

Erfolgreiches Wirtschaften jenseits quantitativer Wachstumsgrößen – Unternehmerische Strategien und deren Implikationen für mögliche Formen von Unternehmertum in einer Postwachstumswirtschaft

Forschungspapier zur Diskussion beim Momentum Kongress 2020

Einreicherin/Vortragende: Gabriela Edlinger (gabriela.edlinger@protonmail.com)

Mitautoren der Studie: Daniel Deimling, Dirk Raith, Bernhard Ungericht

1 Ausgangslage und Motivation der Studie: Wider eine betriebswirtschaftliche Wachstumsdoktrin

Ungezügelter Wirtschaftswachstum ist mit ökologischer Nachhaltigkeit unvereinbar (Boulding, 1966; Daly, 1996; Jackson, 2017; Meadows et al., 1974; Polimeni and Mayumi, Kozo, Giampietro, Mario, Alcott, Blake, 2009). Doch so klar ökologische Grenzen des Wachstums auf globaler Ebene auch zu sein scheinen – nichts desto trotz wird quantitatives Wachstum auf Unternehmensebene traditionell und fortlaufend als mindestens erstrebenswert, häufig sogar als unumgänglich dargestellt (Greiner, 1972; Gupta et al., 2013; Mao, 2009; Penrose, 1959; Rappaport, 1986). Es kann insgesamt attestiert werden, dass es in der Betriebswirtschaftslehre eine tief verwurzelte Gleichsetzung von Unternehmenswachstum und Unternehmenserfolg gibt (Randles and Laasch, 2016; Upward and Jones, 2015).

In diesem Beitrag beziehen wir uns auf eine eigene Interview-Studie mit 30 UnternehmerInnen und anderen zentralen betrieblichen EntscheidungsträgerInnen (leitenden ManagerInnen, GeschäftsführerInnen), deren Sichtweisen und Erfahrungen dieser Narration einer Unumgänglichkeit von Umsatzwachstum für wirtschaftliche Rentabilität widersprechen. Ziel unserer Untersuchung ist es einerseits, die betrieblichen Strategien erfolgreich langsam-wachsender oder nicht-wachsender Unternehmen und der strategischen Entscheidungen, die ihnen zugrunde liegen, systematisch aufzubereiten und so zu einem Gegennarrativ zur weit verbreiteten Idee eines Wachstumszwangs beizutragen. Darüber hinaus wollen wir auf Basis unser Studienergebnisse auch die betriebswirtschaftliche Ebene einer möglichen Post-Wachstumsökonomie grob skizzieren und somit einen Beitrag zu der bisher unzureichend bearbeiteten Frage leisten, welche Formen von Organisationen im Übergang zu und in einer Postwachstumswirtschaft welche Rollen spielen (Khmara and Kronenberg, 2018; Wells, 2018).

In Kapitel 2 begründen wir zunächst unser Interesse für die betrieblichen Strategien von langsam und nicht wachsenden Unternehmen und beschreiben die Grounded Theory Auswertung unserer qualitativen Interviewdaten. Anschließend erklären wir in Kapitel 3 das theoretische Konzept organisationaler Wertelogiken, das sich im Zuge unserer induktiven Datenauswertung als relevant herausgestellt hat. In den Kapiteln 4 und 5 präsentieren und diskutieren wir drei unternehmerische Ausrichtungen diesseits von Umsatz- und Profitwachstum, die in unserer Untersuchung evident wurden: einer Verbesserungslogik folgende Nischenunternehmer, regional verwurzelte traditionelle Klein und Mittelunternehmen und nachhaltigkeitsmotivierte Unternehmen mit reformistischem Anspruch. Ihre jeweiligen aktuellen Möglichkeiten und Herausforderungen lassen auch erste allgemeine Schlussfolgerungen für eine Postwachstumsbetriebswirtschaftslehre zu, die abschließend kurz skizziert werden.

2 Studiendesign und Grounded Theory Auswertung

Unternehmen, die in einem wachstumsgetriebenen Wirtschaftssystem erfolgreich stagnieren und sich Wachstumszwängen entziehen, betrachten wir als Nowtopias (Carlsson, 2008; Carlsson and Manning, 2010), denen eine wichtige Brückenfunktion zwischen Realismus und Utopismus zukommt. Unserer Daten bestehen aus den Transkripten von 30 qualitativen Leitfaden-Interviews mit EntscheidungsträgerInnen aus verschiedenen kommerziellen Unternehmen in Produktion und Handel (in den Bereichen Technologie, Lebensmittel und Bekleidung) in Deutschland und Österreich. Diese Branchen-Schwerpunktsetzung haben wir aufgrund des unmittelbaren Zusammenhangs zwischen Ressourcenverbrauch und Unternehmenswachstum in diesen Industrien gewählt. Thema des Interviews war die jeweilige Wachstumsorientierung des Unternehmens und Hintergründe für die respektive Ausrichtung. Unser Sample beinhaltet sowohl wachsende als auch stagnierende Unternehmen, wobei wir diese Einschätzung anhand von vor dem Interview verfügbaren Informationen (v.a. Entwicklung von Umsatz und MitarbeiterInnenanzahl) vorgenommen haben. Außerdem sind auch verschiedene Unternehmensgrößen in jeder Branche vertreten. Der Überhang an Klein- und Mittelbetrieben in unserer Studie deckt sich mit der allgemeinen Europäischen Wirtschaftsstruktur, in der Unternehmen mit weniger als 250 MitarbeiterInnen 99,8% aller Unternehmen außerhalb des Finanzsektors ausmachen (eurostat, 2016). Eine detaillierte Übersicht mit Angaben zu den befragten Unternehmen in unserer Untersuchung ist nachstehend in Tabelle 1 einzusehen.

Tabelle 1

Firmen-Pseudonym	Geschäftsbereich	Größe*	Wachstums-pfad**	Position Interviewte/r
	<i>Food</i>			
Apple	Grocery store and lunch restaurant (B2C)	small	n/a	both owner-managers
Berry	Food production (B2C)	small	stagnant	owner-manager
Como	Beverage production (B2B)	small	stagnant	owner-manager
Dual	Beverage production (B2B & B2C)	small	stagnant	owner-manager
East	Grocery store and catering (B2C)	small	growing	CEO, founder
Fresh	Food production and event catering (B2C)	small	stagnant	co-owner, CEO
Grape	Grocery store (B2C)	small	stagnant	owner-manager
Honey	Beverage production (B2B)	small	growing	CMO
Jupiter	Food production (B2C)	medium	growing	owner-manager
Kepler	Grocery store (B2C)	small	stagnant	both owner-managers
Lime	Food production (B2C)	small	stagnant	owner-manager
Mango	Beverage production (B2B)	medium	stagnant	CEO
Neptune	Beverage production (B2B)	large	growing	CMO
Orange	Beverage production (B2B)	medium	growing	CEO, founder
Preston	Food production	small	growing	CEO, founder
Red	Food production (B2B)	medium	growing	CEO
Star	Food production (B2B)	medium	growing	CEO
Tribe	Beverage production (B2C, B2B)	small	stagnant	owner-manager
West	Food production (B2B)	medium	growing	CEO
Zero	Beverage production (B2B)	medium	growing	CEO
	<i>Fashion</i>			
Boot	Shoes and accessory production (B2C)	medium	growing	owner-manager
Coat	Clothing production (B2B)	large	growing	CEO
Heel	Shoe store (B2C)	medium	stagnant	CEO, co-owner
Shoe	Shoe store (B2C)	small	stagnant	owner-manager
Shirt	Clothing production (B2C)	small	n/a	CEO, co-founder
	<i>Technology</i>			
Alpha	Metal technology production and maintenance (B2B)	medium	stagnant	CEO
Bravo	Bicycle production and maintenance (B2C)	small	stagnant	owner-manager
Charlie	Environmental technology production and maintenance (B2B)	medium	n/a	COO
Delta	Production of timber and timber products (B2B, B2C)	small	growing	CEO
Echo	Metal technology production (B2B)	large	growing	CEO, co-owner

* Business size classifications: small <50 employees; medium 50-249 employees; large >249 employees

** based on publicly available data and information (before the interview), n/a means that a pre-interview assessment of the growth trajectory could not be made due to a lack of publicly available information

Die Interviews wurden in individuellen Treffen jeweils von einem der vier StudienautorInnen durchgeführt. Die Gespräche dauerten zwischen 48 und 75 Minuten und wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Außerdem wurden zusätzliche Interviewnotizen zur Beschreibung der Gesprächssituation und Eindrücken aus Rahmengesprächen in die Auswertung miteinbezogen. Allen StudienteilnehmerInnen wurde Anonymität zugesichert, weshalb in diesem Text alle Daten und Informationen (wie z.B. Unternehmensstandort oder Slogans) pseudonymisiert dargestellt werden.

Da unsere Daten auf die subjektiven unternehmerischen Erfahrungswelten der StudienteilnehmerInnen fokussieren, haben wir für die Datenanalyse einen Grounded Theory Ansatz gewählt (Charmaz, 2014; Glaser and Strauss, 1977; Mills et al., 2006). Konkret erfolgte die Auswertung in drei aufeinanderfolgenden Phasen (offenes, axiales und selektives Kodieren) entsprechend der vorgeschlagenen Vorgehensweise nach Strauss und Corbin (1998) und unter Nutzung der serverbasierten Software QCAmap (www.qcamap.org) für die transparente und durch inter-coder-reliability Prüfung validierte Kodierung. Kodierungsmemos wurden durch das ergänzende Software-Tool Diigo (www.diigo.com) in den Auswertungsprozess integriert, um die induktive Kategorie- und Theoriebildung zu unterstützen (Birks et al., 2008). Details zu den einzelnen Auswertungsphasen werden an dieser Stelle aus Platzgründen ausgespart und können bei Interesse gerne bei der Autorin erfragt werden. Unsere mehrmonatige Arbeit an der inhaltlichen Kodierung und thematischen Systematisierung des empirischen Materials erfolgte mit dem Ziel der Identifikation einer zentralen Analyseperspektive, die zwei Anforderungen gerecht wird: Sie muss für das gesamte Datenset von kritischer Relevanz sein und darüber hinaus ein vertieftes Verständnis des untersuchten Phänomens eröffnen. Für unsere Daten zu Wachstumsorientierungen von Unternehmen stellte sich der Themenbereich „Werteorientierung“ als zentrale kritische Dimension heraus. Dieses Thema erwies sich als nicht nur in allen Interviews als relevant, sondern ist außerdem wesentlich, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb der erhobenen Daten zu erklären.

Beispielsweise zeigten sich auf der Ebene konkreter unternehmerischer Strategien teilweise ähnliche Vorgehensweisen mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen – Maßnahmen zur Effizienzsteigerung oder Kooperationsstrategien wurden in unseren Daten sowohl zur erfolgreichen Stagnation als auch zum Streben nach Expansion eingesetzt. Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung und Einbettung dieser strategischen Maßnahmen in eine betriebliche Gesamtausrichtung werden über das Konzept

organisationaler Wertelogiken (organizational value logics) (Laasch, 2018) gut systematisier- und nachvollziehbar.

3 Theoretische Grundlagen: organisationale Wertelogiken

Eine zentrale Ausgangsbasis für die theoretische Perspektive organisationaler Wertelogiken ist die „de-facto Normativität von Organisationen“ (Randles and Laasch, 2016: 55). Damit ist gemeint, dass angefangen mit dem Unternehmenszweck alle Elemente des Designs eines Geschäftsmodells (verstanden als die grundsätzliche Logik, nach der ein Unternehmen Wert schafft, an die relevanten Stakeholder transferiert und für sich selbst Unternehmenserfolg realisiert (Baden-Fuller and Mangematin, 2013; Schaltegger et al., 2016; Teece, 2010; Zott et al., 2011) nicht neutral, sondern auf bestimmte Werte ausgerichtet sind. Für Unternehmen, die auf das Erwirtschaften von Profit abzielen, gilt in diesem Sinn, dass sie eine „Profit-normative“ Ausrichtung haben (Upward and Jones, 2015: 98–101). Die Gestaltung von Unternehmen als Artefakte, die einem bestimmten Zweck dienen, kann also nicht wertneutral sein. Dies ist insofern ein besonders kritischer Punkt, als dass betriebswirtschaftliche Arbeiten im Bereich der Gestaltung von Geschäftsmodellen diese Normativität nicht reflektieren und damit den Anschein einer Normalität und Unumgänglichkeit eines bestimmten, von einer ausschließlich kommerziellen Logik durchdrungenen Geschäftsmodells verbreiten (Laasch, 2018; Randles and Laasch, 2016).

In betriebswirtschaftlicher Forschung außerhalb des engeren Themenbereichs „Business Models“ tauchen jedoch sehr wohl Unternehmen auf, die anderen Wertelogiken als dem Streben nach Profitwachstum folgen. Beispiele dafür sind social enterprises (e.g., Bacq et al., 2016) und Unternehmen mit humanistischer Ausrichtung (e.g., Pirson and Lawrence, 2010), deren Geschäftsmodell von sozialen und humanistischen Werten geprägt ist. Environmental enterprises (e.g., Gast et al., 2017) und ‘sustainable niche pioneers’ (e.g., Schaltegger et al., 2016) gestalten ihre Geschäftsmodelle mit Blick auf ökologische Nachhaltigkeit als zentralen Wert. Für Kooperativen und mitarbeitergeführte Unternehmen sind demokratische Werte eine wesentliche Grundlage (Sausser, 2009). Bezugnehmend auf diese und andere nicht-Profit-orientierte Unternehmen wurde in Forschung zu nachhaltigen Geschäftsmodellen das Konzept „hybrider Organisationen“ entwickelt, das darauf verweist, dass in Unternehmen verschiedene Logiken eine Rolle spielen können (Hahn and Ince, 2016; Haigh et al., 2015; Haigh and Hoffman, 2014; Santos et al., 2015).

Hier setzt die Theorie organisationaler Wertelogiken an. Es wird argumentiert, dass Organisationen mit einer Reihe von verschiedenen institutionellen Logiken aus den Bereichen Familie, Gemeinschaft, Märkte, Regierung, Religion und Nachhaltigkeit konfrontiert sind (Laasch, 2018: 161). Genauer gesagt sind Organisationen von diesen unterschiedlichen institutionellen Logiken geprägt, weil sie ihre Mitglieder und Stakeholder, ihre Handlungen, ihre Identität und ihren als legitim erachteten Handlungsrahmen wesentlich beeinflussen (Greenwood et al., 2010; McPherson and Sauder, 2013). Folglich wirken in Organisationen eine Reihe von – mitunter widerstrebenden – normativen Orientierungen (Thornton and Ocasio, 2013). Dies erklärt einerseits die Existenz der oben angeführten, von einer Profit-Orientierung abweichenden Unternehmen (Arend, 2013; Laasch, 2018; Randles and Laasch, 2016; Upward and Jones, 2015) und rückt zugleich auch Handlungsmacht ('agency') ins Zentrum von Forschung zur Gestaltung von Geschäftsmodellen. Wenn Individuen und Organisationen einer Vielzahl von möglichen Werteorientierungen ausgesetzt sind, entsteht ein Ermessensspielraum für strategische Entscheidungen (Laasch, 2018: 161; McPherson and Sauder, 2013). Tatsächlich ist ein Zusammenhang zwischen den persönlichen Werte-Orientierungen von Geschäftsführern und der normativen Ausrichtung ihres Unternehmens insbesondere hinsichtlich deren Nachhaltigkeitsorientierung empirisch nachweisbar (Chin et al., 2013). Gemäß diesen Ausführungen sind Geschäftsmodelle weder statisch, noch müssen sie zwangsläufig an Profitmaximierung und Wachstum orientiert sein. Vielmehr entstehen sie und verändern sie sich entlang der normativen Orientierungen von Entscheidungsträgern, die von einer Pluralität gesellschaftlicher Wertelogiken geprägt sind (Breuer et al., 2018).

Die Organisational Value logics Perspektive fokussiert somit auf eine interessante und wichtige Schnittstelle zwischen gesellschaftlichen Themen, wie ökologischen Grenzen von und sozialen Bedingungen für Wirtschaftswachstum, und den individuellen Werteorientierungen von organisationalen Entscheidungsträgern. Damit bietet sie die Möglichkeit, bereits gegenwärtige Potentiale der Umsetzung visionärer Entwicklungen – hier konkret jene von Post-Wachstums-Unternehmertum – zu erkunden. Dazu beschreiben wir im folgenden Abschnitt zunächst jene normativen Wertelogiken, welche die Geschäftsmodelle unserer Studienteilnehmer prägten und diskutieren deren jeweilige Verhältnisse zu Unternehmenswachstum.

4 Studienergebnisse: traditionalistische, reformistische und auf professionelle Entwicklung gerichtete organisationale Wertelogiken als Basis für Unternehmertum diesseits von Umsatz- und Profitwachstum

In unseren Daten haben wir vier verschiedene realwirtschaftlich existierende unternehmerische Ausrichtungen identifiziert, von denen sich drei dem gegenwärtigen Wachstumsparadigma teils unbewusst entziehen, teils bewusst widersetzen. Diese drei vom *BWL* *Mainstream* Paradigma abweichenden Ausrichtungen beschreiben wir nun entlang der Logik nach der im Unternehmen Wert geschaffen (*logic of value creation*), an die relevanten Stakeholder transferiert (*logic of value exchange*) und für das Unternehmen selbst Unternehmenserfolg realisiert wird (*logic of value capture*). Abbildung 1 bietet einen Überblick dieser Einteilung und ihrer jeweiligen konkreten Ausprägungen in unseren Interviewdaten.

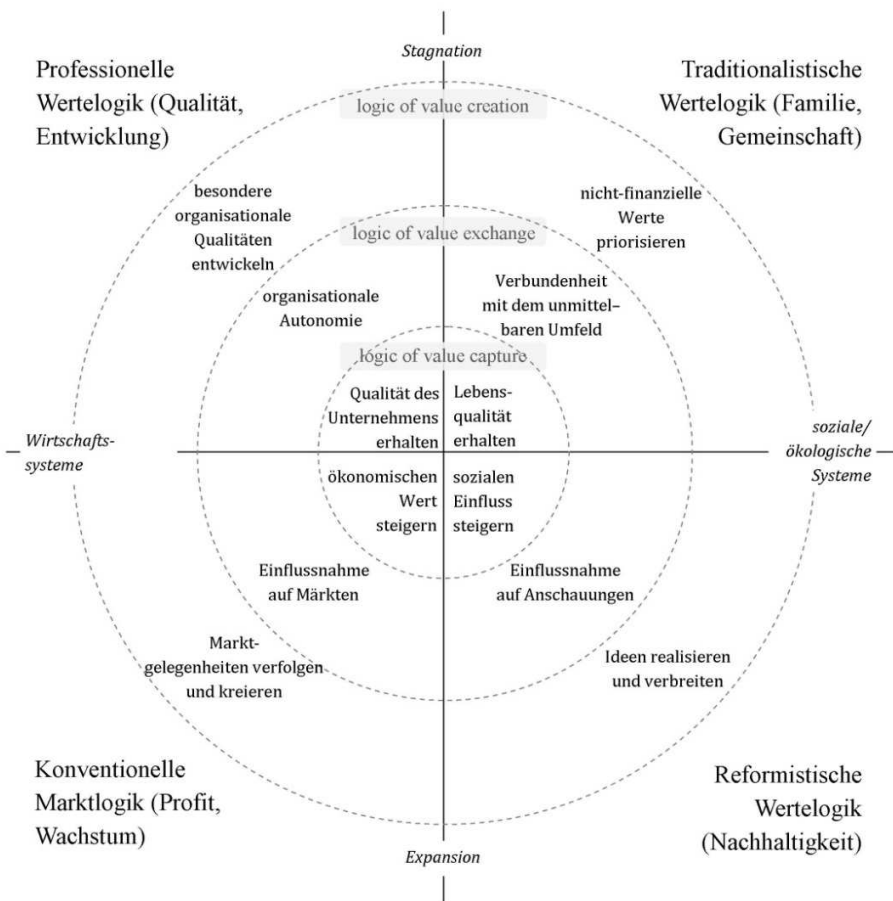


Abbildung 1

Eine **traditionalistische organisationale Wertelogik** basiert auf einer ausgeprägten lokalen Verwurzelung (socio-spatial connectedness - Shrivastava and Kennelly, 2013) und stellt auf dieser Grundlage Lebensqualitätsfragen ins Zentrum des unternehmerischen Handelns. Dabei umfasst das Verständnis von Lebensqualität nicht nur das eigene private und berufliche Wohlergehen sondern auch jenes des direkten privaten und beruflichen Umfeldes (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner). Insgesamt wird der Erhalt eines möglichst intakten sozialen und ökologischen regionalen Mikrokosmos, der auch als Heimat bezeichnet werden kann, angestrebt.

Aus dieser Ausrichtung ergibt sich eine inhärente Wachstumsvermeidung, da quantitatives Unternehmenswachstum in diesem Verständnis in Konflikt zu zentralen Aspekten von Lebensqualität beschrieben wird (siehe Zitate Q2, Q3, Q6 und Q7 in Tabelle 2). So wird es zum Beispiel als Verletzung einer regionalen Verantwortung beschrieben, wenn wachstumsbedingt Ressourcen nicht mehr lokal bezogen werden könnten, eine mögliche Steigerung von Absatzzahlen wird negativ mit der Anonymisierung von Kundenbeziehungen und der Belastung von Liefer- und Kooperationsbeziehungen verknüpft und eine Vergrößerung des Unternehmens wird mit einer unerwünschten persönlichen (und eventuell auch familiären) Mehrbelastung assoziiert. Eine traditionalistische organisationale Wertelogik impliziert hinsichtlich der Unternehmensgröße also Stagnation in einer sozial, ökologisch und ökonomisch verträglichen Größe.

Wegen der Zentralität persönlicher sozialer Beziehungen und der lokalen Umgebung wird eine auf diesen unmittelbaren Rahmen begrenzte soziale und ökologische Verantwortung in allen Geschäftsprozessen gelebt. Dieser Anspruch eines respektvollen Umgangs mit dem direkten Umfeld schließt auch lokale Mitbewerber, die hier eher als Kollegen charakterisiert werden, ein und ist außerdem für sowohl für den Geschäftsgegenstand als auch für die konkrete Gestaltung der Geschäftsprozesse prägend (siehe Zitate Q4 und Q6 in Tabelle 2). Insgesamt wird die Wertschaffung der Organisation vorrangig unter Bezug auf nicht-ökonomische Werte und Zielsetzungen beschrieben (siehe Zitate Q1, Q5, Q6 in Tabelle 2). Wirtschaftliche Aspekte tauchen in den Argumentationen, die einer traditionalistischen organisationalen Wertelogik folgen, selten und nachrangig auf. Dabei ist auffallend, dass die wirtschaftliche Zielsetzung nicht über ein (gutes) Auskommen hinausgeht. Das legt nahe, dass diese Bescheidenheit ein Grund dafür ist, dass hier kein ökonomischer Wachstumsdruck wahrgenommen wird (siehe Zitate Q1 und Q7 in Tabelle 2).

Zentrale Bezugslogiken für die traditionalistische organisationale Wertelogik sind die Institutionen Gemeinschaft (community) und Familie. Es passiert im Grunde eine Übertragung von Wertvorstellungen und Verhaltensweisen aus privaten Domänen auf den unternehmerischen Bereich. Orientierungen wie Fairness, Verantwortung und Verlässlichkeit sind daher nicht nur logische Handlungsmaxime, sondern sie sind auch besonders stark handlungsleitend, weil eine Abweichung mit dem Verlust persönlicher Integrität in Verbindung gebracht wird (siehe Zitat Q6 in Tabelle 2). Das Unternehmen selbst wird als einer von mehreren Teil-Aspekten des eigenen Lebens betrachtet, die dem Zweck eines guten Lebens dienen.

Tabelle 2: Beispielzitate für eine traditionalistische organisationale Wertelogik

Q1: Company size does not interest us. We want to stick to our values and our principles, because we believe in them. I already mentioned what these values are: regionality, doing business responsibly within the region, protecting the environment and social commitment. We want to uphold these values and it is more important for us to act upon them and not to be focused on output or growth. (Como)

Q2: Why shouldn't we say, "This is enough."? I do not live a better life if we continue to grow. I have an amazing life. I don't need more of anything. If my business doubles in size, this would be very stressful, first and foremost. (Zero)

Q3: It doesn't matter to me how much money I make; what does matter is that my surroundings are doing well. I believe that an intention to grow can be the biggest obstacle to that and likewise to quality. If I force myself to immediately get the most out of nature, there is too much pressure on me, and I don't feel comfortable. (Tribe)

Q4: Well, we do think of other butchers as colleagues not as competitors. Our competitors, or rivaling suppliers, are supermarket chains. Because the butcher in [names neighboring city] or [names butcher in neighboring village] is not competition to us. We are helping each other out. (Fresh)

Q5: We really want to have valuable products that are biological and close-to-nature and to provide a service to society with our food items. This is a good thing to do, and when you are doing good, good things will come back to you. It's a given. Right? (Star)

Q6: What is the quantity of raw materials that I can source sustainably, of the quality that I need, without having to get it from [names a neighboring county, 150 miles away]? - Or even farther: Russian timber... If I'd have to import timber from Russia, then I'd rather do something else here locally. Because if I couldn't source the timber locally, then I'd be untrue to my values. I personally refuse to do this. (Delta)

Q7: I: Do you want your business to grow? R: No. We want it to stagnate in this size. Well, except for adding a comfort shoe section to the existing shops in [city] and [city] if the opportunity comes along and if it makes sense at the time. But we don't strive for growth. No, we don't want that. I: Is there anything you have to do for your business to stagnate in its current size? Is there any pressure to grow? R: No, absolutely not. No, this is actually really nice. We are really independent. We used to work in large corporations. There was always pressure. And now we can do whatever we like. We simply have to find the path that is right for us. (Heel)

Eine **reformistische organisationale Wertelogik** hat mit traditionalistischer gemeinsam, dass sie eine Verantwortung für soziale und ökologische Systeme wahrnimmt, ist jedoch gänzlich anders begründet und ausgerichtet. Die reformistische Wertelogik basiert nicht auf intuitiver lokaler Bezogenheit sondern auf allgemeinen moralischen Vorstellungen und Ansprüchen hinsichtlich sozialer Gerechtigkeit,

ökologischer Nachhaltigkeit und der Rolle von Unternehmen als gesellschaftliche Akteure (siehe Zitate Q1 und Q2 in Tabelle 3). Es wird als unternehmerische Verantwortung beschrieben, die Verwirklichung und die Verbreitung der jeweiligen sozialen und ökologischen Ansprüche im Zentrum des Geschäftsmodells zu stellen (siehe Zitate Q1, Q2, Q3, Q4 und Q6 in Tabelle 3). Der im Unternehmen geschaffene Wert besteht also nicht bloß in einem Produkt oder einer Dienstleistung, sondern vor allem in einer oder mehreren Ideen, die in diesem Produkt oder mit dieser Dienstleistung realisiert werden (z.B. Ressourcenschonung und Müllvermeidung durch langlebige Produkte oder durch Sharing-Dienstleistungen).

Aus dieser Ausrichtung ergibt sich ein gewisses Wachstumsstreben, da eine steigende Unternehmensgröße mit wachsendem Einflussbereich und größerer Gestaltungsmacht verbunden wird (siehe Zitate Q2, Q3, Q4 und Q6 in Tabelle 3). Es wird durchgängig betont, dass expansives Unternehmenswachstum in Kauf genommen wird, weil dadurch die transformative Wirkung des Unternehmens gesteigert wird. Möglichst viele Menschen sollen zu Trägern des angestrebten Wandels werden. Deshalb geht es in an einer reformistischen organisationalen Wertelogik ausgerichteten Unternehmen auch nicht vorrangig darum, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu verkaufen, sondern wesentlich darum, die ideelle(n) Idee(n), die dadurch umgesetzt und verbreitet werden sollen, überzeugend zu kommunizieren. Dieses in manchen Interviews auch als Bildungsauftrag bezeichnete Vermittlungsanliegen erstreckt sich sowohl auf KundInnen, MitarbeiterInnen und GeschäftspartnerInnen. Dazu passt auch, dass in einer reformistischen organisationalen Wertelogik bei anderen Marktteilnehmern radikal zwischen Verbündeten und Gegnern unterschieden wird (siehe Zitate Q2, Q5 und Q6 in Tabelle 3). Während für gleichgesinnte Unternehmen ausgeprägte Unterstützungsbereitschaft besteht – selbst die open source Verfügbarkeit des eigenen Geschäftsmodells wird hier öfter angesprochen, sollen Unternehmen, die das Anliegen einer sozial-ökologischen Transformation von Wirtschaft nicht teilen möglichst aus dem Markt verdrängt werden.

In der reformistischen organisationalen Wertelogik fungiert das Unternehmen als Vorbild und Ermöglicher für eine ökologisch und sozial nachhaltige Wirtschaft. Somit wird also auch hier – wie schon in der traditionalistischen organisationalen Wertelogik - Unternehmertum vorrangig als Mittel zu einem Zweck außerhalb wirtschaftlichen Erfolges im engen Sinn gesehen. Die zentrale Bezugslogik für eine reformistische organisationale Wertelogik ist der Nachhaltigkeitsdiskurs.

Tabelle 3: Beispielzitate für eine reformistische unternehmerische Wertelogik

-
- Q1: Businesses must present socio-political ideas. They sort of have an educational mandate. I always try to communicate new things to the people, for instance the contents of the Weizsäcker lecture. I try to show people that there are so many different lines of thought, apart from what's on the telly tonight. I think businesses have an obligation to offer impulses and provide a good example in areas where this is not appropriately done by politics. (Echo)*
- Q2: I personally have no ambition whatsoever that this is gonna become a big company. I am not interested in this at all. Yet, it's my utmost concern that the very idea it represents grows bigger. If our business segment is weak, this redounds to the advantage of big corporations. I am very pessimistic when it comes to this. There is no hope for ecological or social improvements in this case. I hold out hope for a plurality of small businesses. (Boot)*
- Q3: Growth is important for us, but not most important. What is most important is spreading the idea. We want to reach as many people as possible. Hence, we are aiming to increase sales. (Shirt)*
- Q4: If we limited ourselves more than we already do, we wouldn't have any real impact. We are too small to have this sort of economic impact. For this reason, we focus on a change that is achieved by spreading the ideas. (Orange)*
- Q5: Those other owner-managed shops – they're not our rivals. Them we would like to support by opening up our cooperative. You know, currently with our shops, we have a shared car pool, the same bookkeeping, payroll and, above all, the same procurement and inventory management system, and whenever we purchase wholesale, we do that together. All that gives us a competitive edge, as it were, and this we would like to share with others in the long run, so that these other small shops can also take advantage of that. (Kepler)*
- Q6: I didn't start out several years ago only to run a shop, because, if that had been the case, I would have done it differently. No, ultimately, I wanted to induce a change in the grocery business. For me, it is not about doing something that about 50, 60 others across Europe are doing as well. I want to develop a system that can scale up, not for the main purpose of profits, but with the aim of competing with regular supermarkets. (East)*
-

Eine dritte vom BWL Mainstream Paradigma abweichende Ausrichtung, die in unseren Daten zum Ausdruck kam, stellte zwar betriebliche Ziele ins Zentrum, allerdings sind diese von qualitativer Natur. In einer **organisationalen Wertelogik professioneller Entwicklung** wird wie in der traditionalistischen organisationalen Wertelogik quantitatives Unternehmenswachstum als dem priorisierten Unternehmenszweck abträglich beschrieben. Im Gegensatz zur traditionalistischen organisationalen Wertelogik liegt der Fokus hier nicht auf einem Beitrag zu Lebensqualität, sondern in der Qualität der betrieblichen Tätigkeit selbst (siehe Zitate Q2, Q3 und Q4 in Tabelle 4). Dabei gilt es nicht nur einem hohen professionellen (je nach Branche und Firmenausrichtung technischer, handwerklicher, gestalterischer, ästhetischer) Anspruch gerecht zu werden, sondern es wird auch eine laufende interne Weiterentwicklung anderen Formen von betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten vorgezogen. In mehreren der Interviews wurden von den Befragten ähnliche Beschreibungen für diese Ausrichtung benutzt: „inneres Wachstum“, „innen wachsen“, „Substanzwachstum“ und „horizontales Wachstum“ (siehe auch Zitate Q3 und Q4 in Tabelle 4).

Um diese angestrebte, fortlaufende Qualitätsentwicklung zu ermöglichen, wird wirtschaftlich Stagnation auf einem gesunden Niveau angestrebt. Während Stagnation hinsichtlich der Unternehmensgröße also in der traditionalistischen organisationalen Wertelogik eine inhärente Folge der Unerwünschtheit von Wachstum ist, ist es hier eine bewusste Zielsetzung (siehe Zitate Q1, Q2 und Q6 in Tabelle 4). In expliziter Abgrenzung zu größeren Unternehmen der eigenen Branche wird eine qualitätsorientierte Nischenstrategie verfolgt (siehe Zitat Q5 in Tabelle 4), um das Unternehmen möglichst von Abhängigkeiten und damit von Systemzwängen freizuhalten und die oben angesprochene innerbetriebliche Entwicklung zu ermöglichen. Eine auf professionelle Entwicklung gerichtete organisationale Wertelogik ist wesentlich vom Ethos der jeweiligen Profession geprägt. So wurde es in unseren Interviews im technischen Bereich beispielsweise als wesentlich beschrieben, an interessanten, innovativen Projekten zu arbeiten und in kleineren Betrieben der Lebensmittelproduktion wurde mehrfach der handwerkliche Aspekt der Tätigkeit als Herzstück der unternehmerischen Tätigkeit gesehen. Plakativ gesprochen wäre es zum Beispiel für einen Fleischer, der nicht auf Profitwachstum ausgerichtet ist, logischerweise eine Selbstaufgabe seine Waren nicht mehr selbst herzustellen sondern ausschließlich zuzukaufen.

Der angestrebte Erhalt oder die Ausweitung betrieblicher Autonomie, die eine Umsetzung professioneller Ansprüche längerfristig sichert, betrifft vor allem die Bereiche Finanzierung, Organisation und Zuliefermärkte (siehe Zitate Q1, Q2, Q5 und Q6 in Tabelle 4). Fremdfinanzierung wird generell vermieden, stattdessen wird umfassend auf Sparsamkeit geachtet, wozu typischerweise die Reduktion von Energie- und Materialverbrauch gehören. Teilweise kommen auch Recyclingverfahren zum Einsatz, um Unabhängigkeit von Rohstoffmärkten auszuweiten oder es werden Rohstoffe, die wenig nachgefragt sind, verwendet. Organisatorisch werden innerbetriebliche Mitbestimmungsprozesse, dauerhafte, persönliche Liefer- und Kundenbeziehungen und Rechtsformen, die die Entscheidungsautonomie des Unternehmens, als hilfreich für eine qualitätsorientierte Betriebsentwicklung beschrieben. Eine organisationale Wertelogik professioneller Entwicklung manifestiert sich also vorrangig in ökologisch nachhaltigen und sozial verträglichen Strategien wie Ressourcenschonung und Mitbestimmung. Auch wenn die Hauptmotivation für ihre Umsetzung nicht notwendig in einem Nachhaltigkeits- sondern in einem Autonomie-Anliegen gründet, sind die hier eingesetzten Technologien und Methoden eine gelebte Kritik an und damit Alternative zu profit- und wachstumsgetriebenen wirtschaftlichen Strukturen.

Tabelle 4: Beispielzitate für eine organisationale Wertelogik professioneller Entwicklung

-
- Q1: Growth isn't essential; business health is. We don't want to reduce our equity capital. Growth, production quantities and profits are secondary to me. To me, the priority is the stability of the company. We are satisfied with just 150,000 Euros in profit, as long as there is no new debt and our assets remain intact. (Mango)*
- Q2: Our aim is to maintain the business and, in doing so, be able to continue to include all of our employees and incorporate their talents, their ideas and their thoughts on what projects we should be doing. (Charlie)*
- Q3: Our focus is directed inwards, to the substance. For this reason, we like doing the common good report, because it supports this process. Biannually, we are reviewing our business processes in detail and sometimes there are things that nobody gave a second thought about, but they could be done better now. We want this internal growth. (Honey)*
- Q4: Growth does not necessarily have to mean increasing in size. It can also be about an increase in substance, in openness, in innovativeness, or in enthusiasm. Who is to say that growth needs to be visible from the outside and comply with generic standards? I want my business to grow, but my definition of growth is different. I am talking about growing internally, within the organization. That's what we do. In this sense, we are growing. (Alpha)*
- Q5: We use larches, because the large-scale industry is never going to focus on this type of timber, because it is not available in large quantities, and they could not achieve the output they are aiming for. The large sawmills in this area – [competing company1] and [competing company2] – specialise in spruces; it's their bread winning timber. That gives us a comfortable position. (Delta)*
- Q6: Our legal structure [cooperative] is extremely helpful for us in regard to the fact that we are not under pressure to increase profits. Apart from us, there are three similar businesses in Austria with similar legal forms. Two of them are cooperatives and one is run by a municipality. All three are also doing very well, because they do not expose themselves to this kind of investor pressure. (Mango)*
-

Die beschriebenen organisationalen Wertelogiken jenseits einer Ausrichtung auf Profitmaximierung zeigen eine Pluralität von Wertelogiken, die betriebliche Entscheidungen prägen. Das bedeutet auch, dass es sich bei unseren Ergebnissen nicht um eine Typologie handelt, sondern verschiedene organisationale Wertelogiken innerhalb eines Betriebes eine Rolle spielen können.

5 Diskussion der Ergebnisse: Möglichkeiten und Herausforderungen von Unternehmertum diesseits von Umsatz- und Profitwachstum

Die drei oben beschriebenen, realwirtschaftlich existierenden organisationalen Wertelogiken haben gemeinsam, dass jeweils nicht-finanzielle Ziele als zentral definiert werden und wirtschaftliches Auskommen (bzw. wirtschaftlicher Erfolg im Falle der reformistischen Ausrichtung) als Mittel zum diesem vorrangigen Zweck definiert wird. Ihre konkrete nicht-finanzielle Zielsetzung und die zentralen institutionellen Bezugslogiken, mit denen sie ihr jeweiliges unternehmerisches Handeln legitimieren, unterscheiden sich zwar: Nur eine der drei beruft sich auf den Nachhaltigkeitsdiskurs, um die eigene Unternehmensstrategie zu begründen. Und doch bieten auch gerade die beiden Wertelogiken, die im Gegensatz zur reformistischen Unternehmenswachstum vermeiden, Potential als Vorbilder für

nachhaltiges betriebliches Agieren im gegenwärtigen Wirtschaftssystem und in einer Postwachstumswirtschaft.

Da Unternehmenswachstum im Hinblick auf ihr Kernanliegen als problematisch gesehen wird, entwickeln Unternehmer, die auf traditionalistische Wertelogiken oder Wertelogiken professioneller Entwicklung ausgerichtet sind, betriebliche Strategien, um jeglichen Wachstumsdruck zu vermeiden. Auf Basis einer Ausrichtung an quantitativer Genügsamkeit (vorrangig bezogen auf Profit, aber auch auf Reichweite, Verkaufszahlen, Betriebsgröße) und qualitativem Wohlstand werden Strukturen und Praktiken geschaffen, die klein, lokal und stabil genug sind, um sich Systemabhängigkeiten zu entziehen. Zu diesen Strategien gehört einerseits die oben beschriebene Entwicklung ressourcenschonender Organisationsabläufe und Produktionsverfahren. Außerdem zentral ist die Gestaltung dauerhafter guter Beziehungen zu Lieferanten, Mitarbeitern, Mitbewerbern, Kunden und dem geschäftlichen Umfeld insgesamt, die an Fairness, Verlässlichkeit und Nähe ausgerichtet ist. Durch diese Orientierung entstehen sozial und ökologisch verantwortliche Organisationsstrukturen und Lieferketten, die von Kooperation, Regionalität und Frugalität geprägt sind. In dieser Hinsicht von Organisationsgestaltung besteht hier eine Übereinstimmung mit wichtigen Eckpunkten einer Postwachstumsökonomie.

Das fortlaufende Festhalten an einer betrieblichen Ausrichtung, die nicht der dominanten Logik des Wirtschaftssystems entspricht, erfordert neben ausgeprägter Überzeugung (in den Worten eines Interviewten „Man muss auch stur sein.“) auch Rechts- und Eigentumsformen, die Entscheidungsspielräume wahren. Was hier in allen drei nicht-kommerziell orientierten Wertelogiken unvermittelt zum Ausdruck kommt, ist eine unbedingte Vermeidung von Bankkrediten oder reine Investorbeteiligungen. Die gewählten Strukturen sind in erster Linie eigentümergeführte Unternehmen, Familienunternehmen und Genossenschaften, die mit Eigenkapital auskommen und auf vorausschauendes Wirtschaften bedacht sind (Bildung von Investitionsrücklagen). Bei den von reformistischen Wertelogiken dominierten Unternehmen finden sich auch GmbHs, die sich über Formen von Stakeholderbeteiligungen (Genussscheine für Kunden als Kreditalternative, Crowdfunding Modelle) Start- und Expansionskapital schaffen. In jedem Fall wird größter Wert darauf gelegt, einen direkten Bezug zwischen Finanzierung, betrieblichen Entscheidungsträgern und Unternehmenszweck zu wahren. Diese Finanzierungsmodelle und rechtlichen Strukturen entsprechen in hohem Maße den von Carina Millstone beschriebenen Anforderungen für zukunftsfähige Organisationen (frugal value organizations - Millstone, 2017), nämlich einer Bevorzugung von Stakeholder-Beteiligungen und die

Bindung von Shareholder-Beteiligungen an strenge Auflagen bezüglich der faktischen Nähe zwischen Unternehmen und Investoren (Wohnort, Mitverantwortlichkeit für die Geschäftstätigkeit).

Neben den beiden in den vorangehenden zwei Absätzen beschriebenen betriebswirtschaftlichen Themenfeldern, in denen auf Basis bereits realwirtschaftlich umgesetzter organisationaler Wertelogiken Möglichkeiten für Postwachstumsunternehmertum vorgelebt werden, gibt es aber auch einen Bereich, in denen die hier umgesetzten Geschäftsmodelle zumindest teilweise in einem Spannungsfeld zu Ansprüchen starker unternehmerischer Nachhaltigkeit stehen: Der Geschäftsgegenstand wird oft nicht oder nicht weitgehend hinsichtlich seiner Ressourceneffizienz und –suffizienz geprüft. Dieses Thema ist in Unternehmen, die von traditionalistischer Wertelogik oder Wertelogik professioneller Entwicklung dominiert sind, oft als solches ausgeblendet, da sie nicht in erster Linie dadurch motiviert sind, einen Beitrag zu einem ökologisch nachhaltigen Wirtschaftssystem leisten zu wollen. Für Unternehmen, die stark von reformistischer Wertelogik geprägt sind, stellt die Frage der ökologischen Nachhaltigkeit des eigenen Geschäftsgegenstandes jedoch ein wesentliches Problem dar. Hier wird der Anspruch erhoben, dass das mit dem Produkt/der Dienstleistung eine weniger soziale/ökologische Option verdrängt werden soll und ein Beitrag zu einer sozio-ökologischen Transformation des Wirtschaftssystems geleistet werden soll. Zugleich treten auch hier mit steigender Reichweite problematische Effekte von Wachstum, wie weitere Liefer- und Vertriebswege auf. Diese Gefahr, dass zentrale soziale und ökologische Unternehmenswerte durch wirtschaftlichen ‚Erfolg‘ korrumpiert werden, wird in Literatur zu ‚sustainable business models‘ als “mission drift” (Haigh and Hoffman, 2014; Santos et al., 2015) bezeichnet. Im Bewusstsein des Expansionsproblems, versuchen einige auf reformistische Wertelogik ausgerichtete Unternehmen auf kooperative Wachstumsmodelle in Form von nicht-kommerziellen Franchise-Systemen und open source Geschäftsmodellen auszuweichen. Die grundsätzlichere Frage der substanziellen Nachhaltigkeit des Geschäftsgegenstandes ist davon allerdings weiterhin unberührt. Wenn beispielsweise ein Getränkehersteller versucht, nicht nachhaltig operierende Konkurrenz vom Markt zu verdrängen, so tut er dies mit zwar mit ökologischer verpackten und biologischer produzierten Waren, die fair gehandelt wurden, sie haben aber dennoch zu einem Ressourcenverbrauch geführt, dessen Sinnhaftigkeit ebenfalls zur Diskussion gestellt werden könnte.

6 Hinweise für eine PostwachstumsBWL

Unsere Studie war von der Beobachtung motiviert, dass auf der Ebene von Betrieben trotz ökologischer Wachstumsgrenzen Unternehmenswachstum weiterhin als Mittel für und Ausdruck von Erfolg definiert

wird. Damit Finanzerfolg realisiert werden kann, werden die Kosten dieses Wachstums an die Natur, die Gesellschaft und künftige Generationen ausgelagert (Shrivastava and Hart, 1995). Unsere Studie zeigt empirisch fundiert wie sich erfolgreiches Unternehmertum definieren kann, das sich von dieser Fixierung auf Profitwachstum unterscheidet. Wesentlich scheint dabei, dass der primäre Geschäftszweck im Erfüllen eines nicht-monetären Sinns (Lebensqualität, professionelle Qualität, ideelles Wachstum) besteht. Deshalb gibt es eine ausgeprägte Sensibilität bezüglich negativer interner und/oder externe Auswirkungen von Unternehmenswachstum. Dies führt entweder zu einer generellen Vermeidung von Unternehmenswachstum oder dem Versuch einer andere Form von Wachstum zu verwirklichen. In diesen nicht-profitmaximierenden Organisationen werden ökologisch und sozial verantwortliche Organisationsstrukturen und –prozesse geschaffen und umgesetzt. Geschäftsmodelle, die von einer Profitmaximierungs- und Wachstumsorientierung abweichen, finden allerdings in der Betriebswirtschaftslehre wenig Beachtung. Am ehesten werden sie als Sonderform unternehmerischen Handelns erfasst. Dabei werden typischerweise öffentlichkeitsorientierte Firmen mit einem sozialen oder ökologischen Anliegen beschrieben, die ein ideelles Wachstum anstreben. Durch die Ausblendung bewusst wachstumsvermeidender Unternehmen in der BWL wird die Verbindung zwischen Unternehmenserfolg und Unternehmenswachstum weiter manifestiert. Hier wäre eine Betrachtung, in der auch die unternehmerische Ausrichtung von kleinen und mittleren, regional verankerten Einzel- und Familienunternehmen Anerkennung findet, angebracht.

Bezüglich der Frage von Ressourceneffizienz und –suffizienz von Produkten/Dienstleistungen in einer Lebenszyklusbetrachtung stoßen derzeit scheinbar auch nachhaltigkeitsmotivierte oder –orientierte Geschäftsmodelle noch an Grenzen. In diesem Bereich wird aktuell also zumindest im produzierenden Bereich kein gravierender unternehmerischer Beitrag zu einer sozio-ökologischen Transformation sichtbar.

Ein Thema, das über den Rahmen dieses Beitrages hinausgeht, aber in der Präsentation beim Momentum Kongress gerne diskutiert werden kann, ist, wie sich nicht-wachstums und wachstumsorientierte Geschäftsmodelle zu aktuellen politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen verhalten.

REFERENCES

- Arend RJ (2013) The business model: Present and future—beyond a skeumorph. *Strategic Organization* 11(4): 390–402.
- Bacq S, Hartog C and Hoogendoorn B (2016) Beyond the Moral Portrayal of Social Entrepreneurs: An Empirical Approach to Who They Are and What Drives Them. *Journal of Business Ethics* 133(4): 703–718.
- Baden-Fuller C and Mangematin V (2013) Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization* 11(4): 418–427.
- Birks M, Chapman Y and Francis K (2008) Memoing in qualitative research. *Journal of Research in Nursing* 13(1): 68–75.
- Boulding K (1966) The Economics of the Coming Spaceship Earth. In: Jarrett H (ed.) *Environmental Quality in a Growing Economy*: Baltimore: John Hopkins University Press, pp. 3–14.
- Breuer H, Fichter K, Freund FL, et al. (2018) Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 10(2): 256.
- Carlsson C (2008) *Nowtopia*. Chico, CA: AK Press.
- Carlsson C and Manning F (2010) Nowtopia: Strategic Exodus? *Antipode* 42(4): 924–953.
- Charmaz K (2014) *Constructing grounded theory*. Los Angeles: SAGE.
- Chin MK, Hambrick DC and Treviño LK (2013) Political Ideologies of CEOs. *Administrative Science Quarterly* 58(2): 197–232.
- Daly HE (1996) *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston: Beacon Press.
- eurostat (2016) *Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2): Code: sbs_sc_sca_r2*.
- Gast J, Gundolf K and Cesinger B (2017) Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production* 147: 44–56.
- Glaser BG and Strauss AL (1977) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Greenwood R, Díaz AM, Li SX, et al. (2010) The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science* 21(2): 521–539.
- Greiner LE (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 50: 37–46.
- Gupta PD, Guha S and Krishnaswami SS (2013) Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 2(1): 15.
- Hahn R and Ince I (2016) Constituents and Characteristics of Hybrid Businesses: A Qualitative, Empirical Framework. *Journal of Small Business Management* 54(6): 33–52.
- Haigh N and Hoffman AJ (2014) The New Heretics. *Organization & Environment* 27(3): 223–241.

- Haigh N, Walker J, Bacq S, et al. (2015) Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications: Introduction to Special Issue. *California Management Review* 57(03): 5–12.
- Jackson T (2017) *Prosperity without growth: Foundations for the economy of tomorrow*. London, New York: Routledge.
- Khmara Y and Kronenberg J (2018) Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability? *Journal of Cleaner Production* 177: 721–731.
- Laasch O (2018) Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning* 51(1): 158–183.
- Mao H (2009) Review on Enterprise Growth Theories. *International Journal of Business and Management* 4(8).
- McPherson CM and Sauder M (2013) Logics in Action. *Administrative Science Quarterly* 58(2): 165–196.
- Meadows DL, Behrens WW, Meadows DH, et al. (1974) *The limits to growth: a report for the club of Rome's project on the predicament of mankind*. Chicago: Signet Book.
- Mills J, Bonner A and Francis K (2006) The Development of Constructivist Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods* 5(1): 25–35.
- Millstone C (2017) *Frugal Value: Designing Business for a Crowded Planet*. London: Routledge.
- Penrose E (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Pirson MA and Lawrence PR (2010) Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift? *Journal of Business Ethics* 93(4): 553–565.
- Polimeni JM and Mayumi, Kozo, Giampietro, Mario, Alcott, Blake (2009) *The Myth of Resource Efficiency*. London: Routledge.
- Randles S and Laasch O (2016) Theorising the Normative Business Model. *Organization & Environment* 29(1): 53–73.
- Rappaport A (1986) *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. New York: The Free Press.
- Santos F, Pache A-C and Birkholz C (2015) Making Hybrids Work. *California Management Review* 57(3): 36–58.
- Sauser WI (2009) Sustaining Employee Owned Companies: Seven Recommendations. *Journal of Business Ethics* 84(2): 151–164.
- Schaltegger S, Lüdeke-Freund F and Hansen EG (2016) Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. *Organization & Environment* 29(3): 264–289.
- Shrivastava P and Hart S (1995) Creating sustainable corporations. *Business Strategy and the Environment* 4(3): 154–165.
- Shrivastava P and Kennelly JJ (2013) Sustainability and Place-Based Enterprise. *Organization & Environment* 26(1): 83–101.

- Strauss A and Corbin J (1998) *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*. Thousand Oaks: SAGE.
- Teece DJ (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43: 172–194.
- Thornton PH and Ocasio W (2013) Institutional Logics. In: Greenwood R (ed.) *The Sage handbook of organizational institutionalism*: Los Angeles: SAGE, pp. 99–128.
- Upward A and Jones P (2015) An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization & Environment* 29(1): 97–123.
- Wells P (2018) Degrowth and techno-business model innovation: The case of Riversimple. *Journal of Cleaner Production* 197(2): 1704–1710.
- Zott C, Amit R and Massa L (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* 37(4): 1019–1042.