and strengthen value creation and employment in the region«</i> (Gebauer/Mewes 2015: 39, translated from German by authors) |
| Alternative relations to customers | Developing close connections with customers to share and explain sufficiency orientation. | <i>»Maintaining lifestyle and time for family life was integrated into business decisions (...). This is possible because of the close relationship with customers, and hence producers are able to explain when they do not have products«</i> (Connolly et al. 2022: 13) |

This research received funding by the German Federal Environmental Foundation, grant number 38714/01-32.

*Marlene Gabriele Arnold und Parick Stumpf**

Maßvoll wirtschaften**

Mit der Gemeinwohl-Bilanz suffiziente Geschäftsmodelle anregen

Die Studie untersucht anhand qualitativer Interviews mit 18 Unternehmen unterschiedlicher Branchen, wie die Gemeinwohlabilanz (GWB) suffiziente Geschäftsmodelle fördern kann. Die Ergebnisse zeigen, dass die GWB potenziell suffizienzorientierte Praktiken wie Langlebigkeit, Reparaturfähigkeit und bewussten Konsum stärkt. Gleichzeitig werden Herausforderungen wie wirtschaftliche Risiken, logistische Hürden und Lieferkettenkomplexität deutlich. Die GWB bietet somit Impulse, aber kein vollständiges Bewertungs- und Steuerungssystem für suffizienzorientierte Geschäftsmodelle.

Schlagwörter: Gemeinwohl-Bilanz, Geschäftsmodellentwicklung, Suffizienz, Transformation, Unternehmensbefragung

Doing Business With Restraint

Promoting Sufficiency-Orientated Business Models With the Common Good Balance Sheet

The study explores, through qualitative interviews with 18 companies from various industries, how the Common Good Balance Sheet (GWB) can promote sufficiency-oriented business models. The results show that the GWB has the potential to strengthen sufficiency practices such as product longevity, reparability, and conscious consumption. At the same time, challenges such as economic risks, logistical hurdles, and supply chain complexity become apparent. The GWB thus provides valuable impulses but not a comprehensive evaluation and management system for sufficiency-oriented business models.

Keywords: Business Model Development, Common Good Balance Sheet, Company Survey, Sufficiency, Transformation

1 Einleitung

Im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung werden ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte gleichermaßen berücksichtigt, um langfristige Entwicklung zu ermöglichen und tragfähige Werte zu schaffen. Ökologische und soziale

* Prof. Dr. Marlen Gabriele Arnold, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Professur BWL – Betriebliche Umweltökonomie und Nachhaltigkeit, Technische Universität Chemnitz, D-09107 Chemnitz, Germany, Tel: +49-(0)371-53131120, E-Mail: marlen.arnold@wiwi.tu-chemnitz.de.

Dr. Patrick Stumpf, Berlin, Germany, Tel.: +49-(0)176-62276589, E-Mail: stumpf-patrick@gmx.de.

** Der Artikel enthält Auszüge aus der Dissertation von Patrick Stumpf (vgl. Stumpf 2023) Beitrag eingereicht am 13.10.2024; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 06.05.2025.

Verantwortung soll als integraler Bestandteil unternehmerischen Erfolgs einen positiven Beitrag zur globalen Nachhaltigkeitsagenda leisten. Nachhaltigkeit wird somit ein integraler Bestandteil von Geschäftsmodellen. Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst (vgl. Osterwalder/Pigneur 2011). Die Kernelemente umfassen das Wertversprechen, die Wertschöpfung und die Werterfassung (vgl. Gassmann et al. 2017; Bocken et al. 2014; Osterwalder/Pigneur 2011; Richardson 2008). Nachhaltige Geschäftsmodelle schaffen neben ökonomischen Werten auch soziale und ökologische Werte (vgl. Arnold 2024; Ahrend 2016) und zielen auf Effizienz, Konsistenz und Suffizienz als anerkannte Strategien für nachhaltige Entwicklung (vgl. Freimann/Walther 2012; Behrendt et al. 2018; Jackson 2017; Linz 2004). Der Suffizienz-Ansatz zielt darauf ab, das derzeitige Produktions- und Verbrauchsniveau mit den planetarischen Grenzen in Einklang zu bringen und gleichzeitig einen angemessenen Lebensstandard für alle zu gewährleisten (vgl. Bruckner 2024). Suffizienzorientierte Geschäftsmodelle fördern einen sparsamen und umweltverträglichen Verbrauch von Materialien und Energie sowie maßvolles, bedarfsoorientiertes Konsumverhalten, um die planetarischen Grenzen nicht zu überschreiten und zudem soziale Standards zu gewährleisten (vgl. Chinwego et al. 2025; Griese et al. 2016). Obwohl die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Suffizienz in unternehmerischen Kontexten zunimmt (vgl. u. a. Gossen/Niessen 2024), sind Transformations- und Gelingensbedingungen suffizienzorientierter Geschäftsmodelle eher unerforscht.

Eine Gelingensbedingung könnte das Gemeinwohlkonzept sein, denn mit ihm lässt sich Suffizienz nicht als individuelle Einschränkung, sondern als kollektive Ermöglichung eines nachhaltigen Wirtschaftens verstehen. Im September 2023 stellte die deutsche Bundesregierung Strategien zur Förderung gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle vor, einschließlich umfangreicher Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierungsoptionen (vgl. Kiefer 2023). Obwohl der Begriff des Gemeinwohls historisch vielfältig und wissenschaftlich schwer zu fixieren ist (vgl. Hiebaum 2022), zielt das Konzept des Gemeinwohls gegenwärtig auf das gute Leben für alle innerhalb ökologischer Grenzen und dient als wertebasierter Rahmen für unternehmerisches Handeln jenseits der Profitmaximierung. Als Grundlage des Gemeinwohl-Ansatzes dient die untrennbare Verbindung des Wohls des Einzelnen mit dem Wohl der Gemeinschaft, basierend auf über 2000 Jahre alten ethischen Schriften (vgl. Pittz et al. 2019). Das Gemeinwohl lässt sich als die Förderung des Wohlergehens der Gemeinschaft definieren (vgl. Deneulin/Townsend 2007). So wird mit der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ), initiiert von Christian Felber im Jahr 2010, ein alternatives Wirtschaftsmodell verfolgt, das das Wohl von Menschen und Umwelt in den Mittelpunkt stellt (vgl. Pietsch 2024). Die GWÖ richtet den Zweck des Wirtschaftens auf die Erfüllung menschlicher Bedürfnisse anstelle von Gewinnstreben aus (vgl. VfGWÖ 2022). Hier können enge Bezüge zur Suffizienz gesehen werden. Ein Schlüsselinstrument des Gemeinwohlansatzes ist die Gemeinwohl-Bilanz (GWB) (vgl. GWM 2025). Die GWB bewertet den sozial-ökologischen Beitrag von Unternehmen und deren Auswirkungen auf verschiedene Interessengruppen. Sie basiert auf vier zentra-

len Werten: Menschenwürde, Solidarität und soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung (vgl. Felber 2018). Da im Gemeinwohlkonzept sowohl suffiziente Merkmale als auch eine transformative Gestaltung erkennbar sind, ist die Forschungsfrage dieses Beitrags: Inwiefern befördert eine unternehmerische Orientierung an der GWB suffizienzausgerichtete Geschäftsmodelle und innovative Ansätze zur Transformation in Richtung mehr Suffizienz?

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Suffizienzausgerichtete Geschäftsmodelle

Wolfgang Sachs (1993) beschreibt vier Prinzipien der Suffizienz – Entrümpelung, Entschleunigung, Entkommerzialisierung und Entflechtung –, die auch in der Geschäftsmodellentwicklung relevant sind. Sie fördern unter anderem Regionalität, Langlebigkeit und eine klare Bedürfnisorientierung (vgl. Schneidewind/Palzkill 2012; Stengel 2011). Ziel ist ein ressourcenschonender Umgang mit Materialien und Energie sowie ein maßvoller Konsum, der planetare Grenzen respektiert und soziale Standards wahrt (vgl. Chinwego et al. 2025; Gossen/Niessen 2024; Bocken/Short 2016). Die Transformation von Geschäftsmodellen hin zu mehr Nachhaltigkeit erfolgt häufig zirkulär und iterativ (vgl. Arnold 2024) und wird in der Literatur nach verschiedenen Aspekten differenziert, wie Prozess, Produkt und Geschäftsmodell (vgl. Lehtonen/Heikkurinen 2022; Clinton/Whisnant 2019). Zugleich gibt es in der Literatur keine klare Abgrenzung der Kernelemente, die suffizienzbasierte Geschäftsmodelle ausmachen. Stattdessen werden ähnliche Elemente auch in der Kreislaufwirtschaft und *Sharing Economy* diskutiert (vgl. Bocken et al. 2014; Bocken/Short 2016; Bocken/Short 2020; Kirsch/Steinmeier 2021). Eine Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen in Richtung Suffizienz setzt häufig externe Einflussfaktoren wie das gesellschaftliche Umfeld, den Markt und die Regierung voraus (vgl. Bocken/Short 2020). Suffizienzorientierte Geschäftsmodelle betonen eine Verlagerung des Fokus von Anbieter- und Produktionsperspektive auf die Perspektive der Nachfrage (vgl. Bocken et al. 2014). Dazu zählen ein verändertes Konsumverhalten, ein insgesamt geringerer Konsum sowie die Vermeidung von Überkonsum (vgl. Chinwego et al. 2025; Beulque et al. 2023; Niessen/Bocken 2021). In Bezug auf die drei Kernelemente von Geschäftsmodellen nach James E. Richardson (2008) und Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2011) beschreiben Nancy M. P. Bocken et al. (2014) die folgenden Aspekte im Zusammenhang mit dem Archetyp ›Förderung von Suffizienz‹ (vgl. Abb. 1):

- Wertangebot/Leistungsversprechen (*Value Proposition*): Produkte und Dienstleistungen verbrauchen weniger Ressourcen und reduzieren Nachfrage (vgl. Bocken et al. 2014). Dies resultiert häufig in einer Neugestaltung von Kund*innenbeziehungen und einer Reflexion des Konsumverhaltens (ebd.).

- **Wertschöpfung und Lieferung (Value Creation and Delivery):** Über Schlüsselaktivitäten und Partnerschaften sollen weniger Konsum, weniger Verschwendungen und längere Produkthaltbarkeit erreicht werden (ebd.). Dies bezieht weitere Akteure in der Wertkette ein und erfordert oftmals grundlegende Veränderungen im Marketing, Vertrieb, der Auswahl von Lieferant*innen und Anreizsystemen im Vertrieb, um Überkonsum und Obsoleszenz zu vermeiden (ebd.).
- **Werterfassung (Value Capture):** Bei der Gestaltung der Erlösmodelle steht in suffizienzbasierten Geschäftsmodellen nicht die Maximierung des wirtschaftlichen Gewinns im Vordergrund (vgl. Bocken/Short 2016). Stattdessen wird nach alternativen Einkommensquellen gesucht, da sich der Verkaufszyklus verlängert und die Gesamtmarktnachfrage schrumpft (ebd.). Mit dem Angebot langlebigerer Produkte können sich Unternehmen im Premium-Preissegment positionieren, Produkte differenzieren, hochwertigen Service bieten und verlängerte Garantien anbieten (vgl. Heinrich/Müller-Christ 2021; Bocken/Short 2016). Dies gilt sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich (Business-to-Business und Business-to-Consumer) (vgl. Bocken/Short 2016).

| Suffizienzausgerichtete Geschäftsmodellkomponenten | | |
|---|---|---|
| Wertangebot/Leistungsversprechen | Wertschöpfung und Lieferung | Werterfassung |
| <p>Welcher Wert wird für wen geschaffen?</p> <p>Stärkung von Produkten und Dienstleistungen, die auf bewussten und reduzierten Konsum abzielen und Umweltimpact minimieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkt/Dienstleistung (DL) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktion und Vermarktung nachhaltiger, langlebiger, reparierbarer und/oder minimalistischer Produkte und (DL) ▪ Produktionsumweltwärme und Verlängerung des Produktlebenszyklus, faire Produktionsbedingungen und soziale Gerechtigkeit bei der Herstellung ▪ Soziale Innovationen, gemäßigte Konsummuster oder gemeinsame Nutzung ▪ Bildungsangebote zum Umdenken im Verbrauchsverhalten - weg von übermäßigem Konsum hin zu gemäßigten Lebensstilen • Kund*innen-Segmente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewusst konsumierende Kund*innen mit Fokus auf Umwelt- und Ressourceneinsparung, Ethik-Konsument*innen, öffentliche Hand • Kund*innen-Bindung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offenlegung der Nachhaltigkeitsattribution ▪ Erhöhtes Bewusstsein für Lieferketten ▪ Anregungen zu achtsamen Konsum und zu Werten wie Genügsamkeit und Nachhaltigkeit, Sozialer Zusammenhalt und Kooperation | <p>Wie wird Wert geschaffen und bereitgestellt?</p> <p>Reduzierung der Gesamtproduktion und Optimierung der Ressourceneffizienz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimale Produktion zur Vermeidung von Überproduktion, Nachfrage-gemäße Produktion, um Lagerbestände und Auffälle zu minimieren ▪ Forderung von Reparatur- und Kreislauffähigkeit sowie Do-it-yourself-Ansätze ▪ Anreizsysteme, Standards & Beteiligungsprozesse • Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire Arbeitsbedingungen und Löhne ▪ Vermeidung von Überproduktion und Lagerhaltung • Kanäle <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kürzere, transparente und übersichtliche Kanäle ▪ Verzicht auf übermäßige Werbung oder aggressive Verkaufstrategien ▪ Bekennnis zur lokalen und dezentralen Produktion und Vernetzung, die Ressourcen und Umwelt schon • Partner*innen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperative Wertschöpfung, faire und transparente Produktions- und Lieferketten mit hohen sozialen Standards ▪ Sharing-Modelle oder DL zur Verlängerung des Produktlebens | <p>Wie verdient das Unternehmen Geld und welche Strategie verfolgt es?</p> <p>Balance zwischen Wirtschaftlichkeit, sozialem Wohl und ökologischer Verantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostenstrukturen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsgruppen zum ökologischen Design der Produkte und sozialen Wertschöpfungsstrukturen ▪ Einsparungen bei Energie-, Materialien und Transport ▪ Re-Investitionen von Gewinnen in soziale Projekte oder ökologische Initiativen • Gewinnströme <ul style="list-style-type: none"> ▪ Premiumpreise und/oder sozial gerechte Preisgestaltung ▪ Produkt-, nutzungs- oder ergebnisorientierte Produkt-Service-Geschäftsmodelle, wie Produktbezogene Dienstleistungen, Beratung und Betreuung, Produkt-Leasing, Produkt-Vermietung oder -Sharing, Produkt-Pooling, Aktivitätsmanagement / Outsourcing, Per-Per-Service-Unit, Functional Result • Unternehmensstrategie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Langfristige sozial-ökologische Vorteile haben Vorfahrt vor kurzfristigen Gewinnen ▪ Balance zwischen monetärer Profit UND immaterielle Werte wie Stärkung der Gemeinschaften, Kooperationen und Netzwerken ▪ Minimierung des Ressourceneinsatzes und Maximierung der Effizienz in der Nutzung vorhandener Güter |

Abbildung 1: Suffizienzausgerichtete Geschäftsmodellkomponenten (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Griese et al. 2016; Bocken/Short 2020; Lehtonen/Heikkurinen 2022; Bocken et al. 2022; Gosßen/Niessen 2024)

Im Grundsatz sind auf Suffizienz ausgerichtete Geschäftsmodelle geprägt von der Langlebigkeit und Kreislauffähigkeit von Produkten (vgl. Bocken et al. 2014; Bocken und Short 2016; Bruckner 2024; Chinwego et al. 2025). Dabei entstehen neue Einkommensformen, die durch Nachfragerreduzierungen angestrebt werden

und sich durch eine höhere Service-Orientierung und das Angebot von Dienstleistungen neben dem Produkt ergeben (vgl. Gossen/Niessen 2024; Bocken/Short 2016). Zwar beschreiben Nancy M. P.Bocken und Samuel W. Short (2016) suffizienz-fördernden Geschäftsmodelle (auch Tunn et al. 2019; Bocken und Short 2020; Gossen/Niessen 2024), geben jedoch kaum Aufschluss über unternehmerisch umzusetzende, interne Maßnahmen. Suffizienz-fördernde Kommunikation soll das Bewusstsein bei den Kund*innen hinsichtlich eines maßvollen Ge- und Verbrauchens stärken (vgl. Heinrich/Müller-Christ, 2021; Gossen/Frick 2018); allerdings sind konkrete Handlungsempfehlungen zur unternehmerischen Umsetzung unterbelichtet. Inwiefern diese in der GWB zu finden sind oder zumindest in ihr ein transformatives Potential liegen könnte, soll empirisch untersucht werden.

2.2 Gemeinwohlbilanzausgerichtete Geschäftsmodelle

Nach Felber (2018) ist die GWÖ eine Bewegung, die darauf abzielt, Unternehmer*innen und andere Personen zu überzeugen, nachhaltig zu wirtschaften. Die GWB bietet dafür die Grundlage und besteht aus einem Gemeinwohl-Bericht und einer Gemeinwohl-Matrix, die als Modell zur Organisationsentwicklung dient (vgl. VfGWÖ 2017). Der Prozess zur Bilanzierung erfolgt in mehreren Schritten, darunter die Erstellung des Gemeinwohl-Berichts, die Verwendung von Handbüchern mit Berichtsfragen und Indikatoren sowie eine externe Prüfung in Form eines Audits oder mittels Peer-Gruppen-Evaluation (vgl. VfGWÖ 2022). Dabei wird die GWB als hilfreiches Tool angesehen, unterschiedliche Werte entlang der Produktions- und Absatzkette im Unternehmen in Bezug auf unterschiedliche Stakeholder bzw. Berührungsgruppen¹ zu bewerten (vgl. Giesenbauer/Müller-Christ 2018). Die GWB wird weiterhin als Instrument gesehen, wirtschaftliche, soziale und ökologische Werte zusammen zu denken und fördert daher Geschäftsmodelle, die auf unternehmerischer Nachhaltigkeit basieren (vgl. Sanchis et al. 2018). Dazu wird auf die Integration der 17 SDGs verwiesen (vgl. Giesenbauer/Müller-Christ 2018; Ejarque/Campos 2020; Hofield/Kasper 2022). Gemäß den Arbeitsheften der Vereine der Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland lassen sich bei suffizienz-fördernden Geschäftsmodellen zwischen Prinzipien der Nutzung (Tauschen, Teilen, Reparieren) und Prinzipien der Entsorgung (Recycling, Wiederverwertung, Aufbereitung) unterscheiden (vgl. VfGWÖ 2017): Produkte können demnach als suffizienz-fördernd gelten, wenn sie langlebig, reparaturfreudig, kreislauffähig und entsorgungsgerecht sowie zeit- und modebeständig sind. Laut dem Arbeitsbuch zur GWB 5.0 und 5.01 – Vollbilanz (vgl. VfGWÖ 2017; 2023) wird maßvoller Konsum gefördert durch: Wiederverwendbarkeit (Preisvorteile und Anreizsysteme für Reparaturen), Wiederverwertbarkeit (Cradle-to-Cradle, Verwendung gut trennbarer Materialien), Langlebigkeit (längere Gewährleistung oder Garantieansprüche), Serviceangebote (Sharing-Modelle, gemeinschaftlicher Nutzen) und Anreize zu ökologisch hochwertigeren Alternati-

1 In der Gemeinwohl-Matrix sind fünf Berührungsgruppen aufgeführt, zu denen eine Organisation regelmäßige Beziehungen pflegt (vgl. GMW 2025).

ven. Über einzelne betriebswirtschaftliche unternehmerische Maßnahmen geben die gesichteten Gemeinwohl-Bilanzen und die Handbücher keinen Aufschluss. Soziale Beiträge zeigen sich insbesondere im Bereich der Mitarbeitenden u. a. durch ein erhöhtes Bewusstsein hinsichtlich *Diversity* (vgl. Meynhardt/Fröhlich 2017). Die ökologischen Auswirkungen zeigen sich im Reflektieren der Wertschöpfungskette hinsichtlich der Auswahl der Lieferant*innen und der Regionalität sowohl im Einkauf als auch im Vertrieb (vgl. Meynhardt/Fröhlich 2017). In der Praxis und Literatur erfährt die GWB unter anderem dadurch Anerkennung, dass Hinweise zu Suffizienz gegeben werden (vgl. Wiefek/Heinitz 2019).

| Gemeinwohlbilanzausgerichtete Geschäftsmodellkomponenten | | |
|---|--|--|
| Wertangebot/Leistungsversprechen <p>Welcher Wert wird für wen geschaffen?</p> <p><i>Stärkung von Nachhaltigkeit und sozialer Gerechtigkeit in Produkten und Dienstleistungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Produkt/Dienstleistung (DL) <ul style="list-style-type: none"> Produktion und Vermarktung ökologisch nachhaltiger Produkte und DL, die den Ressourcenverbrauch minimieren Faire, sozial gerechte Produkte und DL, sowie Angebote, Angebote, die den Zugang für marginalisierte oder unterrepräsentierte Gruppen erleichtern Bildungsangebote oder Produkte zur Förderung des sozialen Bewusstseins und der Menschenwürde Kund*innen-Segmente <ul style="list-style-type: none"> Bewusstseinsorientierte Kund*innen, Ethik-Konsument*innen, junge Kaufgruppen, lokale Gemeinschaften und öffentliche Hand, zivilgesellschaftliche Organisationen, kooperationsorientierte Unternehmen Kund*innen-Bindung <ul style="list-style-type: none"> Offenlegung der ökologischen und Fairtrade bezogenen Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen, erhöhtes Bewusstsein für Lieferkette | Wertschöpfung und Lieferung <p>Wie wird Wert geschaffen und bereitgestellt?</p> <p><i>Förderung nachhaltiger Prozesse und fairer Arbeitsbedingungen in der Lieferkette</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> Ökologische Beschaffungen, Erstellung einer CO₂(net) Bilanz, Verbesserung des Transports Verhaltenskodex, Standards & Beteiligungsprozesse Bildungsangebote zur Bewusstseinsförderung für Umgang mit Mitarbeitenden, zur Reduktion der Arbeitsbelastung, für Frauen in Führungspositionen, für behindertengerechte Arbeitsplätze Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> Faire Arbeitsbedingungen, Löhne und Chancengleichheit, Verbesserung der Lebensqualität aller MitarbeiterInnen, LieferantInnen und Kund*innen Transparente und kooperative Gewinnverwendung Kanäle <ul style="list-style-type: none"> Transparente und partizipative Kommunikationskanäle Nachhaltigkeitszertifizierte Plattformen und Marktplätze Bekenntnis zu mehr Regionalität Partner*innen <ul style="list-style-type: none"> Kooperation Wahl des Energieversorgers bzw. der Energiequelle Reduzierung von CO₂-Emissionen, Abfallvermeidung und Recycling in der gesamten Wertschöpfungskette | Werterfassung <p>Wie verdient das Unternehmen Geld und welche Strategie verfolgt es?</p> <p><i>Gemeinwohlorientierte Gewinnverwendung und faire Einkommensverteilung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Kostenstrukturen <ul style="list-style-type: none"> Anreisegruppen zum ökologischen Design der Produkte und sozialen Wertschöpfungsstruktur Standards / Zertifizierte Produkte Investitionen in nachhaltige Technologien oder CO₂-Kompensation Gewinnströme <ul style="list-style-type: none"> Organisatorische Kooperative und/oder zirkuläre Geschäftsmodelle Abonnement-Modelle oder gemeinschaftsbasierte Nutzungsmodele, Zugang statt Eigentum, Reparaturdienste, Recycling oder Upcycling Pay-What-You-Want oder solidarische Preismodelle Spenden, Förderungen und Crowdfunding Faire Finanzierung Verkaufspreis reflektiert faire Arbeitsbedingungen, umweltfreundliche Rohstoffe und eine nachhaltige Lieferkette Unternehmensstrategie <ul style="list-style-type: none"> Überdenken der Eigentums-/Innenstruktur Verteilung der gesamten Wertschöpfung der Verantwortung → Transparenz in der Geschäftsführung und Kommunikation, u.a. wie Gewinne verwendet werden, welche Auswirkungen die Geschäftstätigkeit auf Mensch und Umwelt hat |

Abbildung 2: Gemeinwohlbilanzausgerichtete Geschäftsmodellkomponenten
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meynhardt/Fröhlich 2017; Blome-Drees et al. 2021; Fischer 2019)

Ludger Heidbrink et al. (2018) definieren gemeinwohlorientierte Unternehmen als klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) mit intrinsisch motivierten Inhaber*innen, die sich an ökologischer Nachhaltigkeit und an Werten wie Diversität, Demokratie, Transparenz und Kooperation orientieren. Die Untersuchungen gemeinwohlorientierter Unternehmen zeigen, dass diese erhöhte soziale oder erhöhte Umweltstandards in ihren Produktions- und Managementpraktiken nutzen (vgl. Stumpf/Sommer 2019). Ein Großteil der Untersuchungen richtet sich allerdings an Unternehmen, die bereits eine GWB veröffentlicht haben (vgl. Heidbrink et al. 2018; Mischkowski et al. 2018; Fischer 2019). Die Implementierung der GWB zieht Änderungen mit sich, die nach Kny (2021) mit »radikalen Konzepten« einhergehen. So wird auch die Rentabilitäts situation in den Unternehmen in der Literatur divers diskutiert: Gemeinwohlorientierte Unternehmen zeichnen sich nach Jasmin Wiefek und Kathrin Heinitz (2019) durch einen Verzicht auf

Gewinnmaximierung aus und forcieren zugleich einen fairen und kooperativen Handel, der Transparenz und ökologisches Engagement umfasst (siehe Abb. 2). Dennoch wird die Gewinnerzielung zur Unternehmens- und Existenzsicherung als wichtig und notwendig angesehen (vgl. Heidbrink et al. 2018). Trotz aller Kritik wird anerkannt, dass sich durch den Einsatz der GWB soziale und ökologische Nachhaltigkeitsverbesserungen in den Unternehmen einstellen (vgl. Sanchis et al. 2018). Zudem lassen sich *Business Cases for Sustainability* ableiten, die Effizienzsteigerung bzw. Kostenreduktion, Reduktion von Risiken, Marginsteigerung, Steigerung der Unternehmensreputation, Anziehungskraft auf Mitarbeitende und Innovationsfähigkeit lauten (vgl. Fischer 2019). In der vorliegenden Studie verstehen wir gemeinwohlorientierte Unternehmen als solche, die Mitglieder des Vereins zur Gemeinwohl-Ökonomie sind, sich intensiv mit der Gemeinwohlökonomie oder der GWB beschäftigt haben oder eine GWB erstellt haben (vgl. VfGWO 2022).

2.3 Vergleichende Betrachtung suffizienzausgerichteter und gemeinwohlbasierter Geschäftsmodelle

Im Vergleich von suffizienzausgerichteten und gemeinwohlbasierten Geschäftsmodellkomponenten wird deutlich, dass beide Modelle die Reduzierung von Umweltbelastungen und die Förderung von nachhaltigem Wirtschaften im Sinne langfristig ökologisch tragfähiger Geschäftsmodelle verfolgen. Zudem integrieren beide Ansätze ethische und soziale Werte. Sie setzen sich für das Gemeinwohl, soziale Gerechtigkeit und gesellschaftliche Verantwortung ein. Beide Geschäftsmodelle zielen darauf ab, alle Akteure in der Wertkette zu einem bewussteren, ressourcenschonenderen Verhalten zu motivieren. Suffizienzmodelle fördern den reduzierten Konsum, während mit der GWB auch auf faire Produktionsbedingungen und sozialen Ausgleich abgezielt wird. Anstatt kurzfristige Profite zu maximieren, orientieren sie sich an einer langfristigen Vision von Wohlstand, die ökologische und soziale Aspekte miteinbezieht (vgl. Gossen/Niessen 2024). Das zeigt sich auch in den kooperativen Komponenten der Geschäftsmodellentwicklung.

Während suffizienzausgerichtete Geschäftsmodelle gezielt den Konsum reduzieren und Produkte und Dienstleistungen auf das Wesentliche beschränken, liegt der Fokus gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle auf der Messung und Förderung des Gemeinwohls. Es geht weniger um Konsumreduktion, sondern um Nutzenmaximierung für das Gemeinwohl. Bei der Werterfassung steht bei der Suffizienz oft kein Wachstumsstreben im Vordergrund. Geschäftsmodelle sind so gestaltet, dass sie mit weniger Ressourcen auskommen, was oft auch geringeren Umsatz bedeuten kann. Es geht um gut und genug statt mehr. In gemeinwohlorientierten Geschäftsmodellen sind ökologische und soziale Aspekte wichtiger als Gewinnmaximierung, der Profit bleibt im Sinne eines fairen und ausgewogenen Wirtschaftens akzeptabel, solange er im Einklang mit dem Gemeinwohl steht. Die Bilanzierung und Erfolgsmessung erfolgen anhand von sozialen und ökologischen Indikatoren. Die GWB bietet ein strukturiertes Rahmenwerk zur Bewertung von Unternehmen und ihrer Geschäftsmodelle – während es zur Bewertung

suffizienzausgerichteter Geschäftsmodelle keine einheitliche Methodik gibt. Die Erfolgsmessung basiert oft auf der Reduktion des Ressourcenverbrauchs oder Verhaltensänderung von Konsumierenden.

Zwar gibt die GWB Hinweise zu Suffizienz (vgl. VfGWÖ 2017) und in den veröffentlichten Berichten werden unternehmerische Handlungen in Richtung Suffizienz beschrieben, jedoch ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung zwischen Suffizienz und der GWB unterbelichtet. Mittels der empirischen Erhebung sollen weiterhin Erkenntnisse über einzelne in den Unternehmen umzusetzende Maßnahmen bei einer Verankerung von Suffizienz im Geschäftsmodell generiert werden. Unter transformativem Potenzial wird nachfolgend das Wirkungsvermögen der GWB verstanden, tiefgreifende Veränderungen in Unternehmen anzustoßen und strukturell zu verankern, über Einzelmaßnahmen hinaus bis zur Neuausrichtung von Geschäftsmodellen. Auf organisationaler Ebene könnte die GWB Unternehmen dazu befähigen, ihre Wertlogik grundlegend zu überdenken – weg von Profitmaximierung hin zu Nachhaltigkeit und Gemeinwohl. Kulturell könnte sie einen unternehmerischen Wertewandel anstoßen, insbesondere im Hinblick auf alternativen Konsum, alternative Wachstumsverständnisse oder alternative Erfolgskonzepte. Strategisch gesehen könnte die GWB die Integration von Suffizienz fördern und in neuen Logiken des Geschäftsmodells münden, wie ›bewusster gestalten‹ anstelle von ›mehr verkaufen‹. Systemisch gesehen liegt das transformative Potenzial in einer Veränderung ganzer Branchenlogiken, beispielsweise durch die Einführung von Sharing-Modellen, Reparaturdiensten oder den Verzicht auf geplante Obsoleszenz.

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Untersuchungsdesign

Zur Beantwortung der Forschungsfrage – inwiefern eine unternehmerische Orientierung an der Gemeinwohlabilanz suffizienzausgerichtete Geschäftsmodelle befördern kann – wurde ein explorativer Forschungsansatz mit qualitativen Methoden gewählt (vgl. Mayring 2015; Kuckartz 2018), um das neue Forschungsfeld zu erfassen und der geringen Datenbasis gerecht zu werden (vgl. ebd.). Ziel war es, klarere Beschreibungsdimensionen oder Hypothesen formulieren zu können (vgl. ebd.). Die explorative Methodik wurde weiterhin gewählt, um ein grundlegendes Verständnis für das Chancen-Risiko-Profil der Integration von Suffizienzförderung in die GWB von Geschäftsmodellen und deren Entwicklung zu gewinnen. Anhand der qualitativen Erhebung werden Perspektiven, Erfahrungen und Wissen der befragten Teilnehmenden in Bezug auf Geschäftsmodelle und Gemeinwohl-Bilanzierung in ihren Unternehmen erfasst. Für die Untersuchung wurde ein halb-strukturierter Interview-Leitfaden verwendet, der sich an der theoretischen Literaturarbeit nach Cornelia Helfferich (2011) orientiert. Ein halb-strukturierter Leitfaden stellt sicher, dass alle relevanten Forschungsfragen mit vorformulierten Fragen abgedeckt, keine wichtigen Aspekte vernachlässigt werden, die verschiede-

nen Interviews in der Auswertung vergleichbar sind und ermöglicht eine gewisse Flexibilität, um auf unerwartete Informationen einzugehen (vgl. Helfferich 2011).

Der Leitfaden umfasst neben einem Einstiegsfragenblock fünf weitere Frageblöcke mit insgesamt 15 Fragen. Vier Fragen wurden aus dem Interview-Leitfaden des Handbuchs zur GWB-Erstellung (vgl. VfGWÖ 2017) entnommen. Diese Fragen betreffen die Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen, die Verankerung oder Auseinandersetzung mit Suffizienz in Produkten/Dienstleistungen oder im Geschäftsmodell selbst sowie die Kommunikation zur maßvollen Nutzung. Die *Einstiegsfragen* umfassen Daten zum Unternehmen, Erfahrungen mit der GWB sowie zur Nutzung und Entsorgung der Produkte. Die drei Fragen zur Herleitung des Themas betreffen das Grundverständnis von Suffizienz sowie maßvollen Konsum und deren Verankerung in Produkte bzw. Dienstleistungen (vgl. etwa die Abfallpyramide in Bocken/Short 2016, oder die 4E's in Sachs 1993). Zwei *Schlüsselfragen* zur Suffizienz folgen hinsichtlich Chancen und Risiken bezüglich Nutzungsverlängerung, Förderung der Reparaturfähigkeit und Recycling sowie Tauschen und Teilen der Produkte (Sharing) (vgl. VfGWÖ 2017; Bocken/Short 2016). Die nächsten Frageblöcke zielen auf *Interne Maßnahmen und Veränderung der Geschäftsmodelle* (drei Fragen) sowie *Nachfragereduzierungen und Renditeerwartungen* in den Unternehmen (vier Fragen). Der abschließende Teil beinhaltet drei Fragen zum *Gemeinwohl und GWB*.

Der Leitfaden wurde einem *Pretest* mit Unternehmensvertretenden unterzogen und führte zu kleineren Adaptierungen der Reihenfolge der Unterfragen. Die Interviews wurden zwischen Juli und November 2021 vorwiegend online geführt und mit der Sprachaufnahmefunktion des Mobiltelefons aufgezeichnet. Zwei Interviews fanden vor Ort statt. Der Aufzeichnung stimmten alle Teilnehmenden auf Basis der Zusicherung von Vertraulichkeit zu. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 60 Minuten. Die Interviews wurden auf Managementebene angefragt und durchgeführt, um sicherzustellen, dass in der beruflichen Praxis Erfahrungen in der Unternehmenssteuerung bzw. in der Geschäftsmodellentwicklung vorhanden sind. Gemäß Jochen Gläser und Grit Laudel (2010) zeichnen sich Expert*innen durch ein spezifisches Wissen zu bestimmten Sachverhalten aus. Bei der Auswahl der Interview-Partner*innen wurde eine Vielfalt bzgl. der Unternehmensgröße und Branche anvisiert, um sowohl eine kritische Anzahl an Interviews zu erhalten als auch branchenunabhängige Schlüsse ziehen zu können. So werden sowohl KMU im Bereich des deutschen und österreichischen Mittelstandes als auch große international tätige Unternehmen/Konzerne im B2B oder B2C berücksichtigt. Zugleich wurde auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen geachtet. Die Suche und Anfrage von unternehmerischen Expert*innen erfolgte über diverse Kanäle wie Internet, LinkedIn und XING und die Website der GWÖ (vgl. VfGWÖ 2022), auf der gemeinwohlabilanzierende Unternehmen aufgelistet werden.

Insgesamt wurden 18 Unternehmen mit 19 Teilnehmenden interviewt. Unter den Interview-Teilnehmenden befanden sich Geschäftsführende, Unternehmer*innen und Beratende, ein ehemaliger Finanzvorstand eines international tätigen Verpackungsunternehmens, ein Auditor aus dem Bereich Umwelt- und

Energiemanagement, eine Steuerberaterin, der Inhaber einer Werbeagentur mit Schwerpunkt auf Marken-Design und -Entwicklung, eine Unternehmerin, die explizit ein suffizienzorientiertes Geschäftsmodell betreibt, sowie die kaufmännische Leiterin einer NGO mit Fokus auf CO₂- sowie Konsumreduzierung sowie sechs weitere Personen, deren Unternehmen Mitglied im Verein zur Gemeinwohl-Ökonomie sind oder waren und/oder bereits eine GWB erstellt haben (siehe nachfolgende Tabelle 1). Die Auswertung erfolgt auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Gläser/Laudel 2010; Mayring 2015; Kuckartz 2018) mithilfe der Software MAXQDA nach Kuckartz (2018). Dazu wurden die Interviews transkribiert und in Anlehnung an Dresing und Pehl (2011) überarbeitet. Für den Codierungsprozess und die Kategorienbildungen wurden wichtige Textstellen markiert und Memos geschrieben (vgl. Kuckartz 2018). Diese Memos wurden durch eine Definition, ein Ankerbeispiel, eine Codierregel und dem Vermerk der Herkunft (deduktiv oder induktiv) ergänzt.² Die Anwendung von Ankerbeispielen stammt aus der Vorgehensweise nach Mayring (2015), der weitere Prozess nach Kuckartz (2018).

| | Größe | Gesellschaftsform | B2B/ B2C | Branche | Produkt | GWB- Erfahrung |
|-----|-------|-------------------|--|----------------------------------|---|-------------------|
| U1 | KMU | GmbH | B2B | Baubranche | Einfamilienhäuser | nein |
| U2 | GU | GmbH | B2B | Fensterbau | Fenstersysteme | nein |
| U3 | KMU | GmbH | B2B | Lichtbranche | Leuchten | nein |
| U4 | KMU | GmbH & Co. KG | B2B | Keramiköfen- Branche | Keramiköfen | nein |
| U5 | GU | GmbH | B2B | Verpackung | Wellpappe | nein |
| U6 | KMU | GmbH | B2B | Handwerk/ Bau- nebengewerbe | Dienstleistung im Werkvertrags- recht | nein |
| U7 | GU | GmbH | B2B | Automobil | Komponenten für Verbrennungs- motoren | nein |
| U8 | GU | GmbH & Co. KG | B2C | Weisse Ware | Haushaltsgeräte | nein |
| U9 | KMU | GmbH & Co. KG | B2C | Brennstoffe | Heizöl | nein |
| U10 | KMU | GmbH | B2B | IT/ Telekommuni- kation | IP-Telefone | nein |
| U11 | KMU | GmbH | B2B, aber Pro- dukt für End- kunde | Gesundheit/ Pfle- getextilien | Inkontinenz-pro- dukte, Overalls | nein |
| U12 | KMU | gGmbH | B2B+ B2C | Beratung | Dienstleistung/ Beratung im Bereich Mobilität und Konsum | ja |

2 Weiterführend und vertiefend siehe: <https://monarch.qucosa.de/api/qucosa%3A86148/attachment/ATT-0/>.

| | Größe | Gesellschaftsform | B2B/ B2C | Branche | Produkt | GWB- Erfahrung |
|-----|-------|------------------------|-------------|---|---------------|-------------------|
| U13 | KMU | GmbH | B2B+ B2C | Import, Groß- und Einzelhandel | Kunsthandwerk | ja |
| U14 | KMU | Stiftung | B2B | Lebensmittel/ Bäckerei | Brot | ja |
| U15 | KMU | GmbH | B2B+ B2C | Sport/ Freizeit | Yogamatten | ja |
| U16 | KMU | Einzelunterneh- men | B2B | Lebensmittel/ Getränke | Bier | ja |
| U17 | GU | GmbH | B2B+ B2C | Lebensmittel | Gewürze & Tee | ja |
| U18 | KMU | GmbH | B2B+ B2C | Gemeinschaftsver- pflegungen & Hotels | Speisen | ja |

Tabelle 1: Übersicht der befragte Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

3.2 Limitationen

Obgleich die vorliegende Untersuchung substanzelle Einsichten in das transformative Potenzial der Gemeinwohlbilanz für suffizienzausgerichtete Geschäftsmodelle liefert, sind mehrere Limitationen aufgrund der Art der Erhebung und Auswertung zu beachten. Die explorative Methodik limitiert die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Zudem basiert die Erhebung auf subjektiven Einschätzungen, wodurch sozial erwünschte Antworttendenzen nicht ausgeschlossen werden können. Mit dem Fokus der Befragung auf soziale und ökologische Auswirkungen der Produkte hinsichtlich Suffizienz und maßvollen Konsum lassen sich zu anderen relevanten Gemeinwohlthemen, wie die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards in den Lieferketten oder die Beteiligung von Mitarbeitenden, keine validen Aussagen in dieser Studie treffen. Die relativ kleine Stichprobengröße von 18 Unternehmen schränkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein, insbesondere da die Unternehmen aus verschiedenen Branchen stammen und unterschiedliche Geschäftsmodelle verfolgen. Eine größere und homogenerere Stichprobe wäre notwendig, um robuste Aussagen für bestimmte Branchen oder Unternehmensgrößen zu treffen (vgl. Schreier et al. 2023). Durch die jeweilige Einzelfallbetrachtung sind die Zusammenstellungen nicht abschließend und bilden lediglich eine Tendenz ab. Die Grenzen der methodischen Datenerhebung sind offensichtlich: Befragungen hängen stets vom Kontext, wie Räumlichkeiten, Zeitdruck, Wohlfühlfaktoren, von den jeweiligen Wissensständen und Interpretationsräumen sowie der Erwartungshaltung hinsichtlich sozial erwünschter Antworten ab (vgl. ebd.). Durch die qualitative Methode und den Einsatz von halbstrukturierten Interviews besteht das Risiko von sozial erwünschten Antworten seitens der Teilnehmenden. Diese subjektiven Verzerrungen könnten die Ergebnisse beeinflusst haben, insbesondere bei gesellschaftlich-aufgeladenen Themen, wie Nachhaltigkeit und Gemeinwohl. Zudem können auch Interpretationsbiases seitens der For schenden nicht vollständig ausgeschlossen werden. Allerdings sollte durch die

Leitfadenorientierung eine hohe emergentistische Objektivität (vgl. Lamnek/Krell, 2016) sichergestellt werden. Um situatives Antwortverhalten auszuschließen, sind weitere Erhebungen qualitativer und quantitativer Natur nötig.

Die Fokussierung auf Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum (Deutschland und Österreich) schränkt die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Regionen ein, da kulturelle und rechtliche Unterschiede Auswirkungen auf die Umsetzung von Suffizienz und Gemeinwohl haben. Die Interviews wurden im Zeitraum von Juli bis November 2021 durchgeführt, so dass die COVID-19-Pandemie die Antworten beeinflusst haben könnte. Die Interviews wurden überwiegend mit Personen auf Managementebene durchgeführt, was zwar Einblicke in strategische Entscheidungen ermöglicht, aber die Sichtweisen anderer relevanter Stakeholder (z. B. Mitarbeitende, Akteure der Wertkette) vernachlässigt und damit die Perspektive auf die Herausforderungen und Möglichkeiten suffizienzausgerichteter Geschäftsmodelle limitiert.

4 Ergebnisse

4.1 Chancen und Risiken bezüglich Nutzungsverlängerung, Reparaturfähigkeit und Tauschen

Aus den Interviews lassen sich die im Folgenden aufgeführten Potenziale und Herausforderungen hinsichtlich Nutzungsverlängerung, Reparierbarkeit und Recyclingfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen im Rahmen von Geschäftsmodellentwicklungen zusammenfassen (siehe Tabelle 2).

So kann ein einfaches Design mit Zielkonflikten einhergehen oder Langlebigkeit mit alternativen Rohstoffen mit Dilemmata verknüpft sein (U15). Jedoch entstehen gerade bei Produkten, die aus mehreren Werkstoffen bestehen, am Lebensende und im Rahmen der Entsorgung erhebliche Probleme, da sich Produkte häufig nicht ohne Weiteres in ihre Bestandteile rückführen lassen und dies weiterhin mit zunehmenden Regularien versehen ist (U1). Adressiert wird auch das mit einer Lebensdauerverlängerung verbundene Qualitätsrisiko, für das die Unternehmen Gewährleistungen oder Garantien abgeben müssen (U3). Zugleich werden kreative Ideen genutzt, um neue Einkommensarten zu entwickeln, etwa durch Reparatur-Services, service-orientierte Dienstleistungsbereiche der Kooperationen – auch um potenzielle Absatzrückgänge zu kompensieren (U10). U6 argumentiert, dass Reparaturleistungen die Wertschöpfungstiefe handwerklicher Unternehmen erhöht.

| Nutzungsverlängerung/ bessere Reparierbarkeit/ einfacheres Recycling | Potenzielle | Herausforderungen |
|--|--|--|
| Wertangebot | Einfacheres Produktdesign Anpassung der Kund*innenstruktur Heben des Marktpotenzials Optimierung der Liefermengen Wiederverwertung als Alternativprodukt | Anpassung der Kund*innenstruktur Heben des Marktpotenzials |
| Wertschöpfung | Aufwandsreduzierung Produktdifferenzierungen/-verbesserungen Ressourcenschonung | Einhaltung von zunehmenden Regularien Digitalisierung Betrachtung der materialbedingten Langlebigkeit Produktdifferenzierungen/-verbesserungen Qualifizierung von Mitarbeitenden |
| Werterfassung | Neue Einkommensarten | Gewinnreduzierung Umsatzrückgang Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen |

Tabelle 2: Potenzielle und Herausforderungen hinsichtlich Nutzungsverlängerung, Reparierbarkeit und Recycling von Produkten (Quelle: eigene Darstellung)

Ferner weist U7 auf systemische Effekte hin, insbesondere, wenn Abhängigkeiten von Vorprodukten von der Lebensdauer des Gesamtproduktes in komplexen Wertschöpfungsstrukturen gegeben sind. Diese Wertschöpfungskettenabhängigkeiten führen eher zu Energieeffizienz und Ressourcenschonung als zu Suffizienzlösungen oder systemischen Neudesign. Die Entwicklung eines Produkts mit langer Lebensdauer stellt aktuell eine unternehmerisch-strategische Entscheidung dar – vor allem unter der Annahme, dass in den kommenden Jahren neue Technologien zum Einsatz kommen werden (U3).

Die zentralen Potenzielle und Herausforderungen, die die Befragten mit Tauschen und Teilen von Produkten verbinden, sind in Tabelle 3 zusammengefasst.

| Tauschen und Teilen der Produkte | Potenziale | Herausforderungen |
|----------------------------------|--|---|
| Wertangebot | Flexibler Einsatz der Produkte Förderung des Werteverständnisses Liquiditätsbindung der Konsumenten Schaffung von Kommunikationspunkten | Qualifizierung der Mitarbeiter Schulung der Kundschaft |
| Wertschöpfung | Förderung neuer Produkt-Konzepte (Produkte physisch trennen) | Logistik Restriktionen durch Produkteigenschaften |
| Werterfassung | Digitalisierung Neue Einkommensarten Neue Geschäftsmöglichkeiten Verringerung von Wiederbeschaffungskosten | Finanzrisiko |

Tabelle 3: Potenziale und Herausforderungen hinsichtlich Tauschens und Teilens von Produkten (Quelle: eigene Darstellung)

Beispielsweise können durch Sharing-Modelle soziale Kommunikationspunkte geschaffen werden (U4) oder mittels Digitalisierung neue Umsatzpotentiale erschlossen werden (U8). U12 weist auf die finanzielle Entlastung der Konsumenten durch das Tauschen und Teilen von Produkten sowie die damit verbundene geringere Liquiditätsbindung hin. Flexibilität und (Aus-)Tauschbarkeit von Produkten können auch zu einer Austauschbarkeit von Lieferant*innen führen, was nicht immer einer unternehmerischen Kund*innenbindung zuträglich ist (U8). Neue Produkt-Konzepte bzw. Modularisierung von Produktteilen kann Tauschen und Teilen erhöhen (U11). Gleichwohl wird die Logistik als Herausforderung gesehen (U4). Die finanziellen Risiken bei der Wahl neuer Geschäftsmodelle werden als große Herausforderung angesehen (U6), da es einen großen Unterschied macht, ob ein Produkt zu einem höheren Preis einmalig gekauft wird oder kleinere Beträge für die Nutzung über einen längeren Zeitraum hinweg gezahlt werden.

Unternehmen ohne Erfahrung mit der GWB bieten (Teil-)Produkte oder Materialien an, die als suffizienzfördernd gelten. Hinsichtlich des Grundverständnisses vom maßvollen Konsum in den Kategorien nach Sachs (1993) ist Entrümpe lung die quantitativ häufigste Nennung von den Unternehmensvertretenden ohne GWB-Erfahrung. Dazu zählt ein bewusstes kaufen bzw. Konsumieren und darauf zu achten, nur Notwendiges zu beziehen oder nicht jede neue Produktversion (bspw. Mobiltelefon) zu kaufen, sondern das bestehende Gerät so lange wie möglich zu nutzen (U10). Letzteres setzt allerdings einen entsprechenden technischen Support seitens der Herstellenden voraus. Auch Luxusgüter oder entsprechend

hochwertige Produkte gemäßigt zu kaufen, wird als Teil des bewussten Konsums angesehen (U4). Weiterhin gehört auch Tauschen und Teilen von Produkten dazu – oder gar Verzicht (U9). Entflechtung bildet den Fokus der befragten Personen mit GWB-Erfahrung. Mit Fair Trade wird auf eine Verbesserung von Lebens- und Arbeitsqualität in Übersee abgezielt (U13). In der Geschäftspraxis lässt sich durch die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards auf Regionalität und auf Qualität sowohl im Einkauf als auch im Verkauf achten.

Mit Entschleunigung verbinden die Befragten, mit den zur Verfügung stehenden Produkten möglichst effizient und sorgsam umzugehen und diese lange zu benutzen (U3). Das umfasst auch eine längere Produktlebensdauer und eine gewisse Zeit- und Modebeständigkeit der Produkte (U15). Mit Entkommerialisierung werden primär Reparaturmöglichkeiten verbunden. U10 bekräftigt sogar, durch Auflagen für die herstellenden Unternehmen eine Reparaturfähigkeit gewisser Bauteile für die Produkte herbeizuführen.

4.2 Interne Maßnahmen und Veränderung der Geschäftsmodelle sowie Nachfragerreduzierungen und Renditeerwartungen

Insgesamt betonen Unternehmen mit und ohne GWB-Erfahrung eher Kreislauffähigkeit und Langlebigkeit, während für Unternehmen ohne GWB-Erfahrung auch die Reparaturfähigkeit eine zentrale Rolle bei der Entwicklung von Optionen für Geschäftsmodelle spielt. Im Bereich *Wertangebot* lassen sich zwei wesentliche Kategorien ›Produkte und Dienstleistungen‹ und ›Kund*innen‹ abbilden. Die befragten Personen gaben an, dass über ökologische Alternativen Suffizienz bedient wird. Für die Befragten zählt nicht nur das Kernprodukt, sondern auch Sekundärleistungen bzw. Dienstleistungen (U2, U5) und eine bedarfsgerechte Anpassung der Produkte und Dienstleistungen. Anreize zu Überkonsum werden vermieden (U18). In der Komponente der *Wertschöpfung* betonen die befragten Unternehmen Aspekte der Produktion und Beschaffung. Im Bereich der Produktion werden die Digitalisierung und die Logistik als essenziell angesehen, ebenso spezielle Herstellungsverfahren (U16). Denkbar ist auch, ausgelagerte Prozesse und Produkte wieder vermehrt regional zu denken oder näher am Standort der Unternehmen zu produzieren, um auch schnellere Liefermöglichkeiten für die Kundschaft anbieten zu können (U10). Strikte Bedarfsplanungen, zum Beispiel mit einem Vorbestellsystem, die Ausschuss vermeiden, werden als suffizienzorientierte Strategie betrachtet (U18). Nach U16 umfasst die Aufgabe der Vertriebsmitarbeitenden nicht die Absatzsteigerung, sondern die Sicherung des Qualitätsanspruchs, der über dem Quantitätsanspruch steht. Im Bereich der *Werterfassung* sind die Aspekte Unternehmensführung und Verantwortung im Produktdesign zentral. Die Verankerung von Suffizienz im Geschäftsmodell ist verbunden mit einer bewussten Veränderung der Unternehmenskultur. So beschreiben die gemeinwohlorientierten Unternehmen, dass bereits vor dem Bilanzierungsprozess suffizienzorientierte Merkmale im Geschäftsmodell verankert waren und eine intensive stattgefunden hat oder diese durch den Prozess angestoßen wurde. Die befragten Personen berichten dabei von einer inneren Überzeugung hinsichtlich

eines nachhaltigen Angebotes der Produkte und Dienstleistungen. Dies deutet wiederum auf eine entsprechende Werteorientierung hin. In der Gruppe der Nicht-GWB-erfahrenen Unternehmen wird das Argument der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes genannt (U7), sich mit Suffizienz auseinanderzusetzen. Auch der externe Impuls führt zu einer unternehmerischen Beschäftigung mit Nachhaltigkeit. U8 argumentiert: Um Produkte nachhaltiger und suffizienzorientierter zu gestalten, sollten die Entwicklungskosten bereits bei der Produktentwicklung

und im Produkt-Design gezielt gesteuert werden, indem auf Unnützes verzichtet und der Grundnutzen in den Vordergrund gestellt wird. Das sorgt wiederum für eine höhere Langlebigkeit, da weniger Teile geringere Ausfälle mit sich bringen.

Basierend auf der qualitativen Inhaltsanalyse werden interne Maßnahmen, Instrumente sowie genannte Kennzahlen aus dem Bereich des Controllings nachfolgend in der Geschäftsmodellkomponente Werterfassung zusammengefasst (Tab. 4). Interne Aktivitäten zur Produktlebensdauerverlängerung umfassen seitens der Befragten technische Anpassungen der Produkte und eine höhere Haltbarkeit von Bauteilen (U7). Zugleich ist die Reparaturfähigkeit zu erhöhen und diese bereits in der Phase der Produktentwicklung zu berücksichtigen. Das kann durch alternativen Einsatz von Rohmaterialien gelingen (U3). Maßnahmen im Bereich der Wertschöpfung hängen eng mit denen des Leistungsversprechens zusammen. Die Schaffung von Akzeptanz am Markt kann durch Schulungen der Kund*innen gestärkt werden und durch die Anpassung der Vertriebswege unterstützt werden (U8). Damit sind auch Änderungen der Bedarfsplanung seitens der Kundenschaft und Optimierungen der Logistik verbunden (U4). Um Geschäftsmodelle in eine funktionierende Kreislaufwirtschaft und Recycling zu überführen, bedarf es laut U5 der Verwendung von Standardprodukten, insbesondere im Bereich der Verpackung; weitere Grundlagenforschung ist notwendig. Logistikaufwendungen stellen einen erheblichen Kostenblock dar, der sich oft in der Bepreisung der Produkte widerspiegelt (U15) – ebenso die Folgekosten der Wiederaufbereitung und die Investitionen in entsprechende Recyclinganlagen.

Sharing-Modelle brauchen umfangreiche Zielgruppenanalysen (U8). U9 empfiehlt bestehende Geschäftsmodelle weiterhin zu betreiben und parallel das Sharing-Modell aufzubauen – in neuen Netzwerkstrukturen (U8). Neue Kanäle sowie ein hoher Grad an Digitalisierung zählen häufig ebenso dazu. Abo-Modelle oder Provisionen für Vertriebspartner*innen werden im Bereich des Sharing als möglich gesehen (U8). Für U4, U5 und U7 stellen Kosten für die Verpackung und die Logistik unter Umständen ein Transformationshemmnis für ein Sharing-Modell dar. U2 argumentiert klassisch ökonomisch, da Investitionskosten sowohl für die Anbieter als auch für die Konsumierenden in die Entscheidung einfließen und die Entscheidung betriebswirtschaftlich anhand von Break-Even-Analysen über eine Neuanschaffung oder die Produktnutzung/-teilung getroffen wird. Weiterhin sind Qualitätskennzahlen, Reklamationsquoten, Energieverbräuche im Bereich der Produktion oder auch branchenspezifische Kennzahlen für Geschäftsmodelltransformationen zentral (U3, U4, U5).

| Wertangebot | Wertschöpfung | Werterfassung (inkl. Controlling) |
|--|--|--|
| Lebensdauerverlängerungen und anderer Einsatz des Rohmaterials | Schaffung von Akzeptanz | Adaption bestehender Systeme |
| | Einhaltung der Kund*innenvorgaben | Anpassung der Rechnungsstellung |
| | Anpassung des Materialeinsatzes / Suche nach Alternativen | Serviceerweiterung |
| | Förderung der Reparaturfreudigkeit | Umsatz |
| | Mengenplanungen/ Bedarfsoptimierungen | |
| | Logistikoptimierung | |
| | Technische Anpassungen/ Haltbarkeit | |
| Kreislaufwirtschaft und Recycling | Anpassungen der Vertriebswege | |
| | Einheitliche Verpackungen | Einnahmen für Abo-Modelle |
| | Betreibung von Forschungsaufwand durch technologische Grenzen | Beachtung der Folgekosten der Aufbereitung |
| | Förderung der Kund*innenbindung | Betrachtung der Logistikkosten |
| | Logistikoptimierung | Provisionen für Partner*innen |
| Sharing Modelle | Trennung der Materialien | Weiterberechnung der Recyclingkosten |
| | Verwendung von Standardprodukten | |
| | Aufbau von Partner*innen-netzwerken (auch zu Finanzierungsgesellschaften) | Break-Even-Betrachtung bei Kauf oder Nutzung |
| | Digitalisierung der Prozesse | Einnahmen für Abo-Modelle |
| Second-Hand-Märkte | Erhaltung des Kund*innenstamms und Informationsnutzung | Investitionskosten |
| | Zielgruppenanalysen | Liquiditätsbindung und -belastung |
| | | Logistikkosten inkl. Verpackung und Lagerhaltung |
| | | Provisionen für Partner*innen |
| | | Umrechnung auf Nutzungsart |
| Second-Hand-Märkte | Erschließung alternativer Märkte | Aufnahmefähigkeit des Zweitmarktes |
| | Berücksichtigung der längeren Haltbarkeit bereits bei der Produktentwicklung | Erfassung von Kannibalisierungseffekte |
| | Technische Anpassungen/ Haltbarkeit | Logistik |

Tabelle 4: Transformative Geschäftsmodellkomponenten in Richtung Suffizienz gemäß der Systematisierung der vier zentralen Wertangebote (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an VfGWÖ 2017; Bocken/Short 2016)

5 Diskussion

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die gemeinwohlbilanzierenden Unternehmen und auch solche, die sich mit der GWB beschäftigen, über ein höheres Werteverständnis verfügen, wie es bereits in der Literatur diskutiert wird (vgl. u. a. Heidbrink et al. 2018; Wiefek/Heinitz 2019). Unternehmen, die bereits die GWB erstellt haben, scheinen besser in der Lage zu sein, suffizienzfördernde Maßnahmen umzusetzen. Diese Unternehmen verfügen über klare Strukturen

zur Bewertung sozial-ökologischer Auswirkungen und können Maßnahmen zur Suffizienzförderung leichter integrieren. Unternehmen ohne GWB-Erfahrung hingegen setzen Maßnahmen zur Suffizienz unsystematischer um und konzentrieren sich stärker auf Einzelmaßnahmen wie Recycling oder Langlebigkeit. Diese Unternehmer*innen sprechen sich auch für notwendige Einsparungen und spezifische Nutzen aus, um die Erstellung einer GWB zu rechtfertigen. Die Verknüpfung mit den nach Felber (2018) und dem VfGWÖ (2022) genannten steuerlichen Vorteilen und Bevorzugungen kann dafür sorgen, dass nachhaltigere Produkte günstiger im Vergleich zu nicht nachhaltigen Produkten werden und sich die relative Preisstruktur der Produkte und Dienstleistungen ändert (U6). Somit wird auch für Unternehmen, deren Fokus auf Nachhaltigkeit derzeit begrenzt ist, das Soziale und Ökologische zum strategischen Kalkül, um ein Geschäftsmodell aufrechtzuerhalten und Unternehmer*innen bekommen weiterhin einen Anreiz, unternehmerische Risiken einzugehen, die in Form von Renditen entlohnt werden (vgl. etwa Maurer 2024; Meynhardt/Fröhlich 2017). Hier stellt sich die Frage, inwiefern Gemeinwohl und Suffizienz sich wechselseitig beeinflussen. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine Verknüpfung beider Ansätze – Suffizienz und Gemeinwohl – für Unternehmen vorteilhaft wäre. Die GWB könnte Unternehmen helfen, suffizienzorientierte Maßnahmen gezielter und umfassender zu integrieren, indem sie klare Bewertungskriterien und Richtlinien für die sozial-ökologische Nachhaltigkeit bietet. Daran anknüpfend möchten wir die folgenden Hypothesen weiterverfolgen:

- H1: Je stärker sich Unternehmen an der GWB orientieren, desto häufiger integrieren sie suffizienzfördernde Maßnahmen in ihre Geschäftsmodelle.
- H2: Die Auseinandersetzung mit der GWB führt bei Unternehmen zu einem gesteigerten Bewusstsein für suffizienzorientiertes Wirtschaften, was wiederum die aktive Transformation in Richtung suffizienzausgerichteter Geschäftsmodelle erhöht.

Es zeigt sich weiterhin, dass die Integration von Suffizienzstrategien in gemeinwohlorientierte Geschäftsmodelle die ganzheitliche Nachhaltigkeitswirkung eines Unternehmens stärkt. Suffizienzmodelle bieten in der Praxis zahlreiche Potenziale, insbesondere in Bezug auf die Verlängerung der Produktlebensdauer, die Reparaturfähigkeit und die Reduktion von Abfällen. Diese Potenziale entsprechen den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft, wie sie auch in der Literatur zur Suffizienz beschrieben werden (vgl. Bocken et al. 2014). Der Ansatz, Produkte langlebiger und reparaturfreundlicher zu gestalten, führt jedoch zu Herausforderungen, speziell im Bereich der Logistik, der Komplexität von Wertschöpfungsketten und der Rentabilität (vgl. Heidbrink et al. 2018; Sanchis et al. 2018; Wiefek/Heinitz 2019). Zudem wird deutlich, dass Unternehmen innovative Einkommensmodelle entwickeln müssen, um die Verlängerung der Produktnutzungszyklen finanziell auszugleichen (vgl. Bocken/Short 2016; Griese et al. 2016). Dies erfolgt bei den befragten Unternehmen durch Serviceangebote wie Reparaturdienstleistun-

gen oder Sharing-Modelle. Hier zeigen die Ergebnisse, dass suffizienzausgerichtete Geschäftsmodelle mit kreativen Lösungen auf potenzielle Umsatrückgänge oder Kannibalisierungseffekte reagieren können. Beulque et al. (2023) diskutieren beispielsweise Voucherlösungen. Die befragten Unternehmer*innen aus der Interview-Studie gaben ebenfalls unterschiedliche Standpunkte zur Gewinnerzielung und zum Unternehmenswachstum an. Während sich die einen gegen weiteres Wachstum entschieden haben, indem sie auf überregionale Absätze verzichten (U16) oder Produkte aufgrund der gewonnenen Transparenz durch den Bilanzierungsprozess aus dem Sortiment nahmen (U15), beschreiben andere gemeinwohlbilanzierende Unternehmen, dass Wachstum von Unternehmen eine Berechtigung hat (U17) – und zwar als ‚grünes Wachstum‘. Werden im Geschäftsmodell suffizienzfördernde Maßnahmen implementiert, sind Änderungen in der Kommunikation zu Kund*innen hinsichtlich eines maßvollen Konsums notwendig (vgl. Heinrich/Müller-Christ 2021). Die Verantwortung für die Kommunikation zur Förderung der Akzeptanz bei Konsumierenden, etwa für recycelte Produkte (vgl. Calvo-Porral/Lévy-Mangin 2020), liegt durchaus auch bei den Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass Unternehmen ohne GWB-Erfahrung ein stärkeres Bewusstsein für direkten Konsumverzicht und Reparatur aufweisen und zugleich weniger auf faire Produktion und regionale Aspekte fokussieren. Das schließt eher an die Forschungsergebnisse von Beulque et al. (2023) und Niessen/Bocken (2021) an. Unternehmen mit GWB-Erfahrung hingegen integrieren ihre Konsum- und Produktionsentscheidungen stärker in soziale und ökologische Überlegungen, indem sie Wert auf Regionalität, Qualität und faire Arbeitsbedingungen legen. Sie streben nach einer umfassenderen nachhaltigen Wertschöpfungskette, statt nur auf Reparatur und Verzicht zu setzen (siehe auch Lehtonen/Heikkurinen 2022). Die Verlängerung der Produktnutzungszyklen und der Fokus auf Reparierbarkeit führen in vielen Fällen zu geringeren Umsätzen. Unternehmen sehen sich mit der Schwierigkeit konfrontiert, alternative Einnahmequellen zu finden, da sich die Nachfrage nach neuen Produkten reduziert (vgl. Bocken/Short 2016; Clinton/Whisnant 2019). Dies erfordert Innovationen, wie Dienstleistungsmodelle, die die Umsatzeinbußen durch weniger Produktverkäufe ausgleichen. Interessant ist auch die Betonung von Materialalternativen und umweltfreundlichen Lösungen, die nicht das Kernprodukt betreffen, wie Verpackungen. Soziale und ökologische Standards, welche das Kernprodukt betreffen, finden hingegen wenig Berücksichtigung. Diese Unterschiede spiegeln wider, wie unterschiedliche Ansätze zur Nachhaltigkeit und ethischen Konsumpraktiken in der Unternehmensführung verfolgt werden (vgl. Arnold 2024), was uns zu folgenden Hypothesen führt:

- H3: Die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung suffizienzausgerichteter Maßnahmen hängt vom Produktlebenszyklus ab und steigt mit Lebensdauer und Möglichkeit zur Modularisierung.
- H4: Die Realisierung suffizienzausgerichteter Geschäftsmodelle geht mit höherem Innovationsdruck hinsichtlich Produktdesign und Materialauswahl einher.

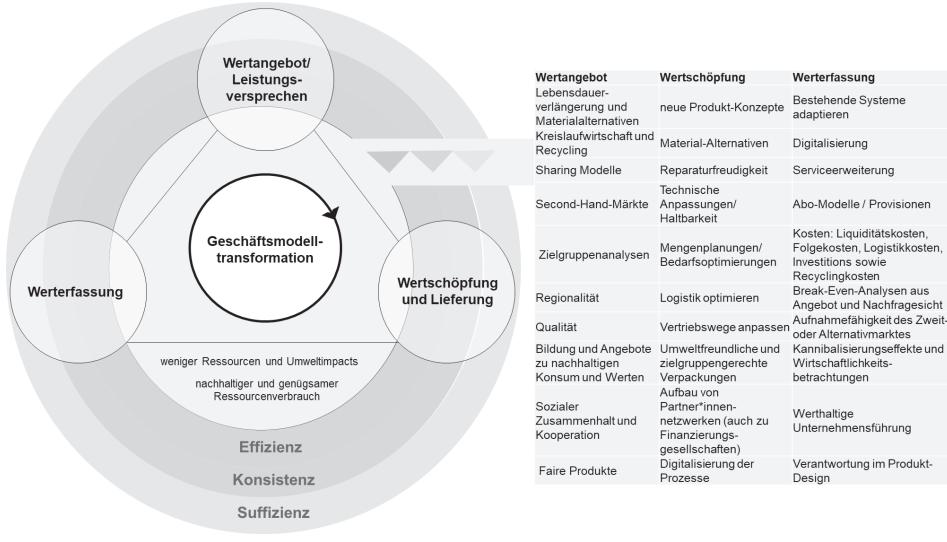
H5: Unternehmen ohne GWB-Erfahrung präferieren tendenziell suffizienzfördernde Konsumstrategien, die nicht auf das Kernprodukt abzielen.

Die Digitalisierung und Logistik sind zugleich Treiber und Barriere der Geschäftsmodelltransformation (vgl. Parida et al. 2019; Fischer/Arnold 2019; Arnold 2024). Auch die Interview-Studie verdeutlicht, dass die zunehmende Digitalisierung weitreichende Folgen für Unternehmen und Geschäftsmodelle mit sich bringt und alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen betreffen kann (vgl. Arnold 2024). Die Möglichkeit der Entstehung neuer Einkommensformen, verbunden mit einem für die Konsumierenden vorteilhafteren Leistungsversprechen und die Anpassung der internen Prozesse in der Wertschöpfung durch den Einsatz digitaler Technologien, selbst im Bereich des Premium-Pricings (vgl. Hinterhuber/Liozu 2018), kann nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen stärken. Zugleich gehen damit auch Kosten und systemische Veränderungen einher (vgl. Arnold 2024; Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Selbiges gilt für die Logistik. Die Logistik wird als kritischer Faktor bei der Implementierung von Suffizienzstrategien identifiziert. Unternehmen, die langlebige und reparaturfreundliche Produkte anbieten, müssen ihre Logistik so anpassen, dass die Rückführung von Produkten zur Reparatur und das Management von Ersatzteilen optimiert werden. Dies wird insbesondere bei Produkten mit komplexen Materialkombinationen problematisch (U15). Funktionierende Logistikketten erleichtern die Rückführung. Unternehmen berichteten jedoch von erheblichen Herausforderungen bei der Organisation von Logistik und Rückführungsprozessen für reparaturfreundliche Produkte. Diese neuen Anforderungen können zu steigenden Kosten in der Logistik führen. Hinzu kommt die Komplexität der Lieferketten. Die Integration suffizienter Prinzipien erfordert nicht nur eine interne Veränderung (vgl. Beyeler/Jaeger-Erben 2022), sondern auch eine Umstrukturierung der Lieferantenbeziehungen und der Produktionsprozesse. Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette erschweren die Umstellung auf suffizienzorientierte Modelle, da nicht alle Produkte bzw. Produktgruppen und Services für alternative Geschäftsmodelle geeignet sind (vgl. Bocken/Short 2016). So lassen sich nicht alle Produkte teilen, oder Pay-Per-Use-Modelle stellen bei gewissen Produkten keinen Mehrwert dar, wie bei Baugruppen, die in andere Produkte eingearbeitet werden (U7). Eine Transformation des Geschäftsmodells wäre dann wenig zielführend.

H6: Suffizienzausgerichtete Geschäftsmodelle verursachen im Vergleich zu traditionellen Modellen höhere Logistikkosten, insbesondere durch die Notwendigkeit von Reparatur- und Rückführungslogistik.

Die GWB ermutigt zu einer effizienten, konsistenten und suffizienzfördernden Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen (vgl. VfGWÖ 2017). Es zeigt sich anhand der Literatur (u. a. Bocken/Short 2016; Giese et al. 2016; Bocken 2020) und der durchgeführten Interview-Studie, dass Suffizienz dabei die weitreichendsten Änderungen für ein Geschäftsmodell mit sich bringt. GWB-Unternehmen verfolgen alle drei Ziele der Tripple-Bottom-Line (vgl. Heidbrink et al. 2018). Veränderungen durch eine Implementierung suffizienzfördernder sowie sozial-ökolo-

gischer Maßnahmen werden in allen drei Teilbereichen eines Geschäftsmodells angestoßen und beeinflussen sich wechselseitig (siehe Abb. 3). Suffizienz, Konsistenz und Effizienz spielen gleichermaßen bei der Entwicklung der Geschäftsmodelle eine Rolle, wenn auch nicht in gleichen Anteilen, dafür jedoch zirkulär oder iterativ. Wie in dieser Studie zeigen auch Beyeler und Jaeger-Erben (2022) in ihrer Forschung, dass bei suffizienztransformativen Veränderungen alle drei Geschäftsmodellkomponenten involviert sind und von den Unternehmen bearbeitet werden. Sozial-ökologisches Engagement kann jedoch aus Existenzsicherungsgründen in den Hintergrund geraten (vgl. Wiefek/Heinitz 2019). Insgesamt fasst Abbildung 3 Möglichkeiten der Transformation von Geschäftsmodellen in Richtung Suffizienz zusammen.



*Abbildung 3: Transformation von Geschäftsmodellen in Richtung Suffizienz
(Quelle: eigene Darstellung)*

Die vorliegende Studie verdeutlicht, dass die praktische Umsetzung von Suffizienzmaßnahmen stark von branchen- und produktspezifischen Bedingungen abhängt. Die Integration suffizienzorientierter Elemente geht häufig mit ökonomischen Spannungsfeldern einher (vgl. Bruckner 2024; Maurer 2024). So erfordern längere Produktlebenszyklen und reparaturfreundliches Design eine Neuausrichtung etablierter Erlösmodelle (vgl. Maurer 2024). Diese Herausforderungen können gerade für KMU eine hohe Eintrittsbarriere darstellen, die keiner intrinsischen, nachhaltigkeitsorientierten oder suffizienten Werteorientierung folgen. Ein weiterer kritischer Aspekt betrifft die noch unzureichende Verankerung suffizienzfördernder Prinzipien im etablierten Gemeinwohlbilanzierungsprozess. Trotz konzeptioneller Schnittmengen bleibt die Suffizienz häufig implizit oder auf Handlungsebene unspezifisch, was den Bedarf an klareren Indikatoren und Hand-

lungsanleitungen unterstreicht. Zukünftige Studien sollten daher Bewertungsmaßstäbe entwickeln, um Suffizienz systematisch messbar zu machen und die Wirkung gemeinwohlorientierter Instrumente auf Transformationsprozesse empirisch robuster zu erfassen.

Zusammenfassend liegen die Potenziale der Geschäftsmodelltransformation auf Basis dieser Studie in den folgenden Bereichen: Unternehmen können durch einfachere Produktdesigns und die Fokussierung auf Langlebigkeit und Reparierbarkeit nachhaltige Werte schaffen. Dies wird unterstützt durch neue Einkommensmodelle wie Reparaturservices und Sharing-Konzepte. Eine Nachfragerreduzierung soll mittels neuer Produkte oder neuer Märkte ermöglicht werden, damit das neue Geschäftsfeld parallel aufgebaut und das alte schrittweise abgebaut werden kann. Unternehmen, die auf Suffizienz setzen, könnten sich im Premiumsegment positionieren, um Nachfragerückgänge effektiv auszugleichen. Digitalisierung kann die Transformation laut Aussagen der Befragten befördern. Unsere Studie zeigt, dass diese Innovationen gleichzeitig das Geschäftsmodell diversifizieren und auf den nachhaltigen Konsum fördern (siehe auch Beulque et al. 2023; Niessen/Bocken 2021).

6 Fazit

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die GWB einen vielversprechenden Ansatz zur Transformation unternehmerischer Praxis in Richtung Suffizienz darstellt, trotz fehlender Standardisierung von Suffizienzkriterien. Die Anwendung der GWB ermöglicht nicht nur eine Reduktion ökologischer Belastungen, sondern leistet auch einen Beitrag zu sozialer Gerechtigkeit und unternehmerischer Resilienz. Vor allem die Verlängerung der Produktlebensdauer und die Förderung von Reparaturfreundlichkeit werden in dieser Studie als Schlüsselstrategien betont. Unternehmen, die sich an der GWB orientieren, verfügen über strukturierte Bewertungsprozesse und ein nachhaltiges Werteverständnis, das suffizienzfördernde Maßnahmen begünstigt. Dabei reichen die Veränderungen über Einzelmaßnahmen hinaus und betreffen zentrale Elemente der Geschäftsmodelllogik – von Wertangebot über Wertschöpfung bis zur Werterfassung. Unternehmen ohne GWB-Erfahrung tendieren dazu, Suffizienzmaßnahmen eher unsystematisch umzusetzen. Die Befragung zeigt auch zentrale Herausforderungen wie wirtschaftliche Tragfähigkeit, hohe Anfangsinvestitionen und längere Produktlebenszyklen, was zu finanziellen Risiken führen kann. Als Barrieren gelten die Logistikkosten und eine noch fehlende Marktakzeptanz seitens der Konsumierenden. Klare Transformationsanreize und fördernde politische Rahmenbedingungen sehen die Befragten als notwendig. Die Integration suffizienzorientierter Elemente erfordert ein Umdenken in Produktentwicklung, Kommunikation und Unternehmensstrategie – besonders für kleine und mittlere Unternehmen mit begrenzten Ressourcen kann das eine Herausforderung darstellen. Für eine breite Implementierung bedarf es jedoch klarer politischer Rahmenbedingungen, gezielter Förderinstrumente und weiterer empirischer Forschung – insbesondere zur Entwicklung praktikabler Suffizienz-

Indikatoren und zur Analyse langfristiger ökonomischer Effekte und Verhaltensänderungen der Konsument*innen.

Literaturverzeichnis

- Ahrend, K.-M.* (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Arnold, M.* (2024): Systemisch Denken und Handeln in Richtung Nachhaltigkeit. Wertewandel, Strategien, Innovationen, Konsum, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Arnold, M./Fischer, A.* (2019): Fluch und Segen der Digitalisierung im Kontext einer Entwicklung zur Nachhaltigkeit, in: Chemnitz Economic Papers, Vol. 031. Link: <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl1/RePEc/download/tch/wpaper/CEP031.pdf> (zuletzt abgerufen am 06.06.2025).
- Behrendt, S./Göll, E./Korte, F.* (2018): Effizienz, Konsistenz, Suffizienz. Strategieanalytische Betrachtung für eine Green Economy, Berlin: IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH (IZT-Text, 2018).
- Beulque, R./Micheaux, H./Ntsonde, J./Aggeri, F./Steux, C.* (2023): Sufficiency-Based Circular Business Models. An Established Retailers' Perspective. New Business Models Conference Proceedings 2023, DOI: 10.26481/mup.2302.12.
- Beyeler, L./Jaeger-Erben, M.* (2022): How to Make More of Less. Characteristics of Sufficiency in Business Practices, Vol. 3, DOI: 10.3389/frsus.2022.949710.
- Bocken, N. M. P./Short, S. W.* (2016): Towards a Sufficiency-Driven Business Model. Experiences and Opportunities, in: Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol. 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. (Eds.): Handbook of the Circular Economy, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bocken N. M. P./Niessen L./Short, S. W.* (2022): The Sufficiency-Based Circular Economy. An Analysis of 150 Companies, Front. Sustain. 3:899289, DOI: 10.3389/frsus.2022.899289.
- Bocken, N. M. P./Short, S. W./Rana, P./Evans, S.* (2014): A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 65, 42–56. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.
- Bocken, N. M. P.* (2020): Kreislaufwirtschaft. Verlangsamung der Rohstoffströme und Erhöhung der Wertschöpfung, in: Eisenriegler, S. (Hrsg.): Kreislaufwirtschaft in der EU, Wiesbaden: Springer Gabler, 135–149. DOI: 10.1007/978-3-658-27379-8_10.
- Bruckner, J.* (2024): Towards a Characterization of Sufficiency-Oriented Businesses Enhancing their Understanding and Identifying Key Dimensions, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: transcript, 17–42.
- Calvo-Porral, C./Lévy-Mangin, J.-P.* (2020): The Circular Economy Business Model. Examining Consumers Acceptance of Recycled Goods, in: Administrative Sciences, Vol. 10/No. 2, 28. DOI: 10.3390/admsci10020028.
- Chinwego, C./Garcia, R./Sehar, D./MacGregor, E./Tate, S./Savage, K./Zuber, T./Sseruwagi, B./Dietrich, D./Opoku, E./Smith, D./Powell, A./Brajendra, M.* (2025): Sufficiency-Driven Business Models for Rare Earth Recycling. Integrating Stakeholder Collaboration and Customer Discovery for Sustainable Innovation, in: Journal of Innovation Entrepreneurship, Vol. 14, 20. DOI: 10.1186/s13731-025-00480-1.
- Clinton, L./Whisnant, R.* (2019): Business Model Innovations for Sustainability, in: Lenssen, G. G./Smith, C. N. (Ed.): Managing Sustainable Business, Dordrecht: Springer Netherlands, 463–503.

- Deneulin, S./Townsend, N. (2007): Public Goods, Global Public Goods and the Common Good, in: International Journal of Social Economics, Vol. 34/No. 1/2, 19–36. DOI: 10.1108/03068290710723345.
- Dresing, T./Pehl, T. (Hrsg.) (2011): Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen, Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH.
- Ejarque, A. T./Campos, V. (2020): Assessing the Economy for the Common Good Measurement Theory Ability to Integrate the SDGs into MSMEs, in: Sustainability, Vol. 12/No. 24, 10305. DOI: 10.3390/su122410305.
- Felber, C. (2018): Gemeinwohl-Ökonomie, aktualisierte und erweiterte Taschenbuchausgabe, 3. Auflage, München: Piper.
- Fischer, R. (2019): Mit Werten wirtschaften. Praxismodell Gemeinwohlökonomie, Baden-Baden: Tectum Verlag.
- Freimann, J./Walther, M. (2012): Von der Effizienz zur Konsistenz?, in: von Hauff, M./Isenmann, R./Müller-Christ, G. (Hrsg.): Industrial Ecology Management, Wiesbaden: Gabler Verlag, 187–204.
- Gassmann, O./Frankenberger, K./Csik, M. (2017): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Hanser. DOI: 10.3139/9783446452848.
- Giesenbauer, B./Müller-Christ, G. (2018): Die Sustainable Development Goals für und durch KMU. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, 50. Aufl., Hrsg. v. RENN.nord und Umwelt Unternehmen, Universität Bremen, Bremen.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden: VS Verlag.
- Gossen, M./Niessen, L. (Eds.) (2024): Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability: Bielefeld: transcript.
- Gossen, M./Frick, V. (2018): Brauchst du das wirklich? Wahrnehmung und Wirkung suffizienzfördernder Unternehmenskommunikation auf die Konsummotivation, in: Umweltpsychologie, Vol. 22, 11–32.
- Griese, K.-M./Wawer, T./Böcher, R. (2016): Suffizienzorientierte Geschäftsmodelle am Beispiel von Stromspeichern, in: Zeitung für Energiewirtschaft, Vol. 40/No. 2, 57–71. DOI: 10.1007/s12398–016–0175–6.
- GWM (2025): Gemeinwohl-Matrix. Link: https://germany.econgood.org/wp-content/uploads/sites/8/2025/02/Gemeinwohl-Matrix_5-1_DE.jpg (zuletzt abgerufen am 11.05.2022).
- Heidbrink, L./Kny, J./Köhne, R./Sommer, B./Stumpf, K./Welzer, H./Wiefek, J. (2018): Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN), Schlussbericht für das Verbundprojekt, Flensburg, Kiel, Link: <https://www.uni-flensburg.de/fileadmin/content/zentren/nec/dokumente/projekte/givun/givun-schlussbericht.pdf> (zuletzt abgerufen am 06.06.2025).
- Helpferich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, Heidelberg: VS-Verlag.
- Heinrich, A./Müller-Christ, G. (2021): Unternehmen kommunizieren Suffizienz – Beispiele aus der Praxis für die Förderung eines genügsamen Konsums, in: Wellbrock, W./Ludin, D (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik, Wiesbaden: Springer Gabler, 185–207.
- Hiebaum, C. (2022): Handbuch Gemeinwohl, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hinterhuber, A./Liozu, S. M. (2018): Thoughts. Premium Pricing in B2C and B2B, in: Journal of Revenue and Pricing Management, Springer Science and Business Media LLC, Vol. 17/No. 4, 301–305, DOI: 10.1057/s41272–018–0138–0.
- Hofielden, G./Kasper, M. (2022): Punkten für das Gemeinwohl und die SDGs, Berlin: Humanistic Management Practices. Link: <https://gwoe.17plus.org/> (zuletzt abgerufen am 11.05.2022).
- Jackson, T. (Hrsg.) (2017): Wohlstand ohne Wachstum – das Update. Grundlagen für eine zukunftsfähige Wirtschaft, München: Oekom.

- Kiefer, F. (2023): Gemeinnützigkeit statt Gewinn: Regierung will gemeinwohlorientierte Firmen stärker fördern, Tagesspiegel. Link; <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/gemeinnuetzigkeit-statt-gewinn-regierung-will-gemeinwohlorientierte-firmen-starker-fordern-10463317> (zuletzt abgerufen am 09.05.25).*
- Kirsch, T./Steinmeier, F. (2021): »Suffizienz unterstützen« als Geschäftsmodell, in: Wellbrock, W./Ludin D. (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik, Wiesbaden: Springer Gabler, 209–233.*
- Kny, J. (2020): Too Big to Do Good? Eine empirische Studie zur Gemeinwohlorientierung von Großunternehmen am Beispiel der Gemeinwohl-Ökonomie, München: oekom.*
- Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim/Basel: Beltz Juventa.*
- Lamnek, S./Krell, C. (2016): Qualitative Sozialforschung, Weinheim: Beltz.*
- Lehtonen, T./Heikkurinen, P. (2022): Sufficiency and Sustainability. Conceptual Analysis and Ethical Considerations for Sustainable Organisation, in: Environmental Values, Vol. 31, 599–618. DOI: 10.3197/096327121X16328186623878.*
- Linz, M. (2004): Weder Mangel noch Übermaß. Über Suffizienz und Suffizienzforschung, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie. Wuppertal (Wuppertal Papers, 145).*
- Maurer, C. (2024): A Taxonomy of Corporate Sufficiency Strategies, in: Gossen, M./Niessen, L. (Hrsg.): Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: transcript, 43–64.*
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Aufl. Weinheim/Basel: Beltz. Link: <http://www.beltz.de/fileadmin/beltz/leseproben/978-3-407-25730-7.pdf> (zuletzt abgerufen am 02.05.2025).*
- Meynhardt, T./Fröhlich, A. (2017): Die Gemeinwohl-Bilanz – Wichtige Anstöße, aber im Legitimationsdefizit, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Jg. 40/H. 2–3, 152–176. DOI: 10.5771/0344-9777-2017-2-3-152.*
- Mischkowski, N. S./Funcke, S./Kress-Ludwig, M./Stumpf, K. H. (2018): Die Gemeinwohl-Bilanz – Ein Instrument zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden und Kund*innen in kleinen und mittleren Unternehmen? in: NachhaltigkeitsManagementForum, Jg. 26/H. 1–4, 123–131. DOI: 10.1007/s00550-018-0472-0.*
- Niessen, L./Bocken, N. (2021): How Can Businesses Drive Sufficiency? The Business for Sufficiency Framework, in: Sustainable Production and Consumption, Vol. 28, 1090–1103. DOI: 10.1016/J.SPC.2021.07.030.*
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag. Link: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&cb=nlabk&AN=832895> (zuletzt abgerufen am 01.05.2025).*
- Palzkil, A./Wanner, M./Markscheffel, F. (2015): Suffizienz als Geschäftsmodell, in: Umweltwirtschaftsforum uwf, Jg. 23/H. 1–2, 69–76. DOI: 10.1007/s00550-015-0353-8.*
- Parida, V./Sjödin, D./Reim, W. (2019): Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises, in: Sustainability, Vol. 11/No. 2, 391. DOI: 10.3390/su11020391.*
- Pietsch, D. (2024): Die kapitalismuskritische Gesellschaft. Warum ein erfolgreiches Wirtschaftsmodell infrage gestellt wird, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.*
- Pittz, T. G./Steiner, S. D./Pennington, J. R. (2019): An Ethical Marketing Approach to Wicked Problems: Macromarketing for the Common Good, in: J Bus Ethics. DOI: 10.1007/s10551-019-04277-7.*
- Richardson, J. E. (2008): The Business Model. An Integrative Framework for Strategy Execution, in: Strat. Change, Vol. 17/No. 6–6, 133–144, DOI: 10.1002/jsc.821.*
- Sachs, W. (1993): Die vier E's. Merkposten für einen maßvollen Wirtschaftsstil, Politische Ökologie.*
- Sanchis, J. R./Campos, V./Ejarque, A. (2018): Analyzing the Economy for the Common Good Model. Statistical Validation of Its Metrics and Impacts in the Business Sphere, Hrsg. v. Universitat de València. Chair in Economy for the Common Good, Valencia.*

- Schneidewind, U./Palzkill, A.* (2012): Suffizienz als Business Case, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie. Wuppertal (Impulse zur WachstsumsWende).
- Schreier, M./Echterhoff, G./Bauer, J. F./Weydmann, N./Hussy, W.* (2023): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, 3., überarb. u. erg. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin, Heidelberg.
- Stengel, O.* (2011): Suffizienz. Die Konsumgesellschaft in der ökologischen Krise, München: Oekom.
- Stumpf, K./Sommer, B.* (2019): The Economy for the Common Good. A European Counter-movement Against the Destructive Impacts of Laissez-Faire Capitalism? in: Culture, Practice & Europeanization, Vol. 4/No. 1, 103–114.
- Stumpf, P.* (2023): Geschäftsmodellentwicklung durch suffizienzfördernde Maßnahmen und eine Orientierung an der Gemeinwohl-Bilanz, Dissertation, Technische Universität Chemnitz. Link: <https://monarch.qucosa.de/api/qucosa%3A86148/attachment/ATT-0/> (zuletzt abgerufen am 16.03.2025).
- Tunn, V. S. C./Bocken, N. M. P./van den Hende, E. A./Schoormans, J. P. L.* (2019): Business Models for Sustainable Consumption in the Circular Economy. An Expert Study, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 212, 324–333. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.11.290.
- VfGWÖ – Verein für Gemeinwohlökonomie* (2017): Arbeitsbuch zur Gemeinwohlabilanz 5.0 Vollbilanz, unter Mitarbeit von Matrix-Entwicklungsteam. Link: https://web.ecogood.org/media/filer_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe_arbeitsbuch_5_0_vollbilanz.pdf (zuletzt abgerufen am 16.03.2025).
- VfGWÖ – Verein für Gemeinwohlökonomie* (2023): Arbeitsbuch zur Gemeinwohlabilanz 5.0 Vollbilanz. Kompakt 5.0.1. Link: https://ecogood.ch/wp-content/uploads/sites/1/GWOE_Arbeitsbuch_5_0_1_kompakt_FIN_WEB2-1.pdf (zuletzt abgerufen am 16.03.2025).
- VfGWÖ – Verein für Gemeinwohlökonomie* (2022): <https://germany.ecogood.org/>. Link: <https://germany.ecogood.org> (zuletzt abgerufen am 21.10.2022).
- Wiefek, J./Heinitz, K.* (2019): The Common Good Approach in Entrepreneurial Practice, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 20/No. 3, 320–345. DOI: 10.5771/1439-880X-2019-3-320.

Christel Maurer^{*}

Die Vielfalt unternehmerischer Suffizienz^{**}

Fallbeispiele aus dem Bereich des ökologischen Bauens

Dieser Beitrag untersucht die Bandbreite von Suffizienzstrategien im Kontext purpose-orientierter Unternehmensführung, exemplarisch dargestellt am Fall eines Segments der Bau-branche. Die Analyse zeigt, dass eine Purpose-Orientierung die Anwendung von Suffizienzstrategien in Unternehmen fördern kann und dass diese Kombination potenziell ein Schlüssel für eine tiefgreifende ökonomische Transformation darstellen kann.

Schlagwörter: Suffizienzstrategien, purpose-orientierte Unternehmensführung, ökologisches Bauen, Transformation der Wirtschaft, nachhaltiges Unternehmertum

The Variety of Corporate Sufficiency Case Studies from the Field of Ecological Construction

This paper explores the spectrum of sufficiency strategies within the framework of purpose-driven corporate governance, drawing on empirical case studies from the ecological construction sector. The analysis demonstrates that an orientation toward purpose can facilitate the integration of sufficiency principles into business practice, indicating that this alignment may constitute a critical lever for advancing systemic economic transformation.

Keywords: Sufficiency Strategies, Purpose-Driven Corporate Governance, Ecological Construction, Economic Transformation, Sustainable Entrepreneurship

1 Einleitung

Neben Effizienz- und Konsistenzmaßnahmen werden zusehends auch Suffizienzstrategien als notwendig betrachtet, um die im Pariser Klimaabkommen festgelegten Ziele zu erreichen, wozu sich zahlreiche Nationen im Jahr 2015 verpflichtet haben (vgl. Beyeler/Jaeger-Erben 2022: 2; BBSR 2023: 10). Nachdem zu Beginn der Nachhaltigkeitsdebatte Suffizienz vor allem im Kontext von Konsummustern verortet wurde, wird in jüngster Zeit auch das Phänomen unternehmensseitiger Suffizienz untersucht (vgl. Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022; Beyeler/Jaeger-Erben 2022; Gossen/Niessen 2024; Bruckner 2024). Dies erfolgte bisher vornehmlich im Rahmen ökologischer Nachhaltigkeit. Julia Bruckner (2024: 22) plädiert für ein Verständnis von Suffizienz in Unternehmen, das darüber hinaus

* Christel Maurer, MCC Maurer Consulting & Coaching, Gratstr. 3, S-8143 Uetliberg/Zürich, Switzerland, Tel.: +41-(0)79-1042492, E-Mail: christel.maurer@mcc-maurer.ch, Forschungsschwerpunkt: Suffizienz in Unternehmen.

** Beitrag eingereicht am 08.10.2024; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 09.05.2025.

sozioökonomische Belange umfasst. Allerdings werden Motive für unternehmerische Suffizienzstrategien, die über ökologische oder sozioökonomische Dimensionen hinausgehen, wie etwa eine Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität (vgl. Bocken et al. 2022: 7; Gossen et al. 2019: 8f., 13), die Krisenresilienz des Unternehmens (vgl. Schneidewind/Palzkil-Vorbeck 2011: 16) oder auch die Steigerung der Lebensqualität (vgl. Gossen et al. 2019: 15) kaum berücksichtigt. Im Kontrast zu dieser Blickverengung haben sich Suffizienzstrategien in Unternehmen immer weiter ausdifferenziert (vgl. Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022; Beyeler/Jaeger-Erben 2022; Maurer 2024).

Der Suffizienzbegriff ist sowohl in der öffentlichen Debatte, als auch in der Wirtschaft eher unbekannt oder wird mit Verzichtsleistungen gleichgesetzt (vgl. BBSR 2023: 72; Brüning 2020: 215). Die Fokussierung des Suffizienzdiskurses auf ökologische Nachhaltigkeit ist nicht verwunderlich, entstammt der Begriff doch der Nachhaltigkeitsforschung. Diese Verengung verhindert jedoch, dass die darüber hinaus reichenden Potenziale unternehmerischer Suffizienz erkennbar werden. Dies schmälert die Chance, Akteure für Suffizienz zu gewinnen, die nicht in erster Linie ökologisch motiviert sind. Gleichwohl könnten sich auch anderweitig motivierte unternehmerische Suffizienzstrategien positiv auf die Ökosphäre auswirken. Beispielsweise hat das Transportunternehmen Maersk im Jahr 2009 im Rahmen eines konjunkturellen Einbruchs die Geschwindigkeit der Frachtschiffe reduziert, um Kosten einzusparen und auf diese Weise zugleich THG-Emissionen reduziert. Das Slow Steaming ist unterdessen in der Branche etabliert und wird von Maersk inzwischen auch als Nachhaltigkeitsstrategie beworben (vgl. Schneidewind/Palzkil 2011: 16). Positive Erfahrungen mit Suffizienzmaßnahmen könnten überdies dazu führen, das gängige Wachstumsparadigma zu hinterfragen und in der Folge weitere Ausdifferenzierungen derartiger Strategien zu entwickeln und zu erproben. Zudem sollte Suffizienz Eingang in die Theorie und Praxis der Betriebswirtschafts-, insbesondere der Managementlehre finden, um das Repertoire unternehmerischer Handlungsoptionen auch jenseits von Krisenzeiten zu erhöhen (vgl. Maurer 2024: 61).

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Ausprägungen, Motive, Herausforderungen und Strategien zur Überlebens- bzw. Wettbewerbsfähigkeit unternehmerischer Suffizienz am Beispiel von Unternehmen der ökologisch orientierten Baubranche aus dem DACH-Raum untersucht. Die Gründe dafür, auf Fälle unternehmerischer Suffizienz in der nachhaltigen Baubranche zu fokussieren, erstrecken sich auf mehrere Ebenen: (1) Deutschland verfolgt das Ziel der Treibhausgasneutralität bis 2045 (vgl. Thelen 2024: 2), während die Schweiz bis 2030 eine Halbierung der Emissionen anstrebt und bis 2050 THG-Neutralität erreichen möchte (vgl. BAFU 2024: 1). Österreich plant, bereits bis 2040 treibhausgasneutral zu werden (vgl. BMK 2024a: 11). Der Gebäudesektor trägt maßgeblich zu Treibhausgasemissionen bei, mit einem Anteil von 40 Prozent in Deutschland (vgl. BBSR 2020: 26) und etwa einem Viertel in der Schweiz (vgl. BAFU 2020: 1). Für Österreich werden »30–60 Prozent (je nach Betrachtungsgrenzen)« angegeben (BMK 2024b: 51) und es wird darauf hingewiesen, dass »kaum ein anderes Land (...) derzeit mehr Wohnungen pro Kopf [baut] als Österreich« (Klima- und

Energiefonds 2016: 4). (2) Der politisch und medial diskutierte Wohnraumman- gel dient als Rechtfertigung für eine expansive Baupolitik (vgl. Hunziker 2024; BWO 2024; Rothbart 2024). (3) Die Bereitstellung angemessenen Wohnraums wird zu den Grundbedürfnissen gezählt (vgl. BMWSB 2025). (4) Im Bausektor wurden in den vergangenen Jahren intensive praktische, wissenschaftliche und politische Nachhaltigkeits- und Klimaschutzbestrebungen entfaltet (vgl. Die Bundesregierung 2024, BBSR 2020; Priore et al. 2024; BMK 2025). (5) Mittlerweile wird häufiger geäussert, dass die Erreichung der Pariser Klimaziele neben Effizienz- und Konsistenzstrategien auch Suffizienzmaßnahmen im Bauwesen erfordert (vgl. BBSR 2023: 48). Suffizienzorientierte Ansätze werden im Gebäudebereich auf nationaler Ebene in der Schweiz thematisiert (Priore et al. 2024), während sie in Deutschland (vgl. BBSR 2023: 26) und in Österreich (BMK 2025; 2024b) eine geringere Rolle spielen.

Folglich bietet es sich an, exemplarisch auf dieses unternehmerische Handlungsfeld zu fokussieren, um folgende Forschungsfragen zu bearbeiten:

- Wie weit ausgefächer ist das Spektrum unternehmerischer Suffizienzstrategien innerhalb eines Branchensegments?
- Lassen sich selbst in einem explizit ökologisch ausgerichteten Segment der Baubranche Suffizienzstrategien identifizieren, die nicht in erster Linie ökologisch motiviert sind?
- Vor welchen Herausforderungen stehen suffizienzorientierte Unternehmen der Baubranche und wie gelingt es ihnen, in diesem wachstumsgetriebenen Umfeld zu überleben?

2 Die Rolle der Suffizienz im Bausektor

Verschiedene Studien (vgl. BBSR 2023; Brischke et al. 2016; Drebes 2021) und Berichte im DACH-Raum (vgl. Priore et al. 2024; BMK 2025; 2024a; 2024b; Stadt Zürich 2024) setzen sich mit Suffizienz beim Bauen/Wohnen auseinander. Sowohl in theoretischen als auch in praxisorientierten Veröffentlichungen werden unterschiedliche Ansätze suffizienten Bauens vorgestellt (vgl. Haselsteiner 2022; Kettenburg/Fritzenwallner 2023; Preisler et al. 2016), die jedoch keiner einheitlichen Definition folgen.

Laut einer Studie des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (vgl. BBSR 2023) setzt sich der Begriff »Gebäudesuffizienz« aus »baulicher Suffizienz« und »Energiesuffizienz« zusammen (ebd.: 14). Während bauliche Suffizienz auf Aspekte der »Planung und Errichtung von Gebäuden, Nutzungseinheiten und Räumen« abzielt (ebd.), umfasst Energiesuffizienz alle Maßnahmen, die den energie- und ressourcenschonenden Betrieb von Gebäuden betreffen. Dazu gehören die technische Gebäudeausstattung, die Wahl sparsamer Haushalts- und Elektrogeräte sowie ein suffizientes Nutzungsverhalten (vgl. ebd.). Diese Studie unterteilt Gebäudesuffizienz in verschiedene Handlungsfelder, auf die auch Anne Kettenburg und Christine Fritzenwallner (2023: 1) verweisen:

- Vorrang der Bestandsentwicklung gegenüber Neubauten
- Reduzierung des Pro-Kopf-Flächenbedarfs
- Anpassungsfähigkeit von Gebäuden zur erleichterten Umnutzung
- Einsatz einfacher, ressourcenschonender Technik (*Low Tech*)
- Energie- und ressourcensparendes Verhalten der Nutzer (vgl. BBSR 2023: 15f.).

Die Studie des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (vgl. ebd.: 14) formuliert ihre Definition der Suffizienz in Anlehnung an Christoph Drebes (2021). Er definiert »Gebäudesuffizienz« als das Zusammenspiel dreier Aspekte (vgl. ebd.: 43):

- ›Raumsuffizienz‹ – eine Reduzierung hoher Ansprüche an Gestaltung, Größe und Ausstattung von Gebäuden und Wohneinheiten, die maßgeblich durch Architekten und Planer beeinflusst werden kann.
- ›Nutzersuffizienz‹ – eine an die jeweilige Bewohnergruppe angepasste, ressourcenschonende Nutzung der vorhandenen Räume.
- ›Techniksuffizienz‹ – ein bedarfsgerechter Einsatz technischer Ausstattung und gebäudebezogener Infrastruktur (vgl. ebd.: 43f.).

Die Begriffsdefinitionen des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (vgl. BBSR 2023: 14) und Drebes (2021: 43f.) entsprechen sich weitestgehend, es werden lediglich andere Begriffe und Differenzierungen gewählt (d. h. bauliche Suffizienz deckt sich mit räumlicher Suffizienz; Energiesuffizienz kommt Techniksuffizienz gleich).

Demgegenüber entsprechen die Definitionen von Energiesuffizienz (vgl. BBSR 2023: 14) sowie Nutzer- und Techniksuffizienz (vgl. Drebes 2021: 43f.) dem Begriff der Energiesuffizienz eines Forschungsprojektes, das vom Institut für Energie- und Umweltforschung, dem Wuppertal Institut sowie der Universität der Künste Berlin durchgeführt wurde. Es untersucht die Umsetzung von Energiesuffizienz im Bereich des Bauens und Wohnens (vgl. Brischke et al. 2016). Energiesuffizienz wird dabei als eine Strategie definiert, die darauf abzielt, »die aufgewendete Menge an technisch bereitgestellter Energie durch Veränderungen des Techniknutzens und weiterer Nutzenaspekte auf ein nachhaltiges Maß zu begrenzen oder zu reduzieren« (ebd.: I). Dabei werden drei zentrale Ansätze unterschieden:

- Reduktion: Eine Verringerung der »benötigten Entlastungen, der gewünschten Nutzenaspekte oder des angeforderten Techniknutzens« (ebd.: 16)
- Substitution: Weniger energieintensives Verhalten oder technische Geräte, die den gleichen Zweck mit geringerem Energieverbrauch erfüllen (vgl. ebd.)
- Anpassung: Vermeidung nicht benötigter technischer Funktionen bei Geräten sowie eine flexible technische Gestaltung, die sich an den tatsächlichen Nutzungsbedarfen orientiert (vgl. ebd.: 17).

Prinzipien von Suffizienz im Bausektor werden von Edeltraut Haselsteiner (2022) und Anita Preisler et al. (2016) beschrieben. Haselsteiner (vgl. 2022: 12f.) ver-

steht Suffizienz im Bauwesen als eine Planungspraxis, die am ressourcenschonenden Umgang mit Materialien ausgerichtet ist und zugleich Konsumgewohnheiten kritisch hinterfragt. Dabei werden verschiedene Bauweisen im Low-Tech-Bereich beschrieben, die als suffizient betrachtet werden können. In ihrer Übersicht über verschiedene Bauprojekte befassen sich Preisler et al. (vgl. 2016: 1–13) außerdem mit der Nutzung von Low Tech als Strategie der Suffizienz.

Neben grundlegenden Definitionen und Prinzipien suffizienzorientierten Bauens, betonen einige Studien konkrete, anwendungsorientierte Beschreibungen und Maßnahmen von Suffizienz in der Baubranche. Ein Bericht des Schweizerischen Bundesamtes für Energie zur Erreichung von Netto-Null-Emissionen im Gebäudebereich definiert Suffizienz folgendermaßen (vgl. Priore et al. 2024: 4):

- Verringerung der Wohnfläche pro Person
- Vermeidung von Neubau
- Reduzierung des Energieverbrauchs von Gebäuden (vgl. ebd.: 26).

Darüber hinaus wird die Senkung des Materialverbrauchs durch eine kompakte Bauweise – etwa durch den Verzicht auf ein Untergeschoss oder eine Tiefgarage – thematisiert, jedoch nicht explizit als Suffizienzmaßnahme klassifiziert (vgl. ebd.: 26).

Die Stadt Zürich (2024: 12) strebt bis 2035 an, direkte Netto-Null-Treibhausgasemissionen zu erreichen. Dabei wird suffizientes Planen insbesondere durch die Reduktion von Unterbauten sowie die Nutzung von »Primärstrukturen mit wenig Masse« (ebd.: 25) beschrieben.

Das österreichische Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie betrachtet Suffizienz vorrangig als eine Strategie zur Reduktion des individuellen Konsums (vgl. BMK 2024b: 91). Es werden überdies spezifische suffizienzorientierte Maßnahmen angeführt, darunter ein Baustopp auf unbebauten Flächen, die Verlängerung der Lebensdauer von Gebäuden (vgl. ebd.: 9) sowie die Reduktion des Materialeinsatzes (vgl. ebd.: 105).

Diese Beispiele verdeutlichen, dass Suffizienzmaßnahmen beim Bauen/Wohnen aus Sicht der Forschung und Verwaltung primär unter dem Gesichtspunkt der ökologischen Nachhaltigkeit betrachtet werden – insbesondere um THG-Emissionen zu senken. Dabei wird mitunter auch das Nutzungsverhalten der Bewohner berücksichtigt. Allerdings bleibt eine weitergehende Auseinandersetzung mit Suffizienzmaßnahmen jenseits ökologischer und sozioökonomischer Aspekte weitgehend aus.

Die folgende für die weitere Vorgehensweise zugrunde gelegte Suffizeinzdefinition beinhaltet das gemeinsame Merkmal der zuvor dargestellten Suffizeinzauslegungen, nämlich, dass es sich dabei nicht um eine Optimierung des Mitteleinsatzes, sondern um reduktive Maßnahmen handelt. Außerdem wird damit eine stringente Abgrenzung von Effizienz- und Konsistenzmaßnahmen angestrebt. Weiterhin soll die Definition sowohl über den Bausektor, als auch ökologische Beweggründe hinaus verallgemeinerbar sein.

Ausgangspunkt für ein erweitertes Verständnis von Suffizienz ist die Definition von Manfred Folkers und Niko Paech (2020: 143), die darunter eine »gezielte und ersatzlose Unterlassung« verstehen, die drei Ebenen zugeordnet werden kann:

- Freiwillige Begrenzung eines bereits erreichten Versorgungsniveaus, trotz vorhandener und finanziabler Ressourcen für eine quantitative oder qualitative Ausweitung.
- Senkung eines bestimmten Anspruchsniveaus, ohne die zugrundeliegende Tätigkeit gänzlich einzustellen.
- Gänzliches Aufgeben einer Option (vgl. ebd.; Maurer 2024: 44–45).

Werden diese Prinzipien in Unternehmen angewandt, ergibt sich ein breites Spektrum an Handlungsmöglichkeiten. Die in Abbildung 1 dargestellte, hier adaptierte Taxonomie der Suffizienzstrategien (vgl. Maurer 2024: 51) umfasst sämtliche Unternehmensbereiche, in denen diese zum Einsatz kommen können.

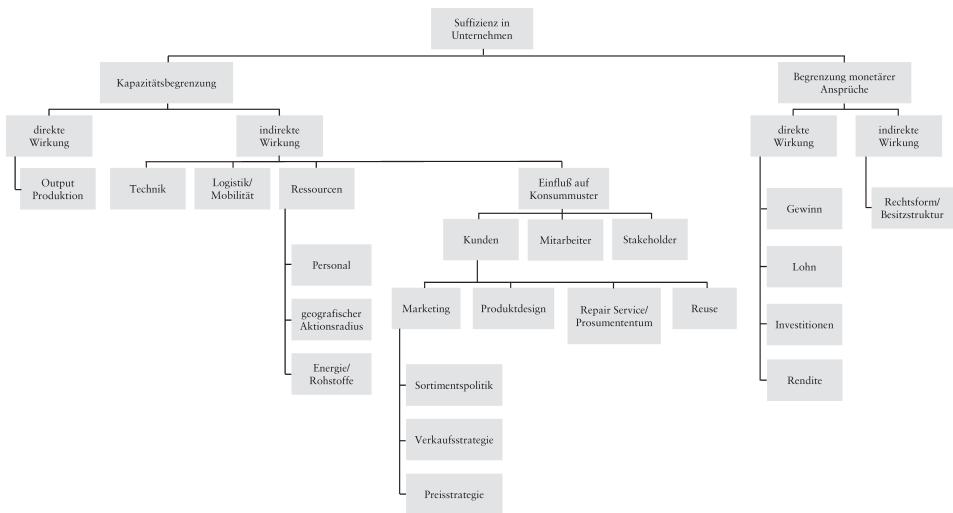


Abbildung 1: Taxonomie Suffizienzstrategien in Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Maurer 2024: 51)¹

Angesichts der Ausgangslage, dass es in Deutschland (vgl. BBSR: 61), in Österreich (BMK 2024b) und in der Schweiz (vgl. Priore et al. 2024: 31, 35f.) an politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für Suffizienz beim Bauen mangelt, stellt sich die grundlegende Frage, welche Faktoren dazu führen, dass Unternehmen in einem wachstumsgetriebenen wirtschaftlichen Umfeld Suffizienz einsetzen,

¹ In einer früheren Publikation (vgl. Maurer 2024: 51) umfasste die Taxonomie noch ›Reuse‹ als eine Ausprägung unternehmerischer Suffizienzstrategien. Einer/m anonymen GutachterIn bin ich dankbar für den Hinweis, dass Reuse-Maßnahmen stark mit Konsistenz korrespondieren und deshalb aus der Taxonomie entfernt wurden.

was nachfolgend anhand der zunehmend praxisrelevanten Purpose-Orientierung erläutert wird.

3 Purpose-Orientierung als eine Basis für Suffizienz in Unternehmen?

Die aktuelle Debatte um den sog. »Purpose« eines Unternehmens, also einen »höheren« Zweck verweist auf mögliche Intentionen der Unternehmensgründungs- und -führung jenseits üblicher Zielsysteme, etwa der Profitmaximierung. Frühe Beispiele dafür finden sich bereits im Konzept der Firmenphilosophie sowie in Teilen der Wirtschaftsethik (vgl. Ulrich 1997). Weitere Zugänge für abweichende unternehmerische Orientierungen bilden das Stakeholder Management (vgl. Freeman 1984), normatives Management (vgl. Bleicher 1991), Corporate Social Responsibility (vgl. Carroll 1991), Kommunitarismus (vgl. Sandel 1982) sowie die Gemeinwohlökonomie (vgl. Felber 2010).

Die Purpose-Debatte wird zusehends als Neuausrichtung der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen wahrgenommen (vgl. Kropfeld/Reichel 2024: 69f.; Maurer 2024: 47–49). In seiner Erklärung von 2019, fordert der Business Roundtable, dass Unternehmen nicht mehr ausschließlich auf den Shareholder-Value, sondern vermehrt auf den Stakeholder-Value fokussieren sollen (vgl. Business Roundtable 2019: 1). Auch Larry Fink (2018), CEO von Black Rock betont die essenzielle Bedeutung eines Purpose im Unternehmen: »Um auf Dauer erfolgreich zu sein, muss jedes Unternehmen nicht nur finanzielle Leistungen erbringen, sondern auch zeigen, wie es einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leistet. Unternehmen müssen allen ihren Stakeholdern zugutekommen, einschließlich Aktionären, Mitarbeitern, Kunden und den Gemeinden, in denen sie tätig sind« (ebd.: 1, eigene Übersetzung). Dayana Jiminez et al. (2021: 2) weisen darauf hin, dass die strategische Ausrichtung auf eine Purpose-Orientierung zu einem der am schnellsten wachsenden strategischen Trends in Unternehmen geworden ist. Wenngleich zu hinterfragen ist, inwieweit Unternehmen Purpose-Washing betreiben (vgl. Ribeiro et al. 2024: 26), ist zu erwarten, dass Pionierunternehmen, Investor*innen sowie kritischen Medien und Kund*innen zunehmend auf eine stärkere Purpose-Orientierung hinwirken.

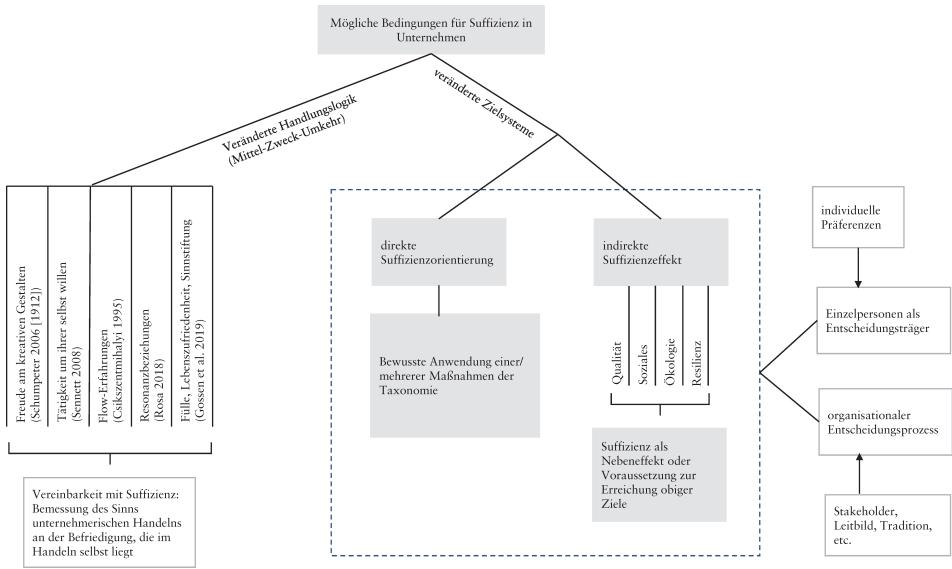
Grundsätzlich lässt sich unterscheiden zwischen dem Corporate Purpose und dem Personal Purpose (vgl. Ribeiro et al. 2024: 1; Rey/Malbašić 2019: 17–25; Maurer 2024: 47). Der Corporate Purpose wurde bereits von Chester Barnard (1938: 231) und Peter Drucker (1974: 47) thematisiert, allerdings ist der Purpose von Unternehmen in Wissenschaft und Praxis bislang nicht einheitlich definiert (vgl. Jimenez 2021: 18). Die Definition von Annette Bruce und Christoph Jeromin (2020: 23) fußt auf Anjan Thakor und Robert Quinn (2013: 2) und beschreibt den Corporate Purpose als »den höheren Zweck eines Unternehmens, der über die reine Gewinnorientierung hinausgeht« (Bruce/Jeromin 2020: 23, eigene Übersetzung; vgl. Ribeiro et al. 2024: 13). Sie heben hervor, dass der Purpose eines Unternehmens als ein nachhaltiges, wertschöpfendes Versprechen zu verstehen ist, das sowohl im lokalen als auch im globalen Kontext Relevanz besitzt. Die

Festlegung des Corporate Purpose kann durch die Geschäftsleitung oder in einem partizipativen Prozess unter Einbezug der Mitarbeitenden (vgl. Bruce/Jeromin 2020: 80) oder weiterer Stakeholder (vgl. Ribeiro et al. 2024: 18) erfolgen.

Der Personal Purpose wird mitunter als persönlicher Sinn verstanden, den ein Mensch daraus schöpft, dass er sich mit dem Corporate Purpose identifiziert (vgl. Rey et al. 2019: 7). Das impliziert, dass auch der Personal Purpose aus der Perspektive des Corporate Purpose betrachtet wird oder sogar aus ihm hervor geht – top down sozusagen (vgl. Rey/Malbašić 2019: 18). Allerdings wirkt der Personal Purpose ebenso in umgekehrter Richtung, vom Individuum zur Organisation, wenn »der Einzelne den Sinn seiner Arbeit aus einem Personal Purpose« ableitet (ebd.: 18, eigene Übersetzung). Dabei lässt sich der Personal Purpose, als Berufung eines Individuums auffassen, als eine »tief empfundene, sinnstiftende Leidenschaft für ein bestimmtes Tätigkeitsfeld oder eine spezifische berufliche Aufgabe, die eine Person als ihren Lebenszweck begreift« (Hirschi 2012: 479, eigene Übersetzung). Dies kann mit Phänomenen einhergehen, die schon Joseph Schumpeter (2006 [1912]), Richard Sennett (2008), Mihaly Csikszentmihalyi (1995) und Hartmut Rosa (2016) beschrieben haben. Schumpeter (2006 [1912]: 138) betont, neben dem Streben nach Gewinn und Prestige, die »Freude am kreativen Gestalten« als zentralen Antrieb eines Typus von Unternehmern. Sennett (vgl. 2008: 32) erwähnt zudem, dass Arbeit über rein ökonomische Logiken hinausgehen kann, indem sie aus intrinsischer Motivation erfolgt. Der Erfolg spiegelt sich in diesem Fall nicht zwingend im Preis, sondern in der Qualität des Ergebnisses wider. Dieses Tätigsein kann mit Flow-Erlebnissen einhergehen (vgl. Csikszentmihalyi 1995: 235f.), bei denen Menschen vollständig in einer Tätigkeit aufgehen und Glücksmomente erleben. Diese Art des Arbeitens lässt sich auch als resonante Beziehung interpretieren (vgl. Rosa 2016: 74), was eine tiefere Sinnhaftigkeit des unternehmerischen Handelns ermöglicht (vgl. Maurer 2024: 47). Darüber hinaus haben Unternehmer*innen und Mitarbeitende die Möglichkeit, sich in ihrer beruflichen Tätigkeit authentisch zu erleben, wenn sie ihren Personal Purpose in das Unternehmen einbringen können (vgl. Rey/Malbašić 2019: 19).

Carlos Rey und Ivan Malbašić (2019: 23f.) betonen die Bedeutung der Synergie des Corporate Purpose mit dem Personal Purpose. Wie bei Christel Maurer (2024: 47; 2019: 392) beschrieben, kann in solchen Konstellationen die Tätigkeit, die dann um ihrer selbst willen ausgeführt und von Erfahrungen der Sinnstiftung sowie persönlicher Erfüllung begleitet wird, wichtiger werden als extrinsische Anreize. Auf diese Weise kann das Bedürfnis nach compensatorischer Befriedigung durch ökonomische oder konsumistische Zielsetzungen reduziert werden. So öffnet sich ein Zugang zu unternehmerischer Suffizienz, die nicht als Verzicht, sondern vielmehr als innere Fülle, Lebenszufriedenheit und Sinnstiftung wahrgenommen wird (vgl. Gossen et al. 2019: 2; Maurer 2019: 392).

Wenn Unternehmen einem übergeordneten Zweck jenseits reiner Gewinnmaximierung folgen, ergeben sich drei Perspektiven, die suffiziente Maßnahmen wahrscheinlich werden lassen oder begünstigen. Abbildung 2 zeigt die möglichen Bedingungen, die für den Einsatz von Suffizienzstrategien identifiziert werden können.



*Abbildung 2: Mögliche Bedingungen für den Einsatz von Suffizienzstrategien
(Quelle: eigene Darstellung)*

Erstens besteht die Möglichkeit, dass die Unternehmensführung quantitative Ziele definiert, die per se mit Suffizienz vereinbar sind, weil sie bewusst auf einer Selbstbegrenzung oder Reduktion in einem oder mehreren der oben genannten Bereiche der Taxonomie (vgl. Abb. 1) beruhen (direkte Suffizienzorientierung). Dies kann zur expliziten Wahl einer oder mehrerer Suffizienzstrategien (vgl. Bruckner 2024; Bocken et. al. 2022; Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022) führen.

Zweitens kann die Ausrichtung auf qualitative Ziele, etwa die Konzentration auf bestimmte Problemlösungen, reine Bedarfsorientierung, eine besondere Qualität, Bekämpfung sozialer Herausforderungen, Klimaschutz etc. um ihrer selbst willen, den Nebeneffekt haben, dass eine Gewinnmaximierung ihre Priorität oder ihren sinnstiftenden Charakter verliert. Oft ist in diesem Zusammenhang von einem suffizienz-orientierten Purpose die Rede (vgl. Bruckner 2024: 25, 33; Kropffeld/Reichel 2024: 68; Beyeler 2024: 99). In diesen Fällen bildet Suffizienz zwar kein direktes Ziel, kann aber als Mittel oder Nebeneffekt auftreten (indirekte Suffizienzeffekte).

Bei direkter Suffizienzorientierung sowie indirekten Suffizienzeffekten können folgende Beweggründe handlungsleitend sein: (1) ökologische, (2) ökonomische (z. B. Produktqualität, Unternehmenskultur und Resilienz), (3) soziale (beispielsweise das Wohlbefinden der Kund*innen (vgl. Gossen et. al. 2019: 3, 10) sowie (4) exogene Faktoren (z. B. Krisen, politische Maßnahmen oder soziale Forderungen) (vgl. Schneidwind/Palzkil-Vorbeck 2011: 16; Maurer 2024: 46). Darüber hinaus können direkte Suffizienzorientierung und/oder indirekte Suffizienzeffekte von Einzelpersonen als auch von Entscheidungsträger*innen infolge entsprechen-

der individueller Präferenzen initiiert werden (insbesondere im Fall inhabergeführter Firmen) oder auf organisationalen Entscheidungsprozessen beruhen, in die beispielsweise Stakeholder involviert sind.

Drittens ist es möglich, dass eine veränderte Handlungslogik (Mittel-Zweck-Umkehr) vorliegt. Dabei kann es sich um eine Verlagerung der unternehmerischen Sinnstiftung von der Ziel- auf die Prozessebene handeln, insbesondere auf die dabei eingesetzten Mittel, Tätigkeitsfelder und spezifischen (z. B. handwerklichen/künstlerischen) Kompetenzen. Dies kann Phänomene wie beispielsweise den Flow-Effekt oder eine hohe Selbstwirksamkeit und Befriedigung infolge der eigentlichen Prozessausführung oder Tätigkeit um ihrer selbst willen bewirken. Gleichwohl kann daraus ein systematisches Entwicklungsmuster entstehen, das von außen betrachtet einer Strategie entspricht (vgl. Mintzberg et al. 1999: 23–26, 219–222). Monetäre Belange können damit zu einer Nebenbedingung werden, während die eigentliche Sinnstiftung in der Qualität des Mitteleinsatzes und des gelingenden Handelns liegt.

Dies führt zu einer veränderten Handlungslogik, nämlich zur Umkehr der üblichen, in der Betriebswirtschaftslehre unterstellten Mittel-Zweck-Relation hinsichtlich der Frage, warum eine Firma gegründet wurde, was ihre eigentliche Bestimmung ist und wie sie geführt wird. Nicht die Gewinnerzielung bildet den eigentlichen Zweck, sondern die Bereitstellung bestimmter Lösungen, Problemlösungspotenziale, Handlungskompetenzen oder einer herausragenden Qualität um ihrer Besonderheit willen. Überschüsse bilden nur ein Mittel, um diese übergeordnete Zwecke zu erfüllen.

4 Methodisches Vorgehen

Um die Forschungsfragen mithilfe des zuvor beschriebenen konzeptionellen Rahmens bearbeiten zu können, wurden vier Fallstudien durchgeführt. Die Suffizienzmaßnahmen der ausgewählten Unternehmen wurden auf Basis der vorgestellten Taxonomie (vgl. Abb. 1) eingeordnet und die jeweiligen Beweggründe erkundet. Darüber hinaus wurde untersucht, welchen Hürden und Spannungsfeldern sich die Unternehmen gegenübersahen und welche Faktoren dazu beitragen, trotz des Einsatzes von Suffizienzstrategien langfristig zu existieren.

Die »kriterienorientierte Stichprobenziehung« (Schreier 2010: 241) der vier Unternehmen orientierte sich an folgenden Faktoren: (1) Die Firmen stammen aus dem DACH-Raum, (2) widmen sich dem nachhaltigen Bauen und Planen, (3) setzen unterschiedliche Geschäftsmodelle um und (4) es ist der Autorin aufgrund von Gesprächen im Vorfeld der Experteninterviews oder früheren Erhebungen (vgl. Maurer 2024; 2019) bekannt gewesen, dass sie mindestens eine Suffizienzstrategie nutzen. Die Beschränkung auf vier Fälle dient einer detaillierten Analyse (vgl. Schreier 2010: 248). Die vier leitfadengestützte Experteninterviews (vgl. Helfferich 2011) mit den Inhabern der Unternehmen wurden zwischen Juni und Juli 2024 digital geführt und aufgezeichnet sowie transkribiert und dauerten zwischen 38 und 95 Minuten.

Die Business Cases wurden stufenweise wie folgt analysiert: (1) Zunächst wurden die angewandten Suffizienzstrategien, deren Umsetzung sowie Beweggründe im Rahmen von Teilschritten der thematischen Analyse (vgl. Braun/Clarke 2006; 2021) herausgearbeitet. Dabei wurden (1) Codes aus den Transkripten der Interviews gebildet, die anschliessend kategorisiert wurden. (2) Auf die gleiche Weise wurde in drei von vier Fällen der Corporate Purpose ermittelt, während er in einem Fall bereits formuliert vorlag. (3) Danach wurden die in den Interviews beschriebenen Business Cases ebenfalls mittels thematischer Analyse (vgl. Braun/Clarke 2006; 2021) ausgewertet. Basierend auf den daraus resultierenden Themes wurden die Analyseebenen der Business Cases bestimmt. (4) Anschließend wurden die Herausforderungen und Schwierigkeiten, die Suffizienzstrategien einzusetzen, mithilfe von Codierung und Kategorienbildung (thematische Analyse) ermittelt. (5) Schließlich wurden abermals basierend auf Themes, die Faktoren herausgearbeitet, die zur wirtschaftlichen Existenzsicherung der Firmen beitragen.

Die Erarbeitung der beiden Themes-Gruppen erfolgte induktiv in vier Schritten mittels thematischer Analyse (vgl. Braun/Clarke 2006; 2021):

- Generierung der Codes aus den Transkripten der Interviews
- Kategorisierung der Codes
- Bildung der Themes auf Grundlage der Kategorien
- Prüfung der Themes auf inhaltliche Konsistenz

Auf diese Weise wurden für die Beschreibung der Business Cases acht Themes generiert (außergewöhnliches Geschäftsmodell, unkonventionelle Geschäftsführung, Finanzierungsmodell, Unternehmensgröße, Marketing, Kommunikation mit den Kund*innen, persönlicher Lebensstil) sowie wiederum acht Themes, auf denen die Beschreibung der Business Faktoren basiert, die dazu beitragen, dass die Firmen betriebswirtschaftlich überlebensfähig sind (aufgrund Orientierung am Corporate Purpose: Abweichung vom Dogma der Gewinnmaximierung, außergewöhnliches Geschäftsmodell, Attraktivität der Firma, konstante Auftragslagen, eigenfinanziert/weitgehend eigenfinanziert, geringe Investitionskosten, geringe Fixkosten, bescheidener materieller Lebensstil).

5 Empirische Ergebnisse

5.1 Beschreibung der Business Cases

Im Folgenden werden die Business Cases der Fallbeispiel-Unternehmen beschrieben, welche eine Kombination von purpose-orientierten Geschäftsstrategien und der Implementierung von Suffizienzansätzen aufweisen.

5.1.1 Gabriel Architekten (Einzelunternehmung)

Als Vorreiter des umweltschonenden Bauens, gründete Ingo Gabriel seine Firma mit Sitz in Oldenburg im Jahr 1984. In den letzten Jahren beschäftigt sich das

Unternehmen vor allem mit energetischen Sanierungen von Altbauten und ist vornehmlich vor Ort aktiv.

Corporate Purpose: Als Purpose des Unternehmens lässt sich Freiheit und Unabhängigkeit in der Praxis des ökologischen Bauens benennen.

Außergewöhnliches Geschäftsmodell: Der Firmeninhaber, Co-Autor eines Grundlagenwerks über ökologisches Bauen, fokussiert auf energieminiertes Bauen, Altbausanierungen und Holzbau. Absehbare Änderungen der Lebensumstände der Bewohner werden in die Planung einbezogen, um Wohneinheiten so zu konstruieren, dass sie mit geringem Aufwand teilbar sind oder beispielsweise Obergeschosse abgetrennt werden können. Dabei wird das Prinzip verfolgt, kleiner und einfacher zu bauen, auch im Hinblick auf die eingesetzte Haustechnik.

Unkonventionelle Geschäftsführung: Der Firmeninhaber nimmt ausschließlich Aufträge an, deren Umsetzung sich ästhetisch, strukturell und ökologisch mit seinen Werten in Übereinstimmung bringen lassen. Während sich das Unternehmen in den Aufbaujahren hauptsächlich mit Neubauten beschäftigte, liegt der Schwerpunkt mittlerweile in der Sanierung bestehender Gebäude. Freiheit, Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit sind zentrale Prinzipien der Unternehmensführung. Dies beinhaltet auch, Kund*innen mit widersprüchlichen oder fragwürdigen Umsetzungswünschen zu konfrontieren, selbst wenn dies zum Verlust des Auftrags führen kann. Darüber hinaus betont der Inhaber, wie wichtig ihm die innere Befriedigung durch die prinzipientreue Ausführung und das Gelingen der Umsetzung sind.

Finanzierungsmodell: Die Finanzierung basiert ausschließlich auf Eigenkapital.

Unternehmensgröße: In früheren Jahren beschäftigte das Unternehmen bis zu sechs Mitarbeitende. Da jedoch trotz einer soliden Auftragslage keine Bewerber*innen gefunden wurden, die den Corporate Purpose mittragen würden, zählt die Firma derzeit drei Mitarbeitende.

Marketing: Gabriel Architekten verzichten auf klassische Werbemaßnahmen. Allerdings hat der Inhaber mehrere Fachbücher verfasst, hält Vorträge und bietet im Vorfeld von Bauvorhaben kostenfreie Beratungen an.

*Kommunikation mit den Kund*innen:* Der Inhaber führt eingehende Gespräche mit den Kunden über ihre aktuellen Bedürfnisse und deren potenziellen langfristigen Veränderungen, etwa durch den Auszug der Kinder. Er verdeutlicht die Auswirkungen des Bauvorhabens auf die Lebensumstände, indem er beispielsweise berechnet, wie viele Arbeitsstunden erforderlich sind, um den Bau eines Quadratmeters Wohnfläche zu finanzieren². Gelegentlich rät er Kund*innen von einem Bauvorhaben ab, wenn er der Ansicht ist, dass alternative Lösungen besser zu den geäußerten Bedürfnissen passen. Während manche Kund*innen von dieser direkten Kommunikationsweise unter Umständen brüskiert sind, wird sie von anderen geschätzt.

Image des Inhabers / der Firma: Ingo Gabriel nimmt eine Vorreiterrolle im Bereich des ökologischen Bauens ein, genießt durch seine Publikationen einen

2 Demnach könnten Bauherren, die auf 30 Quadratmeter Wohnfläche bei ihrem Neubau verzichten, für den Rest ihres Lebens sechs Wochen pro Jahr mehr Ferien machen.

hohen Bekanntheitsgrad und wird aufgrund seiner Expertise offenbar sehr geschätzt.

Persönlicher Lebensstil: Aus persönlichen Überzeugungen heraus pflegt der Inhaber seit Jahrzehnten einen – in eigenen Worten – »lustvollen Lebensstil, der mit Großzügigkeit im Kleinen und Sparsamkeit im Großen verbunden ist«, also von außen betrachtet als genügsam bezeichnet werden kann. Die daraus resultierende finanzielle Unabhängigkeit ermöglicht es ihm, Aufträge abzulehnen, die dem Purpose widersprechen. Im Zweifelsfall würden er und seine Mitarbeitenden es vorziehen, Kurzarbeit in Kauf zu nehmen, anstatt einen Auftrag anzunehmen, der ihnen keine Freude bereitet, allerdings sei dies seit der Firmengründung nicht vorgekommen.

5.1.2 n 11 Architekten GmbH

Die Firma n 11 Architekten GmbH wurde 2013 von Sascha Schär in Zweisimmen (Schweiz) gegründet. Sie widmet sich der Planung und Ausführung von Um- und Neubauten, die nach den Prinzipien des Low-Tech-Designs und der Kreislaufwirtschaft gemäß Cradle to Cradle (vgl. Braungart/McDonough 2014), insbesondere der Wiederverwertung von Baumaterialien gestaltet werden.

Corporate Purpose: Der Inhaber betrachtet ökologisches Bauen als Ausdruck einer bescheidenen Lebensführung, die er als die Kunst »des kreativen Unterlassens« (Paech 2012: 144) beschreibt.

Außergewöhnliches Geschäftsmodell: Der Schwerpunkt liegt auf dem Bauen im Bestand, um Umweltauswirkungen zu minimieren. Der Einsatz moderner Gebäudetechnik wird auf das notwendige Minimum beschränkt (Low Tech). Die Gebäude werden so geplant, dass sie ohne zusätzliche Heizsysteme auskommen und möglichst wenig Energie verbrauchen.

Wo immer möglich, werden gebrauchte, vorwiegend natürliche Baustoffe von Bauteilebörsen verwendet, die bei einem etwaigen Rückbau in den natürlichen Kreislauf zurückgeführt werden können. Die Planung der Gebäude beginnt erst, wenn das benötigte Baumaterial organisiert ist, was einen erheblichen organisatorischen und zeitlichen Aufwand mit sich bringt.

Unkonventionelle Geschäftsführung: Im Gegensatz zur gängigen Praxis in der Architektur orientiert sich die Geschäftsführung konsequent am Purpose des Unternehmens, selbst wenn dies zu Umsatzeinbußen durch eine Ablehnung von Aufträgen führt. Aufgrund des Geschäftsmodells ist der Planungs- und Bauprozess zeitaufwändig und mit geringeren Umsätzen verbunden.

Das Unternehmen lehnt es beispielsweise ab, sogenannte »kalte Betten³ (vgl. UVEK 2011: 4) zu schaffen, obwohl in benachbarten Gemeinden wie Gstaad von örtlichen Architekturbüros durch die Zusammenarbeit mit wohlhabenden,

3 Begriffsdefinition: »Zweitwohnungen, die nicht kommerziell bewirtschaftet werden, werden in der Regel ausschliesslich von deren Besitzern und Angehörigen genutzt. Die durchschnittliche Belegung dieser Betten liegt bei dreissig bis vierzig Tagen pro Jahr. An den übrigen Tagen stehen sie leer – deshalb der Ausdruck (...)« (UVEK 2011: 4).

oft prominenten Ferienhausbesitzern überdurchschnittlich hohe Gewinne erzielt werden.

Finanzierungsmodell: Die Finanzierung erfolgt auf Basis von Eigenkapital.

Unternehmensgröße: Derzeit beschäftigt die Firma vier Mitarbeitende. Der Inhaber beabsichtigt, künftig nicht mehr als ein bis drei weitere Personen einzustellen, um zu vermeiden, dass aufgrund wirtschaftlichen Drucks Aufträge angenommen werden müssen, die nicht mit dem Purpose des Unternehmens übereinstimmen. Mit der aktuellen Mitarbeiterzahl glaubt der Inhaber, Aufträge kostendeckend umzusetzen und gegebenenfalls Rücklagen bilden zu können, um Projekte mit höherem Aufwand vorfinanzieren zu können.

Marketing: Das Unternehmen nutzt keine klassischen Werbemaßnahmen. Der Firmensitz, ein unkonventionelles Wohn- und Geschäftshaus, das nach den eigenen Prinzipien der Firma im örtlichen Industriegebiet als »solares Direktgewinnhaus« (Schär 2024) erbaut wurde, hat unerwartet öffentliche Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Dies spiegelt sich in Berichterstattungen in der Presse sowie in Erwähnungen in Forschungsarbeiten wider.

*Kommunikation mit Kund*innen:* Ausführliche Gespräche mit den Kund*innen dienen dazu, deren Vorstellungen mit den Möglichkeiten abzugleichen, die aus Sicht des Unternehmens sinnvoll und umsetzbar erscheinen. Die Auftraggeber*innen werden ermutigt, an der Suche nach Baumaterialien mitzuwirken, was häufig bewirkt, dass diese ihre Ansprüche anpassen, was von der Firma als positiver Effekt betrachtet wird.

Image des Inhabers / der Firma: Aufgrund des innovativen Geschäftsmodells und des auffälligen, selbst erbauten Firmensitzes hat das Unternehmen Bekanntheit erlangt, was unter anderem dazu führt, dass oft Blindbewerbungen von qualifizierten Bewerber*innen eintreffen.

Persönlicher Lebensstil: Bereits seit langem pflegt der Inhaber einen materiell genügsamen und den eigenen Überzeugungen entsprechenden Lebensstil. Dies stärkt sowohl seine Glaubwürdigkeit, als auch die der Firma, und trägt überdies zur Resilienz des Unternehmens bei.

5.1.3 Neue Holzforum AG

Die Neue Holzforum AG in Bern ist spezialisiert auf die Planung und den Bau ökologischer Ein- und Mehrfamilienhäuser, die unter Einsatz computergestützter Technik im Holzrahmenbau gefertigt werden. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 1998 von Markus Mosimann, nachdem sein vorheriges Unternehmen, Holzforum, das er seit seiner Gründung im Jahr 1993 wachstumsorientiert geführt hatte, Insolvenz anmelden musste.

Corporate Purpose: Das Unternehmen verfolgt das Ziel, ästhetisch ansprechende, ökologische Holzhäuser zu errichten, die ein gesundes und angenehmes Wohnklima schaffen.

Außergewöhnliches Geschäftsmodell: Der Gründer entwickelte ein computergesteuertes Verfahren, mit dem Ein- und Mehrfamilienhäuser im Holzrahmenbau realisiert werden, die ohne den Einsatz komplexer Gebäudetechnik auskommen

und als Einofenhäuser konstruiert werden können. Die Baumaterialien und Konstruktionsprinzipien sind auf ein gesundes und angenehmes Wohnklima ausgerichtet. Die Planung orientiert sich an der Leitfrage: ›Was ist überflüssig?‹ Dies impliziert beispielsweise, nur ein statt mehrerer Badezimmer einzuplanen und die Leitungsführungen so zu gestalten, dass Küche und Bad übereinander angeordnet sind.

Die Firma agiert als Generalunternehmung, um den Kund*innen als alleinige Ansprechpartnerin zur Verfügung zu stehen und den gesamten Bauprozess zu steuern und zu verantworten.

Unkonventionelle Geschäftsführung: Als Pionier des modernen Holzbau in der Schweiz distanziert sich der Firmeninhaber vom Wachstumsparadigma, da er durch den Konkurs seiner ersten Firma dessen Nachteile erlebt hat. Die Neue Holzforum AG verfolgt das Konzept eines ›Nullwachstums‹: Pro Jahr wird maximal eine bestimmte Anzahl von Häusern projektiert. Dabei wird angestrebt, die Qualität der Produkte, Dienstleistungen und Unternehmenskultur kontinuierlich zu verbessern.

Finanzierungsmodell: Auch bei ihrer Rechtsform als Aktiengesellschaft wird die Firma ausschließlich mit Eigenkapital ohne externe Kapitalgeber geführt.

Unternehmensgröße: Der Inhaber strebt an, das Unternehmen von den Zwängen eines quantitativen Wachstumskurses zu befreien. Die Ablehnung einer Wachstumsstrategie dient dazu, zeitliche und inhaltliche Gestaltungsfreiraume zu schaffen und die Resilienz der Firma zu stärken. Eine Erhöhung der aktuellen Mitarbeiterzahl von 13 Mitarbeitenden ist deshalb nicht vorgesehen.

Marketing: Aufgrund der positiven Auftragslage verzichtet die Neue Holzforum AG auf klassische Werbemaßnahmen. Das besondere Geschäftsmodell des Unternehmens hat wiederholt zu Berichterstattungen in der Presse geführt. Markus Mosimann hat zudem ein Buch über seine Bauweise veröffentlicht (vgl. Mosimann/Lettau 2012).

*Kommunikation mit Kund*innen:* Mosimann führt umfassende Gespräche mit Kund*innen, die die zugrunde liegenden Werte teilen. Aufträge von Personen, deren Vorstellungen von denen der Firma abweichen, werden abgelehnt. Mosimann organisiert für Interessent*innen Besichtigungen von bereits für andere Kund*innen errichteter Gebäude. Kund*innen werden gebeten, ihre Wünsche und Anforderungen gründlich zu reflektieren, um zu klären, was gegebenenfalls überflüssig ist. Dabei nimmt Mosimann eine kritische Rolle ein.

Image des Inhabers / der Firma: Weiterempfehlungen durch Kund*innen, Presseberichte über das innovative Konstruktionsprinzip sowie die Buchveröffentlichung tragen zum positiven Renommee der Firma bei.

Persönlicher Lebensstil: Mosimann pflegt einen Lebensstil, der im Einklang mit seinen Nachhaltigkeitsvorstellungen steht. Er bezieht ein angemessenes, aber für einen Unternehmensinhaber maßvolles Gehalt.

5.1.4 Thoma Holz GmbH

Erwin Thoma gründete 1990 die Thoma Holz GmbH in Goldegg (Österreich). Sie ist spezialisiert auf die Konzeption und den Bau von Holzmassivhäusern, betreibt ein Forschungszentrum, ist an mehreren Standorten aktiv und kooperiert mit Partnerbetrieben in verschiedenen Ländern.

Corporate Purpose: Das Unternehmen strebt an, die Bauwirtschaft zu verändern, damit diese dem Leben dient, anstatt es zu belasten.

Außergewöhnliches Geschäftsmodell: Die im Massivholzbau errichteten Häuser bestehen aus sogenanntem »Mondholz«⁴, heizen und kühlen sich selbst, kommen überdies ohne den Einsatz von Holzschutzmittel, Metall, Leim oder anderen toxischen Verbindungstechniken wie Klebstoffen aus. Das verwendete Holz aus heimischer und nachhaltiger Forstwirtschaft wird zum biologisch optimalen Zeitpunkt geschlagen, um Langlebigkeit und beste Qualität zu gewährleisten. Das selbst entwickelte und patentierte Bausystem »Holz100« basiert darauf, Passivhäuser ohne zusätzliche Dämmung und komplexe Haustechnik zu konstruieren. An die Baumaterialien wird der Anspruch gestellt, sich über mindestens sieben Generationen zu bewähren, zudem wiederverwertbar und kreislaufähig zu sein. Langfristiges Ziel ist dabei, Städte zu schaffen, deren Materialbedarf sich aus dem Rückbau speist, ähnlich wie ein sich selbst regenerierender Wald.

Unkonventionelle Geschäftsführung: Abweichend von der branchenüblichen Gewinnorientierung werden Einnahmen zu großen Teilen genutzt, um in der firmeninternen Forschungsabteilung Lösungen für gesundes, energieautarkes und ökologisches Bauen zu entwickeln, woraus etliche Patente hervorgegangen sind. Der Betrieb wird familienfreundlich mit flachen Hierarchien geführt. Zentrale Motivation ist eine tiefe Befriedigung, die sich aus der Sinnhaftigkeit des unternehmerischen Handelns ergibt.

Finanzierungsmodell: Das Unternehmen wird weitgehend mit Eigenmitteln finanziert.

Unternehmensgröße: Derzeit sind 150 Mitarbeitende an fünf Standorten (vier in Österreich und einer in Deutschland) beschäftigt. Obwohl die Option bestanden hatte, sich zu einem gewinnträchtigen Anbieter kompletter Fertighäuser zu entwickeln, wurde entschieden, eine kleinere Unternehmensgröße beizubehalten. Gegenwärtig wird im Rahmen eines Franchise-Systems mit 157 Partnerbetrieben in verschiedenen Ländern kooperiert, auf die somit ein Teil der Wertschöpfung entfällt.

Marketing: Auf klassische Werbemaßnahmen wird weitgehend verzichtet, da die Aktivitäten des Unternehmens durch Presseberichte öffentliche Aufmerksamkeit erlangen. Darüber hinaus hat der Inhaber mehrere Bücher veröffentlicht. Vorträge von ihm finden sich in den digitalen Medien.

*Kommunikation mit den Kund*innen:* Bauvorhaben werden als gemeinschaftlicher Prozess betrachtet, um eine enge und vertrauensvolle Beziehung zu

4 Als Mondholz wird Holz bezeichnet, das im Winter »während der abnehmenden Mondphase oder beim Neumond« geschlagen wird (Zürcher 2003: 351).

Kund*innen aufzubauen, denen gegenüber stets eine faire und transparente Haltung eingenommen wird.

Image des Inhabers / der Firma: Das Unternehmen wurde für seine innovative, umweltgerechte Wirtschaftsweise und familienfreundliche Unternehmensführung mehrfach ausgezeichnet und genießt internationale Anerkennung.

Persönlicher Lebensstil: Der Lebensstil des Inhabers ist ethischen Grundsätzen unterworfen, die er aus menschlicher und ökologischer Perspektive als verantwortungsvoll bezeichnet.

5.2 Suffizienzstrategien der ausgewählten Unternehmen

Abbildung 3 zeigt in allen Unternehmen eine Bandbreite von 10 bis 15 verschiedenen Suffizienzstrategien, insbesondere solchen, die weit darüber hinaus reichen, lediglich nachhaltige Konsummuster zu befördern. Alle untersuchten Firmen setzen Suffizienzstrategien in den Bereichen Technik, Energie/Rohstoffe (Ressourcen), Marketing, Sortimentspolitik, Verkaufsstrategie, Produktdesign (Einfluss auf nachhaltige Kosummuster Kund*innen) und Gewinn ein. Drei oder zwei der untersuchten Firmen verwenden Suffizienzstrategien auf den Ebenen Personal (Ressourcen), Einfluss auf nachhaltige Konsummuster bei Mitarbeitenden und andere Stakeholder, Repair-Service/Prosumtentum (Einfluss auf nachhaltige Kosummuster Kund*innen), Lohn sowie Investitionen. Lediglich ein Unternehmen nutzt jeweils Suffizienzstrategien in den Bereichen Output/Produktion, geografischer Aktionsradius (Ressourcen) und Preispolitik (Einfluss auf nachhaltige Kosummuster Kund*innen). Einzig im Hinblick auf Rendite sowie Rechtsform/Besitzstruktur werden von den untersuchten Firmen keine Suffizienzstrategien genutzt.

In Tabelle 1 wird dargestellt, wie die angewandten Suffizienzstrategien im Bereich Kapazitätsbegrenzungen operationalisiert werden. Zum Teil überschneiden sich die konkreten Umsetzungen der Suffizienzstrategien (z. B. Vermeidung von High-Tech Lösungen, Limitierung des Personals, Limitierung von Marketing, massvolle Verkaufsstrategien). Eine Reihe von Suffizienzstrategien werden jedoch gemäß des jeweiligen Geschäftsmodells sehr unterschiedlich umgesetzt (Begrenzung des Einsatzes von Energie & Rohstoffen, Limitierung bzgl. der Sortimentspolitik, begrenzte Bandbreite des Produktdesigns, Einsatz von Repair-Service/Prosumtentum, genügsame Konsummuster Mitarbeitende und Stakeholder). Darüber hinaus wird die konkrete Umsetzung von Suffizienzstrategien beschrieben, die lediglich von einem Unternehmen genutzt werden (Limitierung des Outputs, Begrenzung von Logistik & Mobilität, Limitierung des geographischen Aktionsradius, genügsame Preispolitik).

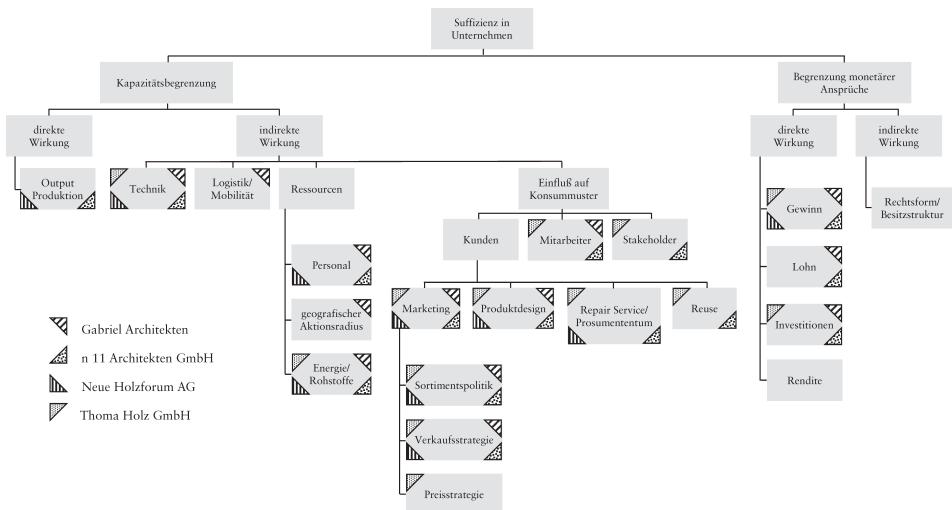


Abbildung 3: Übersicht über die Suffizienzstrategien der ausgewählten Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Maurer 2024: 51)

Einige der Suffizienzstrategien nähern sich der Effizienz und Konsistenz, etwa durch eine Begrenzung auf bestimmte Energieformen und Rohstoffe sowie deren Verwendung. Gleichwohl ergeben sich daraus Suffizienzeffekte, weil eine hinreichend konsequente Begrenzung auf bestimmte Verfahren, Substanzen und Design-Optionen das Auftragsvolumen und somit den Firmenoutput gleichermaßen tendenziell begrenzt.

| Suffizienzstrategie gemäss Taxonomie | Konkrete Umsetzung | | Unternehmen |
|---|--|---|---|
| Limitierung des Outputs | Erstellung einer maximalen Anzahl von Häusern pro Jahr | | Newe Holzforum AG |
| Begrenzung des Einsatzes an Technologie | Vermeidung von High-Tech Lösungen | Geringes Niveau an Gebäudetechnik | Gabriel Architekten Newe Holzforum AG n 11 Architekten GmbH |
| | | Weitgehend energieautarke Gebäude, z. T. ohne Heizung | Thoma Holz GmbH |
| Limitierung von Logistik & Mobilität | Reduzierung des Mobilitätsbedarfs durch Aufträge im fahrradfreundlichen Umkreis | | Gabriel Architekten |
| Begrenzung des Personals | Limitierung der Anzahl an Mitarbeitenden | | Gabriel Architekten Newe Holzforum AG n 11 Architekten GmbH |
| | Begrenzung auf norddeutschen Raum mit Fokus auf Firmensitz (zuvor deutschlandweit) | | Gabriel Architekten |

| Suffizienzstrategie gemäss Taxonomie | Konkrete Umsetzung | Unternehmen |
|---|--|---|
| Begrenzung des Einsatzes von Energie & Rohstoffen | Nutzung natürlicher Baustoffe im größtmöglichen Umfang, energieminimiertes Bauen | <i>Gabriel Architekten</i> |
| | | <i>Neue Holzforum AG</i> |
| | | <i>n 11 Architekten GmbH</i> |
| Limitierung von Marketing | Vermeidung von Werbung, Engagement für nachhaltige Lösungen, mediale Berichterstattung | Einsatz von Mondholz |
| | | Beratung, Buchpublikationen |
| | | Buchpublikation |
| | | Bau von Referenzgebäude |
| Begrenzung bzgl. der Sortimentspolitik | Fokus auf ökologische Altbauabsanierung Begrenzung auf nachhaltige Holzhäuser im Holzrahmenbau Begrenzung auf Projekte mittels Low Tech und Wiederverwertung Begrenzung auf Massivholzhäuser gemäß Konzept Holz100 | Buchpublikationen |
| | | <i>Gabriel Architekten</i> |
| | | <i>Neue Holzforum AG</i> |
| | | <i>n 11 Architekten GmbH</i> |
| Massvolle Verkaufsstrategien | Konsequente Begrenzung auf Projekte, die hinreichend kongruent mit dem Purpose sind | Situatives Abraten von Bauvorhaben |
| | | <i>Gabriel Architekten</i> |
| | | <i>Neue Holzforum AG</i> |
| | | <i>n 11 Architekten GmbH</i> |
| Genügsame Preispolitik | Vermeidung von Preissprüngen während der Pandemie | Verzicht auf eigenes Wachstum zugunsten der Entwicklung eines dezentralen Netzes kleinerer Partnerunternehmen, keine Ausschöpfung zunehmender Skalenerträge |
| | | <i>Thoma Holz GmbH</i> |
| Limitierte Bandbreite des Produktdesigns | Konzentration auf das Wesentliche, teilbare Häuser für multiple Nutzungen über Jahrzehnte Unnötiges weglassen, Planung nach Regeln des Holzbaus, keine Hangaufschüttungen Nutzung von Bauteilbörsen und Materialrestbeständen Vermeidung toxischer Verbindungstechniken, Klebstoffe oder Holzsitzmittel | Verzicht auf eigenes Wachstum zugunsten der Entwicklung eines dezentralen Netzes kleinerer Partnerunternehmen, keine Ausschöpfung zunehmender Skalenerträge |
| | | <i>Gabriel Architekten</i> |
| | | <i>Neue Holzforum AG</i> |
| | | <i>n 11 Architekten GmbH</i> |
| Einsatz von Repair-SERVICE/ Prosumtentum | Aufgrund digitaler Archivierung rascher Repair-Service Nutzung von Bauteilbörsen, Einbezug von Kunden bei Baumaterialbeschaffung Mitunter Mitwirkung der Kund*innen beim Bauen | Verzicht auf eigenes Wachstum zugunsten der Entwicklung eines dezentralen Netzes kleinerer Partnerunternehmen, keine Ausschöpfung zunehmender Skalenerträge |
| | | <i>Neue Holzforum AG</i> |
| | | <i>n 11 Architekten GmbH</i> |
| | | <i>Thoma Holz GmbH</i> |

| Suffizienzstrategie gemäß Taxonomie | Konkrete Umsetzung | Unternehmen |
|--------------------------------------|--|-----------------------|
| Genügsame Konsummuster Mitarbeitende | Mitarbeitende mit gleichen Werthaltungen | Gabriel Architekten |
| | Bescheidener Lebensstil und Suffizienzstrategien im Unternehmen mit Vorbildcharakter | n 11 Architekten GmbH |
| | Praxis eines ökologischen Lebensstils | Thoma Holz GmbH |
| Genügsame Konsummuster Stakeholder | Kommunikation mit Kooperationsbetrieben | n 11 Architekten GmbH |
| | Vorbildcharakter | Thoma Holz GmbH |

Tabelle 1: Übersicht der Operationalisierung der jeweiligen Suffizienzstrategien im Hinblick auf Kapazitätsbegrenzung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Maurer 2024: 52f.)

In Tabelle 2 wird aufgeführt, wie Suffizienzstrategien bezogen auf eine Begrenzung monetärer Ansprüche operationalisiert werden. Hier lässt sich erkennen, dass die beschriebenen Suffizienzstrategien weitgehend unterschiedlich operationalisiert werden.

| Suffizienzstrategie gemäß Taxonomie | Konkrete Umsetzung | Unternehmen |
|-------------------------------------|---|--|
| Limitierung des Profits | Orientierung an Kosten-deckung | Rücklagenbildung Gabriel Architekten n 11 Architekten GmbH |
| | Maßvolle Gewinnhöhe: Rücklagenbildung zwecks Resilienz und unvermeidbarer Investitionen | Neue Holzforum AG |
| | Purpose-Orientierung anstelle von Gewinnmaximierung | Thoma Holz GmbH |
| Begrenzung des Lohnniveaus | Einkommen korrespondiert mit suffizientem Lebensstil... | ... betrifft Geschäftsleitung und Mitarbeitende Gabriel Architekten ... betrifft Geschäftsleitung N 11 Architekten GmbH |
| | Ausstattung der Firma mit langlebigen und reparablen Gütern (Möbel, Technologie etc.) | Gabriel Architekten |
| Limitierung von Investitionen | Vermeidung kapitalintensiver Investitionen | n 11 Architekten GmbH |
| | Fokus auf Eigenkapitalfinanzierung (z.B. Entwicklungsabteilung) | Thoma Holz GmbH |

Tabelle 2: Operationalisierung der jeweiligen Suffizienzstrategien im Bereich der Begrenzung monetärer Ansprüche (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Maurer 2024: 52f.)

5.3 Handlungsleitende Beweggründe der Suffizienzstrategien

Die oben beschriebene Untergliederung möglicher Beweggründe für Suffizienzmaßnahmen wird nachfolgend auf die Fallbeispiele angewandt und in Tabelle 3 dargestellt. Es zeigt sich ein Akzent auf intrinsisch motiviertes Handeln, auf individuelle Neigungen, die in unternehmerische Aktivitäten einfließen. Zudem ist

ökologische Nachhaltigkeit neben wirtschaftlichen Faktoren handlungsrelevant. Demgegenüber erweisen sich externe Faktoren als weniger bedeutend.

Zudem lassen sich Suffizienzstrategien identifizieren, die in den beschriebenen Fällen nicht aus ökologischen Motiven heraus verfolgt werden:

- Ein Betrieb *begrenzt den Output* des Unternehmens, um den Kund*innen eine hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität zu bieten. Zudem wird auf diese Weise angestrebt, die Unternehmenskultur zu bewahren und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Darüber hinaus sollen Sachzwänge eines Wachstumskurses vermieden werden, die sich negativ auf die Lebensqualität des Inhabers auswirken würden.
- Alle untersuchten Unternehmen *verzichten auf konventionelle Werbemaßnahmen*, da diese Form der Kommunikation nicht den Werthaltungen der befragten Unternehmer entspreche. In allen vier Fällen wird erwähnt, dass die Arbeit der Unternehmen für sich sprechen solle und es angemessener sei, wenn andere berichten (Presseberichte). Darüber hinaus wird in zwei Fällen erwähnt, dass aufgrund der Auftragslage kein Bedarf an klassischem Marketing bestünde.
- Drei der vier Unternehmen *begrenzen die Anzahl ihrer Mitarbeitenden*, um die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen, das Betriebsklima sowie ihre persönliche Lebensqualität zu wahren oder zu verbessern. Als weitere Beweggründe wurden individuelle Überlegungen zur optimalen Unternehmensgröße angeführt, mit dem Ziel, organisatorische Sachzwänge zu vermeiden sowie hinreichende Resilienz zu erhalten oder zu stärken. Darüber hinaus wird in einem Fall die individuelle Entscheidung betont, Mitarbeitende beschäftigen zu wollen, die den Purpose des Unternehmens mittragen, anstatt einem Wachstumskurs zu folgen.
- In ihrer *Vertriebsstrategie* verfolgt ein Unternehmen einen *maßvollen Ansatz*: Es kooperiert mit Partnerbetrieben im In- und Ausland, die den Vertrieb und die ingenieurtechnische Umsetzung von Holz100-Bausätzen mit übernehmen. Dadurch kann sich das Unternehmen in betriebswirtschaftlicher Hinsicht auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, anstatt durch eine expansive Wachstumsstrategie zusätzliche betriebliche Ressourcen zu binden.
- Im Bereich der *Preispolitik* entschied sich ein Unternehmen bewusst gegen die marktüblichen Preisanpassungen während der Pandemie und hielt seine Preise im Einklang mit den ethischen Grundsätzen stabil.
- Ein Unternehmen *unterstützt Prosumertentum*, indem es Bauherrschaften mit handwerklichem Hintergrund die Möglichkeit bietet, sich aktiv an der Bauausführung zu beteiligen. Dies entspricht nicht nur spezifischen Kund*innenwünschen, sondern spiegelt auch eine hohe Wertschätzung für das Handwerk wider.

| | Beweggründe | Ausprägung | Unternehmen |
|---|---|---|--|
| Veränderte Handlungslogik (Mittel-Zweck-Umkehr) | Freude, Sinnstiftung durch kreatives Gestalten, | Orientierung am Corporate Purpose anstelle Gewinnorientierung | <i>Gabriel Architekten</i> <i>Neue Holzforum AG</i> <i>n 11 Architekten GmbH</i> <i>Thoma Holz GmbH</i> |
| Veränderte Zielsysteme | Ökologische Nachhaltigkeit | Altbauسانierungen, natürliche Baustoffe, teilbare Wohneinheiten, Reduktion auf das Wesentliche | <i>Gabriel Architekten</i> |
| | | Umweltverträgliche Häuser im Holzrahmenbau | <i>Neue Holzforum AG</i> |
| | | Ökologie als wichtigster treibender Faktor, Low Tech Gebäude, Cradle to Cradle Prinzip, Wiederverwertung von Baumaterial, Reduktion auf das Wesentliche | <i>n 11 Architekten GmbH</i> |
| | | Zukunftsfähige Bauweise über sieben Generationen und gemäß des Holz100 Prinzips | <i>Thoma Holz GmbH</i> |
| | Wirtschaftliche Faktoren | Qualität der Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit | <i>Gabriel Architekten</i> <i>n 11 Architekten GmbH</i> |
| | | | <i>Neue Holzforum AG</i> <i>Thoma Holz GmbH</i> |
| | | Soziale Faktoren | Wohlbefinden und Gesundheit der Hausbewohner <i>Neue Holzforum AG</i> <i>Thoma Holz GmbH</i> |
| | Exogene Faktoren | Reaktion auf Insolvenz nach Wachstumskurs | <i>Neue Holzforum AG</i> |
| | Individuelle Neigungen / Präferenz für erweiterte Handlungsspielräume | Handeln gemäß eigener Werthaltungen und Überzeugungen | Individuelle Freiheit und Unabhängigkeit <i>Gabriel Architekten</i> |
| | | | Priorität der Ökologie <i>n 11 Architekten GmbH</i> |
| | | | Schutz persönlicher Lebensqualität, Mitarbeiterzufriedenheit, kluge und ästhetische Einfachheit der Bauweise <i>Neue Holzforum AG</i> |
| | | Transformation der Baubranche | <i>Thoma Holz GmbH</i> |

Tabelle 3: Beweggründe für den Einsatz von Suffizienzstrategien (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Maurer 2024: 52f.)

5.4. Langfristige Beständigkeit der Unternehmen

5.4.1 Suffizienzspezifische Herausforderungen

Typisch auftretende Schwierigkeiten oder Hemmnisse für Suffizienzstrategien in der Baubranche werden in einer Studie des Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung aufgeführt:

- Wirtschaftliche Normen (wie beispielsweise Rendite-Erwartungen der Immobilienwirtschaft)
- Infrastrukturen (z. B. Neubau als Standard-Option)
- Kapazitäten und Pfadabhängigkeiten (wie beispielsweise Fördergelder, die im Neubau gebunden sind)
- Fokus auf Individuen (z. B. steigende Mobilitäts- und Wohnansprüche) (vgl. BBSR 2023: 35).

Das Forschungsprojekts ›Einfach Bauen‹ der Technischen Universität München befasst sich mit Suffizienz, ohne den Begriff explizit zu erwähnen (vgl. Jarmer et al. 2021). Dabei werden Herausforderungen genannt, wie beispielsweise, erhöhter Planungsaufwand, Bedenken von Handwerkern und Kooperationsbetrieben sowie das Auftreten von Missverständnissen auf Baustellen. (vgl. ebd.: 14).

Neben den zuvor genannten Hemmnissen sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht weitere Faktoren relevant: (1) Eine unzureichende Betriebsgröße, Skalenrträgen auszuschöpfen, (2) keine Kompatibilität mit vorherrschenden Nachfragemuster und (3) Ansprüche von Kapitalgebern, die sich nicht erfüllen lassen. Im Folgenden werden die in den Experteninterviews geäußerten subjektiv wahrgenommenen Herausforderungen in Abhängigkeit vom jeweiligen Geschäftsmodell dargestellt.

Gabriel Architekten: Der Ansatz von Gabriel Architekten, auf kostengünstiges und einfaches Bauen zu setzen, erfordere einen erhöhten Planungsaufwand. Gleichzeitig führe diese Art des Bauens zu reduzierten Einnahmen. Denn die Höhe der Honorare hängen maßgeblich von der Größe eines Bauprojekts sowie vom Umfang und der Komplexität der eingesetzten Gebäudetechnik ab. Zudem würden die in Deutschland geltenden technischen Vorschriften und Bauordnungen eine wachsende Umsatzgenerierung begünstigen, was zu Konflikten führen könne, da diese Regularien gesetzlich verpflichtend seien. Ein weiteres Problem bestehé darin, dass für wiederverwendete Baumaterialien keine Gewährleistungen geboten werden. Die mitunter ausgeprägte ökonomische Ausrichtung der Kooperationspartner erschwere zudem die Zusammenarbeit, was dazu führe, dass Gabriel Architekten häufig lediglich Teilleistungen in Anspruch nähmen. Während in der Branche teilweise radikale Forderungen nach mehr Nachhaltigkeit geäußert würden (vgl. Architects for Future (2025): 1), fände dies in der Praxis nur begrenzten Widerhall. Gleichzeitig stiegen die Anforderungen der Auftraggeber kontinuierlich.

n 11 Architekten GmbH: Das Unternehmen agiert mit einem außergewöhnlichen Geschäftsmodell in einem stark wachstumsorientierten Marktumfeld. Dies betreffe auch die kooperierenden Betriebe, was einen intensiveren Austausch und eine enge Abstimmung erfordere. Weil viel wiederverwendetes Baumaterial

genutzt würde, das erst beschafft werden müsse, sei der Planungsaufwand in zeitlicher und finanzieller Hinsicht höher. Eine weitere Herausforderung bestünde in der Diskrepanz zwischen den von der Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereinigung (SIA) definierten Baunormen und den Low-Tech-Prinzipien von n 11. In solchen Fällen sei es notwendig, dass sowohl die Kund*innen als auch die beteiligten Partnerbetriebe ihre schriftliche Zustimmung zu abweichenden Vorgehensweisen erteilen.

Neue Holzforum AG: Eine bedeutende Herausforderung stelle die zunehmende Bürokratisierung dar, die zu erheblich verlängerten Bewilligungszeiten bei Bauanträgen geführt hätten. Darüber hinaus existierten gesetzliche Vorgaben in Form von Baureglementen der Schweizer Gemeinden, wie beispielsweise die maximalen und minimalen Ausnützungsziffern, die die Größe eines Gebäudes reglementierten (vgl. Mosimann/Lettau, 2012: 135). Dies könne in manchen Fällen dazu führen, dass Gebäude größer realisiert werden müssten, als es den tatsächlichen Anforderungen der Auftraggeber*innen entspräche.

Thoma Holz GmbH: Die umfassende Bürokratie und die Innovationsfeindlichkeit in Europa hätten das Unternehmen erheblich belastet und viel Energie gekostet, was den Fortschritt der Unternehmensentwicklung verlangsamt habe.

5.4.2 Faktoren, die langfristige Beständigkeit fördern

Im Folgenden soll erkundet werden, auf Basis welcher Faktoren die untersuchten Unternehmen betriebswirtschaftliche Stabilität erwirken. Die Übersicht in Abbildung 4 fasst zusammen, welche Faktoren maßgeblich dazu beitragen, dass die untersuchten Unternehmen trotz bestehender Hürden bei gleichzeitiger Suffizienzorientierung betriebswirtschaftlich erfolgreich agieren oder zumindest überlebensfähig sind. Die Ebenen 0 bis 4 bezeichnen dabei die Anzahl der Firmen, in denen diese Faktoren wirksam sind (die 1 bedeutet: Bei einer Firma ist dieser Faktor wirksam; 4 bedeutet: bei 4 Firmen wirkt dieser Faktor).

An dieser Stelle wird nochmals darauf verwiesen, dass alle untersuchten Unternehmen zahlreiche Suffizienzstrategien einsetzen (nämlich 10 bis 15). Abbildung 4 zeigt, dass vier Faktoren in allen Firmen wirksam sind (aufgrund der Orientierung am Corporate Purpose: Abweichung vom Dogma der Gewinnmaximierung, außergewöhnliches Geschäftsmodell, Attraktivität der Firma, eigenfinanziert/weitgehend eigenfinanziert), während alle übrigen Faktoren (konstante Auftragslage, geringe Investitionskosten, geringe Fixkosten, bescheidener materieller Lebensstil) in drei Unternehmen Wirkung entfalten.

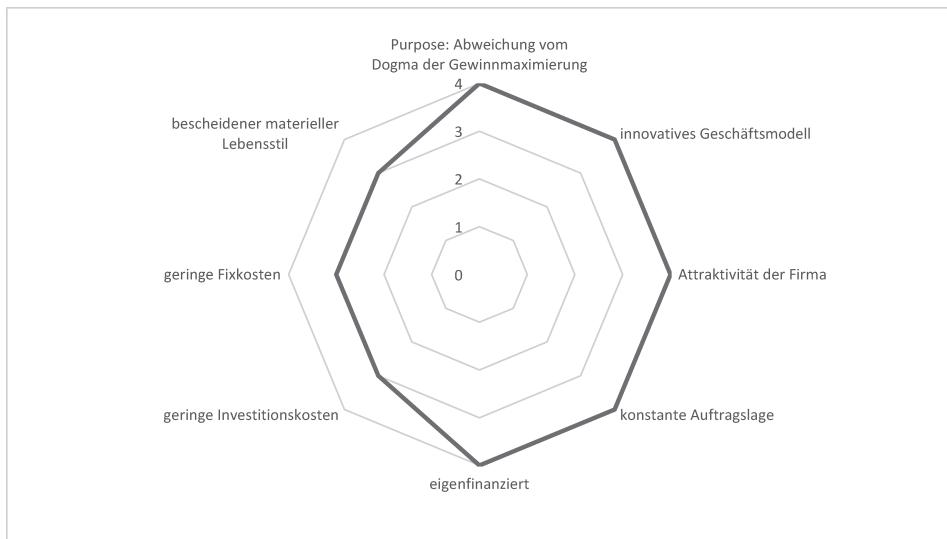


Abbildung 4: Faktoren, die bei Suffizienz in Unternehmen langfristige Beständigkeit fördern (Quelle: eigene Darstellung)

Insgesamt zeigt sich, dass alle untersuchten Unternehmen aufgrund der Orientierung an einem Corporate Purpose vom Dogma der Gewinnmaximierung abweichen. Offenbar kann dies die Überlebensfähigkeit stärken, insoweit der Betrieb an keine hohen Gewinnerwartungen gekoppelt ist, was wiederum voraussetzt, unabhängig bzw. weitgehend unabhängig von Kapitalgebern zu sein. In drei von vier Fällen werden hohe Investitionssummen und damit entsprechende Fixkosten vermieden. In einem Fall wird eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung betrieben, die aber weitgehend eigenkapitalfinanziert ist. Ein außergewöhnliches Geschäftsmodell führt in den untersuchten Fällen dazu, dass die Inhaber ein hohes Maß an Befriedigung individueller Präferenzen erfahren, woraus zudem eine hohe Attraktivität für Kund*innen und Mitarbeitende resultiert. Auffällig sind in drei Fällen weiterhin eine genügsame Lebensführung der GeschäftsführerInnen, was den Zwang zur Überschussmaximierung abermals reduziert. Zudem haben die Befragten Unternehmen auf die Existenz von Rücklagen hingewiesen, um etwaige Krisen meistern zu können.

6 Diskussion und Schlussfolgerungen

Bevor abschliessend auf einige Thesen, die sich aus der vorangegangenen Analyse ableiten lassen, eingegangen werden, soll auf mögliche Limitationen der hier zugrunde liegenden Vorgehensweise hingewiesen werden: (1) Da nur vier Fallstudien untersucht wurden, sind die Ergebnisse nicht ohne weiteres generalisierbar. (2) Experteninterviews beruhen auf den subjektiven Einschätzungen und Erfahrungen der InterviewpartnerInnen. (3) Die Auswahl der Fallstudien und der

ExpertInnen kann verzerrt sein. Es besteht die Möglichkeit, dass nur Unternehmen oder ExpertInnen ausgewählt wurden, die bestimmte Merkmale aufweisen, die das Untersuchungsergebnis beeinflussen. (4) Da die Fallstudien nur Unternehmen im DACH-Raum entsprechen, können die Ergebnisse durch kulturelle, wirtschaftliche oder politische Faktoren beeinflusst sein, die nicht unbedingt auf andere Länder oder Kontexte übertragbar sind.

Die Befunde dieser Erhebung zeigen, dass Suffizienzstrategien von Unternehmen eine breite Palette an unterschiedlichen Ausprägungen umfassen, die nicht notwendigerweise an (ökologischer) Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, diese aber in ihren Konsequenzen unterstützen. Die aktuell häufig zu beobachtende Purpose-Orientierung scheint kompatibel mit einer Grundbedingung für unternehmerische Suffizienz zu sein. Sie befördert Abweichungen vom Postulat der Gewinnmaximierung (vgl. Bruckner 2024: 25f.; Kropfeld/Reichel 2024: 75; Gebauer/Niesen/Gossen 2024: 276; Niessen/Bocken 2021: 1097; Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022: 6f.) oder wenigstens eine Akzeptanz anderer Ziele, die als ebenbürtig behandelt werden. Diese Verlagerung auf qualitative (vgl. Gebauer 2018: 230, 236) und ethische Ziele oder auf individuelle Präferenzen – insbesondere im Falle inhabergeführter Unternehmen – lässt Spielräume für suffiziente Maßnahmen oder Geschäftsmodelle entstehen. Suffizienz kann direkt im Zielbereich liegen, also dem Corporate Purpose (beispielsweise um einer ökologischen Entlastung willen) entsprechen (vgl. Kropfeld/Reichel 2024: 65; Bruckner 2024: 25; Bocken et al. 2022: 9), oder als Nebenwirkung eines bestimmten Purpose auftreten (vgl. ebd.: 7–9) (beispielsweise eine Größenbeschränkung, um eine hohe Produktqualität zu sichern) (vgl. Gebauer 2018: 238).

Neben einer derartigen Verschiebung tradierter Unternehmensziele in Richtung Corporate Purpose spielen insbesondere bei inhabergeführten Unternehmen intrinsische Motivation und Prägungen eine wichtige Rolle. Wie die dargestellten Fallbeispiele zeigen, kann die empfundene Lebensqualität durchaus stärker von einem hohen Grad an Selbstverwirklichung beeinflusst sein als von hohen Gewinnen oder Marktanteilen. Dazu zählt, einer bestimmten ›Berufung‹, einem Personal Purpose, zu folgen, der sich durch das spezifische unternehmerische Handeln verwirklichen lässt, etwa innovative Lösungen zu entwickeln, die sich gesellschaftlich positiv auswirken oder die Befriedigung durch eine sinnstiftende, kreative Tätigkeit, die um ihrer selbst (vgl. Sennett 2008: 32; Zeyen/Beckmann 2029: 203f.) oder stetigen Perfektion willen ausgeführt wird. Dies verweist auf eine Zweck-Mittel-Umkehr: Unternehmerisch tätig zu sein dient nicht als Mittel zur Gewinnerzielung, sondern vermittelt in der praktischen Ausführung einen eigenen Wert.

Obwohl der vorliegende Beitrag empirisch betrachtet zwei Limitationen aufweist – Beschränkung auf das ökologische Segment des Bausektors und auf lediglich vier Fallbeispiele –, wird ein großes Spektrum an Suffizienzstrategien aufgedeckt. Es stellte sich heraus, dass eine Purpose-Orientierung, verstanden als Zielsystem jenseits reiner Gewinnmaximierung, mit einem Typus von Unternehmersubjektivität korrespondiert, der zu einer neuen Epoche der Betriebswirtschaftslehre beitragen könnte. Immer häufiger geben sich Gründer*innen,

Entrepreneur*nnen oder andere Firmeninhaber*nen nicht mehr damit zufrieden, das überkommene Klischee der Profit- oder Shareholder-Value-Maximierung zu erfüllen (vgl. Tuin et al. 2020: 1), sondern fragen nach einem tieferen Sinn ihres Handelns oder einer höheren persönlichen Befriedigung und Identifikation mit dem, was ihr Handeln letztlich bewirkt – auch für die Gesellschaft insgesamt. Diese voluntaristische Dimension erinnert an Schumpeter, der die ökonomische Entwicklung auf eigenwillige Persönlichkeiten zurückführte, die dem Drang nach Umsetzung einer ›fixen‹ Idee folgten, ohne vorher wissen zu können, wie hoch der zu erwartende ökonomische Ertrag sein würde, sondern bewusst Risiken eingegangen sind (vgl. Schumpeter 2006 [1912]: 163f.). Allein diese Haltung trägt dazu bei, die ersten beiden von insgesamt fünf Voraussetzungen für suffizientes Unternehmertum, die der vorliegende Beitrag bezogen auf die vier untersuchten Fallunternehmen in der Baubranche impliziert, zu erfüllen.

Erstens wird die betriebliche Überlebensfähigkeit durch genügsamere Gewinnansprüche erhöht (vgl. Kropfeld/Reichel 2024: 75). Insoweit die meisten unternehmerischen Suffizienzausprägungen mit geringeren Kapazitätsgrößen korrespondieren, lassen sich zunehmende Skalenerträge nur begrenzt ausschöpfen, was höhere Kosten verursachen kann. Gleichzeitig können die höheren Kosten nicht beliebig durch höhere Preise kompensiert werden, die sich am Markt nicht durchsetzen lassen. Zweitens gründet das eigene Handeln auf einer Motivation, die eben nicht (ausschließlich) von monetären Überschüssen abhängt (vgl. Gossen et al. 2019: 3; Gebauer 2018: 238). Eine dritte Bedingung besteht darin, keinem Druck von Kapitalgebern ausgesetzt zu sein, der Gewinnmaximierung erzwingt (vgl. Nesterova/Buch-Hansen 2024: 90f.). Das Beispiel der Neue Holzforum AG verdeutlicht, dass dies auch innerhalb der Rechtsform einer Aktiengesellschaft realisierbar ist. Viertens bedürfen die Angebote suffizienzorientierter Unternehmen hinreichender Attraktivität (vgl. Garcia-Ortega et al. 2023: 4; Gebauer 2018: 2024: 238), was durch tendenziell höhere Kosten sowie eine begrenzte Angebots- und Design-Palette (nämlich dem höheren Anspruch, also Purpose geschuldet) erschwert wird. Je authentischer, glaubwürdiger und im Hinblick auf seine Besonderheit innovativer das Unternehmen, dessen Handlungsmaxime und Angebot erscheint, desto eher lässt sich dieses Hemmnis meistern oder sogar in einen Vorteil umkehren. Dazu trägt vor allem eine sichtbare Unternehmersubjektivität bei, die hohes Identifikationspotenzial aufweist, was bei den analysierten Fällen durchweg zutrifft. Die Unmittelbarkeit des Kontaktes zwischen den Nachfragern und diesen Persönlichkeiten (vgl. Gebauer 2018: 238) setzt jedoch voraus, dass die Unternehmung inhabergeführt ist und eine gewisse Größe nicht überschreitet. Genau diese Bedingungen knüpfen an den Ausgangspunkt suffizienten Unternehmer*innen-Handelns an, nämlich Selbstbegrenzung. Fünftens sind eine hohe Qualität der Unternehmenskultur ebenso wie eine ausgeprägte Mitarbeitendenzufriedenheit, die unter anderem auf einem sinnstiftenden Corporate Purpose, mit dem sich die Belegschaft identifiziert, zurückzuführen sind, zentrale Voraussetzungen für einen hohen Standard der Produkt- und Dienstleistungsqualität, die außerdem die Attraktivität der Unternehmen für die Stakeholder begründen.

Es stellt sich heraus, dass suffizientes Unternehmertum keine Utopie sein muss. Denn die zunächst prägnant erscheinenden Hindernisse – allem voran geringere Gewinnaussichten infolge einer bewussten Beschränkung auf der Ebene der Mittel oder Ziele – lassen sich gerade dann meistern, wenn Unternehmen, insbesondere InhaberInnen, ohnehin an einem Purpose oder Lebensstil orientiert sind, der entweder von Genügsamkeit geprägt ist oder eine hohe Identifikation mit der unternehmerischen Tätigkeit um ihrer selbst willen offenbart. Sinnstiftendes unternehmerisches Handeln, einmündend in die Konsequenz, mit sich selbst im Einklang, im Flow oder in Resonanz zu sein, wirkt sich auf den Lebensstil aus. Die untersuchten Fälle haben Unternehmerpersönlichkeiten zum Vorschein gebracht, die nicht von Luxusgütern träumen, sondern die Besonderheit ihres Tuns schätzen. Für die betriebswirtschaftliche Forschung wäre es lohnend, sich zukünftig stärker auf die Verbindung zwischen inhabergeführtem Unternehmertum, Purpose-Orientierung und Suffizienz zu fokussieren. Vielleicht liegt hier der Schlüssel für eine echte ökonomische Transformation.

Literaturverzeichnis

- Architects for Future Deutschland e. V.* (2025): Forderungen für eine Bauwende. Link: <https://www.architects4future.de/forderungen> (zuletzt abgerufen am 24.03.2025).
- BAFU – Bundesamt für Umwelt* (2020): Gebäude. Schweizerische Eidgenossenschaft, Link: <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/klima/fachinformationen/verminderungsmaßnahmen/gebaeude.html> (zuletzt abgerufen am 11.09.2024).
- BAFU – Bundesamt für Umwelt* (2024): Klima. Das Wichtigste in Kürze, Schweizerische Eidgenossenschaft, Link: <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/klima/inkuerze.html> (zuletzt abgerufen am 03.03.2025).
- Barnard, C. I.* (1938): *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung* (Hrsg.) (2020): Umweltfußabdruck von Gebäuden in Deutschland. Kurzstudie zu sektorübergreifenden Wirkungen des Handlungsfelds ›Errichtung und Nutzung von Hochbauten‹ auf Klima und Umwelt, Link: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2020/bbsr-online-17-2020-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (zuletzt abgerufen am 27.09.2024).
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung* (Hrsg.) (2023): Unterstützung von Suffizienzansätzen im Gebäudebereich. Link: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/5EnergieKlimaBauen/2021/suffizienzansaetze/01-start.html> (zuletzt abgerufen am 27.09.2024).
- Beyeler, L.* (2024): Sufficiency and the Logic of Care. Transforming the Relationships, Practices and Temporalities of Businesses, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): *Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability*, Bielefeld: Transcript, 95–114.
- Beyeler, L./Jaeger-Erben, M.* (2022): How to Make More of Less. Characteristics of Sufficiency in Business Practices, in: *Frontiers in Sustainability*, Vol. 3, 1–25.
- Bleicher, K.* (1991): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme*, Frankfurt/Main, New York: Campus.
- BMK – Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie* (2024a): Integrierter nationaler Energie- und Klimaplan für Österreich. Link: https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/klimaschutz/nat_klimapolitik/energie_klimaplan.html (zuletzt abgerufen am 03.03.2025).

- BMK – Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie* (2024b): Ressourcennutzung in Österreich 2024. In Kooperation mit dem BMF – Bundesministerium für Finanzen, Link: https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/nachhaltigkeit/ressourceneffizienz/publikationen/bericht2024.html (zuletzt abgerufen am 03.03.2025).
- BMK – Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie* (2025): Treibhausgasreduktions-Maßnahmen im Gebäudesektor Österreichs 2009 bis 2023. Link: <https://www.bmk.gv.at/themen/energie/publikationen/treibhausgasreduktion-wohnbau.html> (zuletzt abgerufen am 03.03.2025).
- BMWSB – Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen* (2025): Soziale Wohnraumförderung. Link: <https://www.bmwsb.bund.de/Webs/BMWSB/DE/themen/stadt-wohnen/wohnraumfoerderung/soziale-wohnraumfoerderung/soziale-wohnraumfoerderung-node.html> (zuletzt abgerufen am 02.05.2025).
- Bocken, N.M.P./Niessen, L./Short, S. W.* (2022): The Sufficiency-Based Circular Economy. An Analysis of 150 Companies, in: *Frontiers in Sustainability*, Vol. 3, 899289.
- Braun, V./Clarke, V.* (2006): Using Thematic Analysis in Psychology, in: *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3/No. 2, 77–101.
- Braun, V./Clarke, V.* (2021): *Thematic Analysis. A Practical Guide*, London: Sage.
- Braungart, M./McDonough, W.* (2014): *Cradle to Cradle. Einfach intelligent produzieren*, München: Piper.
- Brischke, L.-A./Leuser, L./Duscha, M./Thomas, S./Thema, J./Spitzner, M./Kopatz, M./Baedeker, C./Lahusen, M./Eckardt, F./Beeh M.* (2016): Energiesuffizienz. Strategien und Instrumente für eine technische, systemische und kulturelle Transformation zur nachhaltigen Begrenzung des Energiebedarfs im Konsumfeld Bauen/Wohnen, Link: https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/6646/file/6646_Energiesuffizienz.pdf (zuletzt abgerufen am 01.03.2025).
- Bruce, A./Jeromin, C.* (2020): *Corporate Purpose. Ein Erfolgskonzept der Zukunft*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruckner, J.* (2024): Towards a Characterization of Sufficiency-Oriented Businesses. Enhancing their Understanding and Identifying Key Dimensions, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): *Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability*, Bielefeld: Transcript, 17–42.
- Brüning, H.* (2020): Lässt sich Suffizienz mehrheitsfähig kommunizieren? Das Beispiel Norderstedt, in: Bossert, L./Voget-Kleschin, L./Meisch, S. (Hrsg.): *Damit gutes Leben mit der Natur einfacher wird. Suffizienzpolitik für Naturbewahrung*, Marburg: Metropolis, 215–232.
- Business Roundtable* (2019): Business Roundtable redefines the Purpose of a Corporation to Promote ›An Economy That Serves All Americans‹. Link: <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> (zuletzt abgerufen am 03.03.2025).
- BWO – Bundesamt für Wohnungswesen* (Hrsg.) (2024): Aktionsplan gegen die Wohnungsknappheit. Link: <https://www.news.admin.ch/de/nsb?id=100019>, (zuletzt abgerufen am 02.05.2025).
- Carroll, A. B.* (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: *Business Horizons*, Vol. 34/No. 4, 39–48.
- Csikszentmihalyi, M.* (1995): Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Die Bundesregierung* (Hrsg.) (2024): Transformationsbereich Nachhaltiges Bauen und Verkehrswende. Herausforderungen und Wege der Transformation mit Blick auf die Stadtentwicklung, den Bau- und Bauwerksbereich und die nachhaltige Gestaltung der Mobilität, Link: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/2303750/ed57b40959cd/f7e498f8d83ba5cc76ec/2024-08-21-tfb-bauen-verkehrswende-data.pdf?download=1> (abgerufen am 02.05.2025).

- Drebes, C. (2021): Suffizienz & Interaktion. Energetische Suffizienzpotenziale medialer Interaktion von Wohngebäuden im Kontext veränderter Ansprüche kontemporärer Nutzungsformen, Dissertation Technische Universität München, Link: https://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/17849/7/Suffizienz%2BInteraktion_Dissertation_CDrebes.pdf, (zuletzt abgerufen am 03.03.2025).
- Drucker, P. F. (1974): Management. Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper & Row.
- Felber, C. (2010): Gemeinwohlökonomie. Wien: Deuticke im Paul Zsolnay Verlag.
- Fink, L. (2018): A Sense of Purpose. Larry Fink's Annual Letter to CEOs, Link: <https://aips.online/wp-content/uploads/2018/04/Larry-Fink-letter-to-CEOs-2018-BlackRock.pdf> (zuletzt abgerufen am 11.05.2025).
- Folkers, M./Paech, N. (2020): All You Need Is Less. Eine Kultur des Genug aus ökonomischer und buddhistischer Sicht. München: oekom Verlag.
- Freeman, E.R. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Cambridge: Cambridge University Press.
- Garcia-Ortega, B./Galan-Cubillo, J./Llorens-Montes, F. J./de-Miguel-Molina, B. (2023): Sufficient Consumption as a Missing Link Toward Sustainability. The Case of Fast Fashion, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 399, 136678.
- Gebauer, J. (2018): Towards Growth-Independent and Post-Growth-Oriented Entrepreneurship in the SME Sector, in: Management Revue Vol. 29/No. 3, 230–256.
- Gebauer, J./Niessen, L./Gossen, M. (2024): Self-Restraint and Sufficiency of a Steel Processor. Countering the Corporate Rebound Effect, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript, 273–293.
- Gossen, M./Niessen, L. (Eds.) (2024): Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript.
- Gossen, M./Ziesemer, F./Schrader, U. (2019): Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption. A Systematic Literature Review, in: Journal of Macro-marketing, Vol. 39/No. 3, 252–269.
- Haselsteiner, E. (Hrsg.) (2022): Robuste Architektur. Low Tech Design, München: Detail.
- Helfferich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Hirschi, A. (2012): Callings and Work Engagement. Moderated Mediation Model of Work Meaningfulness, Occupational Identity, and Occupational Self-Efficacy, in: Journal of Counseling Psychology, Vol. 59/No. 3, 479–485.
- Hunziker, C. (2024): Der Streit um die brisanten Wohnraum-Zahlen beginnt. 05.04.2024, Link: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wohnen/bauen/400-000-neue-wohnungen-streit-um-brisante-wohnraum-zahlen-beginnt-19630980.html> (zuletzt abgerufen am 01.05.2025).
- Jarmer, T./Niemann, A./Franke, L./Varga, Z./Diewald, F./Nagler, F./Auer, T. (2021): Einfach Bauen 2. Link: https://www.einfach-bauen.net/wp-content/uploads/2021/07/210726_EINFACH-BAUEN-2_Endbericht_f%C3%BCr-TUM_gr.pdf (zuletzt abgerufen am 10.09.2024).
- Jimenez, D./Franco, I. B./Smith, T. (2021): A Review of Corporate Purpose. An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals (SDGs), Sustainability, Vol. 13/No. 7, 3899.
- Jungell-Michelsson, J./Heikkurinen, P. (2022): Sufficiency. A Systematic Literature Review, in: Ecological Economics, Vol. 195, 107380.
- Kettenburg, A./Fritzenwallner, C. (2023): Neu denken statt neu bauen. Link: <https://www.nbau.org/2023/12/15/neu-denkenstatt-neu-bauen/> (zuletzt abgerufen am 09.03.2025).
- Klima- und Energiefonds (Hrsg.) (2016): Faktencheck Nachhaltiges Bauen. Mit energieeffizienten Gebäuden zum erfolgreichen Klimaschutz, Link: <https://faktencheck-energiewende.at/wp-content/uploads/sites/4/FCNB16Broschrefinal.pdf> (zuletzt abgerufen am 01.09.2024).
- Kropfeld, M. I./Reichel, A. (2024): The Future of Organizations. Understanding Business Model Implications of Shifting from Profit to Purpose, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.):

- Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript, 65–82.
- Maurer, C. (2019): Unternehmerische Suffizienz, persönliches Glück & ökologische Verantwortung. in: Buchenau, P. (Hrsg.): Chefsache Zukunft. Was Führungskräfte von morgen brauchen, Wiesbaden: Springer Gabler, 385–405.*
- Maurer, C. (2024): A Taxonomy of Corporate Sufficiency Strategies. Exploring driving Factors for Sufficiency in Business, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript, 43–64.*
- Mintzberg, H./Ahlstand, B./Lampel, J. (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. München: Redline Wirtschaft.*
- Mosimann, M./Lettau, M. (2012): Das Holzhaus der Zukunft. Ökologisch bauen mit menschlichem Mass, Zürich: Rotpunkt.*
- Nesterova, I./Buch-Hansen, H. (2024): Depths of Sufficiency in Business. Diving Through the Planes of Social Being, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript, 83–94.*
- Niessen, L./Bocken, N.M.P. (2021): How can Business drive Sufficiency? The Business for Sufficiency Framework, in: Sustainable Production & Consumption, Vol. 28, 1090–1103.*
- Paech, N. (2012): Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie, München: Oekom.*
- Preisler, A./Berger, M./Gasser, B. (2016): Annex III. Low Tech. Suffizienz in der Haustechnik, Link: https://nachhaltigwirtschaften.at/resources/sdz_pdf/low-tech-high-effect-annex-3_tea_mgmi.pdf (zuletzt abgerufen am 12.03.2025).*
- Priore, Y. D./Jakob, M./Stettler, C./Habert, G./Jusselme, T./Tschanne, A. (2024): Netto-Null Treibhausgasemissionen im Gebäudebereich (NN-THGG). Übersichtsbericht, Bundesamt für Energie BFE, Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK, Link: <https://www.aramis.admin.ch/Default?DocumentID=72635&Load=true>, (zuletzt abgerufen am 12.03.2025).*
- Rey, C./Malbašić, I. (2019): Harmonization of Personal and Organizational Purpose. in: Rey, C./Bastons, M./Sotok, P. (Eds.): Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, Cham: Palgrave Macmillan/Springer Nature, 17–28.*
- Rey, C./Velasco, J. S. C./Almendoz, J. (2019): The New Logic of Purpose Within the Organization. in: Rey, C./Bastons, M./Sotok, P. (Eds.): Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, Cham: Palgrave Macmillan/Springer Nature, 3–15.*
- Ribeiro, M. F./Costa, C.G. d./Ramos, F. R. (2024): Exploring Purpose-Driven Leadership. Theoretical Foundations, Mechanisms, and Impacts in Organizational Context, in: Administrative Sciences, Vol. 14 /No. 7, 148.*
- Rosa, H. (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Berlin: Suhrkamp.*
- Rothbart, S. (2024): Bauwirtschaft in Österreich bricht massiv ein, 23.10.24. Link: <https://wirtschafts-nachrichten.at/oesterreich/bauwirtschaft-in-oesterreich-bricht-massiv-ein/>, (zuletzt abgerufen am 02.05.2025).*
- Sandel, M. J. (1982): Liberalism and the Limits of Justice. Cambridge: Cambridge University Press.*
- Schär, S. (2024): Philosophie. Link: <https://www.n11.ch/n11-architekten-philosophie-.html#anchor-philosophie> (zuletzt abgerufen am 01.09.2024).*
- Schneidewind, U./Palzkil-Vorbeck, A. (2011): Suffizienz als Business Case. Link: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/3955/file/ImpW2.pdf>, (zuletzt abgerufen am 16.03.2025).*
- Schreier, M. (2010): Fallauswahl. in: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien, 238–251.*
- Schumpeter, J. (2006 [1912]): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin: Duncker & Humblot.*
- Sennett, R. (2008): Handwerk, Berlin: Berlin.*

- Stadt Zürich* (Hrsg.) (2024): Netto-Null-Zwischenbericht 2024. Link: <https://www.stadt-zuerich.ch/de/aktuell/publikationen/2024/netto-null-zwischenbericht.html> (zuletzt abgerufen am 15.03.2025).
- Thakor, A. V./Quinn, R. E.* (2013): The Economics of Higher Purpose, in: European Corporate Governance Institute (ECGI), Finance Working Paper, Vol. 2013/No. 395, 1–42.
- Thelen, C./Nolte, H./Kaiser, M./Jürgens, P./Müller, P./Senkpiel, C./Kost, C.* (2024): Wege zu einem klimaneutralen Energiesystem. Bundesländer im Transformationsprozess, Link: <https://www.ise.fraunhofer.de/de/veroeffentlichungen/studien/wege-zu-einem-klimaneutralen-energiesystem.html> (zuletzt abgerufen am 03.03.2025).
- Tuin, L.v./Schaufeli W.B./Van den Broeck, A./Rhenen, W. v.* (2020): A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement, in: Frontiers in Psychology, Vol. 11, 572343.
- Ulrich, P.* (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern: Haupt.
- UVEK – Eidgenössisches Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation* (2011): Zweitwohnungen in der Schweiz. Faktenblatt zur Volksinitiative ›Schluss mit uferlosem Bau von Zweitwohnungen!‹. Link: https://www.uvek.admin.ch/dam/uvek/de/de/dokumente/dasuvek/zweitwohnungen_inderschweiz.pdf.download.pdf (zuletzt abgerufen am 30.03.2025).
- Zeyen, A./Beckmann, M.* (2019): Social Entrepreneurship and Business Ethics. Understanding the Contribution and Normative Ambivalence of Purpose Driven Venturing, New York: Routledge.
- Zürcher, E.* (2003): Trocknungs- und Witterungsverhalten von monodphasengefältem Fichtenholz, in: Schweizerische Forstzeitschrift, Bd. 154/A. 9, 351–359.

Ingo Pies und Marc C. Hübscher*

Wirtschaftsphilosophie: »How to Add Value« für Theorie und Praxis**

Eine Replik

Mit dieser Replik reagieren wir auf kritische Kommentare zu unserem Hauptbeitrag »Value added« für Theorie und Praxis. Systematische Anregungen zur Wirtschaftsphilosophie. Wir klären einige Missverständnisse auf und gelangen zu dem Befund, dass innerhalb der Wirtschaftsphilosophie das Bedürfnis, die Ökonomik zu kritisieren, weitaus stärker ausgeprägt ist als die Bereitschaft, sich mit den Wirtschafts-Wissenschaften umfassend und ernsthaft auseinanderzusetzen. Wir nehmen dies zum Anlass, nochmals zu betonen, dass unser Zweibahnstraßenkonzept für polyperspektivische Verständigung und Versöhnung vergleichsweise größere Chancen für Erkenntnisgewinn und mithin für interdisziplinären Austausch eröffnet, verstanden als gemeinsame Wertschöpfung zwecks wechselseitiger Bereicherung.

Schlagwörter: Wirtschaftsphilosophie, Wirtschaftsethik, Konsilienz, Folk Economic Beliefs, Theorie, Praxis, Value Added, Ökonomik

Philosophy of Economics and »How to Add Value« for Theory and Practice A Response

With this reply, we respond to critical comments on our main article »Value added« for Theory and Practice. Systematic Recommendations on the Philosophy of Economics and Economic Philosophy. We clarify some misunderstandings and observe that, within economic philosophy, the desire to criticize economics is far more pronounced than the willingness to engage comprehensively and seriously with economics. We take this as an opportunity to once again emphasize that our »two-way street« concept for understanding and reconciliation, based on multi-perspectivity, offers comparatively greater opportunities for epistemic progress and thus higher prospects for interdisciplinary exchange as mutually beneficial joint value creation.

Keywords: Economic Philosophy, Business Ethics, Consilience, Folk Economic Beliefs, Theory, Practice, Value Added, Economics

* Prof. Dr. Ingo Pies, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Große Steinstraße 73, D-06099 Halle (Saale), Germany, Tel.: +49-(0)345-5523420, E-Mail: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Ordonomik.

Prof. Dr. Marc C. Hübscher, Universität Ulm, Dammtorstr. 12, D-20354 Hamburg, Germany, Tel. +49-(0)40-320804405, E-Mail: mhuebscher@deloitte.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Theorie der Unternehmung, Shared Value Creation.

** Beitrag eingereicht am 09.12.2024; überarbeitete Fassung angenommen am 03.06.2025.

»Economics is the science which studies human behavior as a relationship between ends and scarce means which have alternative uses« (Robbins 1962 [1932]).

»[T]he bulk of the evidence suggests that markets, by and large, encourage prosocial attitudes and promote prosocial behavior« (Choi/Storr 2023)

1 Einleitung

Wir sind sehr dankbar für jeden der Kommentare, insbesondere für das durchgängig sichtbare Bemühen, auf unseren Artikel (vgl. Pies/Hübscher 2024) mit Kritik – mit was sonst? –, aber auch mit wohlwollendem Bemühen um Verständnis *konstruktiv* zu reagieren. Bevor wir auf Einzelheiten eingehen, wollen wir kurz darüber berichten, wie unser Artikel zustande kam. Hierzu gibt es zwei Anekdoten, die thematisch relevant sind und die wir deshalb gleichsam vor die Klammer ziehen.

Als Wissenschaftler vertreten wir unterschiedliche Denkrichtungen. Zu zahlreichen thematischen Details haben wir unterschiedliche Meinungen. Der eine von uns (Marc Hübscher) hat seine beruflichen Wurzeln in der Wirtschaftspraxis und verknüpft dies mit einem interdisziplinären Interesse an Wirtschafts- und insbesondere *Unternehmensethik*. Der andere (Ingo Pies) hat seine beruflichen Wurzeln in der Wirtschaftstheorie und verknüpft dies mit einem interdisziplinären Interesse an Unternehmens- und insbesondere *Wirtschaftsethik*. Dass wir trotz unterschiedlicher Ausgangspunkte dennoch als Ko-Autoren eines Artikels über *Wirtschaftsphilosophie* zusammengefunden haben, verdanken wir der Einladung zum Scoping-Workshop bei der VW-Stiftung, über den in der zfwu berichtet wurde (vgl. Haase et al. 2024). Wie es der Zufall so wollte, wurden wir der gleichen Arbeitsgruppe zugeteilt. Hier stieß die Anregung, die Diskussion mit Hilfe einer Vier-Quadranten-Matrix zu strukturieren, – zwar nicht bei allen, aber doch bei einigen der Teilnehmenden – auf heftigen Widerstand. Uns wurde vorgehalten, ein solches Schema sei zu undifferenziert, simplistisch, geradezu »unphilosophisch«. Worauf wir beide ohne vorherige Abstimmung zu antworten geneigt waren: *Nothing could be further from the truth*. Für uns war die Matrix ein epistemisches Angebot zur methodischen Selbstklärung – nicht Dogmatik, sondern Didaktik der Reflexion. Das erst brachte uns zusammen und gab uns Anlass, auf der Tagung näher Kontakt miteinander aufzunehmen und intensive Gespräche zu führen. So entstand die Idee für ein gemeinsames Papier.

Zu diesem Zweck verabredeten wir nach einem Mailaustausch ein bilaterales Treffen. Hiervon handelt die zweite Anekdote: In einer einzigen, allerdings mehrstündigen Arbeitssitzung haben wir die Vier-Quadranten-Schemata entwickelt, die im Artikel erläutert werden und uns dazu dienen, die wirtschaftsphilosophische Forschungslandschaft explorativ zu kartieren. Für uns beide war das ein unerwartet intensives Erlebnis intellektuell fruchtbare Zusammenarbeit, gewissermaßen eine wirtschaftsphilosophische Entdeckungsreise, bei der wir – trotz aller Unterschiede, die uns auszeichnen – wichtige Gemeinsamkeiten festgestellt haben. Insbesondere wurden wir darin bestärkt, unser gemeinsames *Faible* für Vier-Quadranten-Schemata zu vertiefen und wissenschaftlich auszureißen.

Nun zur eigentlichen Replik. Bei gründlicher Durchsicht der Kommentare sind uns mehrere Punkte aufgefallen:

- Der interessante Beitrag von Jacob Dahl Rendtorff ist kein direkter Kommentar zu unserem Artikel, sondern ein vor allem auch durch das Positionspapier (vgl. Haase et al. 2024) inspirierter Essay, der zahlreiche Anregungen enthält, auf die wir allenfalls im Stile eines eigenständigen Kommentars, nicht aber in Form einer *Replik* antworten könnten. Wir klammern diesen Beitrag folglich – nicht aus inhaltlichen, sondern aus rein formalen Gründen – aus.
- Alle anderen Kommentare scheinen unserem matrixgestützten Kartierungsvorschlag folgen zu können, ohne dass es in den meisten Fällen wirklich klar artikuliert wird. Vielmehr interessieren sich die Kommentator*innen mitunter für einzelne Beispiele und fragen dann, ob es in unserer Landkarte einen Ort für jene Fragestellungen gibt, die *ihnen* besonders wichtig erscheinen. Oder sie stellen für sie wichtige Reizpunkte so dar, als seien von uns gewählte Beispiele für einzelne Quadranten gleichsam unsere inhaltliche Positionierung für die Wirtschaftsphilosophie in Gänze. Über die ›Bewirtschaftung‹ der einzelnen Quadranten lässt sich jedoch auch aus unserer Sicht trefflich ringen (vgl. Hagengruber 2024: 266). Deshalb geben wir zu bedenken: Vielleicht ist man damit schon genau mitten in einem jener wirtschaftsphilosophisch angeregten Diskurse, die wir mit unserem Artikel intendiert haben?
- Mit Ausnahme der außerordentlich verständnisvollen Überlegungen von Tobias Vogel enthält kein einziger Kommentar eine Einladung an die (von uns unüblich breit definierten) ›Wirtschafts-Wissenschaften‹. Aber nahezu alle Kommentare formulieren als Desiderat, bei den Wirtschafts-Wissenschaften stärker gehört zu werden und mit wirtschaftsphilosophischer Kritik dort stärker Wirkung zu entfalten. Wir denken, dass dieses Desiderat nicht unberechtigt ist. Unser Petitor lautet lediglich: Die Chancen auf Verwirklichung werden davon abhängen, ob statt eines Monologs ein *Dialog* gelingt. Gewiss, Dialoge setzen *Dialogbereitschaft* voraus – gute Kenntnisse und ein Erkenntnisinteresse für die Belange der jeweils anderen Seite –, was in der Kontroverse oder vielmehr im (stummen) Nebeneinander oder gar Gegeneinander von Wirtschafts-Wissenschaften und Wirtschaftsphilosophie für beide Seiten nicht wirklich behauptet und noch weniger beobachtet werden kann. Zudem erfordert es auch auf *allen* beteiligten Seiten eine prinzipielle Offenheit für interdisziplinäre Verständigung. Kurz: Hier gibt es angesichts eklatanter Missstände – im Spektrum zwischen Sprachlosigkeit und Ignoranz – viel zu monieren. Auf beiden Seiten lassen sich Phänomene beobachten, die auf Missachtung oder sogar Verachtung der jeweiligen Gegenseite schließen lassen.
- Vor diesem Hintergrund fällt auf: In den meisten Kommentaren erscheint die Ökonomik in einem negativen Licht. Manche Beiträge insinuieren einen dringenden Bedarf, die Ökonomik im Namen der Gesellschaft oder im Namen der Moral radikal zu kritisieren und von Grund auf neu zu konzipieren. Fast sieht es so aus, als wünsche man sich eine andere Ökonomik, anstatt mit der vorhandlichen, bereits bestehenden Ökonomik ins Gespräch kommen zu wollen.

Wir wollen hierzu eine allgemeine Beobachtung mitteilen: Dieses Wünschen startet oft mit dem Anspruch, es besser zu wissen, endet jedoch nur selten mit dem konstruktiven Versuch, es auch tatsächlich besser zu machen. Der Grund dafür dürfte sein, dass die Idee einer anderen Ökonomik profunde Kenntnisse der Wirtschafts-Wissenschaften nicht erübrigtert, sondern *voraussetzt* – wenn sie denn ernst gemeint ist und ernst genommen werden will (vgl. etwa Hodgson 2025; Herrmann-Pillath 2018).

- Mitunter hat man den Eindruck, dass bestimmte gesellschaftliche Missstände direkt der ökonomischen Theorie – und nicht etwa der konkreten Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – zugeordnet und angelastet werden. Die Fragestellungen rund um dieses Problem sind komplex und vielfältig, aber keineswegs eindeutig. Dieser Eindruck bestärkt uns in der Überzeugung, dass Wirtschaftsphilosophie das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis differenziert(er) in den Blick nehmen muss.

Vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Beobachtungen wollen wir im Folgenden versuchen, die kritische Aufmerksamkeit nicht nur auf einzelne Argumente, sondern nochmals auf unsere *Argumentation* zu richten, auf den grundsätzlichen Gedankengang. Er zielt darauf ab, für jenen wirtschaftsphilosophischen Systematisierungsversuch zu werben, den wir mit der heuristischen Anwendung des Vier-Quadranten-Schemas verbinden (Abschnitt 2). Danach greifen wir auf, wie unsere beispielhafte Befüllung der vier Quadranten mit Inhalten wirtschaftsphilosophischer Diskussionen kritisiert worden ist (Abschnitt 3). Ergänzend nehmen wir einige Klarstellungen zur Causa >Ökonomik< vor (Abschnitt 4) und schließen mit Überlegungen zur interdisziplinären Wertschöpfung (Abschnitt 5).

2 Zur Heuristik des Vier-Quadranten-Schemas

Trotz aller individuellen Unterschiede vertreten wir zum theoretischen Hintergrund des Vier-Quadranten-Schemas eine gemeinsame Auffassung: Niklas Luhmann (1984) war ein Meister binärer Differenzierungen. Mit dem Formenkalkül von George Spencer Brown (vgl. Schönwälder-Kuntze et al. 2009) verfügte Luhmann sogar über eine *Theorie* binärer Differenzierungen. Aber so weit muss man nicht gehen. Es reicht, sich darüber im Klaren zu sein, dass eine Vier-Quadranten-Matrix *zwei* binäre Differenzierungen *kombiniert*. Wir verstehen das als ein analytisches *Tool*. Und wie jedes Werkzeug, kann auch dieses Tool mehr oder weniger sinnvoll eingesetzt werden. Folglich kommt es auf die wissenschaftliche *Heuristik* an, mit der man das Tool zur Anwendung bringt.

Wir haben volles Verständnis dafür, wenn kritisch eingewendet wird, dass man eine solche Matrix nicht ontologisch überhöhen darf. Insbesondere darf man ihre vier Felder nicht mit der Welt verwechseln. Sonst landet man in einem Gedankenfängnis und betreibt ideologieaffines Kästchendenken. Diese Gefahr besteht tatsächlich. Davor sollte man warnen. Das sehen wir auch so.

Aber wenn man die Matrix mit heuristischer Absicht als analytisches Tool verwendet, dann ist sie wie ein Fenster, durch das man auf die Welt blicken kann.

Im Unterschied zu einer Weltanschauung (Ideologie), die den Blickwinkel *verengt*, wird hier der Blickwinkel *erweitert*, eine neue Perspektive *eröffnet*. Denn dieses strukturierte wie transparente Vorgehen zwingt gewissermaßen zwanglos zur Befüllung von insgesamt vier – und eben nicht nur eines einzigen – Quadranten. Was man mit diesem *Tool* sieht – und vor allem auch: was man damit *nicht* sieht – hängt von den Kategorien ab, die in die binären Differenzierungen einfließen und so allererst die Perspektive konstruieren und ihren spezifischen Fokus bestimmen. Richtig eingesetzt, eröffnet die Matrix einen perspektivischen Zugang zu Wirklichkeiten, die wir Realität nennen. Wie bei jeder Modellbildung sollte man auch von diesem Realitätszugang wissen, dass es angesichts relevanter Alternativen nicht der einzige Zugang ist und dass seine Berechtigung allein davon abhängt, ob er sich als zweckdienlich zu bewähren vermag. Zweckdienlichkeit hängt freilich immer von der jeweiligen Problemstellung ab. Da es viele relevante Problemstellungen gibt, arbeiten wir mit *Tools* (Plural!) und setzen auf Polyperspektivität.

Um es noch einmal mit einer Referenz auf – und Referenz für – Niklas Luhmann zu sagen: Wissenschaftliche *Tools* dienen zunächst einmal immer der Komplexitätsreduktion, aber sie können auch dafür eingesetzt werden, Komplexität methodisch kontrolliert (wieder) aufzubauen, also Komplexitätsentfaltung zu betreiben (Luhmann 1990: 386). Und das ist aus unserer Sicht alles andere als »unphilosophisch«. Ganz im Gegenteil. Wir halten es für eine Anwendung epistemologischer Philosophie, wenn mit solchen Matrizen oder Schemata als analytischen *Tools* kompetent und reflektiert, d. h. wissenschaftstheoretisch elaboriert, umgegangen wird. Wir sehen darin keine Flucht vor der Welt, sondern eine Hinwendung zur Welt. Es geht darum, nicht ideologisch die Augen zu schließen, sondern die Augen zu öffnen und genau(er) hinzuschauen, d. h. die Welt (polyperspektivisch!) in Blick zu nehmen.

Auch möchten wir kurz noch einmal an den Hintergrund unserer Überlegungen erinnern. Es waren die Diskussionen und Beobachtungen, die wir als Teilnehmer des von der Volkswagen Stiftung ermöglichten Scoping Workshops zur Wirtschaftsphilosophie in Deutschland (vgl. Haase et al. 2024) machen durften. Wir hatten bereits dort eine Vier-Quadranten-Matrix vorgestellt. Sie wurde kontrovers diskutiert und war letzten Endes nicht mehrheitsfähig. Infolgedessen wurde sie in den Abschlussbericht nicht mit aufgenommen.

Aufgenommen wurde hingegen ein soziologisch orientiertes Vier-Felder-Schema zur Relevanz der Wirtschaftsphilosophie (vgl. Haase et al. 2024: 298). Es kombiniert die Unterscheidung zwischen reflexivem und instrumentellem Wissen mit der Unterscheidung zwischen einem wissenschaftlichen oder nicht-wissenschaftlichen Publikum. So resultieren vier Fälle: An ein wissenschaftliches Publikum adressiert, kann Wirtschaftsphilosophie (a) professionelle oder (b) kritische Kommunikation betreiben. An ein nicht-wissenschaftliches Publikum adressiert, kann Wirtschaftsphilosophie eine Kommunikation (c) politischer Empfehlungen oder (d) öffentlicher Aufklärung betreiben.

Ferner werden im Positionspapier zehn Themen benannt, die wirtschaftsphilosophisch von Interesse sind (vgl. Haase et al. 2024: 302 f.): 1. Arbeit, 2. Narration,

Ideologie, Performativität, 3. Value and Wealth, 4. Grand Theory für die sozial-ökologische Transformation der Wirtschaft, 5. Unterscheidung akademischen und nicht-akademischen Wissens, 6. Ökologische Krise im Anthropozän, 7. Gerechtigkeit, Ungleichheit, Klassenunterschiede, 8. Messung von Wohlstand, 9. Kulturprozess der Digitalisierung und 10. Globalisierung: Wirtschaft – Recht – Politik, Allerdings fällt auf, dass diese Auflistung wirtschaftsphilosophischer Themen im Positionspapier ohne inhaltliche Bezugnahme auf das zuvor vorgestellte Vier-Felder-Schema zur Relevanz der Wirtschaftsphilosophie erfolgt.¹

Unser Interesse aber war und ist genau dies: einen praktikablen Systematisierungsvorschlag für wirtschaftsphilosophische Forschung und Lehre vorzulegen. Deshalb wollen wir nun zeigen, wie die von uns vorgeschlagene Heuristik helfen kann, die in dem Positionspapier genannten zehn Themen der Wirtschaftsphilosophie in verschiedener Weise zu strukturieren.

Wir beginnen mit Abbildung 1 und erinnern daran, dass ›TP‹ für ›Theoretische Philosophie‹ und ›PP‹ für ›Praktische Philosophie‹ steht.

In einer ersten Verprobung lässt sich unsere Kartierung so nutzen, dass die genannten wirtschaftsphilosophischen Themen innerhalb der Matrix verortet werden:

Das in dem Positionspapier genannte Thema #1 lautet ›Arbeit‹. Es handelt sich zweifelsohne um ein aktuell hoch relevantes Problem. Man kann es schwerpunkt-mäßig Quadrant II zuordnen. Wesentliche Debatten, die aktuell zur Zukunft der Arbeit geführt werden, könnten eine wirtschaftsphilosophische Begleitung gut gebrauchen. Ähnliches gilt für die Zukunft der ›Globalisierung‹ (Thema #10), das mit dem Verhältnis ›Wirtschaft – Recht – Politik‹ eine sehr konkrete, gleichsam funktionale wie normative Herausforderung der Wirtschaftspraxis beschreibt.

1 Eine Kritik des Positionspapiers wollen wir hier nicht vornehmen, weil dies ein eigenständiger Beitrag wäre. Uns geht es hier allein um den Hinweis, dass ein Vier-Felder Schema der strukturellen Systematisierung dienen sollte, was aber nicht in jedem Anwendungsversuch gelingt bzw. gleich gut gelingt.

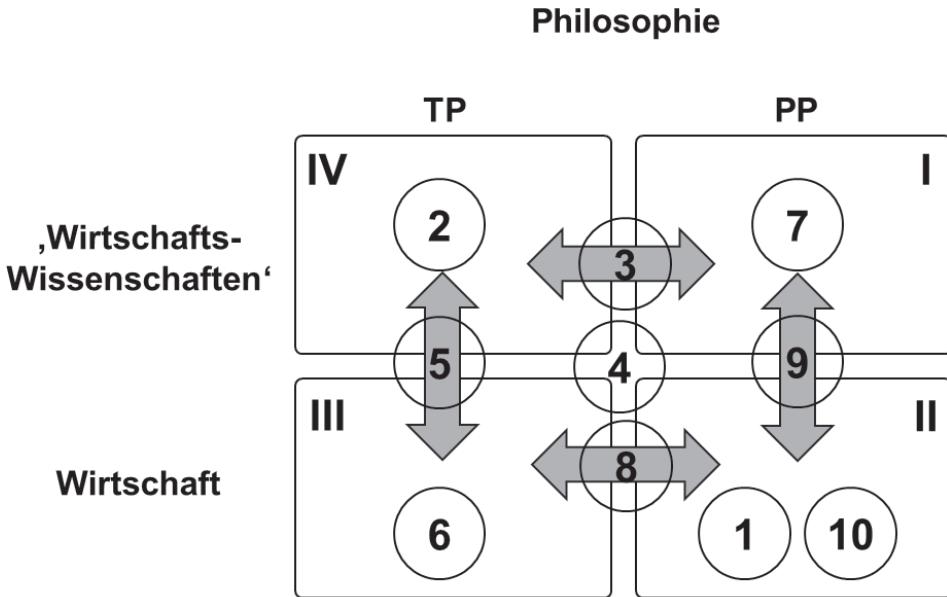


Abbildung 1: Zur Systematisierung wirtschaftsphilosophischer Themen – Alternative 1 (Quelle: eigene Darstellung)

Thema #2 handelt über Weisen des Weltzugangs, die zugleich Konstruktion und Kritik betreffen. Es lässt sich in einer ersten Annäherung dem Quadranten IV zuordnen.

Das mit ›Value and Wealth‹ umschriebene Thema #3 ist ein paradigmatischer Fall des Verhältnisses und Zusammenspiels von Erkenntnis und Wertung (vgl. Putnam 2004). Es ist im Zusammenspiel der Quadranten I und IV verortet und beschreibt unter dem Titel ›Werttheorien‹ gewissermaßen ein Urthema der Wirtschafts-Wissenschaften (vgl. z. B. Commons 1934; Anderson 1993; Galbraith/Chen 2025).

Die im Thema #5 bezeichnete Unterscheidung von unterschiedlichen Wissensarten lässt sich grundlegend zwischen Quadranten III und IV positionieren, weil es hier um die wichtige Frage geht, welche Wissensarten in Lebenswelt und Wissenschaften (vgl. Schiemann 2021; Gethmann 2011) unterschieden werden können und was das für Individuum und Gesellschaft bedeutet (vgl. Vogelmann 2022).

Die ›Ökologische Krise im Anthropozän‹ (Thema #6) ist zweifelsohne auch ein wissenschaftliches Thema, aber da, wo die Krise als Krise wirkt, ohne dass sie als Krise im Anthropozän zur Kenntnis genommen wird, lässt sie sich als ein Phänomen des lebensweltlichen Realismus interpretieren, das in seiner Dringlichkeit besonders herausfordernd in Quadrant III verortet werden kann.

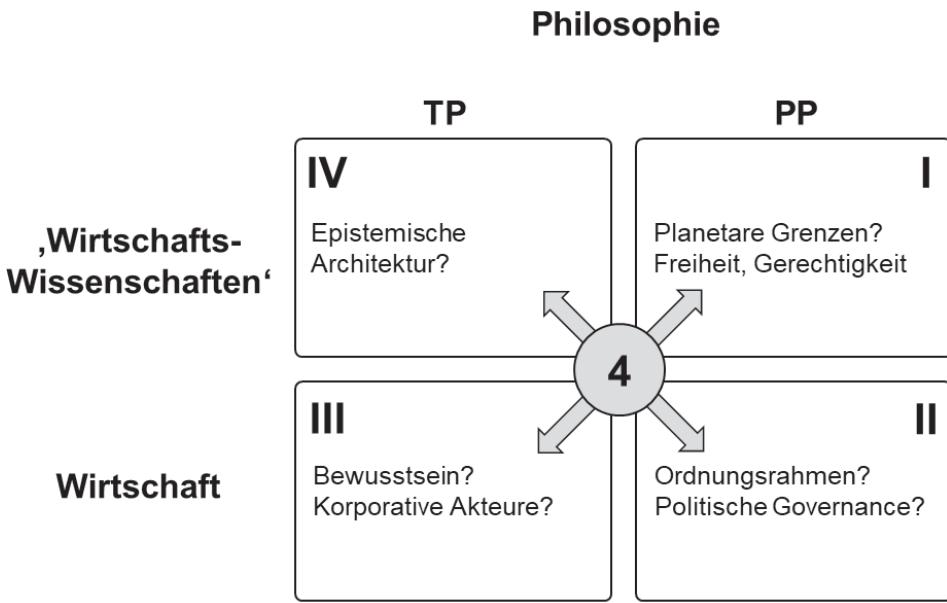
Thema #7, das sich um Gerechtigkeit, Klassenunterschiede und ähnliches rankt, behandelt geradezu klassische Fragen der politischen und der Moralphilosophie. Sie lassen sich zwanglos Quadrant I zuordnen.

Bei Thema #8, der ›Messung von Wohlstand‹, könnte es sich um eine wirtschaftspraktische Spiegelung des theoretischen Themas ›Value and Wealth‹ (#3) handeln, denn die Bedeutungszuweisungen der Wirtschaftspraxis insbesondere in Form der Wirtschaftspolitik wirken hier performativ in Wirtschaft und Gesellschaft zurück. Wir siedeln dies zwischen den Quadranten II und III an.

Zu guter Letzt ist das Thema #9 ›Kulturprozess der Digitalisierung‹ mit der Thematisierung von normativen Deutungsmustern von und für Technologien sicher gut im Zwischenraum der Quadranten I und II aufgehoben.

Mit diesen beispielhaften Einordnungen wollen wir nicht behaupten, dass diese die einzige mögliche Bearbeitung dieser Themen sind. Vielmehr wollen wir mit diesem Versuch dafür werben, dass eine derartige Systematisierung hilfreich ist, um die jeweilige Fragestellung zu schärfen und damit gleichzeitig in den Blick zu nehmen, welche Perspektive auf welchen Gegenstand für welchen Adressatenkreis diese Diskussion in den Mittelpunkt stellt und welche Alternativen damit möglicherweise – der Übersicht halber – in den Hintergrund treten.

Wir gehen nun über zu Abbildung 2:



Gesellschaft

Abbildung 2: Zur Systematisierung wirtschaftsphilosophischer Themen – Alternative 2 (Quelle: eigene Darstellung)

Neben der allgemeinen Einordnung der vorgeschlagenen Themen ließe sich unser Vorschlag zur Kartierung von wirtschaftsphilosophischen Themen auch so nutzen, dass jeweils ein Thema durch die Quadranten bewegt wird. Diese Verwendungsweise der Matrix zielt darauf ab, die für die jeweiligen Quadranten typischen Fragestellungen zu eruieren. Als Beispiel haben wir das im Positionspapier genannte Thema #4 ›Arbeit an der Grand Theory für die sozialökologische Transformation der Wirtschaft‹ aufgenommen.

Diese Herausforderung zeigt ein wichtiges sehr praktisches Problem in der Spätmoderne an (vgl. Reckwitz/Rosa 2021). Es werden dort praktische wie theoretische Antworten gefordert, die sich wahrscheinlich nicht mit den bekannten Üblichkeiten in Theorie und Praxis beantworten lassen, wie sie sich seit der Aufklärung in der Moderne entwickelt haben. Eine epistemische wie normative Auffächerung der mit diesen Themen verbundenen Problembereiche dürfte daher sehr hilfreich sein.

Dabei stellen sich im Quadrant I insbesondere Fragen der Gerechtigkeit und Gleichheit sowie der Freiheit und Solidarität im Kontext der Spürbarkeit und Sichtbarmachung von endlichen Ressourcen und planetaren Grenzen.

Ganz praktisch werden die Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformation im Bereich konkreter Gestaltungsfragen der öffentlichen wie privaten Governance (vgl. Robe 2021), die in Quadrant II zu diskutieren sind.

In Quadrant III werden Diskurse erforderlich bzw. erneuert, um übliche, normalisierte Wissens-, Interpretations- und Deutungsvorräte für die erforderlichen Problemlösungsmechanismen einer Re-Balancierung unseres Sozial- und Naturverständnisses zwischen Ideologie, Interesse und Erkenntnis auszuleuchten.

Nicht zuletzt, gewissermaßen den Kreis schließend, sind in Quadrant IV Diskussionen angesiedelt, die die wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Ökonomik im Feld von *Mainstream* und heterodoxen Theorien gegebenenfalls neu zu kalibrieren versuchen (vgl. Hodgson 2025: 266–286). Dazu gehört insbesondere eine wirtschaftsphilosophische Fähigkeit, die wir Konsilienz genannt haben. Wir kommen darauf gleich zurück.

Mit Blick auf dieses Anwendungsbeispiel möchten wir klarstellen: Unser Kartierungsvorschlag wurde mit der Absicht erstellt, ein heuristisches Angebot zu entwickeln, das helfen soll, die wirtschaftsphilosophische Debatte zu systematisieren, nicht jedoch: sie zu limitieren.

Wir denken zudem, dass diese Heuristik weiter greift als das, was üblicherweise in der *philosophy of economics* adressiert wird (vgl. Reiss 2013; Hausman 2018). Haase et al. (2024: 296) haben in ihrem Positionspapier auf die überwiegend wissenschaftstheoretische und wirtschaftsethische Ausrichtung der *philosophy of economics* hingewiesen und an anderer Stelle deutlich gemacht, dass deutschsprachige Wissenschaftler*innen eine riskante Herausforderung eingehen, wenn sie die terminologische Gleichdeutigkeit von Wirtschaftsphilosophie und *philosophy of economics* nicht akzeptieren (vgl. Haase et al. 2024: 299). Wir dagegen sind der Auffassung, dass das möglicherweise Besondere der wirtschaftsphilosophischen Idee und Entwicklung im deutschsprachigen Raum darin bestehen könnte, einen angemesseneren Blick auf die wirtschaftsphilosophische Problemstellung zu

entwickeln, der dann, ganz im Sinne auch von Thomas Beschorner (2024: 262), in die internationale Debatte eingebracht werden sollte.

Im Kern geht es uns um eine Sichtbarmachung dessen, was Haase et al. (2024: 300) unserer Einschätzung nach ganz richtig formuliert haben, nämlich »Wirtschaftsphilosophie als systematisch gegliedertes Ganzes angewandter Philosophie« des Wirtschaftens zu begreifen. Unsere heuristische Idee zielt darauf, dieses systematisch gegliederte Ganze einer angewandten Philosophie des Wirtschaftens nachvollziehbar zu strukturieren.

Für uns ist diese Erinnerung schon allein deshalb wichtig, weil es immer sehr schnell dazu kommen kann, den ›Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen‹. Wir haben versucht, unseren heuristischen Vorschlag durch aus unserer Sicht relevante Beispiele gewissermaßen mit Leben zu füllen. Über diese Beispiele lässt sich freilich in unterschiedlichen Dimensionen diskutieren: Handelt es sich überhaupt um wirtschaftsphilosophische Themen? Bedeuten diese Beispiele bereits eine spezifische Sicht der Autoren auf die Wirtschaftsphilosophie? Sind damit die Themen der Quadranten abschließend und limitierend benannt? Und *last not least*: Nutzen die Autoren gar ihren systematisierenden Vorschlag dazu (aus), eine disziplinierende Aussage zu treffen, was sinnvoller- und legitimierenderweise als Wirtschaftsphilosophie gelten soll und darf (und was nicht)? – Wir kommen am Ende unserer Replik darauf zurück.

3 Zu den inhaltlichen Beispielen

3.1 Grundsätzliches

Die gründliche Durchsicht der Repliken führt uns zu dem Schluss, dass unser Anliegen einer explorativen Kartierung nicht klar abgelehnt wurde, auch wenn es nicht ausdrücklich begrüßt und geteilt wird. Ein gewisser Argwohn ist nicht zu übersehen. Aber er bezieht sich doch eher auf einzelne Argumente und eben nicht auf unsere Argumentation. Zu einigen der Kritikpunkte wollen wir nun klarend Stellung nehmen.

Unseres Erachtens liegt der Kritik von Thomas Beschorner (2024: 258f.) ein Missverständnis zugrunde, wenn er mutmaßt, dass sich unsere Komplexitätsreduktion mittels Vier-Felder-Matrix mit dem Risiko einer szientistisch bzw. scholastisch verkürzten, also gewissermaßen halbierten Vernunft verbindet. Unsere Grundüberlegungen haben genau das Gegenteil vor Augen. Folglich dürfte sich der Verdacht schnell entkräften lassen, sofern Systematizität (vgl. Hoyningen-Huene 2013) nicht einfach mit Scholastik verwechselt wird. In unserem Kartierungsschema verwenden wir eine hierarchiefreie Beschreibung wissenschaftlichen und lebensweltlichen (oder schlicht praktischen) Wissens (in den Quadranten III und IV), wie es auch Birger P. Priddat (2024: 269f.) vorschwebt. Zudem sollte deutlich geworden sein, dass unser Quadrant IV nicht dazu gedacht ist, einer bestimmten Methode oder Methodologie eine *pole position* zu reservieren. Stattdessen handelt es sich um ein *level playing field*: um den wissenschaftstheoretischen und epistemologischen Reflexionsraum wirtschaftsphilosophischen Räsonierens.

Weitere negative Reaktionen und kritische Anfragen ausgelöst haben insbesondere unsere Überlegungen zur ›Konsilienz‹ (Abschnitt 3.2) und zu den eng zusammenhängenden Themen der ›folk-economic beliefs‹ (Abschnitt 3.3) und der reflektierten Relationierung von ›Theorie und Praxis‹ (Abschnitt 3.4). Hierauf wollen wir nun antworten.

3.2 Zur Konsilienz

Unser Plädoyer für ein wirtschaftsphilosophisches Erkenntnisinteresse an *Konsilienz* reagiert auf einen offenkundigen Sachverhalt: Es gibt nur eine Realität, aber es gibt viele Theorien. Deshalb wollen wir die Konsilienz-Frage stellen: Wie passt das zusammen? Widersprechen die Theorien einander? Dann haben wir Theorien-Konkurrenz. Das ist manchmal der Fall, etwa wenn man sich zwischen alternativen Erklärungen für das Phänomen der Inflation entscheiden muss, z. B. zwischen einer durch Gewinnmotivation angeheizten ›greedflation‹ und einer Ausdehnung der aggregierten Nachfrage durch eine expansive Geld- und Fiskalpolitik. In vielen Fällen jedoch, und darauf wollten wir aufmerksam machen, hat man es mit nur *scheinbar* einander widersprechenden Theorien zu tun, die in Wirklichkeit bloß unterschiedlichen Fragestellungen nachgehen, so dass sich die Theorie-Unterschiede polyperspektivisch auflösen lassen. Von den vermeintlich rivalisierenden Theorien sind dann nicht alle bis auf eine falsch. Vielmehr beleuchten sie unterschiedliche Aspekte ein und derselben Realität und können insofern gleichsam stimmen – und (so unsere Chor-Metapher) sogar zusammenstimmen.

Etwaige Befürchtungen, wir wollten hier unliebsame *Konflikte* ausblenden (vgl. Becker 2024: 255) oder gar ›unfriedliche‹ Mittel einsetzen, um *eine* bestimmte Position durchzusetzen (vgl. Rauen 2024: 276), halten wir in der Sache für unbegründet. Verena Rauen (vgl. ebd.) will unser Beispiel der Konsilienz im Rahmen der epistemischen Verfassung der Wirtschafts-Wissenschaften (Quadrant IV) überraschenderweise sogar auch so verstehen, als würden wir die Idee der Konsilienz auf die Wirtschaftsphilosophie in Gänze anwenden wollen. Das ist nicht der Fall, würde aber freilich, wenn es so gemeint wäre, in die Probleme führen, die sie beschreibt.

Richtig verstanden fühlen wir uns hingegen von Tobias Vogel (2024: 291): »Ein Kernanliegen der Wirtschaftsphilosophie kann (...) ganz im Sinne der Konsilienz darin bestehen, die wirtschaftswissenschaftliche Reflexion durch Wirtschafts-Wissenschaften größeren gesellschaftstheoretischen Fassungsvermögens zu erweitern, ohne dadurch die ebenso bedingten wie präzisen Erkenntnisse einer streng disziplinär verfassten Wirtschaftswissenschaft über kommerzielles Wirtschaften aus den Augen zu verlieren.«

Im Hinblick auf die Naturwissenschaften fragt Konsilienz: Wie passen Physik, Chemie und Biologie eigentlich zusammen? Analog wollen wir Konsilienz als wirtschaftsphilosophische Inspiration auffassen und fragen: Wie passen Soziologie, Ökonomik, Recht, Psychologie, Erkenntnistheorie und Ethik eigentlich zusammen? Sowie auch: Wie fördert und organisiert man hier interdisziplinäre Verständigung(sbereitschaft)? – Letzteres ist aus unserer Sicht eine wirtschaftsphi-

losophische Idee von Konsilienz, die nichts mit Gleichmacherei oder gar mit einer – sei es ignoranten, sei es manipulativen – Ausblendung von alternativen, einander widersprechenden Theorieentwürfen zu tun hat. Wer Konsilienz in unserem Sinne anstrebt, darf angesichts von Diversität und Komplexität disziplinärer Theorienbildung die Augen nicht verschließen, sondern muss sie weit öffnen, um die Unterschiede in den Blick zu nehmen. Denn erst dann kann überhaupt die Frage gestellt werden, worauf genau die Unterschiede zurückgeführt werden können und inwiefern es angesichts der einen Realität eine gemeinsame Basis gibt, sich über die Wirklichkeit(swahrnehmungen) zu verständigen.

Uns geht es nicht darum, einen unangemessenen Konformitätsdruck aufzubauen oder Heterogenes gewaltsam zu homogenisieren. Vielmehr geht es uns darum, Orthodoxien und Heterodoxien für Lernprozesse zu öffnen, die auf wechselseitiges Verständnis sowie auf Verständigung abzielen. Wir plädieren für Konsilienz, um bestehende Blockaden für eine konstruktive Theorieentwicklung aufzulösen. Insbesondere wollen wir das Silodenken disziplinärer Abschottung überwinden.

Das gilt freilich auch für die Wirtschaftswissenschaften selbst. Wir haben in unserer Begriffsfassung der Wirtschaft-Wissenschaften ein ausdrücklich weites Verständnis unterstellt, weil auch die Ökonomik unseres Erachtens ein Sammelbegriff unterschiedlicher Zugänge zur Wirtschaft und zum Ökonomischen ist. Richtig ist die Beobachtung von Thomas Beschorner (2024: 259f.), dass die ontologische Frage nach dem, was das Ökonomische sei, eine weiterhin relevante Frage ist (vgl. Boldyrev 2014), die freilich auch die sozialontologische Frage nach Solipsismus vs. Holismus, bzw. nach Individualismus vs. Kollektivismus umfasst (vgl. Searle 2010; Tuomela 2013; Schmid 2023). Aber auch unabhängig von dieser zu Recht genuin wirtschaftsphilosophischen Fragestellung sind wissenschaftstheoretische und ideengeschichtliche Debatten in der Ökonomik auch seit der *marginal revolution* immer wieder aufgetreten (vgl. Hodgson 2025: 274f.).² Insofern wäre es auch eine interessante und, wie wir meinen, sehr wichtige wirtschaftsphilosophische Aufgabe, ganz im Sinne auch der *philosophy of economics*, die in der Auslegung von Reiss (2013: 27–83) allerdings ‚nur‘ die Neoklassik, Spieltheorie und in einem interessanten Verständnis auch Verhaltensökonomik (vgl. Reiss 2013: 278–303) kennt, die Diversität der Ökonomik ernsthaft zur Kenntnis zu nehmen, um einen wissenschaftlichen Fortschritt im Spannungsfeld von Diversität und Innovation sowie von Disziplinarität und Methodologie zu ermöglichen (vgl. Hodgson 2019: 134–153). Um diese Aufgabe anzugehen, bedarf es aus unserer Sicht der Struktur und Systematizität, um diverse Angebote der Ökonomik zu ordnen und nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu befragen. Auch hierfür kann unser heuristisches Tool ein Arbeits- und Analyseangebot sein (vgl. Abbildung 3).

In diesem Zusammenhang könnte überlegt werden, die Ökonomik mit den intellektuellen Strömungen des 20. Jahrhunderts zu kartieren. Eine sinnvolle Differenzierung könnte die Unterscheidung zwischen Orthodoxie und Heterodoxie

2 Auf Methodenstreit und Werturteilstreit haben wir bereits an anderer Stelle hingewiesen (vgl. Pies/Hübscher 2024: 235–237; 241f.).

sein. Freilich sind auch mit dieser Einteilung Schwierigkeiten verbunden, eine konsiliente Definition für die einzelnen Strömungen zu entwickeln (vgl. Hodgson 2019). Dass jedes Vorgehen dieser Art wiederum nicht einfach sein wird und auch Gegenrede provoziert, ist klar, sollte aber allein für sich genommen kein Argument dafür sein, es gar nicht erst zu versuchen.

Wenn zudem im Rahmen der Definitionsversuche das spezifische Problem der Definition von Rationalität aufgenommen wird (vgl. u. a. Hodgson 1988; 2025; Schmid 2003; Gert 2004; Smith 2008; Gilboa 2012; Page 2023), dann wird man wiederum sehen, dass die Bezeichnung *Orthodoxie*, die häufig sehr eng mit der Neoklassik verbunden wird, zu Gunsten des Begriffs *Mainstream* ersetzt werden könnte.³

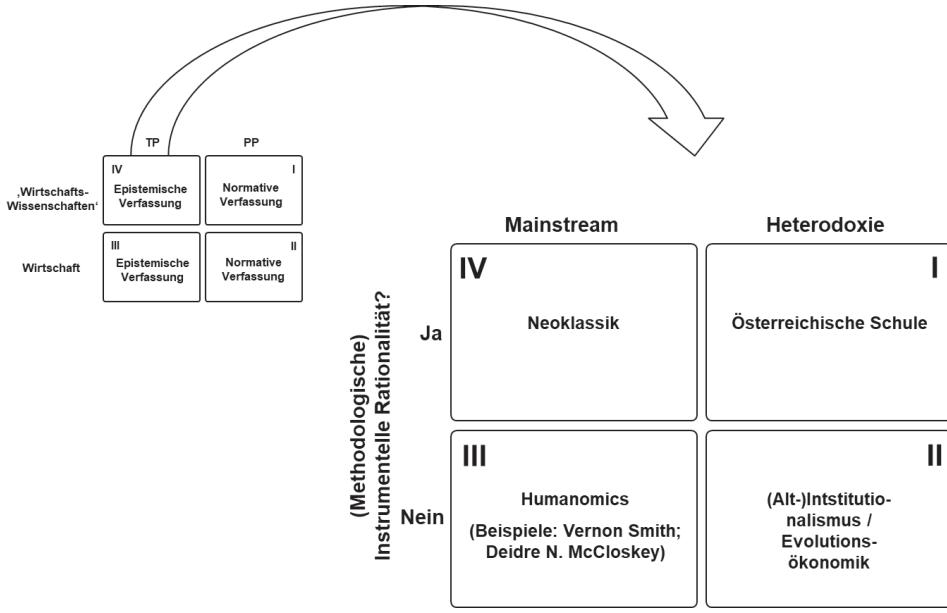


Abbildung 3: Zur epistemischen Verfassung der ›Wirtschafts-Wissenschaften‹
(Quelle: eigene Darstellung)

Heute, so denken wir, wird es sicher eine gewisse Zustimmung der Ökonomik dazu geben, Neoklassik, Neue Institutionenökonomik und Verhaltensökonomik sowie Spieltheorie als *Mainstream* des ökonomischen Denkens zu beschreiben. Ein wichtiger Unterschied liegt dort, aber auch in den heterodoxen Strömungen, tatsächlich in der Reichweite der Rationalität und in der Interpretation, was genau wir darunter verstehen können. Während es ohne Frage die Neoklassiker

³ Damit übernehmen wir hier nicht das Verständnis der *Mainstream*-Ökonomik von Samuelson, der darunter die Neoklassik und den Keynesianismus, nicht aber die experimentelle Ökonomik fasst (vgl. Samuelson/Nordhaus 1998: 923).

sind, die gewissermaßen ein lupenreines Verständnis von ökonomischer Rationalität vertreten, können wir ähnliche Überlegungen auch in der Österreichischen Schule finden (vgl. Selgin 1990). Instrumentelle Rationalität lässt sich also nicht nur im *Mainstream* beobachten, sondern auch in heterodoxen Theorieströmungen.

Es waren insbesondere Vertreter der Neuen Institutionenökonomik, wie beispielsweise Oliver E. Williamson (1985), der unter Einfluss der Arbeiten von Herbert A. Simon das Konzept der beschränkten Rationalität zu Grunde legte. Auch experimentelle Ökonomen gehen in diese Richtung (vgl. Hodgson 2019: 87–89), wenn wir etwa an die ›Humanomics‹ (vgl. Smith/Wilson 2019; McCloskey 2021) denken, die das Handeln durchaus im Sinne von Adam Smith auf isolierte Zweckrationalität einerseits und prosoziale Beziehungsrelationen andererseits zurückführen. Die heterodoxen Überlegungen zur alten Institutionenökonomik *sensu* John R. Commons lassen sich aus Transaktionen heraus nur noch multirational rekonstruieren, und auch die Evolutorische Ökonomik unterstellt eine gewissermaßen ›ökologische‹ Rationalität, die Handeln als Adoptionsprozess zwischen Rationalität, Gewohnheiten und Institutionen rekonstruiert (vgl. Hodgson 1999: 139–144). Angesichts dieser Diversität an Konzepten und Ideen, Rationalität in Handlungs- und Entscheidungssituationen zu deuten, könnte der Versuch, in den Strömungen einen Kurs zu halten, bereits im Ansatz abgebrochen werden, und zwar mit dem Hinweis, »dass sich viele Fragen auf Grund der Komplexität des Gegenstandes nicht nur mit einem einzigen diskursiven Ergebnis (...) beantworten lassen« (Rauen 2024: 278). Andererseits kann diese Diversität gerade dazu motivieren, ein Gemeinsames in der Vielfalt bzw. einen (Minimal-)Konsens im Pluralismus zu finden (vgl. Hodgson 2019: 3), der *anything goes* von wissenschaftlichem Fortschritt zu unterscheiden hilft.

Der von uns in diesem Zusammenhang bereits erwähnte Lionel Page könnte mit seiner Erinnerung an den etymologischen Ursprung von Rationalität ein geeigneter Ausgangspunkt sein. »It is related to the word reasonable, which literally describes an action/idea for which a (good) reason can be given. A rational decision is therefore fundamentally a decision that can be justified« (Page 2023: 249). Gilboa (2009) scheint eine Form der Rechtfertigung vor Augen zu haben, wenn er Rationalität im Entscheidungsverhalten subjektiv gründet und objektiv ummantelt. »A mode of behavior is irrational for a given decision maker, if, when the decision maker behaves in this mode and is then exposed to the analysis of her behavior, she feels embarrassed. (...) All that is not irrational is rational. (...) A decision is objectively rational if the decision maker can convince others that she is right in making it« (Gilboa 2009: 139f.).

Konsilienz ist gefordert, wenn eine wirtschaftsphilosophische Aufgabe vor dieser Einordnung so formuliert wird, dass ein »More Modest Place for Rationality« (Page 2023: 277) durch Rechtfertigung beschrieben wird (vgl. Larmore 2025). Eine Rechtfertigung, die es erlaubt, zu beurteilen, »where we have a reasonable understanding of what people want« (Page 2023: 279), und »to ensure that there are no good reasons that actually make the observed behavior rational, from their

point of view« (ebd.). Wir sollten dabei freilich in Erinnerung halten, das teilbare nicht gleichsam geteilte Gründe sein mögen.

Diese Überlegungen finden nicht nur ihre Entsprechung in der von der analytischen Philosophie geprägten »neue[n] Kritik der instrumentellen Vernunft« (Halbig/Henning 2012). Sie bieten auch Anknüpfungspunkte für unsere wirtschaftsphilosophische Anwendung einer epistemischen Verfassung auf ›Rationalität und Gründe‹ (vgl. Pies/Hübscher 2024: 235–237), auf die die Kommentator*innen überraschenderweise nicht eingehen. Wir können daher nur spekulieren, wie die Kritiken ausgefallen wären, wenn wir die Abfolge geändert und *zuerst* von Rationalität und Gründen – als Auslegung einer metaphysiksparsamen »Evidence of Things Not Seen« (Smith 2017) – und erst in einem zweiten Schritt von Konsilienz gesprochen hätten, als einer Form des argumentativen Zubewegens mit Gründen und Gegengründen für ein gründebasieretes Verständnis von Rationalität, das wir mit Bezug auf Matthias Kettner (2012) durchaus angeführt haben.

Um es noch einmal etwas anders zu formulieren: Konsilienz, wie wir sie meinen, ist keine empathielose Gleichmacherei und auch kein brutaler Akt der Willkür von einem *single point of truth*. Vielmehr handelt es sich um den Versuch, auch über Disziplingrenzen hinweg wissenschaftliche Verständigung anzustreben. Diese Verständigung findet in einem Spannungsfeld statt: Einerseits ist Pluralismus anzuerkennen. Andererseits ist am Wissenschaftideal der Konsenssuche nach Wahrheit festzuhalten. Beides ist für wissenschaftlichen Fortschritt unerlässlich. Über das, was wir als Konsilienz bezeichnen, und über ihre Bedeutung für wissen(schaft)sdynamischen Erkenntnisfortschritt kann man bei Geoffrey M. Hodgson folgende Auskunft lesen:

»Viewpoint diversity is vital. But diversity, in any form, is not a panacea. Many appeals for theoretical pluralism neglect the trade-off between pluralism and consensus. In their studies of progress in science, Michael Polanyi and Philip Kitcher saw pluralism as necessary for innovation in a scientific discipline. But they also pointed to the need for some degree of consensus. Unrestricted pluralism would be excessively disruptive and inhibit quality control. Basic assumptions would be debated and re-debated, over and over, without making any cumulative progress. Some degree of consensus in science is necessary to establish a division of labour over testing and inquiry and to establish quality control. Consensus is also necessary to establish incentives to focus research efforts and to prevent too many researchers from straying too far from prevailing topics. But too much consensus would overly inhibit discussion and innovation. Too little pluralism stifles innovation. Too much can lead to chaos, with quality control undermined. Some balance between consensus and pluralism is necessary for scientific progress« (Hodgson 2025: 282).

Statt von ›Ausbalancieren‹ zu sprechen, würden wir lediglich die Formulierung vorziehen, dass Konsilienz den Weg vom Pluralismus zum Konsens ebnet, indem sie Verständnis und Verständigung heuristisch anleitet: durch Reflexion darauf, wie unterschiedliche Problemstellungen und Hintergrundannahmen zusammen stimmen – bzw. zusammenstimmen – können.

3.3 Zu Folk-Economic Beliefs

Wir haben die *folk-economic beliefs* als Illustration für ein vielversprechendes Forschungsgebiet angeführt. Birger Priddat (2024) reagiert auf unsere Überlegun-

gen ablehnend kritisch und spielt – warum eigentlich? – zwei unterschiedliche Forschungsfragen gegeneinander aus, die aus unserer Sicht gleichzeitig, aus seiner Sicht jedoch nur chronologisch *nacheinander* verfolgt werden dürfen. Während wir die Ansicht vertreten, dass es sinnvoll ist, *folk-economic beliefs* mit Hilfe ökonomischer Theorie aufzuklären, befürwortet er, stattdessen *zunächst* – er schreibt tatsächlich »Bevor« (ebd.: 273) – die umgekehrte Frage zu stellen, ob nicht die wirtschaftliche Alltagskommunikation Anlässe biete, andere Formen ökonomischer Theoriebildung auszuprobiieren. Dabei fällt ihm selbst auf (ebd.: 272), dass er mit seinen Beispielen ganz andere Sachverhalte anspricht als die, für die die Bezeichnung *folk-economic beliefs* als *terminus technicus* geprägt wurde. In der Tat: Der Begriff ist neu. Aber der Sachverhalt ist es nicht. Und er ist auch keinesfalls randständig. Vielmehr steht er im Zentrum der Etablierung der Ökonomik als einer eigenständigen Wissenschaftsdisziplin. Wir wollen hierzu ein paar Hinweise geben, die über die Literaturangaben in unserem Artikel hinausgehen:

- Bereits Adam Smith (1982a [1776]: 421) warnt im Hinblick auf den Getreidehandel vor ökonomischen und dann auch moralischen Fehlurteilen (mit letztlich mörderischen Konsequenzen), die für ihn eine Nähe zum Hexenglauben (›witchcraft‹) aufweisen. Ferner liest man bei ihm (1982b [1776]: 184): »Science is the great antidote to the poison of enthusiasm and superstition.«
- John Stuart Mill (1965 [1848]) gibt in den ›Preliminary Remarks‹ seines Standardwerks ›Principles of Political Economy‹ darüber Auskunft, wie sehr er sich selbst in der Tradition von Adam Smith und dessen Kritik am Merkantilismus sieht, jener »confusion of ideas (...) that for many generations (...) gave a thoroughly false direction to the policy of Europe« (ebd.: 4). Mill kennzeichnet die merkantilistischen *folk-economic beliefs* als eine Kombination von Geldillusion und Nullsummendenken. Hierzu liest man: »The commerce of the world was looked upon as a struggle among nations, which could draw to itself the largest share of the gold and silver in existence; and in this competition no nation could gain anything, except by making others lose as much, or, at the least, preventing them from gaining it.« (ebd.)
- Mills Beispiel des Außenhandels ergänzend, schreibt Simon Newcomb (1893) mit Blick auf eine grundlegende – und auch heute noch populäre – Ziel-Mittel-Konfusion, die man als ›Make-Work Bias‹ (vgl. Caplan 2007: 40–43) beschreiben kann: »The divergence between the economist and the public is by no means confined to foreign trade. We find a direct antagonism between them on nearly every question involving the employment of labor and the relation of industry to the welfare of the community. The idea that the utility and importance of an industry are to be measured by the employment which it gives to labor is so deeply rooted in human nature that economists can scarcely claim to have taken the first step towards its eradication. From the economic point of view, the value of an industry is measured by the utility and cheapness of its product. From the popular point of view, utility is nearly lost sight of, and cheapness is apt to be considered as much an evil on one side as it is a good on the other. The benefit is supposed to be measured by

the number of laborers and the sum total of wages which can be gained by pursuing the industry« (Newcomb 1893: 380f.).

- George Stigler (1971: 84) listet einen ganzen Katalog von *folk-economic beliefs* auf. Aus seiner Sicht ist ein Beispiel der Volksglaube, mit Gesetzen gegen Wucherzinsen die Armen vor zu hohen finanziellen Belastungen schützen zu können – angesichts der Gegenauffassung der ökonomischen Fachwissenschaft, solche Gesetze *erschweren* gerade für die besonders Bedürftigen den Zugang zu Krediten.

Man sieht: Es geht beim Phänomen der *folk-economic beliefs* um sozialschädliche Vorurteile, die politisch wirksam werden können. Hier sind kollektive Selbstschädigungen vorprogrammiert. Solchen Vorurteilen aufklärerisch entgegenzutreten, ist deshalb eine legitime Aufgabe der Wissenschaften einschließlich der Wirtschaftsphilosophie (vgl. hierzu ausführlich Pies 2023). In dieser Hinsicht ist es für uns selbstverständlich, nicht nur über die Leistungsfähigkeit, sondern auch über die Grenzen der Leistungsfähigkeit einer einzelwissenschaftlichen Disziplin wie der Ökonomik nachzudenken. Aber selbst all das ist nur eine Seite der Medaille: Wir haben ausdrücklich von einer »Zweibahnstraße« (Pies/Hübscher 2024: 239) zwischen den Quadranten gesprochen. Damit können wir in Bezug auf die epistemische Perspektive von Wirtschafts-Wissenschaften und Wirtschafts-Praxis (Verhältnis von Quadranten III und IV) auch den von Birger P. Priddat (2024: 273) vorgebrachten Wunsch konstruktiv verarbeiten, dass der lebensweltliche Realismus einer Wirtschafts-Praxis zur Stimulierung und Weiterentwicklung ökonomischer Theoriebildung dienlich sein möge. Es ist uns nicht darum zu tun, irgendwelche Über- und Unterordnungsverhältnisse zu behaupten oder gar disziplinäre Einbahnstraßen aufzubauen. Vielmehr geht es uns auch darum, nicht *nur* »die folks in die Ö zurückzuholen, sondern [auch] darüber nachzudenken, ob nicht andere Ö-Sprachen als die gewöhnlich unter Ö gerechneten sinnvoll wären« (Priddat 2024: 273). Hier handelt es sich aus unserer Sicht ganz ausdrücklich um offene »Fragen, die ein wichtiges Aktionsfeld wirtschaftsphilosophischer Betätigung« (Pies/Hübscher 2024: 243) anzeigen.

3.4 Zum Theorie-Praxis-Verhältnis

Das führt uns direkt zum Theorie-Praxis-Verhältnis, das insbesondere neben Birger P. Priddat (2024), wie wir gesehen haben, auch Ingrid Becker (2024: 254), Thomas Beschorner (2024: 260–262) und Ruth Edith Hagenbauer (2024: 267f.) adressieren.

Die Kartierung der wirtschaftsphilosophischen Forschungslandschaft, die wir vorgeschlagen haben, ist ganz wesentlich von der Differenzierung zwischen Wirtschafts-Wissenschaften und Wirtschafts-Praxis geprägt. Mit dieser Unterscheidung verbinden wir den ernst gemeinten – und von uns auch tatsächlich ernst genommenen – Hinweis, dass die Geschichten, Narrative und Diskurse in der Wirtschafts-Praxis und die Praktiken der Wirtschafts-Wissenschaften nicht wie von selbst ineinander aufgehen und mitunter sogar quer zueinanderstehen (vgl. Hübscher 2018). Diese jeweiligen Praxen in Wirtschaft und Wirtschafts-Wissen-

schaften sowie die jeweiligen Beziehungen dieser Praxen zueinander unterliegen unserem Verständnis nach keiner hierarchischen Ordnung. Vielmehr nehmen wir hier lediglich eine Differenzierung vor, d. h. wir markieren einen Unterschied und folgen damit dem Motto: *draw a distinction* (vgl. Spencer-Brown 1997 [1969]).

Aber genau dieses, die Vorstellung einer *hierarchischen* Beziehung, vermuten etwa Thomas Beschorner (2024) und Ruth Edith Hagengruber (2024) hinter unseren Überlegungen. Während Beschorner (2024: 262) die Gefahr eines ›Kathedekonzepts notiert, nämlich »die Vorstellung eines Überordnungsverhältnisses von Theorie (...) gegenüber der Praxis« (ebd.: 262), formuliert Hagengruber (2024: 267f.) genau den umgekehrten Vorwurf. Nach einer ausführlichen und über weite Strecken sehr verständnisvollen und zustimmenden Rekonstruktion unserer Argumentation lesen wir das vernichtende Urteil, dass wir – wider Willen – einer »Selbstaufgabe der philosophischen Theorie« (ebd.: 267) das Wort reden, weil wir aus ihrer Sicht genau das *nicht* tun, was Beschorner uns vorhält – und was sie von einer Wirtschaftsphilosophie einfordert: nämlich einen Primat der Theorie – bei ihr: einen Primat der »Vernunft« (ebd.: 268) – vor der Praxis zu behaupten.

Wie bereits angedeutet, gehen *beide* Vorwürfe an unserem Selbstverständnis vorbei, was im Übrigen Ruth Edith Hagengruber (2024: 268) am Ende auch bemerkt. Wir konzeptualisieren das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis nicht als Primat der einen Seite über die andere, sondern als ein Verhältnis wechselseitiger Beeinflussung. Unser Motto lautet: *Theorie für die Praxis*. Einerseits vertreten wir die Auffassung, dass sozialwissenschaftliche Theoriebildung häufig im Modus des *Nachdenkens* erfolgt, und zwar durchaus auch im chronologischen Sinne eines nachträglichen Betrachtens und Reflektierens empirisch bereits vorfindlicher Phänomene. Das gilt auch für die Theoriebildung in der Philosophie. Erinnert sei hier nur an Hegels Eule der Minerva. Andererseits arbeiten wir mit der Vorstellung, dass die Theorie – im Selbst-Bewusstsein ihrer eigenen Fallibilität – kein exklusives Verfügungsrecht auf Vernunft (in welcher Ausprägung auch immer) hat und dass zumindest das Potential für Vernunft der Praxis bereits eingeschrieben ist. Wir glauben, für diese Ansicht gute Argumente zu haben. Das vielleicht wichtigste besagt, dass wir vor allem dann aus Fehlern der Praxis lernen können, wenn die Theorie nicht *tabula rasa* macht, sondern die Mühe auf sich nimmt, den *status quo* ernst zu nehmen und von *dort* – also dezidiert nicht: von einem Wolkenkuckucksheim – ausgehend schrittweise Verbesserungen im Sinne kontrollierter Experimente anzuregen (*Meliorismus*). In diesem Sinn sind wir ganz einig mit der Beschreibung von Becker (2024: 254), dass »Theorie und Praxis als miteinander verbundene Aspekte eines kontinuierlichen Lern- und Anpassungsprozesses verstanden« werden sollten.

Wir konstruieren nicht Realität, sondern unsere Perspektiven auf die Wirklichkeit. Realität ist das, was unseren Theorien Widerstand leistet und woran Wirklichkeitswahrnehmungen scheitern können. Deshalb sind nicht alle Theorien gleich gültig. Sonst wären sie gleichgültig. Wir bemessen ihre Leistungsfähigkeit danach, wie gut sie uns Zugriff auf die Wirklichkeit(en) erlauben, die wir Realität nennen. Insofern halten wir es nicht nur für legitim, sondern auch ausdrücklich für geboten, die Fragestellung auszuprobieren, ob und wie man die ökonomische

Theorie mit lebensweltlichen Vorstellungen kritisieren und korrigieren kann. Wir plädieren lediglich dafür, auch die *umgekehrte* Fragestellung zuzulassen und zu prüfen, ob und inwiefern man lebensweltliche Vorstellungen von Wirklichkeit mit ökonomischer Theorie kritisieren und korrigieren kann – eine Zweibahnstraße prinzipiell »gleich-gültiger« Beeinflussung.

4 Zur Ökonomik

Kommen wir nun zu der – unser besonderes Interesse weckenden – *defensiven* Position, die die meisten Kommentare einnehmen, wenn es darum geht, das Verhältnis zwischen Wirtschaftsphilosophie und Ökonomik zu bestimmen.

Ingrid Becker (2024: 255f.) will im Anschluss an Richard Sturm (2022) die Voraussetzungen ökonomischer Theoriearchitekturen kritisch beleuchten. Sie fragt, ob bzw. wo das in unserer Kartierung einen Platz hätte. Die Frage nach dem ›ob‹ beantworten wir mit einem klaren ›Ja‹, die Frage nach dem ›wo‹ mit einem Hinweis auf unser Konzept einer »Vier-Felder-Bewirtschaftung« (vgl. Pies/Hübscher 2024: 237–244). Dort würde das *normative* Anliegen, die *positive* Erklärungskraft ökonomischer Theorie zu steigern, indem man der kulturellen Einbettung von Tauschakten mehr analytische Aufmerksamkeit schenkt, als horizontaler Pfeil von Quadrant I zu Quadrant IV repräsentiert.

Thomas Beschorner (2024: 261) regt an, ›Ideologie‹, ›Dogmatismus‹ und neben ›Kathedersozialismus‹ auch ›Kathederkapitalismus‹ zu kritisieren. Wir stimmen zu, würden das aber nicht nur einseitig an die Ökonomik (bei ihm: an Teile der Wirtschafts-Wissenschaften und an Teile der Wirtschaftsethik) adressieren wollen, sondern generell an alle Disziplinen unter explizitem Einschluss der Wirtschaftsphilosophie selbst. Hierzu verweisen wir wieder auf unser Konzept einer ›Vier-Felder-Bewirtschaftung‹ (vgl. Pies/ Hübscher 2024: 237–244). Dort wäre *sein* Anliegen als horizontaler Pfeil von Quadrant I in Richtung Wirtschaftswissenschaften zu verorten. *Unser* Anliegen, das wir ja nicht substitutiv, sondern komplementär verstanden wissen wollen, würde beispielsweise durch den vertikalen Pfeil von Quadrant I in die Richtung der Praktischen Philosophie repräsentiert.

Um hierfür ein konkretes Beispiel zu geben: In seinem letzten großen Buch setzt sich der jüngst verstorbene Alasdair MacIntyre (2016: 93–105) kritisch mit der bürgerlichen Ökonomik auseinander, der er, gestützt auf die Marxsche Mehrwertanalyse, epistemische Obstruktion vorwirft: eine Verschleierung der wahren Machtbeziehungen im Kapitalismus. Nun ist aber aus Sicht der bürgerlichen Ökonomik die Marxsche Mehrwertanalyse in ihrer Gesamtheit nicht mehr als eine intellektuelle Träumerei, von der man nur in dem Maße beeindruckt sein kann, wie man mit der Theorie und Empirie bürgerlicher Ökonomik nicht vertraut ist. Hier liegt unseres Erachtens ein klarer Fall vor, wie eine ökonomisch kundige Wirtschaftsphilosophie in die Praktische Philosophie hineinwirken könnte, indem sie beispielsweise der Frage nachgeht, was es für MacIntyres Tugendethik bedeuten würde, sich nicht auf eine längst gründlich falsifizierte Sozialtheorie zu stützen (für Anregungen hierzu vgl. Pies 2024).

Ruth Edith Hagengruber (2024: 264) schreibt: »Die Theorien der Ökonomie (...) erweisen sich als Überlebens-avers, im schlimmsten Falle, Leben-zerstörend.« Ist das eine evidenzbasierte Aussage? Oder ist das nur ein Zu-Ende-Denken *möglicher* Antworten auf die in ihrem Text zitierten *hypothetischen* Fragen von Julie Nelson?

Wie dem auch sei. Wir wollen hier lediglich einen einzigen Punkt zu bedenken geben: Selbst falls man es – und wenn auch nur *for the sake of argument* – für eine ausgemachte Tatsache hielte, dass die Wirtschaftswissenschaften i.e.S. stark negative Auswirkungen auf die Gesellschaft auslösen, müsste zunächst die Frage geklärt werden, ob dies ursächlich auf ökonomische Theoriebildung per se oder lediglich auf eine didaktisch insuffiziente Theorievermittlung zurückzuführen wäre. Die zitierten Gedankenexperimente Julie Nelsons lassen auf Letzteres schließen: Menschen könnten sich bemüßigt fühlen, die ökonomischen *Modelle* eigeninteressierter Nutzenmaximierung als moralische Exkulpation für unverantwortliches, opportunistisches und egoistisches Marktverhalten zu verstehen – wir würden sagen: *misszuverstehen*.

Hierzu sind aus unserer Sicht zwei Bedenken anzumelden. Einerseits sollte man von vornherein keine allzu großen Hoffnungen darauf setzen, dass Hochschulkurse zur moralischen Erziehung von *Erwachsenen* wichtige Beiträge leisten könnten. Dazu setzen sie im individuellen Lebenszyklus viel zu spät an. In dieser spezifischen Hinsicht teilen wir die Kritik von MacIntyre (2015: 8) an der akademischen Managerausbildung: »[T]he teaching of ethics designed to be relevant to business (...) has little or nothing to do with the formation of moral character and is ineffective as an instrument of moral transformation.« Andererseits folgt hieraus im Umkehrschluss, dass man auch keine allzu großen Befürchtungen haben muss, dass eine ökonomische Ausbildung, wenn sie denn einigermaßen seriös, also methodologisch reflektiert stattfindet, negative Auswirkungen auf das moralische Urteilsvermögen von *Erwachsenen* haben müsste. In der Tat gibt es hierzu empirische Evidenz, die geeignet ist, solchen Sorgen den Wind aus den Segeln zu nehmen (vgl. Hummel et al. 2018). Gleichwohl lebt die wirtschaftsphilosophische Idee der Vier-Felder-Bewirtschaftung von der wechselseitigen Achtsamkeit auf Chancen und Risiken, die sich aus diesen Beziehungsweisen von Wirtschafts-Wissenschaften und Wirtschafts-Praxis in epistemischer wie normativer Hinsicht ergeben (können).

Birger P. Priddat (2024: 273, H. i. O.) will die Wirtschaftsphilosophie befähigen, »*ad rem* und *ad fundamentum* der Ökonomik zu gehen«. Mit den von uns vorgestellten Überlegungen verbindet er demgegenüber die Gefahr, die Wirtschaftsphilosophie zu einer ökonomischen »Hilfswissenschaft« (ebd.: 273) zu degradieren. Sein Schlussatz lautet (ebd.): »Dieser Minderung möchte ich (...) entgehen.«

Verena Rauen (2024: 278) insinuiert sogar eine intellektuelle Notwehrsituations und formuliert als Desiderat, die Wirtschaftsphilosophie möge »sich dem Zugriff des ohnehin schon übermächtigen ökonomischen Denkens entziehen«. Demgegenüber sieht sie den »unabschließbaren, lebhaften Dialog der Teilnehmenden« (ebd.) als Geltungssgrund wirtschaftsphilosophischer Betätigungen. Das aristotelische Staunen in Verbindung mit einem Plädoyer für *anything goes*, das wir

hier beobachten, stellt uns aber nicht zufrieden. Vielmehr waren solche Vorstellungen für uns in der Tat mit ein Anlass, unsere konzeptionellen Gedanken zur Wirtschaftsphilosophie als eine (überlegte und überlegene) Alternative hierzu zur Diskussion zu stellen. Wir befürworten im Hinblick auf die Ökonomik nicht eine *Abwendung*, sondern eine *Hinwendung* der Wirtschaftsphilosophie, um sie in die Lage zu versetzen, im angestrebten Dialog überhaupt gesprächsfähig zu sein.

Tobias Vogel (2024) hat einen sehr reflektierten Kommentar vorgelegt. Er hat sich ungewöhnlich tief in unsere Systematisierung eingearbeitet und formuliert eine interne Kritik. Seine Kritikpunkte werden von ihm als »mögliche Ergänzungen« (ebd.: 286) unserer Überlegungen ausgewiesen. Sie betreffen die normative und epistemische Verfasstheit der Wirtschaft als Gegenstandsbereich der ökonomischen Theorie(n). Im Unterschied zu den anderen Kommentaren wird hier – trotz substanzialer Kritik – durchaus eine gewisse Wertschätzung für die Leistungsfähigkeit der Ökonomik zum Ausdruck gebracht. Im Kontext der anderen Kommentare liest sich sein Beitrag wie eine (wohltuende) Ausnahme, die die Regel bestätigt.

Wir können daher festhalten: Unser Vorschlag, die Kommunikation zwischen Wirtschaftsphilosophie und Wirtschafts-Wissenschaften, insbesondere Ökonomik, als *Dialog* und mithin als *Zweibahnstraße* zu konzeptualisieren, ist entweder nicht gesehen oder aber nicht aufgegriffen worden. Stattdessen wurden vornehmlich *Einbahnstraßen*-Desiderate formuliert. Eine Offenheit dafür, die Wirtschaftsphilosophie von Seiten der Ökonomik kritisieren zu lassen, ist für uns nicht einmal in homöopathischer Dosierung zu erkennen. Dies gilt zu denken.

5 Zusammenfassung und Ausblick: Value Added – Warum, für wen und wie?

Wir haben unseren Artikel – und auch diese Replik – ganz bewusst mit einem provozierenden Titel versehen. Nicht, um zu verärgern. Sondern um zu einem gründliche(re)n Nachdenken anzuregen. Wir halten das aus folgendem Grund für buchstäblich notwendig – sofern man ernsthaft daran interessiert ist, der Wirtschaftsphilosophie eine universitäre Zukunft zu eröffnen.

Wirtschaftsphilosophie kann man als reinen Selbstzweck betreiben. Für Insider innerhalb des Wissenschaftsbetriebs (mit durchfinanzierten Dauerstellen oder für Pensionäre im akademischen Un-Ruhestand) ist das sicherlich eine interessante Option. Aber dies öffnet nicht, sondern verschließt tendenziell die Zukunftschancen einer universitär – professionell in Forschung *und* Lehre betriebenen – Wirtschaftsphilosophie.

Denkt man über die institutionelle Verankerung der Wirtschaftsphilosophie nach, sehen wir prinzipiell vier Optionen. Entsprechend ausgeschriebene Stellen können innerhalb philosophischer Fachbereiche, in interdisziplinären Programmen mit PPE-Ausrichtung (>philosophy, politics, economics<), bei den Wirtschaftswissenschaften und möglicherweise noch im pädagogischen Bereich der Ausbildung von Lehrkräften angesiedelt werden. Wo auch immer, stets geht es um die Allokation knapper Ressourcen, so dass man sich fragen muss, mit welchen Argumenten

begründet werden kann, dass ein etwaiger Stellenaufbau die Wirtschaftsphilosophie berücksichtigen und dass – dies ist realistischerweise wohl noch vordringlicher – ein etwaiger Stellenabbau sie verschonen sollte. Dafür muss man den relevanten Kooperationspartnern für gemeinsame Forschung(sprojekte) etwas zu bieten haben, bis hin zu einer attraktiven Lehr-Perspektive für jene, die Wirtschaftsphilosophie studieren und dann in der beruflichen Praxis umsetzen wollen. Deshalb sprechen wir ganz gezielt von ›Value Added‹ – um anzuregen, über *Stakeholder* nachzudenken, deren Interesse an wirtschaftsphilosophischen Reflexionsleistungen bedient (oder allererst geweckt) werden könnte – und entsprechende Theorieprogramme mit Aussicht auf Erfolg zu konzipieren. Wir plädieren dafür, das Selbstverständnis und die Selbstverortung der Wirtschaftsphilosophie im Wissenschaftsbetrieb nicht rein binnenorientiert – im Modus akademischer Nabelschau –, sondern außenorientiert mit einem Blick auf zu interessierende Kooperationspartner zu denken. Deshalb sprechen wir von gemeinsamer Wert schöpfung.

Uns war von vornherein klar, dass manche das als Zumutung empfinden dürften. Insofern nehmen wir mit Aufmerksamkeit zu Protokoll, dass Verena Rauen (2024: 278) unsere Überlegungen explizit ablehnt, indem sie schreibt: »Das Wesen der Philosophie (...) liegt wohl kaum in der Idee eines ›Value Added‹« Aber warum eigentlich nicht? Warum keine spezifisch *wirtschaftsphilosophische Idee* eines *Value Added*? Sind es nicht gerade die Disziplinen der Philosophie und der Ökonomik, die sich mit Werten und Wertbildung, mit Kreativität und Wert schöpfung auseinandersetzen? Warum sollte es verboten sein oder unterbunden werden, diese Idee auf sich selbst anzuwenden? – Wir sind fest davon überzeugt, dass es ohne diese ›Zumutung‹, wenn es denn überhaupt eine ist, sehr schwer werden wird, für die Wirtschaftsphilosophie einen Platz im Wissenschaftsbetrieb zu (er)halten.

Und nun noch – gewissermaßen als ›nostra culpa‹ – ein letzter Punkt, den wir in unserem Artikel wohl nicht hinreichend transparent gemacht haben: Wir verstehen uns in Sachen Wirtschaftsphilosophie nicht als Insider, sondern als Outsider. Wir *sind* einige jener *Stakeholder*, nach denen die Wirtschaftsphilosophie Ausschau halten sollte, wenn sie innerhalb des Wissenschaftsbetriebs *interessierte Kooperationspartner* finden will. Insofern wollten wir mit unserem Artikel kein Dogma errichten, sondern einen Diskussionsimpuls setzen. Uns ging es nicht darum, einen Pflock einzurammen, sondern einen Stein ins Wasser zu werfen – in der Hoffnung, dass er Kreise zieht, also Resonanz erzeugt.

Natürlich kann und darf man fragen, ob bzw. inwiefern unser Kartierungsversuch selbst dogmatisch oder ideologisch ist, ob sich damit ein unfriedlicher Herrschaftsanspruch verbindet, mit welchen Voreingenommenheiten wir den Kartierungsversuch beispielhaft befüllt haben. All das ist legitim und uns natürlich durchaus willkommen. Wir führen solche Debatten gerne, und gerne auch sehr kontrovers, denn daraus können alle Beteiligten nur lernen!

Doch wenn wir uns etwas wünschen dürften, dann dies: dass die weitere Diskussion über die Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftsphilosophie von den Insidern im Wissenschaftsbetrieb etwas weniger binnenorientiert geführt würde,

etwas offener für echten Dialog, und dass sich die wirtschaftsphilosophischen Insider in diesem Kontext ein wenig selbstbewusster auf die durchaus anspruchsvolle Perspektive einlassen mögen, *Value Added* für Theorie und Praxis zu erzeugen – im Sinne einer gemeinsamen Wertschöpfung, die zu wechselseitiger Bereicherung führt.

Die folgenden Leitlinien mögen helfen, unsere Argumentation besser zu verstehen – und besser zu beherzigen:

1. Wir schreiben unseren Hauptartikel und unsere Replik nicht – binnenperspektivisch – als etablierte *Vertreter*, sondern – außenperspektivisch – als prospektive *Partner* der Wirtschaftsphilosophie. Wir haben einen dezidiert einzelwissenschaftlichen Hintergrund und publizieren unsere Argumentation als interessierte Außenstehende, die der Wirtschaftsphilosophie wohlwollend den Spiegel vorhalten und ihr Türen öffnen wollen, die derzeit – z. T. selbstverschuldet – verschlossen sind.
2. Uns geht es um einen Beitrag zur Systematisierung wirtschaftsphilosophischer Forschung: Wer wirtschaftsphilosophisch im Chor der Wirtschafts-Wissenschaften *mitreden* will, muss auch *mitdenken* und qualitativ *mithalten* können – systematisch, strukturiert, selbstkritisch, und auf Augenhöhe, vor allem im Hinblick auf sorgfältig reflektiertes Problem- und Methodenverständnis.
3. Die Diskussion um die Rolle der Wirtschaftsphilosophie wird häufig zu stark binnennorientiert geführt: Wer nur im Kreis der Eingeweihten spricht, darf sich nicht wundern, wenn außerhalb niemand zuhört. Wir schlagen vor, die Wirtschaftsphilosophie aus ihrer selbstreferentiellen Nische zu befreien – durch dialogische Anschlussfähigkeit.
4. Wir plädieren für *wechselseitige* Beeinflussung, nicht für einseitige Kritik. Wer nur senden, aber nicht empfangen will, bleibt im *Monolog* gefangen. Verständigung setzt *Dialog* und mithin epistemische Reziprozität voraus – genau darin liegt die eigentliche Herausforderung wirtschaftsphilosophischer Relevanz.
5. Wir wollen einen Dialog zwischen Wirtschaftsphilosophie und Wirtschafts-Wissenschaften anstoßen: Wirtschaftsphilosophie sollte nicht am Rand der Wirtschafts-Wissenschaften stehen, sondern an deren Bruchstellen ansetzen – dort, wo ökonomisches Denken an seine Grenzen stößt und neue Perspektiven benötigt werden.
6. Der Grundtenor unserer Replik lautet: Viele Kommentare kritisieren die Ökonomik, ohne sich auf sie einzulassen. Wir halten dagegen: Wer die Ökonomik verändern will, muss sie verstehen – und wer sie versteht, erkennt sehr schnell, dass Kritik ein auf Verständigung zielendes Gespräch nicht ersetzen kann. Deshalb wollen wir unseren Hauptartikel und unsere Replik als Einladung zur Debatte verstanden wissen – zu einer Debatte nicht über, sondern *mit* der Ökonomik.
7. In Sachen Wirtschaftsphilosophie geht es uns um Kooperationsfähigkeit mit den angrenzenden Disziplinen der zuständigen Einzelwissenschaften. Und hier gilt: Anschlussfähigkeit ist kein Opportunismus, sondern Überlebens-

strategie. Wer im Wissenschaftsbetrieb Ressourcen beansprucht, muss gesellschaftliche Relevanz stiften – durch Inhalte, die nicht verprellen, sondern verbinden. Ohne Kooperationspartner droht der Wirtschaftsphilosophie das Schicksal, nicht nur zu vereinsamen, sondern zu verelenden und sogar zu verenden.

8. Unsere Vier-Quadranten-Matrizen reduzieren Komplexität, ohne sie zu trivialisieren. Wir setzen sie als Hilfsmittel (>tools<) ein, Weltzugänge systematisch zu sortieren. Uns geht es nicht um >thinking inside the box<, sondern um >thinking outside the box<. Unsere Matrizen zementieren kein Weltbild. Vielmehr handelt es sich um analytische Fenster, die alternative Blickwinkel auf die Welt eröffnen. Hier werden Perspektiven nicht verengt, sondern geweitet. Hier wird Komplexität nicht gekappt, sondern entfaltet. Hier geht es nicht um Dogmatik, sondern um Analytik und Didaktik – um Anregungen für wirtschaftsphilosophische Forschung und Lehre.
9. Wir zielen nicht auf Subordination, sondern auf Koordination. Uns geht es nicht um Normierung, sondern um Orientierung. In der Tat glauben wir, dass eine selbstbewusste – sich ihrer Eigenheit selbst bewusste – Wirtschaftsphilosophie den mit Wirtschaft befassten Einzelwissenschaften sowie der Praxis des Wirtschaftens etwas zu bieten hätte – wenn sie es denn wollte und (selbst-)bewusst anstreben würde.
10. Genau deshalb sprechen wir ganz gezielt von *Value Added*, um die Wirtschaftsphilosophie anzuregen, tiefschürfend über Stakeholder-Perspektiven nachzudenken. >Wertschöpfung< ist für uns kein Marketing-Schlagwort, sondern ein Probierstein, ein Prüfkriterium: Eine Wirtschaftsphilosophie, die kreativ Wert schöpfen will, muss zeigen (können): für *wen*, *wozu* und *wie* – sonst riskiert sie, zur akademischen Randnotiz zu werden und schließlich nicht nur ignoriert, sondern wegrationalisiert zu werden.
11. Manche Kommentare unterstellen der Theorie – bzw. unserem Verständnis von Theorie – eine übergriffige Position gegenüber der Praxis. In Wirklichkeit aber konzeptualisieren wir das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis nicht als Hierarchie, sondern als wechselseitige Beeinflussung – und sogar als wechselseitige Bereicherung. Uns geht es um Gedankenaustausch im Rahmen gesellschaftlicher Lernprozesse. Deshalb können wir formulieren: *Theorie ohne Praxis ist leer, Praxis ohne Theorie ist blind*.
12. Unserer Auffassung zufolge ist Theorie ist kein Herrschaftsinstrument, sondern ein Schlüssel zur Eröffnung von Möglichkeitsräumen – gerade dann, wenn sie bereit ist, sich vom Widerstand der Praxis korrigieren zu lassen. Wir wollen Theorie nicht überhöhen, sondern erden – durch Anwendung(sfähigkeit). Unser Motto lautet: Theorie *für* die Praxis.
13. Es gibt viele Theorien, aber nur eine Realität. Deshalb ist Konsilienz dringend nötig – aber nicht als verordnetes Harmoniegebot, sondern als anzustrebendes Erkenntnisideal: Konsilienz verlangt, Differenzen zu verstehen, bevor man sie be- oder gar verurteilt. Sie eröffnet so einen gangbaren Weg der Verständigung: vom pluralistischen Streit zur polyperspektivischen Anerkennung

- in Hegelscher Diktion: zur versöhnenden ›Aufhebung‹ – unterschiedlicher Standpunkte.
14. Angesichts der intuitiv nicht mehr beherrschbaren Unübersichtlichkeiten unserer gegenwärtigen Gesellschaftsformation braucht die Wirtschaftsphilosophie keineswegs weniger, sondern *mehr* Systematizität – freilich nicht im Sinne simplistischer Vereinfachung, sondern zur differenzierenden Komplexitätsentfaltung: zur Klärung ihrer eigenen Aufgaben und zur kompetenteren Umsetzung problemfokussierter sowie adressatenorientierter Argumentationsstrategien. Es reicht nicht, durch Einsatz freischwebender Phantasie immer neue Fragen aufwerfen zu können. Man muss auch über die ›disziplinierte‹ Kompetenz verfügen, kluge Antworten zu geben, deren gesellschaftliche Relevanz allgemein anerkannt wird. Deshalb plädieren wir für eine Wirtschaftsphilosophie, die sich nicht im Gestus radikaler Kritik erschöpft, sondern geradewegs umgekehrt im radikalen Modus der Verständigung Wert schöpft – theoretisch fundiert, praxisorientiert, systematisch strukturiert.
15. Wir verstehen unter wirtschaftsphilosophischer Wertschöpfung nicht bloß einen funktionalen Mehrwert (›Value Added‹) für den Wissenschaftsbetrieb, sondern die gestufte Indienstnahme positiver, normativer und epistemischer Ressourcen zur Selbstverständigung über das Wirtschaften – in Theorie und Praxis. Als Quintessenz formuliert: *Die moderne Gesellschaft benötigt eine Wirtschaftsphilosophie, die zugleich räsoniert und resoniert: die Resonanz erzeugt, indem sie Vernunft praktiziert -und eine vernünftige Praxis anleitet.*

Literaturverzeichnis

- Anderson, E.* (1993): Value in Ethics and Economics, Cambridge, London: Harvard University Press.
- Becker, I.* (2024): Wirtschaftsphilosophie findet statt, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 25/H. 2, 252–257.
- Beschorner, T.* (2024): Wirtschaftsphilosophie 4–3–2–1: Vier-Felder-(Matrix), drei Fragen, zwei Hinweise, eine Bemerkung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 25/H. 2, 258–263.
- Boldyrev, I.* (2014): Wirtschaftstheorie: Eine ontologische Option – mit Blick auf die Performance des Ökonomischen, in: Enkelmann, W. D./Priddat, B. P. (Hrsg.): Wirtschaftsphilosophische Erkundungen, Band 1, Marburg: Metropolis, 237–250.
- Brennan, J./Jaworski, P. M.* (2016): Markets Without Limits. Moral Virtues and Commercial Interests, New York: Routledge.
- Caplan, B.* (2007): The Myth of the Rational Voter. Why Democracies Choose Bad Policies, Princeton, und Oxford: Princeton University Press.
- Choi, G. S./Storr, V. H.* (2023): The Morality of Markets in Theory and Empirics, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 216, 590–607.
- Commons, J. R.* (1934): Institutional Economics. Its Place in Political Economy, New York: Macmillan.
- Galbraith, J. K./Chen, J.* (2025): Entropy Economics. The Living Basis of Value and Production, Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Gert, J.* (2004): Brute Rationality. Normativity and Human Action, Cambridge: University Press.

- Gethmann, C. F. (2011): Lebenswelt und Wissenschaft. Jahrbuch der Philosophie, Hamburg: Felix Meiner.
- Gilboa, I. (2009): Theory of Decision Making Under Uncertainty, Cambridge: University Press.
- Gilboa, I. (2012): Rational Choice, Cambridge: MIT Press.
- Haase, M./Hahn, S./Heidbrink, L./Kettner, M./Priddat, B. P./Seele, P. (2024): Erkundung, Positionierung und Konsolidierung einer philosophischen Disziplin, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 25/H. 2, 292–306.
- Hagengruber, R. E. (2024): Value added? Zur Bestimmung von Umfang und Wert der Wirtschaftsphilosophie. Ein Konflikt der Lebenswirklichkeit, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 25/H. 2, 264–268.
- Halbig, C./Henning, T. (Hrsg.) (2012): Die neue Kritik der instrumentellen Vernunft, Berlin: Suhrkamp.
- Hausman, D. M. (2018): Philosophy of Economics, in: Zalta, E. N. (Ed.): The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2021 Edition). Link: <https://plato.stanford.edu/archives/win2021/entries/economics/> (zuletzt abgerufen am 21.07.2023).
- Herrmann-Pillath, C. (2018): Grundlegung einer kritischen Theorie der Wirtschaft, Marburg: Metropolis.
- Hodgson, G. M. (1988): Economics and Institutions. A Manifesto for a Modern Institutional Economics, Cambridge: Blackwell.
- Hodgson, G. M. (1999): Evolution and Institutions. On Evolutionary Economics and the Evolution of Economics, Cheltenham: Edward Elgar.
- Hodgson, G. M. (2019): Is There a Future for Heterodox Economics? Institutions, Ideology and a Scientific Community, Cheltenham: Edward Elgar.
- Hodgson, G. M. (2025): From Marx to Markets. An Intellectual Odyssey, Cheltenham: Edward Elgar.
- Hiibscher, M. C. (2018): Ökonomie und Ökonomik als soziale Praxen. Widersprüchlichkeit als ein Grund der Kritik. Kommentar zum Hauptbeitrag von Rahel Jaeggi, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 19/H. 3, 402–406.
- Hummel, K./Pfaff, D./Rost, K. (2018): Does Economics and Business Education Wash Away Moral Judgment Competence?, in: Journal of Business Ethics, Vol. 150, No. 2, 559–577, Link: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3142-6> (zuletzt abgerufen am 13.9.2024)
- Kettner, M. (2012): Gute Gründe für und in Konzeptionen ökonomischer Rationalität, in: Nida-Rümelin, J./Özmen, E. (Hrsg.): Welt der Gründe. Deutsches Jahrbuch für Philosophie, Band 4, Hamburg: Meiner, 231–245.
- Larmore, C. (2024): Was heißt Rechtfertigung, in: Bassiouni, M./Buddeberg, E./Iser, M./Karnain, A./Saar, M. (Hrsg.): Die Macht der Rechtfertigung. Perspektiven einer kritischen Theorie der Gerechtigkeit, Berlin: Suhrkamp, 31–47.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- MacIntyre, A. (2015): The Irrelevance of Ethics, in: Bielskis, A./Knight, K. (Eds.): Virtue and Economy. Essays on Morality and Markets, Ashgate: Farnham, 7–21.
- MacIntyre, A. (2016): Ethics in the Conflicts of Modernity, Cambridge: Cambridge University Press.
- McCloskey, D. N. (2021): Bettering Humanomics. A New, and Old, Approach to Economic Science, Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Mill, J. S. (1965 [1848]): Principles of Political Economy, Books I-II, in: Ders. (Hrsg.): Collected Works of John Stuart Mill, Volume II, Edited by J.M. Robson, Introduction by V.W. Bladen, Toronto: University of Toronto Press.
- Newcomb, S. (1893): The Problem of Economic Education, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 7/No. 4, 375–399.
- Page, L. (2023): Optimally Irrational. The Good Reasons We Behave the Way We Do, Cambridge u. a.: Cambridge University Press.

- Pies, I.* (2023): Folk Economics und Folk Ethics als moralisches Problem – Ordonomische Anregungen zur Business Ethics, Diskussionspapier Nr. 2023–12 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle. Link: <https://wcms.itz.uni-halle.de/download.php?down=65972&celem=3505978> (zuletzt abgerufen am 13.09.2024).
- Pies, I.* (2024): Schwierigkeiten (mit) einer Tugendethik des Marktes – Theoriestrategische Überlegungen aus ordonomischer Sicht, Diskussionspapier Nr. 2024–06 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle. Link: <https://wcms.itz.uni-halle.de/download.php?down=69111&celem=3578648> (zuletzt abgerufen am 09.12.2024).
- Pies, I./Hübscher, M. C.* (2024): ›Value added‹ für Theorie und Praxis. Systematische Anregungen zur Wirtschaftsphilosophie, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 25/H. 2, 220–251.
- Priddat, B. P.* (2024): Mehrsprachigkeit. Ein Kommentar zu den ›Folk Economic Beliefs‹ (Quadrant III), in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 25/H. 2, 269–274.
- Putnam, H.* (2004): *The Collapse of the Fact/Value Dichotomy and Other Essays*, Harvard University Press.
- Rauen, V.* (2024): Wirtschaftsphilosophie an den Bruchlinien des ›Probirstein(s)‹ schillert in allen Farben des Spektrums, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 25/H. 2, 275–279.
- Reckwitz, A./Rosa, H.* (2021): Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie?, Berlin: Suhrkamp.
- Reiss, J.* (2013): *Philosophy of Economics. A Contemporary Introduction*, New York, London: Routledge.
- Rendtorff, J. D.* (2024): Towards New Directions for Wirtschaftsphilosophie, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 25/H. 2, 280–285.
- Robbins, L.* (1962 [1932]): *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, New York: St. Martin's Press.
- Robe, J.-P.* (2020): *Property, Power and Politics. Why We Need to Think the World Power System*, Bristol: University Press.
- Samuelson, P. A./Nordhaus, W. D.* (1998): *Volkswirtschaftslehre*, Übersetzung der 15. Auflage, Frankfurt/Main, Wien: Ueberreuter.
- Schiemann, G.* (2021): *Lebenswelt und Wissenschaft. Zum Spannungsverhältnis zweier Erfahrungsweisen*, Berlin: De Gruyter.
- Schmid, H. B.* (2012): *Wir-Intentionalität. Kritik des ontologischen Individualismus und Rekonstruktion der Gemeinschaft*, Freiburg/Breisgau, München: Karl Alber.
- Schmid, H. B.* (2023): *We, Together. The Social Ontology of Us*, Oxford: University Press.
- Schönwälder-Kuntze, T./Wille, K./Hölscher, T.* (2009): *George Spencer Brown*, Berlin: Springer-Verlag.
- Searle, J. R.* (2010): *Making the Social World. The Structure of Human Civilization*, Oxford: University Press.
- Selgin, G. A.* (1990): *Praxeology and Understanding. An Analysis of the Controversy in Austrian Economics*, Alabama: The Ludwig von Mises Institute.
- Smith, A.* (1982a [1776]): *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Vol. 1, (Glasgow Edition of Works), edited by R. H. Campbell and A. S. Skinner, Indianapolis: Liberty Fund.
- Smith, A.* (1982b [1776]): *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Vol. 2, (Glasgow Edition of Works), edited by R. H. Campbell and A. S. Skinner, Indianapolis: Liberty Fund.
- Smith, V.* (2008): *Rationality in Economics. Constructivist and Ecological Forms*, Cambridge: University Press.
- Smith, V.* (2017): *The Evidence of Things Not Seen. Reflections on Faith*, Michigan: ActionInstitute.

- Smith, V./Wilson, B. J. (2019): Humanomics. Moral Sentiments and the Wealth of Nations for the Twenty-First Century, Cambridge: University Press.*
- Spencer-Brown, G. (1997 [1969]): Gesetze der Form, Leipzig: Bohmeier.*
- Stigler, G. S. (1971): The Case, If Any, for Economic Literacy, in: The Journal of Economic Education, Spring, 1970, Vol. 1/No. 2, 77–84*
- Sturn, R. (2022): Ideologie, Macht und Fortschritt in der Ökonomik in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 23/H. 1, 6–33.*
- Tuomela, R. (2013): Social Ontology. Collective Intentionality and Group Agents, Oxford: University Press.*
- Vogel, T. (2024): Gesellschaft, kommerzielle Wirtschaft und Wirtschaftstheorie. Ihre epistemischen und normativen Beziehungen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 25/H. 2, 286–291.*
- Vogelmann, F. (2022): Die Wirksamkeit des Wissens. Eine politische Epistemologie, Berlin: Suhrkamp.*
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York: The Free Press.*

Niko Paech*

Sufficiency in Business**

Buchbesprechung von Maike Gossen/Laura Niessen (Eds.) (2024), Bielefeld: transcript Verlag, 2024

Wenn der Planet erstens physisch begrenzt ist, zweitens industrieller Wohlstand nicht von ökologischen Schäden entkoppelt werden kann, drittens die irdischen Lebensgrundlagen dauerhaft erhalten bleiben sollen und viertens globale Gerechtigkeit angestrebt wird, muss eine Obergrenze für den von einem einzelnen Individuum beanspruchten materiellen Wohlstand existieren. Bereits diese Einsicht impliziert, dass für die menschliche Zivilisation keine Zukunft ohne Suffizienz denkbar ist. Dieses Nachhaltigkeitsprinzip wurde bislang zumeist auf die Nachfrageseite bezogen, war also mit genügsamen Lebensführungen assoziiert. Aber inzwischen sprießen auch Debatten und praktische Entwicklungen, die auf unternehmerische Suffizienz abheben. Dies mag angesichts des offenkundigen Scheiterns aller Effizienz- und Konsistenzbemühungen folgerichtig, geradezu wünschenswert erscheinen. Aber ob allein diese Einsicht einer an Überschussmaximierung orientierten Verwertungslogik etwas anhaben kann, ist damit noch nicht beantwortet.

Die damit aufgeworfenen Fragen legen nahe, sich einen aktuellen Überblick zu verschaffen, um das Spektrum unternehmerischer Suffizienzmaßnahmen nebst dafür relevanter Beweggründe zu vermessen. Dieser überfälligen, alles andere als leicht zu meisternden Aufgabe haben sich Maike Gossen und Laura Niessen als Herausgeberinnen des Bandes »Sufficiency in Business« angenommen. Apropos nicht leicht zu meistern. Die Schwierigkeiten beginnen schon mit einer definito-rischen Abgrenzung des Suffizienzprinzips, dessen Fehlen oft Widersprüche, Verwechslungen, aber auch begriffliche Vereinnahmungen heraufbeschwört. Und das führen die Herausgeberinnen bereits in ihrer Einführung (unfreiwillig) vor. Es existiere keine allgemein anerkannte Suffizienzdefinition, heißt es dort (vgl. Gossen/Niessen 2024: 11). Sodann wird folgendes, offenbar für instruktiv befundenes Beispiel angeführt: »Sufficiency-oriented product strategies that focus on the development of durable, high quality and repairable alternatives to conventional products, as well as extending the warranty period and offering repair services. These strategies are often complemented by communication measures such as anti-consumerist messages, raising awareness of the impact of consumption on the environment and humans and challenging the materialistic norms of a

* apl. Prof. Dr. Niko Paech, Universität Siegen, Plurale Ökonomik, Kohlbettstraße 17, D-57072 Siegen, Germany, Tel.: +49-(0)441-5949763, E-Mail: niko.paech@uni-siegen.de, Forschungsschwerpunkte: Nachhaltigkeitsforschung, Postwachstumsökonomik, Supply Chain Management, Industrieökonomik, Innovationsforschung.

** Beitrag eingereicht am 13.05.2025.

consumer society« (vgl. Gossen/Niessen 2024: 12). An diesem Beispiel lassen sich einige Probleme verdeutlichen, die geradezu charakteristisch für den aktuellen Suffizienzdiskurs und dieses Buch sind.

Erstens: Langlebige, zudem reparaturfreundliche Produktgestaltung gilt seit langem als Kernelement einer Effizienzstrategie, weil darin ein probates Mittel zur Senkung des Ressourceninputs pro Service-Einheit gesehen wird. Zudem sollen damit Einsparungen ermöglicht werden, ohne das Niveau an Güterversorgung, gemessen in verfügbaren Konsumfunktionen, reduzieren zu müssen. Bedient wird damit die allen ›grünen‹ Wachstumsstrategien zugrundeliegende Entkopplungs- oder Dematerialisierungsvision. Zweitens: Wenn bereits ›grünere‹, reparaturfreundlichere oder anderweitig nachhaltigere Produktdesigns, etwa ein Fairphone oder ein modular designtes E-Mobil als suffizient gelten, in welche Kategorie fiele dann ein Leben gänzlich ohne Smartphone und Auto, also die generelle Vermeidung oder Reduktion von Ansprüchen anstelle einer bloßen Optimierung der Mittel zu deren Erfüllung? Drittens: Wenn bereits langlebigere oder anderweitig nachhaltig gestaltete Objekte auf Suffizienz schließen lassen, wären Sharing-Konzepte, die als weiteres Flaggschiff der Effizienz vom Produkteigentum abstrahieren, gemessen an ihrem reduktiven Charakter weitreichender als das, was die Herausgeberinnen als suffizient deklarieren. Viertens: Oder stufen Gossen/Niessen ein auf Nutzungsdauerverlängerung zielendes Produktdesign deshalb als unternehmerische Suffizienz ein, weil damit verringerte monetäre Überschüsse einhergehen, insbesondere durch den Abbau oder die Limitierung von Produktionskapazitäten? Abgesehen davon, dass im Text jeder Hinweis auf diese mögliche Kausalität fehlt, wäre sie genauer zu begründen, zumal sie nicht eindeutig ist, wie bereits das Beispiel ›Patagonia‹ zeigt. Paradoxalement haben dessen Suffizienzmaßnahmen – ›Don't buy this jacket!‹ – gerade zu keinen Umsatzenkungen geführt, was übrigens nicht als Kritik am durchaus ernstgemeinten Unterfangen dieses Unternehmens missverstanden werden sollte, sondern eher einiges über den Zustand spätmoderner Konsumkulturen verrät.

Um zu vermeiden, dass der Diskurs um Suffizienz in definitorischer Beliebigkeit versinkt, bedarf es dessen trennscharfer Abgrenzung von Effizienz und Konsistenz. Und dies gelingt nur, wenn zwischen einer bloßen Optimierung der Mittel zur Erreichung ökonomischer, gesellschaftlicher oder individueller Ziele auf der einen und einer Infragestellung oder Reduktion eben jener Ziele bzw. Erreichungsgrade auf der anderen Seite unterschieden wird. Damit wird zwar nicht ausgeschlossen, dass Maßnahmen auf der Mittelebene indirekte Suffizienzwirkungen entfalten können, aber eben nur, wenn sie – ganz gleich ob ungeplant oder intendiert – zu geringeren Zielerreichungsgraden oder Reduktionsleistungen beitragen.

Diese Herausforderung lässt sich im ersten Beitrag des Sammelbandes noch leicht umschiffen. Denn hier präsentiert Julia Bruckner einen rein empirischen Einblick in die Bandbreite der Auslegungen und Anwendungsfelder, aber auch konkreten Ausformungen unternehmerischer Suffizienz. Dazu nutzt sie Experteninterviews und eine Literaturrecherche. Sie gelangt damit zur durchaus nützlichen Unterscheidung zwischen einer internen, externen und integrierten (sämtliche Unternehmensbereiche umfassenden) Orientierung. Zudem destilliert sie sechs

Felder heraus, in denen die Charakteristika unternehmerischer Suffizienz auffindbar sind: ›Purpose‹, ›Guiding principles‹, ›Business modell‹, ›Business infrastructure and operations‹, ›Corporate growth‹ sowie ›Collaborative advancement of sufficiency transitions‹ (vgl. Bruckner 2024).

Christel Maurer legt ihren Ausführungen eine scharf abgegrenzte Suffizienzdefinition zugrunde, vermeidet also die oben angedeutete Ungenauigkeit. Sodann deckt sie ein breites Spektrum möglicher Beweggründe für unternehmerisches Suffizienzhandeln auf, das weit über ökologische Belange hinausreicht. Hohe Bedeutung misst sie den individuellen Präferenzen der Unternehmensführung und einer Purpose-Orientierung bei. Den Kern ihres Beitrags bildet eine »Taxonomy of Corporate Sufficiency Strategies« (Maurer 2024: 51), die alle möglich erscheinenden Ausprägungen unternehmerischer Suffizienz in drei übergeordnete Handlungsfelder unterteilt, die wiederum variantenreich ausdifferenziert sind. So reichhaltig diese Aufstellung auch erscheinen mag, tatsächlich wartet die Verfasserin für jede einzelne Ausprägung mit einem empirischen Fallbeispiel auf. Diese »Taxonomy« kann derzeit als Referenz-Gliederung für unternehmerische Suffizienzmaßnahmen gelten, zumal sie keiner begrifflichen Dehnung, sondern der konsequenten Anwendung einer von Effizienz und Konsistenz sauber getrennten Definition folgt.

Das von Maren Ingrid Kropfeld und André Reichel verfasste Kapitel adressiert relevante Handlungsfelder für eine unternehmerische Transformation in Richtung Suffizienz. Dabei wird ein Übergang von der Profit- zur Purpose-Orientierung hervorgehoben. Zum Vorschein kommen dabei viele in den vergangenen Jahren diskutierte Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die von Vertretern einer Entkopplungsstrategie nicht minder für sinnvoll erachtet werden. Anhand welcher Kriterien die Autoren Suffizienzwirkungen identifizieren, wirkt etwas strukturstark. So ist einerseits von »profit sufficiency« (Kropfeld/Reichel 2024: 75) die Rede, während an anderer Stelle mit dem Triple-Bottom-line-Konzept (vgl. ebd.: 73) das Flaggschiff grüner Wachstumsvisionen herangezogen wird.

Iana Nesterova und Hubert Buch-Hansen wenden sich Roy Bhaskars Philosophie des kritischen Realismus zu, um Suffizienz auf vier Ebenen des sozialen Seins zu behandeln. Es handelt sich um jene (1) der materiellen Austauschbeziehungen zwischen Menschen und der Natur, (2) der sozialen Interaktionen, (3) der sozialen Strukturen und (4) des inneren Seins, die alle zu gestalten seien, damit Suffizienz zum integralen Bestandteil der Unternehmenspraxis und Weltanschauung des Unternehmers werden kann. Auch hier stellt sich die Frage, was alles zur Suffizienz zählen soll, wenn die Autoren folgendes konstatieren: »Sufficiency in fact may be part of growth, something that we advocate fully even for a post-growth economy. Sufficiency can be part of a growth process for both business but perhaps even more so for businesspersons« (Nesterova/Buch-Hansen 2024: 92).

Im nächsten Kapitel versucht Laura Beyeler zu begründen, dass Suffizienz nur erreicht werden kann, wenn sich Unternehmen eine Logik der Fürsorge (›Care‹) zu Eigen machen. Sie konzentriert sich auf Fallbeispiele aus dem Mode- und Elektroniksektor und wendet dabei als Kriterium die vier Prinzipien »Decluttering, decelerating, disentangling and decommercialization« (Beyeler 2024: 99)

an, von denen mindestens eines vorliegen müsse. Deren Urheberschaft weist sie Schneidewind/Palzkill-Vorbeck (2011) zu, obwohl es eindeutig Sachs (1993) war, der dieses Viergestirn seinerzeit vorgeschlagen hat. Auch wenn letzterer sich um die Suffizienz-Debatte verdient gemacht hat, können Entflechtung und Entkommerzialisierung schwerlich als hinreichende Bedingung für Suffizienz herhalten, außer es wird begründet, welcher relevante Zielerreichungsgrad damit verringert oder begrenzt werden soll. Hier verweist die Autorin neben »a reduction of material and resource use« (Beyeler 2024: 99), was auch jeder Entkopplungsstrategie zugrunde liegen dürfte, immerhin auch auf die Ebene »consumption or production volumes« (ebd.). Wenngleich die Begriffsapparate der Vorsorge, Fürsorge, Pflege, Care-Arbeit etc. derart umfassend auf jedes suffizienzorientierte Handlungsmuster angewandt werden, so als würden letztere schlicht umbenannt, sind die von ihr beschriebenen Praktiken ebenso bereichernd, wie der Versuch, Unternehmenspolitik aus der Fürsorge-Perspektive zu betrachten.

Jana-Michaela Timm und Michaela Hausdorf vertiefen die vermutlich am ehesten mit suffizientem Unternehmertum kompatible Organisationsform, nämlich eine gemeinschaftsgetragene Versorgung (vgl. Timm/Hausdorf 2024). Sie beruht darauf, die Gesamtkosten zur Erzeugung eines bestimmten Outputs mittels einer Umlagefinanzierung durch die Mitglieder zu decken. Der Suffizienzeffekt ist prägnant und offensichtlich: Bedürfnisorientierung und Kostendeckung (anstelle Überschussmaximierung) werden durch die Transparenz und unmittelbare Interaktion mit den Verbrauchern (= Mitglieder) sichergestellt. Dieses Prinzip ist aus der Solidarischen Landwirtschaft (Community Supported Agriculture = CSA) bekannt, die in Deutschland mittlerweile ca. 500 Betriebe umfasst. Dessen Übertragung auf andere Bedürfnisfelder (CSX) bildet eine wegweisende Perspektive.

Die nächsten beiden Beiträge, nämlich von Jessica Jungell-Michelsson und Iana Nesterova sowie von Joshua Hurtado Hurtado, Heini Salonen, Tina Nyfors, Pasi Heikkurinen und Kristoffer Wilén, widmen sich dem Lebensmittelsektor (vgl. Jungell-Michelsson/Nesterova 2024; Hurtado et al. 2024).

Hier werden zunächst zwei aus Finnland stammende Fallbeispiele für eine kleinräumige, sich selbst begrenzende Angebotskonfigurationen präsentiert, die sich nicht nur betrieblich, sondern auch auf Verbraucherseite zugunsten von Suffizienzwirkungen entfalten. Die andere Autorengruppe versucht einen Wandel der Organisationskultur als Ausgangspunkt für eine Suffizienzsentwicklung zu begründen und zieht als Beispiel die »Agroecological Symbiosis« (Hurtado et al. 2024) im finnischen Palpuro heran. Was sich dabei zeigt, ähnelt zunächst der ›industriellen Ökologie‹, also einem konsistenten, über Stoffkreisläufe verflochtenen Wertschöpfungsgebilde, allerdings hier minus Industrie. Das ist nicht der einzige Unterschied, denn die Autoren können zeigen, dass damit eine Grundlage für die Einbeziehung von Verbrauchern und weiteren Akteuren entstehen kann, um eine bedarfsgerechte, folglich limitierte Produktion auszuhandeln.

Beatriz Garcia-Ortega, Javier Galan-Cubillo, F. Javier Llorens-Montes und Blanca de-Miguel-Molina behandeln ein Praxisbeispiel aus dem Textilbereich. Gezeigt wird, wie ein Sportbekleidungsunternehmen Social Media nutzt, um Suffizienz zu fördern. Es wird untersucht, ob und wie digitales Marketing verbrau-

cherseitige Suffizienz fördern kann. Und das Unternehmen selbst? Der untersuchte Fall erweise sich als »prime example of how a commitment to sufficient consumption and the application of demarketing strategies do not hinder business growth« (Garcia-Ortega et al. 2024: 191). Auch Maëlle Soulis und Oksana Mont leuchten diesen Sektor aus, indem sie im Fast-Fashion-Bereich bei KMU nach Geschäftsmodellen suchen, die an Suffizienz ausgerichtet sind (vgl. Soulis/Mont 2024).

Viola Muster und Marlene Münsch decken ein interessantes Paradox auf, bestehend darin, dass die Minimalismus-Bewegung, wenn sie zur Grundlage von Life-style-Geschäftsmodellen wird, Suffizienzpraktiken sogar behindern kann, obwohl sie zumeist genau damit assoziiert wird (vgl. Muster/Münsch 2024). Wenngleich die hier zugrunde gelegte Suffizienzdefinition von Maria Sandberg (2021) fragwürdig erscheint, weil sie (inzwischen schon) typische Verwechselungen mit Effizienz enthält, wird sehr trefflich auf die selten thematisierte Rebound-Problematik von Suffizienzmaßnahmen hingewiesen. Und wie relevant die damit angestoßene Debatte ist, zeigt – abermals unfreiwillig – auch das nächste Kapitel. Laura Niessen, Nancy Bocken und Marc Dijk wenden sich dem Mobilitätssektor zu und wollen anhand des Beispiels Swapfiets herauszufinden, wie ein derartiger Velo-Abonnementenservice vorherrschende Fortbewegungspraktiken verändert (vgl. Niessen et al. 2024). Das zentrale Erkenntnisinteresse scheint darauf zu fokussieren, inwieweit innerstädtischer Autoverkehr durch die Fahrradnutzung substituiert werden kann.

So elementar diese Nachhaltigkeitsoption auch sein mag – es handelt sich dabei um reine Effizienz, weil die eigentliche Verkehrsleistung (Zielvariable) nicht gemindert, sondern nur auf nachhaltigere Weise (optimiertes Mittel) erbracht wird. Suffizienz ließe sich als Reduktion gefahrener oder geflogener Kilometer, gegebenenfalls als limitierter Aktionsradius darstellen. Genau dies wird ausgebündet, wenn weiterhin auf Entkopplung gesetzt wird, also lediglich darauf, die Emissionen pro Kilometer zu senken. Verkehre, die sich mangels technischer Alternativen nicht entkoppeln lassen, sich also nur durch Suffizienz transformieren lassen, wie etwa der Flugverkehr, fallen systematisch durch das Suchraster. Im Übrigen drohen Rebound-Effekte, wenn Personen erstens die soziale Praxis des innerstädtischen Radfahrens übernehmen und zweitens nicht einmal Verantwortung für ein eigenes Velo zu tragen haben. Erstens können derartige infrastrukturelle und institutionelle Innovationen ähnlich wie Airbnb die globale Mobilität im Wortsinne beflügeln, weil immer mehr Metropolen dazu übergehen, bequeme und fluide Velo-Services anzubieten. Zweitens lieben globale Nomaden das Radfahren, posten gern, wo sie gerade mit dem Velo unterwegs sind, natürlich nicht mit dem eigenen, weil es nicht in den Flieger passt. Die Nachhaltigkeitssymbolik des Velos ist schlicht unschlagbar. Drittens wird speziell durch ›Swapfiets‹ die Kompetenz einer Pflege und Reparatur von Rädern untergraben, folglich die Abhängigkeit vom Konsum einer Dienstleistung geschaffen, die wiederum zu finanzieren ist. Viertens laufen eigentumsersetzende Services, die unter Nachhaltigkeitsaspekten oft sinnvoll sind, genau hier ins Leere: Zumaldest Europa versinkt unter einer Flut gebrauchter, ausrangierter und verwahrloster Fahrräder, deren Reparatur und

Wiederverwendung durch verführerische, zumal bequeme Konkurrenzangebote erschwert wird.

Das nächste, von Isabelle Dabadie verfasste Kapitel legt den gesalzenen Finger in eine besonders klaffende Wunde, nämlich die Digitalisierung (vgl. Dabadie 2024). Reduktion und Selbstbegrenzung könnten nirgends dringender sein. Der Text erschöpft sich in anekdotischen Erfahrungen der Autorin, dreht und windet sich um Öko-Design. Ein Bezug zum Thema des Buches ist nicht leicht auszumachen. Sodann untersuchen Jana Gebauer, Laura Niessen und Maike Gossen den Fall eines Stahlunternehmens, das Maßnahmen zur Ressourceneffizienz ergreift, was mögliche Rebound-Effekte heraufbeschwört (vgl. Gebauer et al. 2024). Gezeigt wird, wie eine an Suffizienz orientierte Unternehmensstrategie vereiteln könnte, dass Effizienzeffekte durch Produktionswachstum konterkariert werden.

Die folgenden Kapitel adressieren den breiteren Rahmen politischer und gesellschaftlicher Veränderungen, die Suffizienz befördern könnten. Isaac Arturo Ortega Alvarado versucht die These zu begründen, dass Suffizienz nicht mit Märkten zu vereinbaren sei (vgl. Alvarado 2024). Eine Antwort auf die Frage, welche Institutionen stattdessen die Güter- und Ressourcenallokation regulieren könnten, fehlt zwar (bis auf den dünnen Hinweis auf Allmenden), findet sich aber glücklicherweise im weiter oben befindlichen Kapitel zur CSX-Konzeption. Maike Gossen, Josephine Tröger und Vivian Frick filtern Suffizienzhemmnisse heraus, die einer kapitalistischen Systemlogik geschuldet sind, stellen die Grenzen kommunikativer Instrumente dar, welche auf die Verbraucherseite zielen und versäumen es nicht, sowohl politische Maßnahmen zu fordern als auch deutlich werden zu lassen, dass trotz alledem ermutigende Optionen und Beispiele für unternehmerische Suffizienz existieren (vgl. Gossen et al. 2024).

Abschließend setzen sich Jonas Lage, Benjamin Best, Tobias Froese und Carina Zell-Ziegler kritisch mit der von ihnen beobachteten Logik auseinander, dass sich der Diskurs um Suffizienz im Unternehmensbereich zu sehr auf Pioniere und einen Bottom-up-Tendenzen konzentriere (vgl. Lage et al. 2024). Dabei werde unterschätzt, wie sehr unternehmerisches Handeln von politischen Rahmenbedingungen beeinflusst werde. Daran anknüpfend wird versucht, den Zusammenhang zwischen unternehmerischer und politischer Entwicklung näher zu beleuchten. Die Autoren sprechen sich klar dafür aus, Suffizienz in erster Linie als Resultat dafür notwendiger gesellschaftlicher Strukturen zu begreifen.

Insgesamt hinterlässt das Buch drei Eindrücke: (1) Der Mangel an einer stringenten Suffizienzdefinition zieht sich wie ein roter Faden durch die meisten Beiträge. Das reicht von der Verwechslung mit klassischen Effizienzmaßnahmen bis zum kompletten Verfehlten des Themas. (2) Selbst wo letzteres zutrifft, sind die Texte allesamt lesenswert, weil sie einen umfassenden, vor allem aktuellen Blick auf die Bedingungen und Möglichkeiten unternehmerischer Nachhaltigkeit eröffnen. (3) Der Sammelband ist bestens geeignet, die Suffizienz-Diskussion – nicht trotz, sondern im Sinne einer kritischen Reflexion sogar wegen bestimmter Ungenauigkeiten – zu beleben. Fazit: Die Lektüre wird dringend empfohlen.

Literaturverzeichnis

- Alvarado, I. A. O.* (2024): (In)Compatibility of the Market with Sufficiency. Applying a Systematic Lens on Markets, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 297–308.
- Beyeler, L.* (2024): Sufficiency and the Logic of Care. Transforming the Relationships, Practices and Temporalities of Businesses, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 95–116.
- Bruckner, J.* (2024): Towards a Characterization of Sufficiency-Oriented Businesses, in: Gossen M./Niessen L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 17–42.
- Dabadie, I.* (2024): From Efficiency to Sufficiency in the ICT Sector. Reflecting on Fifteen Years of Trial and Error, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 257–272.
- Garcia-Ortega, B./Gallan-Cubillo, J./Llorens-Montes, F. J.* (2024): Social Media Communication for Sufficiency in Fashion. Investigating the Case of Houdini Sportswear on Instagram, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 177–196.
- Gebauer, J./Niessen, L./Gossen, M.* (2024): Self-Restraint and Sufficiency of a Steel Processor. Countering the Corporate Rebound Effect, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 273–293.
- Gossen, M./Niessen, L.* (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript.
- Gossen, M./Tröger, J./Frick, V.* (2024): Limits of Sufficiency Strategies in Business Practices. Overcoming Business-Related Boundaries for a Transition Towards Sufficiency, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 309–324.
- Hurtado, J. H./Salonen, H./Nyfors, T./Heikkurinen, P./Wilén, K.* (2024): Cultures of Sufficiency in Food Businesses. Proposing a Processual Systems Approach to Understand Cultures of Sufficiency, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 155–176.
- Jungell-Michelsson, J./Nesterova, I.* (2024): Digging for Roots of Sufficiency in the Food Industry. Exploring How Ecological Embeddedness Supports Sufficiency in Business, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 135–154.
- Kropfeld, M. I./Reichel, A.* (2024): The Future of Organizations. Understanding Business Model Implications of Shifting from Profit to Purpose, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 65–82.
- Lage, J./Best, B./Froese, T./Zell-Ziegler, C.* (2024): Policy-Making as a Crucial Element for Sufficiency on the Business Level. Discussing the Role of Policies to Push Sufficiency beyond Pioneers, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 325–340.
- Maurer, C.* (2024): A Taxonomy of Corporate Sufficiency Strategies. Exploring Driving Factors for Sufficiency in Business, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 43–64.
- Muster, V./Münsch, M.* (2024): The Paradox of Minimalism in the Field of Lifestyle Products. Uncovering How the Minimalism Business Impedes Sufficiency, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 225–238.
- Nesterova, I./Buch-Hansen, H.* (2024): Depths of Sufficiency in Business. Driving Through the Planes of Social Being, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 83–94.
- Niessen, L./Bocken, N. M. P./Dijk, M.* (2024): Paving the Way towards Sufficiency in Mobility. Promoting Cycling Through a Bicycle Subscription Service, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 239–256.
- Sachs, W.* (1993): Die vier E's. Merkposten für einen maß-vollen Wirtschaftsstil, in: Politische Ökologie, Jg. 11/H. 33, 69–72

- Sandberg, M.* (2021): Sufficiency Transitions. A Review of Consumption Changes for Environmental Sustainability, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 293, 126097.
- Schneidewind, U./Palzkill-Vorbeck, A.* (2011): Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre – Suffizienz als Business Case, in: Corsten, H./Roth, S. (Hrsg.): Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung, Wiesbaden: Springer, 1–22.
- Soulis, M./Mont, O.* (2024): Towards Sustainable Fashion. Exploring Sufficiency-Oriented Business Models in French Fashion SMEs, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 197–224.
- Timm, J.-M./Hausdorf, M.* (2024): Sufficiency as a Core Building Block of Community-Supported Business Models. Introducing an Innovative Business Model Type for Sufficiency, in: Gossen, M./Niessen, L. (2024) (Eds.): Sufficiency in Business, Bielefeld: transcript, 117–134.

Call for Papers

zfwu 27/3 (2026): Ungleichheit und Eigentum – Wirtschaftsethische Analysen und Strategien

Call for Papers bis zum 01.12.2025

Ein eigentumszentrierter Blick auf soziale Ungleichheit sensibilisiert für unterbelichtete und/oder de-thematisierte Facetten des ungleichen Zugriffs auf soziale und natürliche Ressourcen. Trotz der krisengetriebenen Visibilisierung von Eigentumsverhältnissen, der Veränderung von Staatstätigkeit unter postliberalen Bedingungen und der Reklamierung von Commons, erweisen sich Ungleichheitsverhältnisse als hochgradig stabil und beharrungskräftig. So ist bislang weder eine erkennbare Dekonzentration von Eigentum noch eine substantielle Demokratisierung der Verfügung zu beobachten. Weltweit setzt sich eine Konzentration des Privateigentums ungebrochen, teils sogar verschärft, fort – wie Untersuchungen zu den Verteilungseffekten der Covid-19-Pandemie demonstrieren, während sich die Re-Thematisierung nur bedingt auf Alltagswahrnehmungen sozialer Ungleichheit auswirkt. Eine Ursache hierfür liegt in der Verengung des Blicks auf Einkommen in Alltag, Politik und Wissenschaft. Sie trägt wesentlich zur Invisibilisierung sozialer Ungleichheit bei, sind Einkommen doch überall gleicher verteilt als Vermögen. Empirische Forschungen zeigen, dass gesellschaftliche Verhältnisse weiterhin egalitär wahrgenommen werden, als sie tatsächlich sind. Zudem ist nicht nur im Alltag, sondern auch in der Forschung eine Unterbelichtung von Reichtum zu konstatieren.

Mit dieser **zfwu**-Schwerpunkttausgabe möchten wir im Lichte des reichhaltigen Forschungsstands zu nationalen und globalen Ungleichheitsverhältnissen mit einer Fokussierung auf Eigentumsdimensionen drei Themenkomplexe näher untersuchen und ggf. deren wirtschaftsethische Implikationen aufzeigen: (1) die Konzentration von Kapital und Vermögen, (2) die für Eigentumsverhältnisse konstitutive Verfügungs- und Gestaltungsmacht und die damit verbundenen Herrschaftsverhältnisse und (3) die soziale Relevanz ökologischen Eigentums, insbesondere im globalen Maßstab.

Wir interessieren uns für Beiträge aus Philosophie, Soziologie, Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Politikwissenschaften, Geschichtswissenschaften, Theologie und anderen Disziplinen, die sich mit diesen Themen beschäftigen. Gedacht ist einerseits an Beiträge mit theoretischem Fokus, die einen neuen Blick auf die theoretischen Grundlagen der Eigentums-Debatte und den Beharrungskräften sozialer Ungleichheit werfen, andererseits an empirische Beiträge, die Phänomene erforschen, in denen Eigentumsfragen mit normativen Aspekten – etwa zum Zusammenhang zwischen Ungleichheit und Gerechtigkeitsfragen – verbunden werden.

Herausgeber dieser Ausgabe sind apl. Prof. Dr. Bettina Hollstein (Max-Weber-Kolleg für kultur- und sozialwissenschaftliche Studien der Universität Erfurt) und Dr. Amelie Stuart (SFB 294 »Strukturwandel des Eigentums«, Universität Erfurt).

Kontakt: apl. Prof. Dr. Bettina Hollstein (bettina.hollstein@uni-erfurt.de)

Call for Papers

zfwu 27/3 (2026): Inequality and Property – Analyses and Strategies from a Business Ethics Perspective

Call for Papers until December 1, 2025

A property-centred view of social inequality highlights underexposed and / or de-thematised facets of unequal access to social and natural resources. Despite the crisis-driven increasing visibility of property relations, the change in state activity under post-liberal conditions and the reclamation of commons, inequality is proving to be highly stable and persistent. So far, neither a discernible deconcentrating of property nor a substantial democratisation of disposal can be observed. Worldwide, the concentration of private property continues unabated, in some cases even intensified – as studies on the distribution effects of the Covid-19 pandemic demonstrate. At the same time, the re-thematization has only had a limited impact on everyday perceptions of social inequality. One reason for this is the narrowing of the view on the concept of income in everyday life, politics, and science. It contributes significantly to the invisibilisation of social inequality, as income is distributed everywhere more equally than wealth. Empirical research shows that social conditions continue to be perceived as more egalitarian than they actually are. Furthermore, wealth is not only overlooked in everyday life but also in research.

Given the rich body of research on national and global inequalities, we would like to examine in this **zfwu** special issue, three thematic complexes in more detail, with a focus on property dimensions and, where appropriate, highlighting their implications for business ethics: (1) the concentration of capital and wealth, (2) the power of disposal which is inherent to property relations and associated power relations, and (3) the social relevance of ecological property, especially on a global scale.

We are interested in contributions from philosophy, sociology, economics, law, political science, history, theology, and other disciplines that deal with these topics. On the one hand, we are looking for contributions with a theoretical focus that take a new look at the theoretical foundations of the property debate and the persistent forces of social inequality. On the other hand, we invite empirical contributions that explore phenomena in which property issues are linked to normative aspects – for example, the relationship between inequality and questions of justice.

This issue is edited by apl. Prof. Dr. Bettina Hollstein (Max Weber Centre for Advanced Cultural and Social Studies at the University of Erfurt) and Dr. Amelie Stuart (SFB 294 ›Structural Change of Property‹, University of Erfurt).

Contact: apl. Prof. Dr. Bettina Hollstein (bettina.hollstein@uni-erfurt.de)

Impressum

Herausgeber/Editorial Board: Prof. Dr. Anika C. Albert, Universität Bielefeld | Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth | apl. Prof. Dr. Bettina Hollstein, Universität Erfurt | Prof. Dr. Marc C. Hübscher, Universität Ulm | Prof. Dr. Christian Neuhäuser, TU Dortmund

Redaktion/Editorial Office: Max Tittlbach, Institut für Diakoniewissenschaft und Diakoniemanagement (IDWM), Universität Bielefeld, Béthelweg 8, D-33617 Bielefeld, E-Mail: zfwu@nomos-journals.de, www.zfwu.nomos.de

Manuskripte und andere Einsendungen: Alle Einsendungen sind an die o. g. Adresse zu richten. Es besteht keine Haftung für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigefügt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss in Textform erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt die Autorin/der Autor der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co.KG an ihrem/seinem Beitrag für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts das exklusive, räumlich und zeitlich unbeschränkte Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zu deren Verbreitung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Das in § 38 Abs. 4 UrhG niedergelegte zwingende Zweitverwertungsrecht der Autorin/des Autors nach Ablauf von 12 Monaten nach der Veröffentlichung bleibt hiervon unberührt. Eine eventuelle, dem einzelnen Beitrag oder der jeweiligen Ausgabe beigefügte Creative Commons-Lizenz hat im Zweifel Vorrang. Zum Urheberrecht vgl. auch die allgemeinen Hinweise unter www.nomos.de/urheberrecht.

Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Der Rechtsschutz gilt auch im Hinblick auf Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes oder über die Grenzen einer eventuellen, für diesen Teil anwendbaren Creative Commons-Lizenz hinaus ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben oder zugänglich gemacht, in Datenbanken aufgenommen, auf elektronischen Datenträgern gespeichert oder in sonstiger Weise elektronisch vervielfältigt, verbreitet oder verwertet werden.

Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben.

Der Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

Anzeigen: Verlag C.H.Beck GmbH & Co. KG, Anzeigenabteilung, Dr. Jiri Pavelka, Wilhelmstraße 9, 80801 München Media-Sales: Tel: (089) 381 89-687, mediasales@beck.de

Verlag und Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Waldseestr. 3-5, 76530 Baden-Baden, Telefon: 07221/2104-0, www.nomos.de
Geschäftsführer: Thomas Gottlöber, HRA 200026, Mannheim
Sparkasse Baden-Baden Gaggenau, IBAN DE05662500300005002266, (BIC SOLADES1BAD)

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise: Individulkunden: Jahresabo € 79,- inkl. digitaler Einzelplatzlizenz, Institutionen: Jahresabo € 199,- inkl. digitaler Mehrplatzlizenz, der Digitalzugang wird in der Nomos eLibrary bereitgestellt. Einzelheft: € 35,-
Die Abopreise verstehen sich einschließlich der gesetzlichen Umsatzsteuer und zuzüglich Vertriebskostenanteil (Inland € 20,-/Ausland € 36,-) bzw. Direktbeorderungsgebühr € 3,50
Die Rechnungsstellung erfolgt nach Erscheinen des ersten Heftes des Jahrgangs.

Bestellungen über jede Buchhandlung und beim Verlag.

Kundenservice: Telefon: +49-7221-2104-222, Telefax: +49-7221-2104-285, E-Mail: service@nomos.de

Kündigung: Abbestellungen mit einer Frist von sechs Wochen zum Kalenderjahresende.

Adressenänderungen: Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an.

Hinweis gemäß Art. 21 Abs. 1 DSGVO: Bei Anschriftenänderung kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeauftrag gestellt ist. Hiergegen kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft Widerspruch bei der Post AG eingelegt werden.

ISSN 1439-880X

www.zfwu.nomos.de



Nomos