

# Transformative Unternehmen - Arbeiten, Versorgen und die Frage "Wie wollen wir leben?"

---

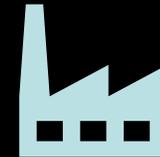
Jana Gebauer | Die Wirtschaft der Anderen  
Auf zu neuen Wegen - anders Wirtschaften in Theorie und  
Praxis | RENN.süd  
online, 08.02.2022

# Gesellschaftsorientiertes Unternehmertum- Wertschaffung für wen?

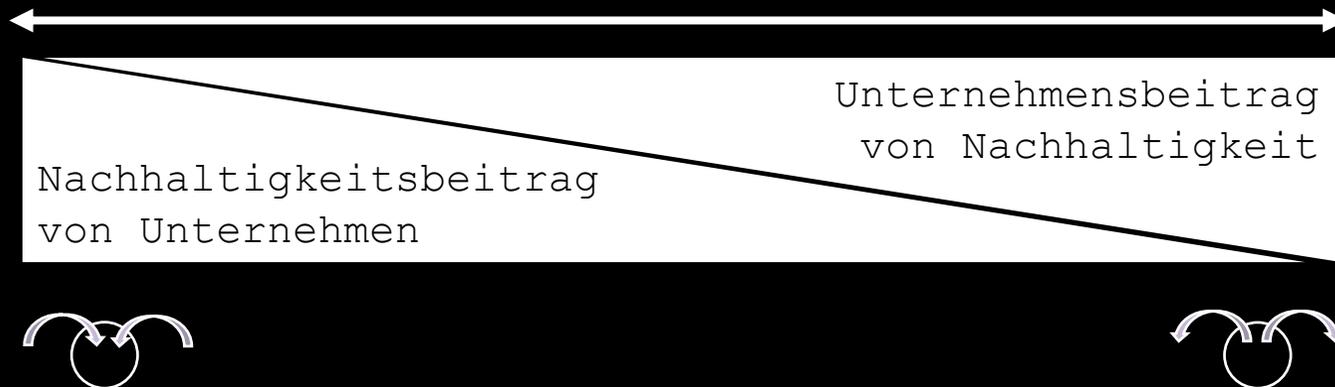
Priorität sozialer und ökologischer Aspekte als Unternehmensziele?



Erweiterter Wert für die  
Gesellschaft durch nachhaltiges  
unternehmerisches Kerngeschäft



Ökonomischer Wert fürs Unternehmen  
durch gesellschaftliches Engagement



# Gesellschaftsorientiertes, transformatives Unternehmertum

**In was für einer Gesellschaft wollen wir leben?**

Welche Ideen einer guten Gesellschaft und Zukunft teilen wir?



**Wie können/sollten unternehmerische Akteur\_innen  
zu einer guten/besseren Gesellschaft beitragen?**

extern geteilte Vorstellungen einer guten Gesellschaft und  
intern geteilte Vorstellungen zum Unternehmenszweck

- ☞ unternehmerische Vision und Mission
- ☞ Unternehmensziel(e) und Unternehmenshandeln
- ☞ Gewinnstreben nachgeordnet/ bedingt
- ☞ Kooperativ transformativ aktiv

**Unternehmertum als gesellschaftliche Handlung:**

Unternehmen sind eingebettet in Gesellschaft(en) und verantwortlich für ihr Handeln darin.

„In was für einer Gesellschaft...?“ gemäß  
Degrowth/Postwachstum

Postwachstumsgesellschaften ermöglichen in einem  
demokratisch-emanzipatorischen Transformationsprozess

Globale ökologische Gerechtigkeit

Soziale Gerechtigkeit,  
Selbstbestimmung  
und ein gutes Leben

Wachstumsunabhängigkeit



Postwachstumsfähiges Unternehmertum – z.B.

Sinnvolle Versorgung und Gemeinwohlorientierung

Kooperative, solidarische Wertschaffung in Regionen

Radikal ökologisch durch unternehmerische Suffizienz

Demokratische Organisation und Transformation

Wachstumsunabhängigkeit und Selbstbegrenzung

# Unternehmerisch transformieren



# Wirtschaften gemeinsam tragen



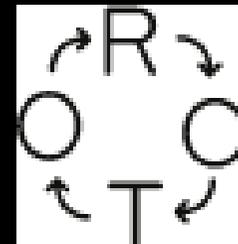
# Aneignen, Umnutzen



**REFUNC**

**BER** – Blockieren, Einstellen, Recyclen

**RotorDC**  
Deconstruction / Consulting



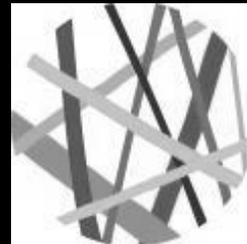
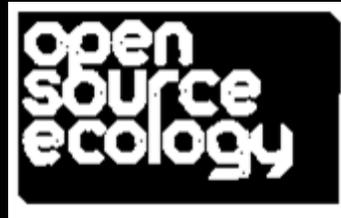
**FIT** freie internationale tankstelle



Modellprojekt  
**HAUS**  
der Statistik

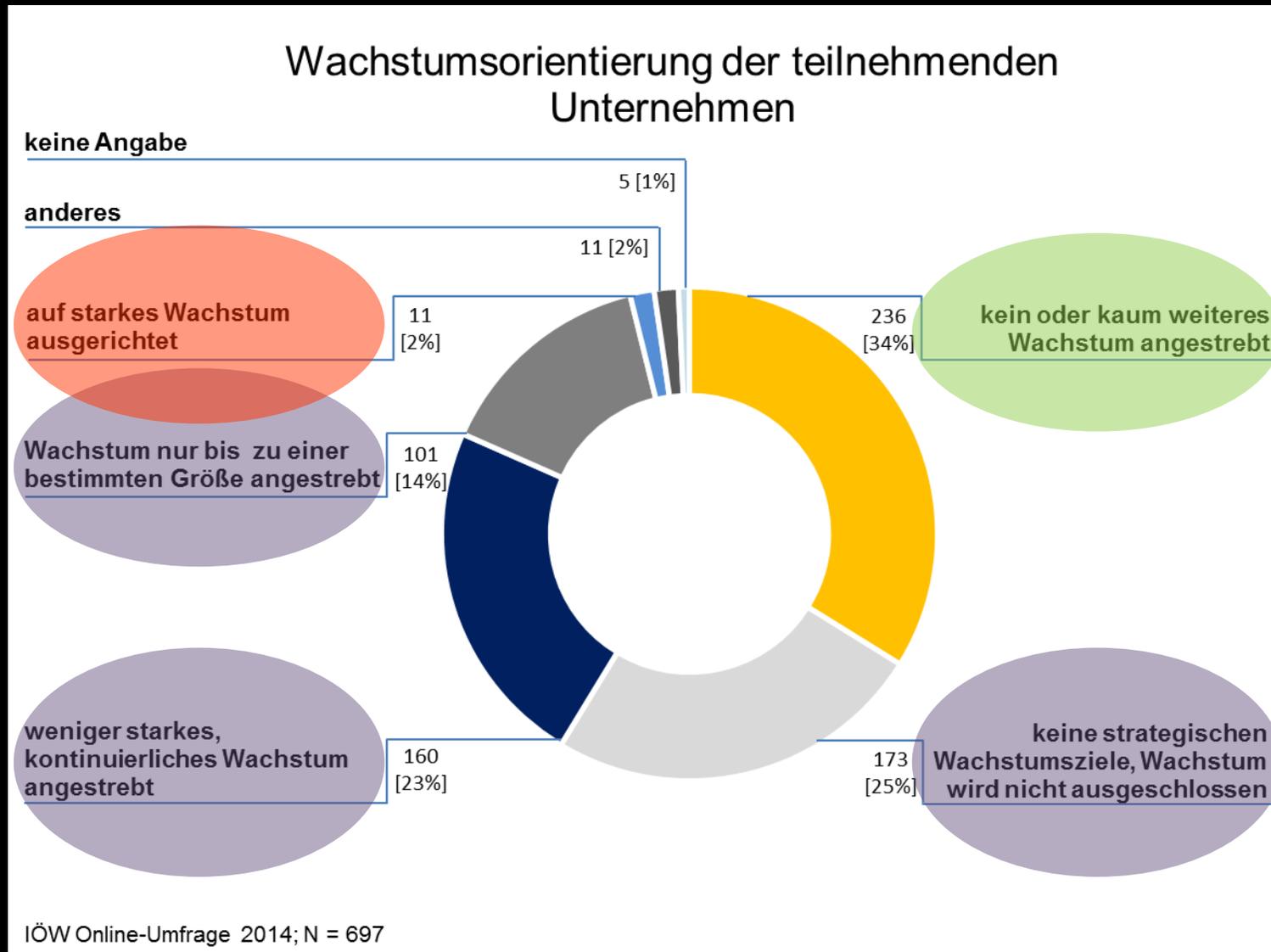
# Commoning

Die Stadt-Tomaten

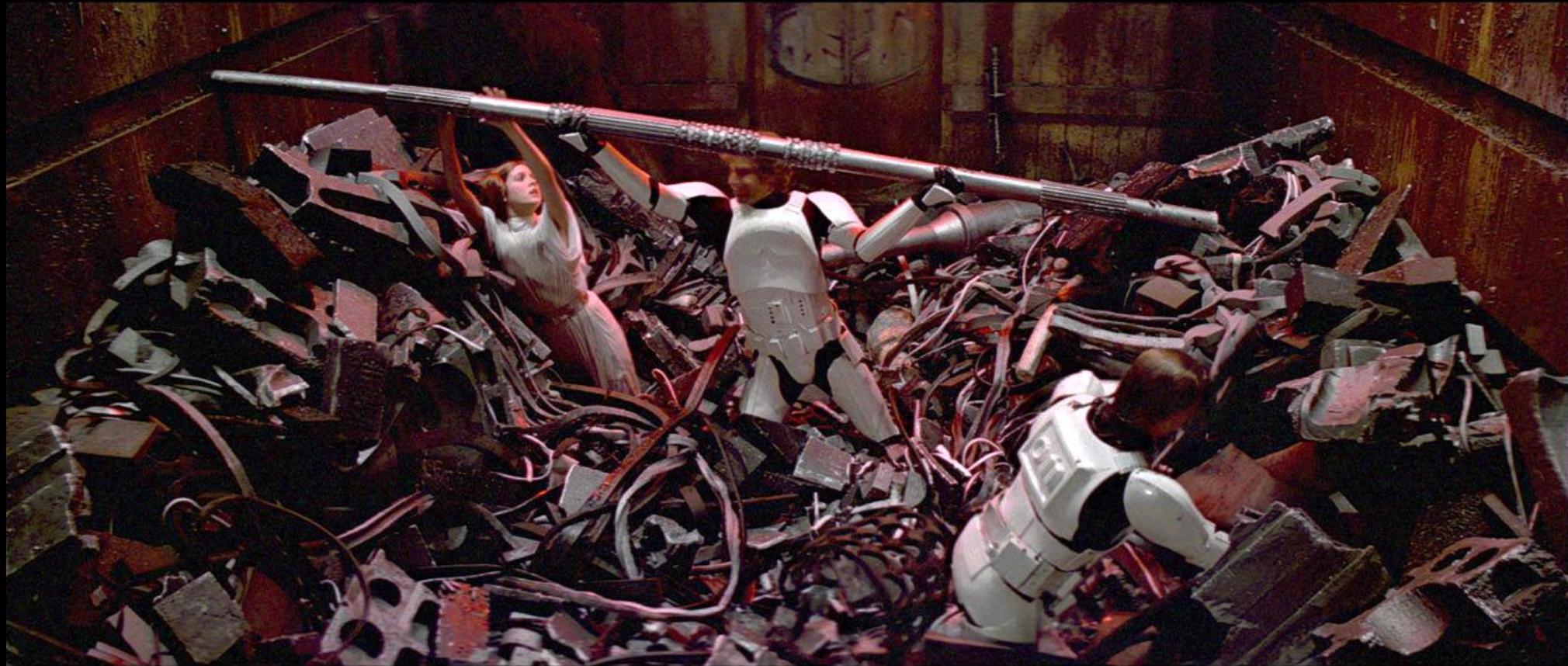


# Die betriebliche Post|Wachstumsfrage:

Die Mehrheit der KMU zielt nicht auf Wachstum



# Überleben für KMU in der Wachstumsökonomie (hoher Wettbewerbs- & Existenzdruck auf überwiegend gesättigten Märkten)



# Wachstumskritische KMU

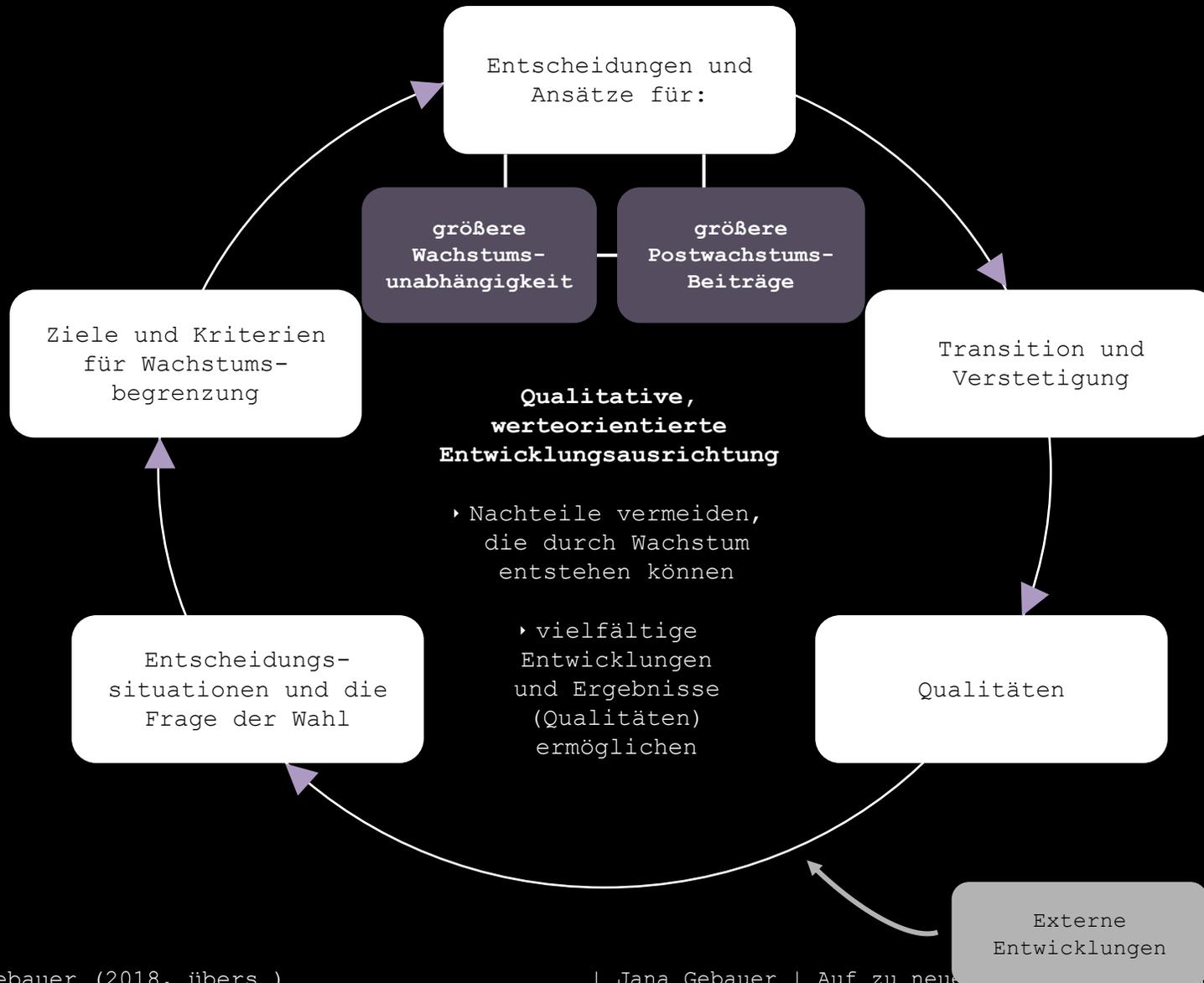
**Größen- und Wachstumsbegrenzung**

**Gute Gründe, vielfältige Ansätze**

**Beiträge zum Anders Wirtschaften?**

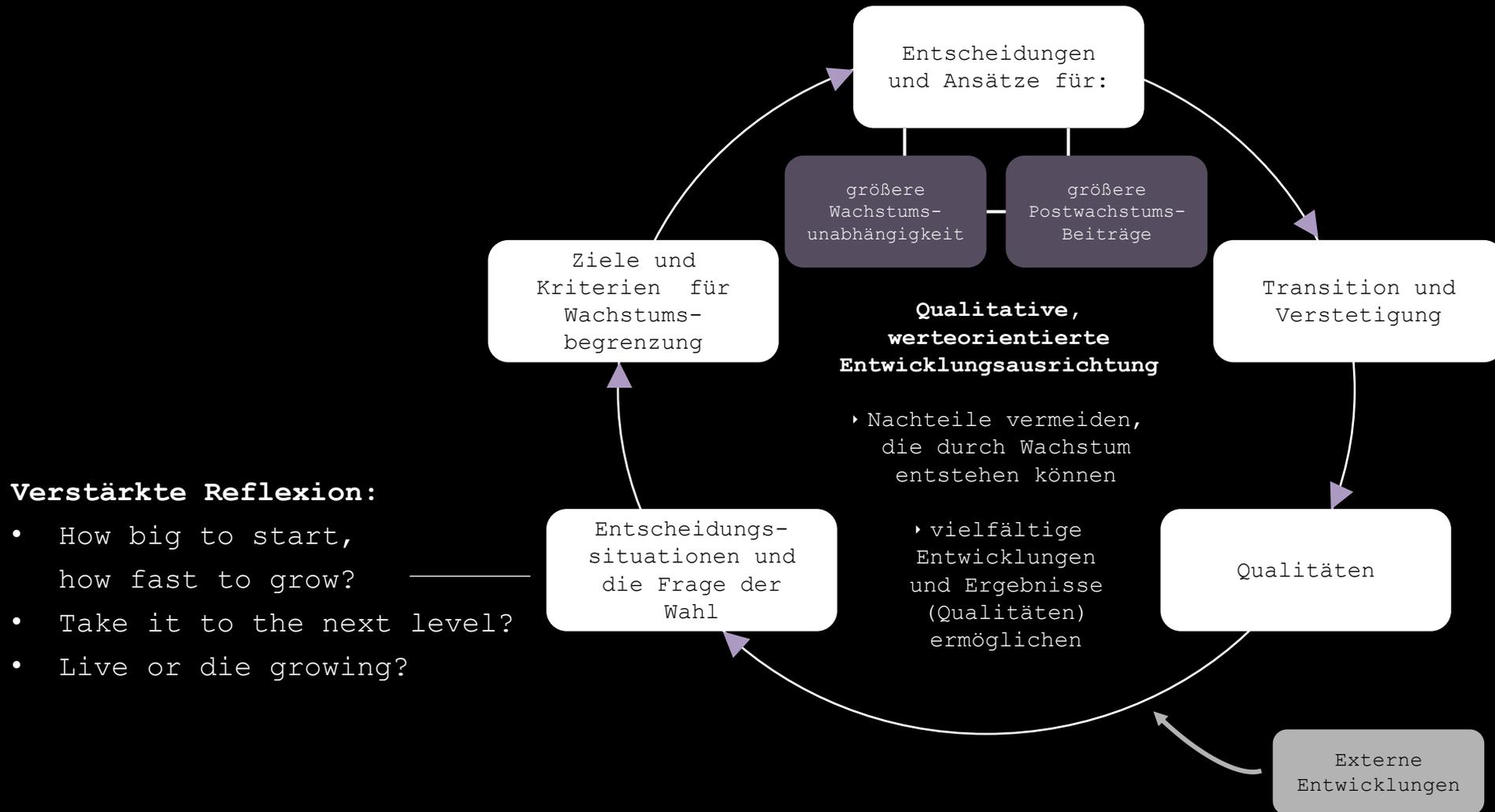
# Q wie Qualitäten

Entscheidungen für wachstumsunabhängiges und postwachstumsorientiertes Unternehmertum



# Q wie Qualitäten

Entscheidungen für wachstumsunabhängiges und postwachstumsorientiertes Unternehmertum

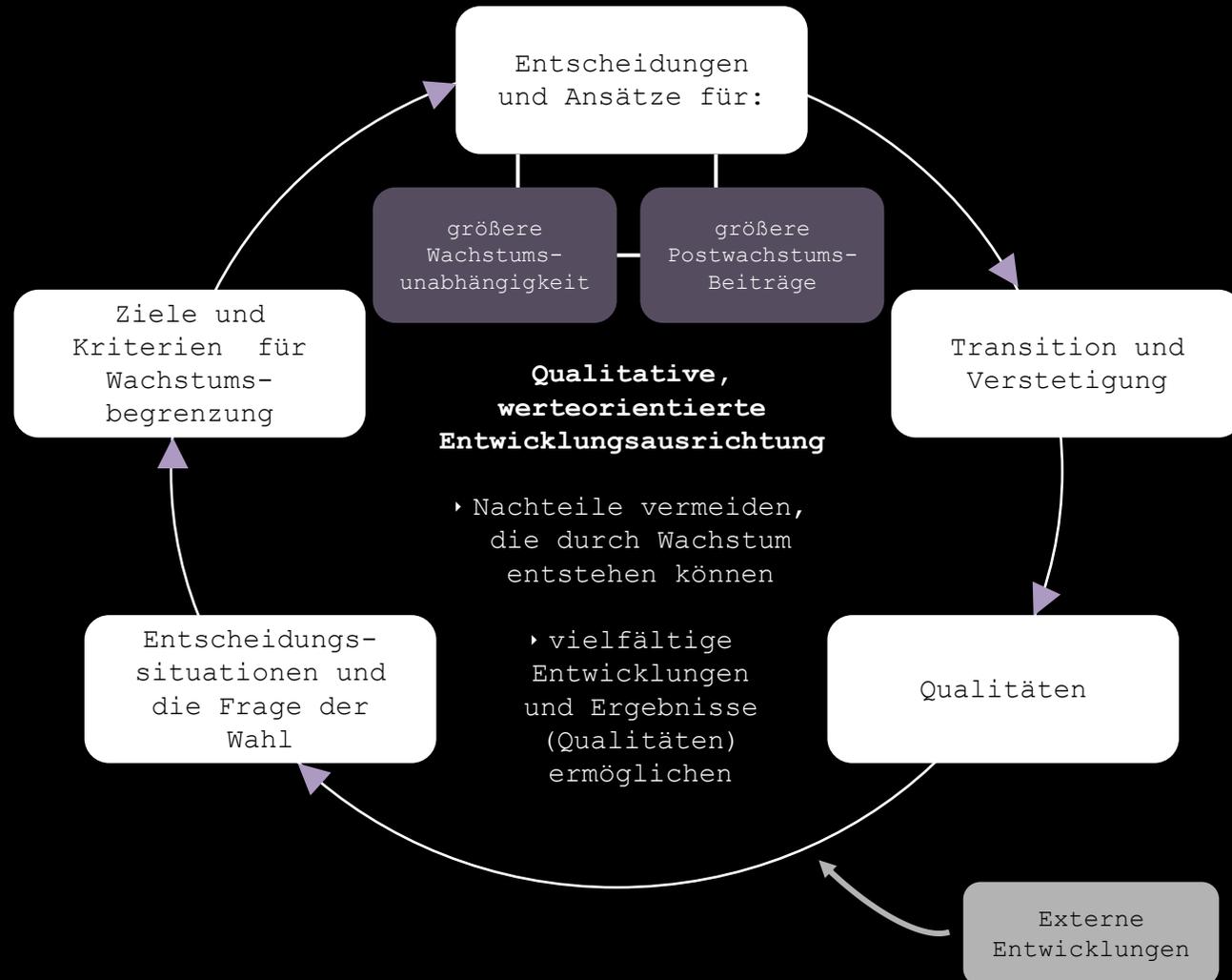


# Q wie Qualitäten

Entscheidungen für wachstumsunabhängiges und postwachstumsorientiertes Unternehmertum

## Gründe/ Ziele

- Persönliche Werte, Präferenzen, Situationen der Unternehmer\_innen
  - Unternehmerische, organisationale Qualitäten und Risiken
  - Beziehungen zu Beschäftigten, Kund\_innen, Geschäftspartner\_innen
  - Gesellschaftliche Einbettung und Verantwortung
- ☞ Bestimmung/ Kriterien eines individuellen Größenkorridors



„Wachstum kann hilfreich sein für unsere Unternehmensziele – bis zu der Schwelle, ab der es zum Risiko wird. In zusätzliche Kapazitäten zu investieren, wäre für uns eher eine Selbstmordaktion als eine Wachstumsstrategie. Nicht nur ökonomisch.“

(herwig Danzer, Gründer und Mitgesellschafter, Die Möbelmacher)



Bild: Möbelmacher

„Ich bin sehr froh, dass ich durch die Neuausrichtung den Kredit zurückführen konnte. Wenn mal eine wirtschaftlich schwierigere Phase kommt, entfällt wenigstens diese Belastung. Ich schlafe daher besser, weil ich jetzt nicht mehr in einer die Lebensqualität einschränkenden Abhängigkeit einer Bank stecke.“

(Mike Saul, Inhaber und Geschäftsführer, Wupatki)



Bild: Wupatki

„Wenn ich zusätzliche Aufträge annehme,  
muss ich auch mehr arbeiten,  
neue Mitarbeiter einstellen und  
hierarchische Strukturen aufbauen.  
Die Qualität unserer Arbeit  
und unserer Dienstleistungen  
würde darunter leiden.“

(Harald Rossol, Inhaber und  
Geschäftsführer, b.r.m.)



Bild: Harald Rossol

„Unsere Organisationsstrukturen sind so gestaltet, dass sie flache Hierarchien, Flexibilität, Schnelligkeit, Mitarbeiterfreundlichkeit und Kundennähe garantieren. Eine forcierte Wachstumsorientierung würde diese Werte gefährden.“

(Gottfried Härle,  
Inhaber und Geschäftsführer,  
Brauerei Clemens Härle)



Bild: Härle

**„Wir kennen unsere Mitarbeiter,  
unsere Produktionsprozesse und  
unsere Lieferanten. Im Ernstfall  
können wir auf allen Ebenen  
kurzfristig handeln  
beziehungsweise eingreifen.“**

(Jutta Platz, Inhaberin  
und Geschäftsführerin,  
Carl Klostermann Söhne)



Bild: shoesenkel

„Wachstum heißt für uns nicht,  
den Umsatz zu steigern  
und mehr zu produzieren.  
Unser Ziel ist es, dass Qualität  
und Wertschöpfung wachsen –  
und der Ressourcenverbrauch  
zurückgeht.“

(Susanne Henkel,  
Inhaberin und Geschäftsführerin,  
Richard Henkel GmbH)



Bild: Richard Henkel

„Als Unternehmen sind wir Teil des natürlichen Systems. Wachstum ist für uns daher auch nur in dem Maße denkbar, in dem die Natur uns die Ressourcen hierfür bereitstellt.“

(Dr. Franz Ehrnsperger,  
Inhaber, Neumarkter Lammsbräu)



Bild: Neumarkter Lammsbräu

„Wir sehen uns als Spezialisten, sind  
in unserer Nische, auf unsere Art  
besonders – und dabei verbunden und  
vernetzt mit art- und sinngleichen  
Unternehmen. Dies befreit uns  
weitgehend von Marktzwängen und  
ermöglicht uns, genau das zu tun,  
was uns begeistert.“

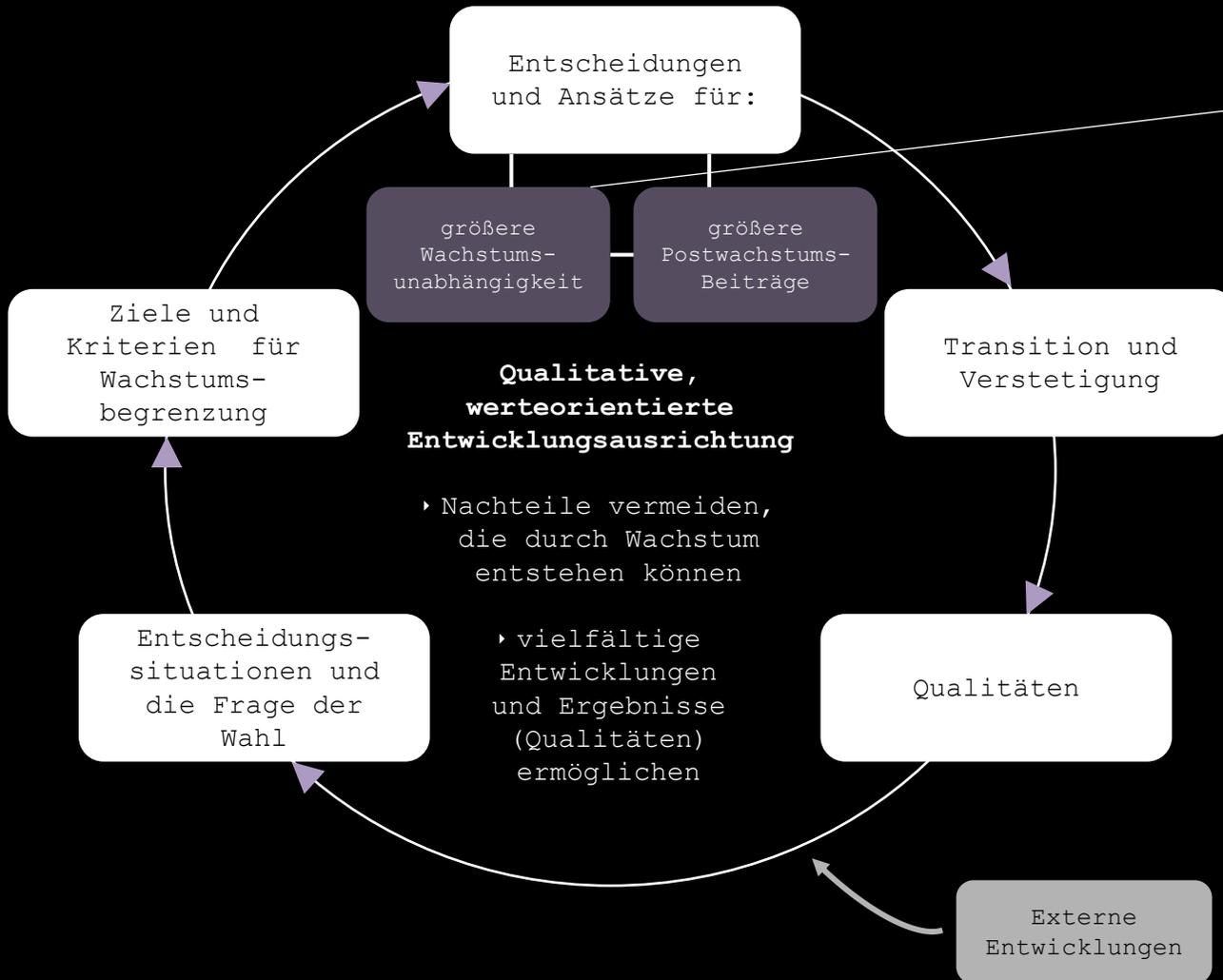
(Rainer Engler, Inhaber und  
Geschäftsführer, Blumenschule)



Bild: Blumenschule

# Q wie Qualitäten

Entscheidungen für wachstumsunabhängiges und postwachstumsorientiertes Unternehmertum



## Wachstumstreiber und -abhängigkeiten vermeiden

- Qualitätsanbieter („Nische“ statt Massenmarkt)
  - Aufbau ergänzender Dienstleistungen
  - Flexibilität und Puffer bei den Kapazitäten
  - Ressourceneffizienz
  - Investitionen mit Augenmaß
  - „passende“ Finanzierung
  - im Zweifelsfall „gut“ verkleinern
  - Wirkungen vergrößern, ohne selbst zu wachsen
- ☞ Kooperationen, Partnerschaften, Allianzen

# Arbeiten und Versorgen – mit Fragen öffnen

## **Wofür wirtschaften wir in der PWG?**

Welche versorgende Rolle erfüllen Unternehmen? Welche gesellschaftsorientierten (alternativ-)ökonomischen Konzepte und Leitbilder wollen wir dafür etablieren? Was stellen wir her und was nicht mehr? Wie entscheiden wir darüber und was passiert mit der „unternehmerischen Freiheit“?

## **Was ist ein Unternehmen in der PWG?**

Gibt es neue „normale“ Unternehmen, wer sind sie und wie viele? Wie wird Versorgung organisiert: mit welchen Unternehmenstypen, Rechtsformen, Unternehmensgrößen und Wertschaffungsarchitekturen? Wie gemeinwohlorientiert, demokratisch und ökologisch? Werden Unternehmen dafür kollektiviert, demokratisch vergesellschaftet oder verstaatlicht und was passiert mit „dem Unternehmer“?

## **Wo findet Wirtschaften in der PWG statt?**

Auf welcher Ebene entsteht die Wertschaffung? Wie global agieren Unternehmen noch, (wie) werden Lieferketten „entwirrt“ und verkürzt? Welche Wertschaffung entsteht auf lokaler und regionaler Ebene? Wie interagieren die Ebenen und wofür? Sind wir alle Prosument\*innen und Selbstversorger\*innen und was passiert mit „dem Markt“?

# Dankeschön.

---

Jana Gebauer | Die Wirtschaft der Anderen | Fellow IÖW und NELA | [gebauer@die-wirtschaft-der-anderen.org](mailto:gebauer@die-wirtschaft-der-anderen.org)

# Referenzen

- Gebauer, J. (2019). Transformatives Unternehmertum aus der Postwachstumsperspektive: Die Rolle von KMU in einer Transformation hin zu postwachstumsfähigen Regionen. In: Christ, M.; Sommer, B.; & Stumpf, K. (Hrsg.): *Transformationsgesellschaften. Zum Wandel gesellschaftlicher Naturverhältnisse*, Jahrbuch Ökonomie + Gesellschaft, Band 30 (2019), Metropolis-Verlag, S. 183-204.
- Gebauer, J. (2018). Towards growth-independent and post-growth-oriented entrepreneurship in the SME sector. *Management Revue*, 29 (3), pp 230-256.
- Gebauer, J., & Sagebiel, J. (2015). *Wie wichtig ist Wachstum für KMU? Ergebnisse einer Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen*. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Download [https://www.ioew.de/fileadmin/user\\_upload/BILDER\\_und\\_Downloaddateien/Publikationen/Schriftenreihen/IOEW-SR\\_208\\_Relevanz\\_Wachstum\\_KMU.pdf](https://www.ioew.de/fileadmin/user_upload/BILDER_und_Downloaddateien/Publikationen/Schriftenreihen/IOEW-SR_208_Relevanz_Wachstum_KMU.pdf).
- Gebauer, j., Mewes, H., & Dietsche, C. (2015). Wir sind so frei. Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Download [https://www.ioew.de/fileadmin/user\\_upload/BILDER\\_und\\_Downloaddateien/Publikationen/2015/Wir\\_sind\\_so\\_frei\\_-\\_Elf\\_Postwachstumspioniere.pdf](https://www.ioew.de/fileadmin/user_upload/BILDER_und_Downloaddateien/Publikationen/2015/Wir_sind_so_frei_-_Elf_Postwachstumspioniere.pdf)
- Lautermann, C. (2009). Zur ethischen Fundierung von Social Entrepreneurship. In Henkel, M. et al. (Hrsg.), *Social Entrepreneurship: Status Quo 2009 (Selbst)Bild, Wirkung und Zukunftsverantwortung* (s. 70-77). Greifswald, Berlin: Getidos.
- Pfriem, R., Antoni-Komar, I., & Lautermann, C. (2015). Transformative Unternehmen. Veränderung des gesellschaftlichen Wirtschaftens. *Ökologisches Wirtschaften*, 3 (2015), 18-20.
- Schmelzer, M., & Vetter, A. (2019). *Degrowth/Postwachstum. Zur Einführung*. Junius.

## Beispielsammlungen

**FUTURZWEI (o.J.): Wie wollen wir gelebt haben? Bildungsmaterialien und Methoden für den sozial-ökologischen Wandel: Geschichten des Gelingens.**

Download Geschichtensammlung [https://www.fairbindung.org/wp-content/uploads/FUTURZWEI\\_Methoden.pdf](https://www.fairbindung.org/wp-content/uploads/FUTURZWEI_Methoden.pdf)

Die Bildungsmaterialien bestehen aus drei Teilen. Die Methoden selbst sind im ersten Dokument zu finden. Bei den anderen beiden Dokumenten handelt es sich um die Sammlung der Geschichten, die in den Methoden Anwendung finden, und um die Arbeitsmaterialien zu den Methoden.

**Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg.) (2015): Wir sind so frei. Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad.** Download Broschüre

[https://www.ioew.de/fileadmin/user\\_upload/BILDER\\_und\\_Downloaddateien/Publikationen/2015/Wir\\_sind\\_so\\_frei\\_-\\_Elf\\_Postwachstumspioniere.pdf](https://www.ioew.de/fileadmin/user_upload/BILDER_und_Downloaddateien/Publikationen/2015/Wir_sind_so_frei_-_Elf_Postwachstumspioniere.pdf)

Die Broschüre versammelt Portraits von kleinen und mittleren Unternehmen, die sich aus unterschiedlichen Gründen gezielt die betriebliche Wachstumsfrage stellen. Die Portraits zeigen beispielhaft Wege zu einem Wirtschaften, das sich frei macht von Wachstumszwängen und das Unternehmenserfolg vor allem in Qualitäten und gesellschaftlichen Beiträgen misst. Sie bieten damit vielfältige Ansatzpunkte zur Nachahmung sowie dafür, die Unternehmensperspektive in den gesellschaftlichen Debatten um alternative Wachstums- und Entwicklungsvorstellungen sichtbar zu machen.

## Beispielsammlungen

**Konzeptwerk Neue Ökonomie (Hrsg.) (2014): Sinn fürs Geschäft. Soziale, ökologische und demokratische Unternehmen in Leipzig.** Download Broschüre [https://konzeptwerk-neue-oekonomie.org/wp-content/uploads/2018/06/Studie\\_Sinn-fuers-Geschaeft.pdf](https://konzeptwerk-neue-oekonomie.org/wp-content/uploads/2018/06/Studie_Sinn-fuers-Geschaeft.pdf)

Das Konzeptwerk Neue Ökonomie hat sich mit Pionier\*innen einer sozial-ökologischen und demokratischen Wirtschaft im Raum Leipzig befasst und 16 Leipziger Unternehmen sowie neun Personen aus Kommunalpolitik und Stadtverwaltung interviewt. Die Broschüre zeigt eine Bestandsaufnahme zu Formen alternativen Wirtschaftens in Leipzig und diskutiert die Frage, wie Unternehmen im Raum Leipzig gefördert werden können, die Werte wie Demokratie, Umweltschutz und soziale Gerechtigkeit in den Mittelpunkt ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten stellen.

**Wellbeing Economy Alliance (2020): The Business of Wellbeing. A Guide to the Alternatives to Business as Usual.**

Download Broschüre <https://wellbeingeconomy.org/wp-content/uploads/2020/01/The-Business-of-Wellbeing-guide-Web.pdf>

Video <https://wellbeingeconomy.org/business>

“There are many existing alternatives to ‘business as usual’ and organisations often don’t know what their options are and which one may suit them most. We hope this guide will help you navigate the alternatives and find inspiration during your first steps towards a wellbeing economy. The sections will give you an overview of business dimensions to consider and the guide will ultimately point you to practical solutions and partners that can offer helpful support.”

(p. 5)

## Beispielsammlungen

**REconomy (o.J.): The new economy in 20 enterprises.** Online  
<http://reconomy.org/inspiring-enterprises/>

“The REconomy Project is part of the Transition Network, a global grassroots movement of communities seeking to strengthen their resilience to problems including climate change, rising energy prices, economic uncertainty and inequality. [...] A number of Transition groups or initiatives (TIs) are creating new livelihoods and enterprises, and expanding their area of influence deep into their local economic system. [...] There’s an increasing number of TIs already doing REconomy activity even if they don’t call it that, for example, starting new enterprises, especially community owned energy companies and food businesses. These individual ventures tell a great story about new ways of doing business that’s more sustainable and fair, as well as being financially viable. Others are starting local currency projects, setting up ‘buy local’ campaigns or working with local businesses in some other way.”

<http://reconomy.org/about-reconomy/> >> Beispiele:

<http://reconomy.org/inspiring-enterprises/> und <http://reconomy.org/inspiring-enterprises/more-inspiring-enterprises-from-around-europe/>

## Auswahl an Initiativen und Konzepten (Verknüpfung mit Wirtschafts-/ Gesellschaftsstrukturen der Makroebene)

**Gemeinwohl-Ökonomie** - GWÖ - „bezeichnet ein Wirtschaftssystem, das auf gemeinwohl-fördernden Werten aufgebaut ist. Sie ist ein Veränderungshebel auf wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Ebene.“

<https://web.ecogood.org/de/idee-vision/> Die Unternehmensebene ist direkt angesprochen durch die Gemeinwohlbilanzierung auf Basis der Gemeinwohl-Matrix <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/>.

**Wellbeing Economy Alliance** - WEAll - “is the leading global collaboration of organisations, alliances, movements and individuals working together to transform the economic system into one that delivers human and ecological wellbeing.” <https://wellbeingeconomy.org/about>. Unternehmen sind direkt als potenzielle Fürsprecher und Akteure für den Wandel angesprochen <https://wellbeingeconomy.org/business>.

**Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften (CSX)** <https://gemeinschaftsgetragen.de/>

Der Kern gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftens ist das neue unternehmerische Selbstverständnis von Prosument\*innen verbunden mit der gemeinsamen Finanzierung der laufenden Kosten. Dabei werden die Betriebskosten (das Budget) eines Jahres durch die Beiträge der Mitglieder für ein Wirtschaftsjahr unter [...]Prämissen verbindlich finanziert.“ <https://gemeinschaftsgetragen.de/>

## Auswahl an Initiativen und Konzepten (Verknüpfung mit Wirtschafts-/ Gesellschaftsstrukturen der Makroebene)

**I.L.A. Kollektiv (2019): Das Gute Leben für alle.** Wege in die solidarische Lebensweise. München: oekom. Kapitel-Download <https://dasgutelebenfüralle.de/>

„Die I.L.A. Werkstatt für globale Gerechtigkeit ist das Nachfolgeprojekt unserer ersten I.L.A. Schreibwerkstatt (2016/17). I.L.A. steht dabei für „Imperiale Lebensweise und solidarische Alternativen“. Das Dossier „Auf Kosten anderer?“ der ersten I.L.A. Werkstatt zeigt, warum unsere alltägliche Lebensweise ausbeuterisch ist, inwiefern sie Mensch und Natur belastet und wieso wir ihr so schwer entkommen können. Diese Schieflage hat uns dazu bewegt, in einer zweiten Schreibwerkstatt nach solidarischen Lebensweisen zu suchen. Wir möchten zeigen, wie ein solidarisches Miteinander auf unserem Planeten, also ein gutes Leben für alle Menschen, zukünftige Generationen und unsere Umwelt aussehen kann. Auf diese Entdeckungsreise möchten wir euch in unserem zweiten Dossier „Das Gute Leben für Alle – Wege in die solidarische Lebensweise“ mitnehmen.“ <https://dasgutelebenfüralle.de/>

## Auswahl an Initiativen und Konzepten (Verknüpfung mit Wirtschafts-/ Gesellschaftsstrukturen der Makroebene)

**Deutsche Wohnen & Co. enteignen (Hrsg.) (2020): Vergesellschaftung und  
Gemeinwirtschaft.** Lösungen für die Berliner Wohnungskrise. Download Broschüre  
[https://content.dwenteignen.de/uploads/Vergesellschaftung\\_and\\_Gemeinwirtschaft\\_  
Download\\_2\\_Auflage\\_2ed2704fa2.pdf](https://content.dwenteignen.de/uploads/Vergesellschaftung_and_Gemeinwirtschaft_Download_2_Auflage_2ed2704fa2.pdf)

„Artikel 15 des Grundgesetzes ermöglicht es, Grund und Boden „zum Zwecke der Vergesellschaftung“ in „Gemeineigentum oder in andere Formen der Gemeinwirtschaft“ umzuwandeln. Ganz bewusst verweist die Wortwahl auf die Gesellschaft als Trägerin von Gemeingut. Vergesellschaftung bedeutet für uns deshalb erstens die Überführung von privatem in öffentliches Eigentum, zweitens eine gemeinwohlorientierte Bewirtschaftung dieses Eigentums – und drittens die demokratische Verwaltung des Ganzen.“ (S. 3) Die Initiative zeigt, wie sie sich gemeinwohlorientiertes und demokratisches Wohnen vorstellt – und gibt damit ein Beispiel, das auch auf andere Wirtschafts- und Lebensbereiche übertragen werden kann.