

Suffizienz und Unternehmen

von Maike Gossen, Maren Ingrid Kropfeld und André Reichel

Unternehmerische Verantwortung

Die Maxime des Weniger auf die Wirtschaft zu übertragen, die größtenteils auf Wachstum und Effizienz ausgerichtet ist, scheint auf den ersten Blick unmöglich oder zumindest widersprüchlich. Jedoch kommen wir bei der Diskussion über Suffizienz um die Wirtschaft nicht herum. Unternehmen spielen eine große Rolle für die sozial-ökologische Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft (Heikkurinen et al., 2019), indem sie beispielsweise die Umweltfreundlichkeit und Ressourcenproduktivität ihrer Produkte und Dienstleistungen bestimmen, Lieferketten regionalisieren, auf Kreislaufwirtschaft und Klimaneutralität setzen und sich kritisch mit dem eigenen Wachstum auseinandersetzen. Nicht zuletzt als Mitverursacher von ökologischen Problemen wie zum Beispiel Biodiversitätsverlust, Klimawandel und Ressourcenknappheit und als Treiber der materialistischen Konsumgesellschaft (Varey, 2010) stehen sie in der Verantwortung. Auch weil individuelle Konsumententscheidungen nicht unabhängig und losgelöst von gesetzlichen Regelungen und dem Markt getroffen werden, wäre es kurzsichtig, Verbraucher*innen die gesamte Verantwortung für einen suffizienzorientierten Lebensstil zu übertragen (Reichel, 2018).

In diesem Beitrag zeigen wir, mit welchen Strategien Unternehmen Suffizienz fördern und damit ein gutes Leben bei einem geringeren Ressourcenverbrauch unterstützen können. Wir stellen das Konzept von suffizienzorientierten Geschäftsmodellen vor und illustrieren unsere Überlegungen am Beispiel des Outdoor-Unternehmens VAUDE. Abschließend skizzieren wir Möglichkeiten der Förderung von suffizienzorientierten Unternehmen durch die Wirtschafts- und Industriepolitik.

Suffizienzorientierte Geschäftsmodelle

Suffizienzorientierte Geschäftsmodelle basieren auf einer Unternehmensstrategie, welche sich über ein Mindestmaß an ökonomischer Wertschöpfung und sozialen Standards sowie einer Obergrenze an schädlichen Umwelteinflüssen

definiert (Reichel & Seeberg, 2011). Neben unternehmensinternen Bemühungen, den Ressourcenverbrauch zu reduzieren, zielt eine solche Ausrichtung darauf ab, mit dem jeweiligen Produkt- oder Dienstleistungsangebot einen umweltverträglichen und genügsamen Alltagskonsum zu ermöglichen (Bocken & Short, 2016) – oder einfacher ausgedrückt: einen Konsum- und Lebensstil des Weniger.

Dies impliziert ein verändertes Verständnis von unternehmerischer Wertschöpfung. Der Wertschöpfungsprozess dient nicht mehr nur der reinen Gewinnmaximierung, sondern stellt sicher, dass alle Aktivitäten eines Unternehmens, seiner Partner*innen und Kunden*innen zu Suffizienz beitragen. Dies erfordert sowohl eine enge Beziehung zu Kund*innen und Lieferant*innen als auch eine Neuausrichtung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten (siehe nächster Abschnitt). Suffizienzorientierte Wertschöpfung umfasst die Verwendung umweltfreundlicher Materialien, die Gestaltung zeitloser, langlebiger und reparaturfähiger Produkte, die Reduktion von Verpackungen und des Energieverbrauchs bis hin zum Angebot von Dienstleistungen für Reparatur, Sharing oder Secondhand. Einige dieser neuen Produkt-Dienstleistungssysteme erfordern die Kenntnis und Beherrschung bestimmter handwerklicher Praktiken auf Seite der Konsument*innen, die das Unternehmen mit Hilfe von Anleitungen, Tutorials oder anderen Services unterstützen sollte. So können benötigte Kompetenzen beispielsweise in kollaborativen Innovationsprozessen gemeinsam entwickelt werden. Auch die Bedeutungszuweisung, sprich die Interpretation dessen, was genug ist und was ein gutes Leben innerhalb der planetaren Grenzen ausmacht, wird von Unternehmen und Konsument*innen in einem wechselseitigen Lernprozess definiert (Kropfeld & Reichel, 2020). Suffizienzorientierte Wertschöpfung zeichnet sich somit durch gemeinsame Dialog- und Gestaltungsprozesse aus, welche ein gutes Kundenbeziehungs- und Stakeholdermanagement voraussetzen (Reichel, 2019).

Die Werterfassung schließlich dreht sich also nun nicht mehr nur um reine Gewinnmaximierung, sondern fußt auf langfristiger Kundentreue und zunächst wachsenden Marktanteilen, welche weniger nachhaltigen Unternehmen abgenommen werden. Auch andere nicht-finanzielle Wertschöpfung wird von suffizienzorientierten Unternehmen erfasst und an die Stakeholder kommuniziert, so zum Beispiel soziale und ökologische Gewinne wie zunehmende Konsument*innen-Bildung oder reduzierte Umwelteinflüsse. Weiterhin kann ein Unternehmen bewusst auf zusätzliche Gewinne durch höhere Verkaufsvolumina oder Preisaufschläge verzichten und stattdessen unter Be-

rücksichtigung sozialer, ökonomischer und ökologischer Mindeststandards die internen Kosten senken, um trotzdem am Markt wettbewerbsfähig agieren zu können. Die Frage nach dem Genug für ein Unternehmen wird dadurch zur Frage der optimalen Gewinnsuffizienz – also wie viel Gewinn das Unternehmen anstrebt und hinsichtlich ökologischer und sozialer Auswirkungen rechtfertigen kann – und weiterführend einer kritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen Wachstum. Dabei ist klar, dass ein suffizienzbasierendes Geschäftsmodell politische Flankierung braucht (vgl. unten), um seine volle Wirksamkeit zu entfalten.

Das zentrale Element zum Aufbau und zur Pflege von Kund*innen-Beziehungen und zur Gestaltung von Konsument*innen-Entscheidungen ist das Marketing. In suffizienzorientierten Geschäftsmodellen spielt es eine elementare Rolle, da auch klassische Marketinginstrumente zugunsten einer Konsumreduktion bzw. zur Förderung eines gemäßigeren Konsums eingesetzt werden können. Dieses sogenannte suffizienzfördernde Marketing fokussiert eher auf die Befriedigung von „Bedürfnissen“ als auf die Schaffung von „Wünschen“ und möchte nur das verkaufen, was wirklich benötigt wird (Gossen et al., 2019). In der Folge kann anstelle einer Zunahme materieller Güter der individuelle Reichtum an Zeit, Selbstbestimmung, Freiheit und sozialen Beziehungen steigen (Leng et al., 2016). Immer mehr Unternehmen unterstützen diese Idee mit ihrer Produkt- und Angebotspolitik oder auch im Rahmen ihrer Kommunikationsaktivitäten. Wissenschaftliche Studien belegen, dass suffizienzfördernde Kommunikation die Wahrnehmung des jeweiligen Unternehmens positiv beeinflussen kann – das Vertrauen auf Seiten der Kundinnen und Kunden nimmt zu und das Unternehmen wird als altruistisch motiviert aufgefasst (Armstrong Soule & Reich, 2015; Gossen & Frick, 2018).

Fallbeispiel eines suffizienzbasierten Geschäftsmodells: VAUDE Sport GmbH Co. Kg

Der Outdoorbekleidungshersteller VAUDE hat sich nach Übergabe der Firma des Gründers an seine Tochter Antje von Dewitz zum Ziel gesetzt, die nachhaltigste Outdoormarke der Welt zu werden. Mit dem VAUDE Ecosystem hat das Unternehmen eine ganzheitliche Nachhaltigkeitssystematik geschaffen, welche sich durch den gesamten Produktlebenszyklus zieht. Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen für die Gemeinwohlökonomie und setzt sich aktiv mit der Postwachstumsthematik auseinander.

VAUDE ist zu 100 Prozent in Familienbesitz, wobei sich die Mitarbeiter*innen in Form von Genussscheinen am Unternehmenserfolg beteiligen können. Die finanzielle Eigenständigkeit dank einer hohen Eigenkapitalquote und die kritische Auseinandersetzung mit der Frage der Gewinnsuffizienz erlaubt VAUDE, seine Suffizienzorientierung auch in der Werterfassung umzusetzen. Somit trägt auch die Eigentümerstruktur zum verantwortungsbewussten Unternehmertum bei.

Das Unternehmen verfolgt eine Produktphilosophie, die auf Qualität, Haltbarkeit, Zeitlosigkeit und Reparierbarkeit fußt. Die komplette Kollektion soll „funktional“ und „klar“ sein, die Produkte selbst sollen „zuverlässig funktionieren“. Indem VAUDE auf hochwertige Materialien und die besten Verarbeitungstechnologien zurückgreift und Qualität, Haltbarkeit und Design zu den Eckpfeilern der Produktentwicklung ernannt hat, möchte das Unternehmen „Produkte fürs Leben“ schaffen (VAUDE, 2020). Zudem gibt VAUDE auf alle Produkte zwei Jahre Gewährleistung, haftet also für Mängel, und für ausgewählte Produkte gilt sogar ein 5-Jahres-Garantie-Zeitraum. Hochwertige und haltbare Produkte können länger genutzt und müssen seltener ersetzt werden – dies verhindert überflüssige Neukäufe. Die Verlängerung der Produktnutzungsdauer unterstützt VAUDE darüber hinaus mit kostenlosen Reparaturen in der eigenen Reparaturwerkstatt, Do-it-yourself-Reparaturanleitungen auf iFixit¹ und durch Kooperationen mit lokalen Repair-Cafés. Wer gebrauchte Produkte von VAUDE spenden, verschenken oder verkaufen möchte, kann dies über die vom Unternehmen betriebene Secondhand-Plattform auf eBay tun. Der private Weiterverkauf verlängert den Lebenszyklus von Outdoor-Artikeln und verhindert, dass noch nutzbare Qualitätsprodukte entsorgt werden. Eine weitere Serviceleistung besteht mit dem Mietangebot iRentit by VAUDE: Online und in den Geschäften können Outdoor-Ausrüstung und Reiseutensilien wie Rucksäcke, Trolleys und Radtaschen ausgeliehen werden. Dies ist ein Beitrag zur bedarfsgerechten Nutzung von Produkten – ohne dass diese selbst angeschafft werden müssen.

Und was unternimmt VAUDE im Rahmen seiner Kommunikation, um die Menschen davon zu überzeugen, weniger und bewusster zu konsumieren? VAUDE

¹ iFixit ist eine Webseite, die zeigt, wie man IT-Geräte, Haushaltsgeräte, Fahrzeuge und weitere Dinge reparieren kann.

positioniert sich als Teil der Community, welche bewussten Konsum fördert, und möchte mit seinen Angeboten auch die „Abwehrkräfte gegen den Kaufrausch stärken“ (VAUDE, 2020). Mit Hilfe von transparenten Informationen zu den Produkten und durch Aufklärung über die Umweltwirkungen ihrer Herstellung und Entsorgung werden beispielsweise gut informierte Kaufentscheidungen gefördert – dies kann Kundinnen und Kunden dabei unterstützen, impulsiven Käufen zu widerstehen. Und unter dem Motto „Ewig Dein“ bietet das Unternehmen auf der Webseite, in Social-Media-Kanälen wie Instagram und in Print-Anzeigen viel Inspiration, was man selbst alles tun kann, um ressourcenschonend zu konsumieren. Darüber hinaus macht VAUDE Angebote zur Wissens- und Kompetenzerweiterung im Rahmen der VAUDE Academy.

Des Weiteren bekennt sich das Unternehmen dazu, dass „Wachstum nicht über alles geht“ und kommuniziert seine Rolle als Slow Fashion Unternehmen im Kampf „gegen die Wegwerfgesellschaft“. Sowohl in der Produktentwicklung als auch in der Preisgestaltung tritt das Unternehmen proaktiv in einen direkten Dialog mit seinen Kund*innen und bindet Stakeholder außerhalb des Unternehmens ein. Auch mit Lieferant*innen pflegt VAUDE eine enge Partnerschaft und übernimmt Verantwortung für faire Arbeitsbedingungen und Umweltschutz.

Suffizienzfördernde Wirtschaftspolitik

Das Geschäftsmodell des Genug ist ein vielversprechender Weg für Unternehmen in Zeiten des Klimawandels und der Bereitschaft von Bürger*innen, sich aktiv für den Schutz der Umwelt einzusetzen und die vorherrschende Konsumkultur kritisch zu reflektieren. Dabei ist klar, dass solch ein suffizienzorientiertes Geschäftsmodell politische Flankierung braucht, um seine volle Wirksamkeit zu entfalten. Dabei lassen sich zwei Arten von wirtschaftspolitischen Maßnahmen unterscheiden: (1) ordnungspolitische Maßnahmen, die auf die Preisbildung auf Märkten über Steuern Einfluss nehmen, sowie (2) ordnungsrechtliche Maßnahmen, die einen Handlungsrahmen für Unternehmen abstecken.

Zu den ordnungspolitischen Maßnahmen gehört die ökologisch-soziale Steuerreform, bei der Preise auf Energie- und Ressourcenverbrauch steigen, während auf der anderen Seite arbeitsintensive Dienstleistungen und Lohn-

zusatzkosten (v. a. Sozialversicherungsbeiträge) sinken. Werden die gewonnenen Einnahmen entsprechend wieder ausgegeben, ist diese Steuerreform kostenneutral. Für die Volkswirtschaft entstehen insgesamt keine zusätzlichen Belastungen, wohl aber Innovations- und Handlungsdruck in bestimmten Wirtschaftsbereichen.

Zum anderen ist es denkbar, dass es zu gezielten Steuererleichterungen bei suffizienz-orientierten Verhaltensweisen kommt. Mehrwertsteuersenkungen auf den öffentlichen Nah- und Fernverkehr sowie auf Handwerksdienstleistungen bei der Reparatur von Produkten können hier entsprechende Effekte auslösen. Finanziert werden können diese Maßnahmen durch eine Reduktion ökologisch schädlicher Subventionen wie z. B. das Dieselprivileg, die Nichtbesteuerung von Flugbenzin und die Dienstwagenbesteuerung.

Mit den Mitteln des Ordnungsrechts lassen sich harte gesetzliche Vorgaben verändern, die sich beispielsweise auf die Wieder- und Weiterverwendung von Produkten beziehen. Das Kreislaufwirtschaftsgesetz sowie die Elektronikschrottverordnung in Deutschland sollten verschärft und auf möglichst alle Branchen und Produktbereiche erweitert werden. Gleichzeitig ist dabei die Abfallhierarchie zu beachten (also Recycling, Re-Use, Re-Design, Repair und Redistribute), wobei Materialeffizienz und die sogenannte Öko-Effektivität im Vordergrund stehen. Hier gibt es Überschneidungen zwischen der Suffizienz- und der Konsistenzpolitik.

Ebenso zum Ordnungsrecht gehört die Wettbewerbsordnung einer Volkswirtschaft. Bislang sind negative Externalitäten, also durch Unternehmen verursachte Umweltschäden, für die sie nicht aufkommen müssen, nicht Bestandteil des Wettbewerbsrechts. Dadurch entstehen aber Kosten- und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen und zu Lasten der Umwelt. Im Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) müsste dazu einfach nur ein Passus aufgenommen werden, dass negative Externalitäten als unlauterer Wettbewerb gelten und Unternehmen in einer Beweislastumkehr nachweisen müssen, dass dies nicht so ist. Im gleichen Zug müsste das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB), welche Kollusionen, also Unternehmensabsprachen zu Lasten der Kund*innen, verbietet, einen Ausnahmebestand bekommen: Kollusionen zu ökologischen Fragen müssen erlaubt sein, also Absprachen der Unternehmen, die Umweltlast gemeinsam zu senken, auch wenn dadurch den Kund*innen höhere Preise entstehen.

In diesem Vielklang verschiedener ordnungspolitischer wie -rechtlicher Maßnahmen kann eine suffizienzorientierte Unternehmenspolitik auch wirtschaftspolitisch flankiert und unterstützt werden.

Literatur

- Armstrong Soule, C. A., & Reich, B. J. (2015): Less is more: Is a green demarketing strategy sustainable? *Journal of Marketing Management*, 31(13–14), 1403–1427.
- Bocken, N., & Short, S. W. (2016): Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41–61.
- Gossen, M., & Frick, V. (2018): Brauchst du das wirklich? – Wahrnehmung und Wirkung suffizienzfördernder Unternehmenskommunikation. *Umweltpsychologie*, 22(2), 11–32.
- Gossen, M., Ziesemer, F., & Schrader, U. (2019): Why and how commercial marketing should promote sufficient consumption: A systematic literature review. *Journal of Macromarketing*, 39(3), 252–269.
- Heikkurinen, P., Young, C. W., & Morgan, E. (2019): Business for sustainable change: Extending eco-efficiency and eco-sufficiency strategies to consumers. *Journal of Cleaner Production*, 218, 656–664.
- Kropfeld, M. (2019): A Practice-Theoretical Framework for Sufficiency-Based Lifestyles. 19th ERSCP – Circular Europe for Sustainability: Design, Production and Consumption, Barcelona, 15–18 October 2019, 110–125.
- Kropfeld, M., & Reichel, A. (2020): The Business Model of ‘Enough’ – A Practice-Theoretical Framework for Sufficiency-Based Business Models. The 80th Annual Meeting of the Academy of Management: 20/20 Broadening Our Sight, August 7–11. Vancouver.
- Leng, M., Schild K., Hofmann, H. (2016): Genug genügt. Mit Suffizienz zu einem guten Leben. München: Oekom Verlag.
- Reichel, A. (2019): Die Neuerfindung des Neuen. Soziale Innovationen in Kollaborativen Innovationsprozessen. In Frambach, H., Koubek, N., Kurz, H., & Pfriem, R.: Schöpferische Zerstörung und der Wandel des Unternehmertums, 53–70. Marburg: Metropolis.
- Reichel, A. (2018): Sufficiency in business strategies. Sufficiency – Moving beyond the gospel of eco-efficiency. *Friends of the Earth Europe*.

- Reichel, A., & Seeberg, B. (2011): The Ecological Allowance of Enterprise: An Absolute Measure of Corporate Environmental Performance, Its Implications for Strategy, and a Small Case. *Journal of Environmental Sustainability* 1(1): 1–15.
- Schneidewind, U., & Palzkill-Vorbeck, A. (2011): Suffizienz Als Business Case. *Impulse zur WachstumsWende, Umwelt und Energie*. Vol. 2. Wuppertal.
- Varey, Richard J. (2010): Marketing Means and Ends for a Sustainable Society: A Welfare Agenda for Transformative Change, *Journal of Macromarketing*, 30 (2), 112–126.
- VAUDE (2020): Nachhaltigkeitsbericht 2019.
<https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/>

Maike Gossen

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Potsdamer Straße 105 | 10785 Berlin

Tel.: 030 8845940 | Fax: 030 8825439

maike.gossen@ioew.de | www.ioew.de

Maren Ingrid Kropfeld

Doktorandin

Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

26111 Oldenburg

Tel.: 0151 43194423

maren.ingrid.kropfeld@uol.de | www.mareningrid.wordpress.com

Prof. Dr. André Reichel

Professor für International Management & Sustainability

International School of Management (ISM)

Olgastrasse 86 | 70180 Stuttgart

Tel.: 0711 518962-123

andre.reichel@ism.de | www.andrereichel.de