

Maß haltendes Wirtschaften in Betrieben

## Das Geschäftsmodell des Weniger

*Von André Reichel*

**Unternehmen, die suffiziente Produkte und Lösungen anbieten, gehört die Zukunft. Sie verändern mit der Art des Wirtschaftens auch unsere Lebenswelt. Etablierte Firmen werden sich dem Sog der Suffizienz an der Schwelle zur Postwachstumsära nicht entziehen können.**

— Suffizienz zielt zum einen auf die individuelle Ebene, zum anderen lässt sie sich auf der gesellschaftlichen Ebene als politischer Auftrag verstehen. Darüber hinaus kann Suffizienz auch ein bestimmtes soziales oder wirtschaftliches Engagement zur Beseitigung von Nachhaltigkeitsproblemen bewirken, das nicht mehr allein auf technologische Effizienzsteigerungen setzt. Gerade das einzelwirtschaftliche Engagement, das Wirtschaften in Betrieben, soll hier unter dem Gesichtspunkt der Suffizienz betrachtet werden.

Im Unterschied zu einer ökologisch orientierten Effizienzstrategie, die eine Senkung von Umweltverbräuchen bei Produktion und Nutzung von Produkten zum Ziel hat, geht es bei Suffizienz in der Tat um weniger Produkte. Das gilt aber zunächst nur für die Wirtschaft insgesamt. Eine Unterscheidung in gesamt- und betriebswirtschaftliche Suffizienz ist insofern wichtig, als es auch in einer von Suffizienz geprägten Wirtschaft durchaus Unternehmen geben kann, die mehr Produkte absetzen und wachsende Marktanteile haben. (1) Es bedeutet nicht einfach nur weniger zu pro-

duzieren und abzusetzen, sondern in erster Linie Produkte zu entwickeln und am Markt durchzusetzen, welche die Konsument(inn)en bei der Ausübung suffizienter Lebensstile unterstützen.

Suffiziente Produkte müssen das Potenzial aufweisen, andere Produkte zu verdrängen, um eine materielle Entlastung zu realisieren und den ökologischen Fußabdruck zu verkleinern. Das Paradigma der Sharing Economy, bei der das Teilen von eigenen oder fremden Produkten und der Zugang zu Produktnutzen im Vordergrund stehen, liefert eine Folie, vor deren Hintergrund sich solche neuen, individuelle Suffizienz ermöglichenden Produkte entwickeln lassen. Die Entlastung vom Besitz von Produkten und die damit einhergehende „Enträmpelung“ der eigenen Konsumverhältnisse kann ein Beitrag für mehr Zeitwohlstand sein, den sich Unternehmen dann auch entlohnen lassen können (vgl. S. 16 ff.). (2) So lassen sich interessanterweise auch „Nicht-Konsumaktivitäten“, also die zeitlich und räumlich erzwungene Abstinenz von Konsum, verkaufen, wie beispielsweise die steigende Nachfrage nach Urlaub in Klöstern zeigt.

### **Subsistenzwerkzeuge und FabLabs**

Individuelle Suffizienz lässt sich deutlich stärken, wenn zur Suffizienz die Subsistenz hinzukommt. Damit sind auch Modi der Ko-Produktion und Selbst-Produktion von Konsument(inn)en gemeint, also die eigene produktive Tätigkeit für eigene oder gemeinschaftliche Zwecke. Die gesamte Open-Source-Bewegung im Softwarebereich ist in diesen Modi entstanden, hat sie verstärkt und weiterentwickelt. Unternehmen können hierbei „Subsistenzwerkzeuge“ erstellen, verkaufen, teilen, verleihen sowie ko- und selbst-produzierende Konsument(inn)en im Umgang damit schulen.

Ein Subsistenzwerkzeug kann eine Werkbank sein, ein Smartphone mit entsprechender Software oder ein 3-D-Drucker, der Begriff ist nicht klar abgrenzbar. Unternehmen können bei der Entwicklung von Subsistenzwerkzeugen von Produkten ausgehen, mit denen sie sich auskennen. Hinzukommen muss aber zwingend das neue Verständnis der sozialen Einbettung in ko- und selbst-produzierende Tätigkeiten von Konsument(inn)en. Die Ausstattung und der Betrieb von sogenannten Fabrication Laboratories („FabLabs“), aber auch von Häusern der Eigenarbeit, ermöglichen bereits den Verkauf von Subsistenzwerkzeugen, bei dem Unternehmen das gesamte

Paket von einzelnen Produkten über Schulung und Einbeziehung von aktiven Prosument(inn)en bis hin zu Planung, Finanzierung und Management von Subsistenzlaboren anbieten können. (3) Ähnlich wie bei Sharing-Lösungen im Mobilitätsbereich zeigt sich auch hier mittlerweile die Tendenz zur Professionalisierung.

Die notwendigen Vorprodukte für Subsistenzwerkzeuge, auch für Produkte der Sharing Economy, unterscheiden sich nicht wesentlich von den heute schon hergestellten Vorprodukten. Die technologischen Kompetenzen sind vorhanden, nur die Ausbringungsmenge wird zurückgehen, was in den vorgelagerten Stufen der Lieferkette Druck in drei Richtungen erzeugt: Es gilt, die Kapazitäten anzupassen, um die Fixkosten zu verringern, die Abnehmerstrukturen auszuweiten, um das eigene (geringere) Absatzpotenzial zu erhöhen, und das eigene Angebot in Richtung technische Beratung zum Einsatz und Anwendung von Subsistenzwerkzeugen zu verändern.

### **Strategisches Denken für Maß haltende Unternehmen**

Diese drei Herangehensweisen zur Operationalisierung von Suffizienz aus Unternehmensperspektive – Lebensstilveränderung durch Produkte, Verkauf von Zeitwohlstand, Bereitstellung von Subsistenzwerkzeugen und/oder -architekturen – spannen den Raum für unternehmerische Suffizienzstrategien auf. (4) Eine Suffizienzstrategie ist dabei immer auch eine Lösung zur Bewältigung ökologischer und sozialer Problemlagen. Im Zentrum steht dabei ein Geschäftsmodellkonzept, das vier Fragen beantwortet:

□ *Welche ökologischen und sozialen Probleme werden durch die eigenen Aktivitäten erzeugt, aber auch gelöst?*

Wie beim „Reverse Engineering“ aus dem fertigen Produkt auf die Konstruktionselemente geschlossen wird, kann hier eine Art „Reverse Strategizing“ stattfinden: So fördert die Betrachtung der Auswirkungen der eigenen Produkte und Produktionen die eigentlichen Wert- und Schadtreiber zutage. Beim Automobil fallen etwa über 90 Prozent der ökologischen Schadwirkung in der Nutzungsphase an, und zwar je mehr damit gefahren wird. Aus dem Reverse Strategizing folgte dann, die Fahrleistungen insgesamt zu verringern, indem man den Automobilitätsbegriff in Richtung Mobilitätsdienstleistungen aufweitet. In der Praxis ist genau das in den letzten Jahren zunehmend geschehen. Seit der Einführung der sogenannten „Free-floating“-Sys-

**„ Die Zahl der Unternehmensgründungen, bei denen die Kunden zugleich mitbestimmende Eigentümer sind, hat sich seit 2006 nahezu vervierfacht. “**

teme wie Car2go von Daimler oder DriveNow vom BMW hat das Carsharing einen dramatischen Aufschwung erfahren (vgl. S. 71 ff.). Zwischen 2011 und heute hat der Fahrzeugbestand im Carsharing insgesamt von gut 5.000 auf mehr als 11.000 zugenommen. Im gleichen Zeitraum ist die Zahl der Carsharing-Fahrberechtigten von etwas über 200.000 auf beinahe eine halbe Million gewachsen. Während die klassischen Carsharing-Anbieter eher suffizienzgetrieben waren, sind es Daimler und BMW sicher nicht. Dies ändert aber nichts an der Tatsache, dass eine zunehmende Verbreitung dieser Ansätze zu weniger Fahrzeugen auf der Straße führen wird. (5)

□ *Wer sind die Kund(inn)en einer Lösung und welchen Nutzen kann diese stiften?*  
Die Automobilindustrie ist ein Beispiel dafür, welches Potenzial bislang ignoriert wurde. Die Engführung auf all jene, die ein Auto besitzen (möchten), verhindert die Berücksichtigung der gesamten Mobilitätskette. Angesichts der in Deutschland seit Jahren zurückgehenden Zulassungszahlen bei Neuwagen und stagnierendem Motorisierungsgrad der Bevölkerung ist das ökonomisch sträflich. Zudem wird beim Fokus auf die Nutzenstiftung eines unternehmerischen Lösungsbeitrags für sozial-ökologische Problemlagen auf das tieferliegende Bedürfnis der Kund(inn)en scharfgestellt. Im Beispiel der Automobilität ist es die Möglichkeit zum sozialen Austausch, zur Teilhabe am kulturellen und ökonomischen Leben. Von A nach B zu gelangen ist dabei aber nur ein Resultat der herrschenden Organisationsform der Gesellschaft, nämlich Leben, Arbeiten und Freizeit voneinander zeitlich und räumlich zu trennen. Wieso dann bei der Automobilität und vernetzten Verkehrsketten stehen bleiben? Wieso nicht weitergehen und Lösungen entwickeln, die diese Lebensbereiche räumlich wieder enger aneinander rücken lassen?

□ *In welchen Wertschöpfungsstrukturen, verstanden als Lösungsstrukturen, lassen sich die Problemlagen angehen?*

**„ Auch beim Wirtschaften entlang des Paradigmas der Suffizienz gilt, dass am Ende alle Rechnungen bezahlt werden müssen. “**

Bei Suffizienz- und Subsistenzlösungen müssen zum einen neue Allianzen und Partnerschaften auf der Produzentenseite geknüpft werden. Beim Anbieten neuer Lösungen aus der Sharing Economy oder bei der Herstellung von Subsistenzwerkzeugen sind unter Umständen neue Sourcing- und Entwicklungspartner notwendig. Damit diese neuen Produkte aber auch angewendet werden können und für sie ein Markt entsteht, sind zwingend die Kund(inn)en als aktive Prosument(inn)en einzubinden und neue Modi der Ko-Produktion zwischen Produzierenden und Konsumierenden zu finden.

Neben der Energiewende und der Vielzahl an neu gegründeten Bürgerenergiegenossenschaften war es wohl vor allem die Finanzkrise von 2008, die einen Aufschwung der Genossenschaftsbewegung begünstigt hat. Nach Angaben der Deutschen Zentral-Genossenschaftsbank hat sich die Zahl der Unternehmensgründungen, bei denen die Kund(inn)en zugleich mitbestimmende Eigentümer(innen) sind, seit 2006 nahezu vervierfacht. Zentral für alle unternehmerischen Aktivitäten unter solchen oder ähnlichen Rechtsformen ist der Fokus auf die Bewältigung sozial-ökologischer Problemlagen, sei es im Energiebereich, bei der Ernährung oder im Kreditwesen. Die Sachziele haben dabei Vorrang vor den Gewinnzielen, die ökonomische Nachhaltigkeit dient hier also „nur“ dazu, ein konkretes Produkt zur Lösung von ökologischen und sozialen Problemen bereitzustellen, häufig mit einem dezidiert lokalen Schwerpunkt.

□ *Wie sieht das Erlösmodell aus, das die ökonomischen Minimalanforderungen an ökonomische Nachhaltigkeit erfüllt?*

Auch beim Wirtschaften entlang des Paradigmas der Suffizienz gilt, dass am Ende alle Rechnungen bezahlt werden müssen. Auch hier ist also ein Erlösmodell zu finden, das alle Ansprüche bedient und Investitionen in die Aufrechterhaltung der weiteren Geschäftstätigkeit ermöglicht. Nutzungsentgelte bei Sharing-Lösungen sind

ein Weg, Genossenschaftsanteile ein weiterer. Gleichzeitig entsteht bei der Beteiligung an Netzwerken gemeinschaftlicher Produktnutzung sowie der Herstellung und Bereitstellung von Subsistenzwerken auch Sozialkapital, das Vermögen, zwischen den Akteur(inn)en langfristig stabile Beziehungen aufzubauen, die eine Auffangebene bilden, wenn rein ökonomische Lösungen nicht mehr tragen. Hier können an Suffizienz orientierte Unternehmen helfen, nichtmonetäre Wirtschaftskreisläufe und Strukturen der Sozialkapitalproduktion zu errichten.

### **Aus Geldbeziehungen werden wieder soziale Beziehungen**

Es gibt wenigstens zwei Gründe, warum sich Unternehmen in Zukunft verstärkt mit Suffizienz befassen werden. Zum einen erleben wir eine neue Welle von Unternehmertum von unten, von Einzelnen, die neue Unternehmen aus einem ökologischen, sozialen oder zivilgesellschaftlichen Impuls heraus gründen. Suffizienz und Subsistenz, die lokale Verortung und die gemeinschaftliche Lösung sozial-ökologischer Problemlagen sind hier Treiber neuer Formen des Wirtschaftens und neuer Wirtschaftsbranchen. Zum anderen werden etablierte Unternehmen von Veränderungen in ihren Marktumfeldern und Marktsättigungstendenzen in Richtung einer Suffizienzorientierung getrieben, ebenso von einer wegbrechenden Nachfrage nach klassischen Produkten, neuen technischen Möglichkeiten Produkte durch Nutzungszugänge zu ersetzen, sowie von veränderten Kooperationsformen und -erfordernissen zwischen Produzierenden und Konsumierenden. Dabei steht der vielleicht größte Wandel noch bevor: das Ende der Wachstumswirtschaft und der Beginn einer Postwachstumsära. (6)

Unternehmen gleich welcher Art, die suffizienzorientierte Lösungen anbieten, verändern natürlich nicht nur die Art des Wirtschaftens, die Art der Wertschöpfung, sondern auch die durch Produkte vermittelte und gestaltete Lebenswelt. Beim Paradigma der Sharing Economy ist das vielleicht am deutlichsten, wenn der Besitz eines materiellen Produkts ersetzt wird durch Zugangs- und Nutzungsrechte. Aber vielleicht viel tiefer greifen sind die Veränderungen, die durch den Modus der Ko-Produktion ausgelöst werden. Wenn es um Problemlösungen geht, an denen ein heterogenes und diverses Netzwerk an Akteur(inn)en beteiligt ist, dann findet hier auch ein Stück Selbst- und Wiederermächtigung des Einzelnen statt. Der moderne buch-

geldbasierte Kapitalismus hat die Wirkmächtigkeit des Einzelnen durch die Substitution von Sozialkapital und eigenen Kompetenzen durch Geldkapital und fremderzeugte Produkte stark eingeschränkt. Diese Entwicklung kann ein suffizienzorientiertes Wirtschaften umkehren; aus Geldbeziehungen werden wieder soziale Beziehungen, auch Produktionsbeziehungen, und die Bedeutung persönlicher Fähigkeiten nimmt wieder zu. —■

### Anmerkungen

- (1) Reichel, André: Das Ende des Wirtschaftswachstums, wie wir es kennen. Betriebswirtschaftliche Perspektiven auf die Postwachstumsökonomie. In: Ökologisches Wirtschaften 1/2013, S. 15-18.
- (2) Sommer, Christiane: Der Geist ist aus der Flasche. In: brand eins 5/2013, S. 86-88.
- (3) Der von dem US-amerikanischen Zukunftsforscher Alvin Toffler 1980 eingeführte Begriff „Prosumer“ bezeichnet Personen, die gleichzeitig Verbraucher(innen) (Englisch: „Consumer“) als auch Hersteller(innen) (Englisch: „Producer“) des von ihnen Verwendeten sind.
- (4) Reichel, André: Strategische Handlungsoptionen für Unternehmen in der Postwachstumsökonomie. In: Rogall, Holger et al. (2013): Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie 2013/2014. Im Brennpunkt: Nachhaltigkeitsmanagement. Marburg, S. 191-219.
- (5) Reichel, André/Seeberg, Barbara: Ökologische Allowance. Eine Bewertung der absoluten Grenzen der Betriebswirtschaft. In: Ökologisches Wirtschaften 2/2013, S. 35-41.
- (6) Heinberg, Richard (2011): The End of Growth. Adapting to Our New Economic Reality. Gabriola Island.



### Wann ist bei Ihnen das Maß voll?

Bier: bei genau einem Liter.  
Eigenes Körpergewicht:  
80 Kilogramm.  
CO<sub>2</sub> in der Atmosphäre:  
750 Gigatonnen bis 2050.

nability Research an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen tätig. Ein Schwerpunkt seiner Forschung sind betriebswirtschaftliche Perspektiven auf die Postwachstumsökonomie.

### Kontakt

Dr. André Reichel  
Zeppelin Universität  
D-88045 Friedrichshafen  
E-Mail [andre.reichel@zu.de](mailto:andre.reichel@zu.de)

### Zum Autor

André Reichel, geb. 1974, ist seit 2011 als Research Fellow am European Center for Sustain-