GUTES GEWISSEN *Die Unternehmer und Geschwister Susanne und Kai Henkel sind überzeugte Postwachstumsökonomie-Anhänger. Mit ihrer Firma produzieren sie Badliegen zum Beispiel für Kurbäder. Nach Jahren der Nutzung werden die Liegen zurückgenommen und repariert*

BESONDERS
RELEVANT, WEIL

- rasantes Firmenwachstum die Umwelt belastet
- nachhaltiges Handeln Firmen profitabler machen kann

WIR BLEIBEN SO **KLEIN**, WIE WIR SIND

POSTWACHSTUM Mehr Kunden, mehr Umsatz, mehr Mitarbeiter: Firmen streben normalerweise nach Wachstum. Drei Unternehmer erzählen, warum sie das nicht mehr mitmachen und wie sie anders erfolgreich sind

Text: Steve Przybilla

Im Treppenhaus der Richard Henkel GmbH im schwäbischen Forchtenberg stehen zwei Badliegen. Die linke hat schon ein paar Rostflecken am Metall. Die Schnüre, mit denen das Gestell bespannt ist, sitzen etwas locker. Die rechte Liege sieht aus wie neu. Glänzend weiß lackiert, breites Kopfpolster, bequeme Armlehnen. Beide Liegestühle hat die Firma Henkel produziert. Beide stammen aus dem Jahr 1951.

„Aus alt mach neu“, steht auf einem Plakat, das hinter den Ausstellungsobjekten hängt. Es fasst die Philosophie des Familienbetriebs zusammen: Reparieren ist besser als neu produzieren. Die Liegen, die Henkel herstellt, kommen weltweit zum Einsatz: auf Kreuzfahrtschiffen, in Kurbädern oder auch in privaten Gärten. Wenn sie ihren Zenit überschritten haben, werden sie nicht einfach weggeworfen. Die Firma nimmt gebrauchte Liegen zurück, lackiert und bespannt sie neu und tauscht die Armlehnen aus. Am Ende erhalten Kundinnen und Kunden ein einwandfreies Produkt.

Der Betrieb repariert lieber Badliegen, als sie zu produzieren, weil die Inhaber Susanne und Kai Henkel den Leitlinien eines alternativen Wirtschaftsmodell folgen, der sogenannten Postwachstumsökonomie.

Die Grundidee dahinter: Die Wirtschaft soll ohne Wachstum funktionieren. Denn ein immer Schneller, Höher, Weiter lässt natürliche Ressourcen wie Erdöl und -gas dahinschwinden und zerstört die Umwelt. Vor den Folgen des ungebremsten Wirtschaftswachstums warnte 1972 schon der Club of Rome – eine informelle Vereinigung von Politikern, Wissenschaftlerinnen und Wirtschaftsvertretern – in seinem Bericht „Die Grenzen des Wachstums“.

Nicht wachsen? Vielen Unternehmerinnen und Unternehmern dürfte sich bei dieser Vorstellung der Magen umdrehen. Normalerweise bemühen sich Firmen ständig um mehr >

Nico Kurth für impulse

NATÜRLICH KÄMPFE AUCH ICH MIT DER GIER. ICH HÄTTE MEINEN LADEN IN DEN LETZTEN JAHREN **VERVIER-FACHEN** KÖNNEN

HARALD ROSSOL *Geschäftsführer von b.r.m. in Bremen*

Kunden, Umsatz und Marktanteile, weil es langfristig ihr Überleben sichert.

Doch für Postwachstums-Unternehmen gilt dagegen: Weniger ist mehr. Wirtschaftlicher Erfolg und Maß halten sind für sie keine Gegensätze. Sie verzichten aufs Wachsen um jeden Preis, halten die Mitarbeiterzahl konstant und reduzieren sogar ihr Angebot. Sie stellen langlebige Produkte her und reparieren ausgediente wie Henkel. Sie kaufen regional ein, sparen Energie und arbeiten weniger.

Doch was ist der Unterschied zu einer nachhaltigen Firma? „Es gibt kein Messgerät, um zu sagen, wer postwachstumstauglich ist“, sagt Niko Paech, Volkswirtschaftslehre-Professor an der Universität Siegen und ein bekannter Vertreter der Postwachstumsökonomie. Der Hauptindikator sei die Frage, ob ein Unternehmen sich ernsthaft bemühe, mit weniger Nachfrage auszukommen. Ein vereinfachtes Beispiel: Eine Spedition, die ihre Flotte von Diesel- auf Elektrofahrzeuge umstellt, handelt nicht automatisch im Sinne der Postwachstumsökonomie. Wenn sie es aber schafft, ihre Transporte generell zu reduzieren, dann schon. Postwachstumsfirmen gehen also noch einen Schritt weiter.

impulse stellt drei Betriebe vor, die nach diesem Prinzip handeln – und die es damit schaffen, erfolgreich zu sein.

1. Richard Henkel: Weniger produzieren, mehr Profit

Bei der Richard Henkel GmbH arbeiten seit 50 Jahren konstant 35 Menschen. Auch die Zahl der neu produzierten Liegen bewegt sich im gleichen Rahmen: 3500 bis 5000 pro Jahr. Hinzu kommen Reparaturen von Badliegen, die inzwischen fast die Hälfte der Aufträge ausmachen. Tendenz steigend.

„Wir wollen gar nicht wachsen“, sagt Chefin Susanne Henkel, die sich seit ihrem Betriebswirtschaftsstudium mit Wachstumskritik beschäftigt und Porträts ihrer Professoren an der Bürowand hängen hat. „Wir haben nur eine Erdkugel“, fügt sie hinzu.

Susanne Henkel führt den Familienbetrieb gemeinsam mit ihrem Bruder Kai in der dritten Generation. Das Postwachstumsprinzip gehört im Grunde seit der Gründung vor 99 Jahren zur Unternehmensphilosophie, wenngleich den Begriff damals noch niemand kannte. „Schon 1937 hat mein Großvater alte Kaffeesäcke gereinigt und aufgearbeitet, um daraus hochwertige Jutesäcke zu machen“, erzählt sie.

Die Henkels setzen dieses Erbe fort, indem sie dem ressourcensparenden Reparaturgeschäft Vorrang geben. „Letztens brachte uns ein Kunde mehrere Liegen von 1950“, erzählt Henkel. Wie so oft hatte er die Erwartung, mit Neuware nach Hause zu gehen. Stattdessen fragte ihn Henkel, in welcher Farbe er die aufgearbeiteten Originale mitnehmen möchte. „Da trifft die Leute erst mal der Schlag“, sagt die Geschäftsfrau. Reparieren statt wegwerfen? Für viele ist diese Vorstellung einfach undenkbar. Aber dann erläutert Henkel den Kunden, dass es optisch und qualitativ keinen Unterschied macht, ob die Badliegen neu oder repariert sind.

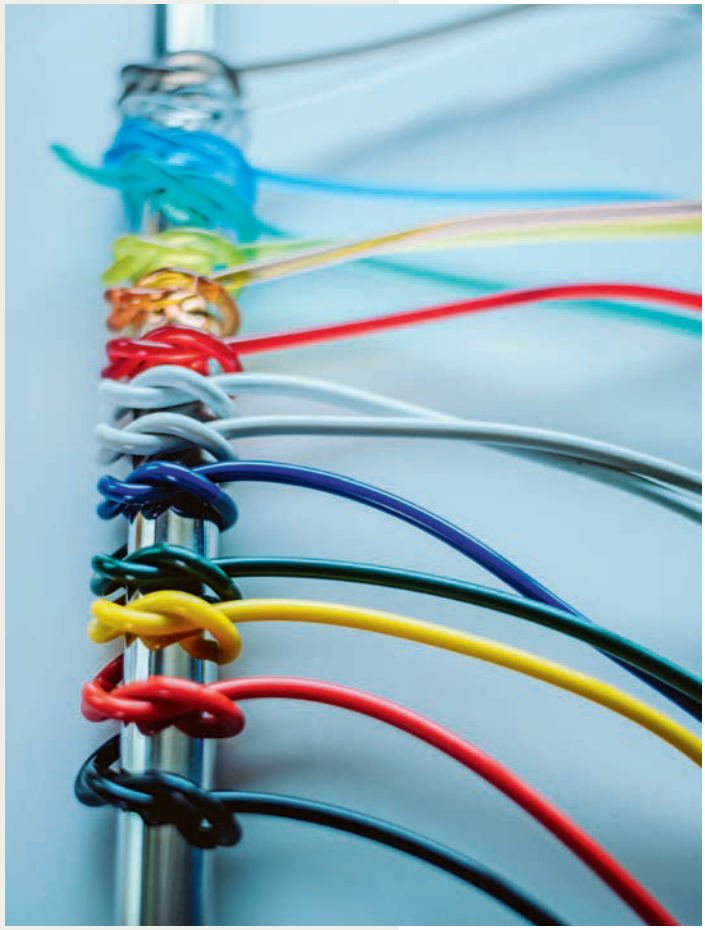
Was hat die Firma davon – außer einem guten Gewissen? „Zunächst einmal haben wir zwölf Meter Stahl gespart“, sagt Henkel. Davon profitiere sowohl die Firma als auch Kunden. Aufgearbeitete Liegen kosten bis zu 20 Prozent weniger als Neuware.

Obwohl der Umsatz konstant bei 2,5 bis 3 Millionen Euro im Jahr liegt, fährt Henkel einen „ordentlichen Gewinn“ ein – in guten Jahren knapp eine halbe Million Euro. Das gelingt Henkel auch, weil konsequent Energie gespart wird und Prozesse verbessert werden.

AUS ALT MACH NEU
Angestellte der Richard Henkel GmbH reparieren Badliegen. Das Stahlgerüst wird neu lackiert und mit Schnüren neu bespannt. Das Material bezieht die Firma überwiegend von Lieferanten aus Deutschland

Eine radikale Umstellung gab es nie. Stattdessen geht die Firma in kleinen Schritten vor, investiert laufend in ressourcenschonende Maßnahmen, etwa in eine umweltfreundliche Pulverlackieranlage oder eine Presse, die weniger Strom verbraucht. In den letzten Jahren hat die Firma ihre Gebäude isoliert, die Fenster getauscht und die Heizung auf Pellets umgestellt. Ein alter Ölkessel dient heute als Sammelbecken für Regenwasser, das im Garten genutzt wird. In den vergangenen 20 Jahren hat sich der Stromverbrauch halbiert.

Früher wurden die Henkels für ihre Anstrengungen belächelt. „Vor drei, vier Jahren dachten alle, Umweltschutz koste doch nur Geld“, erzählt Kai Henkel. „Aber das Gegenteil ist der Fall. An allen Maßnahmen, die wir durchgeführt haben, haben wir am Ende verdient.“



2. Hotel Post Bezau: Weniger Angebot, mehr Umsatz

Das Hotel Post Bezau, ein familiengeführter Betrieb im österreichischen Vorarlberg, hat das scheinbar Unmögliche geschafft: Die Einnahmen zu steigern, obwohl das Hotel >

Nico Kurth für impulse

ganz bewusst sein Angebot verringert hat und sogar auf einen Teil seiner Gäste verzichtet.

Lange haben Hoteldirektorin Stephanie Rist und ihr 70-köpfiges Team versucht, es allen recht zu machen. Sie richteten sich an Tagungsgäste, Medizintouristen und Familien gleichermaßen. „Wir haben alles gemacht", sagt die Hotelière. „Unser Ziel war es, die Zimmer zu füllen."

Die Belastungen der Umwelt und des Personals seien aber immer größer geworden, erzählt Rist – und damit auch ihre Zweifel, ob die Strategie die richtige war. Besonders die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Seminaren – eine gut zahlende Kundengruppe – waren ihr deshalb ein Dorn im Auge. „Viele kamen nur für einen Tag", erzählt Rist, „trotzdem musste jedes Mal die komplette Wäsche gewaschen und das Zimmer gereinigt werden. Ressourcentechnisch darf man gar nicht daran denken, und auch für das Personal war der Aufwand enorm."

Im Juli 2019 vollzog sie daher einen radikalen Schnitt: Sie verringerte das Angebot. Zwar blieben alle 58 Zimmer erhalten. Doch Tagungen gibt es im Hotel Post Bezau seitdem keine mehr. Stattdessen richtet sich das Angebot vor allem an gesundheitsbewusste Gäste, die mehrere Tage bleiben und im Spa entspannen.

Saisonpreise schaffte das Hotel ebenfalls ab. „Wir bezahlen doch auch das ganze Jahr über die gleichen Preise für Strom, Wasser und unsere Mitarbeiter", sagt Rist. „Und unsere Leistung ist immer gleich gut."

Auch in der Gastronomie stellte sie einiges um. Das Frühstücksbuffet wurde stark verkleinert, stattdessen bestellen die Gäste nun à la carte. Auf den Tisch kommen vor allem saisonale und regionale Produkte, vieles stammt aus dem hoteleigenen, 4000 Quadratmeter großen Garten. Plastikflaschen sind ebenso tabu wie überquellende Buffets. „Wer braucht jeden Tag riesige Wurstplatten, die immer voll sein müssen?", fragt Rist. Oder 50 verschiedene Sorten Wein? Oder frische Rosen zu jeder Jahreszeit? In der Tourismusbranche gelten solche Angebote als Zeichen von Qualität. Aber nicht mehr im Hotel Post Bezau.

Die Umstellung machte sich sofort bemerkbar. Die Küche wirft 30 Prozent weniger Essen weg – ein Erfolg aus ökologischer Sicht. Doch es brachen auch Einnahmen weg. „Am Anfang war es unheimlich schwierig. Viele Gäste seien es gewohnt, jeden Morgen Lachs und Orangen-

KONSEQUENT UMGESETZT
Stephanie Rist, Direktorin des Hotels Post Bezau, verzichtet zugunsten der Umwelt auf das lukrative Tagungsgeschäft und setzt auf Gäste, die länger in der Herberge Urlaub machen

saft zu bekommen. Manche trugen den Wandel nicht mit. „Im ersten und zweiten Jahr haben wir kein Geld verdient“, sagt Rist. Es gab Zeiten, da beherbergte das Hotel statt 120 Gästen nur noch 40. „Man muss ehrlich sagen, dass man bei einem solchen Wandel immer auch Kunden verliert“, sagt die Direktorin.

Doch sie blieb bei ihrer neuen Strategie, arbeitete an der Kommunikation und veröffentlichte Beiträge darüber in den sozialen Netzwerken. Gäste erhalten vor ihrer Anreise nun einen Brief, in dem die Gründe für den bewussten Verzicht erläutert werden. Auch beim Frühstück liegen Informationen aus.

Seither hat sich die Lage – und das trotz Corona! – verbessert. Die Zahl der Gäste ist zwar immer noch halb so hoch wie vor der Umwandlung. Dennoch seien die Einnahmen gestiegen. Die neue Zielgruppe bleibt länger im Hotel, isst bewusster und gibt deutlich mehr Geld aus – im Spa-Bereich zwischen 300 und 400 Euro pro Tag, zusätzlich zum Zimmerpreis.

3. b.r.m.: Weniger Kunden, mehr Zufriedenheit

Als Harald Rossol 1994 seine IT-Firma b.r.m. in Bremen gründete, hatte er Pläne wie jeder andere Unternehmer: Kunden gewinnen, Umsatz steigern, neue Mitarbeiter einstellen, die wiederum neue Kunden gewinnen. „Natürlich kämpfe auch ich mit der Gier“, räumt Rossol ein. „Ich hätte meinen Laden in den letzten Jahren vervierfachen können.“

Doch stattdessen ist seit zehn Jahren die Kundenzahl und die Teamgröße von fünf Angestellten konstant. Auch das ist im Sinne der Postwachstumsökonomie. Denn Firmenwachstum kann nicht nur zulasten der Umwelt gehen, sondern auch der Beschäftigten.

Die Erkenntnis kam Rossol, als 2000 die Dotcom-Blase platzte. Seine Firma war nicht betroffen, aber er bekam mit, wie schnell ein ungezügelter Boom vorbei sein kann. „Das war für mich ein Schlüsselmoment. Ich wollte nicht noch ein Rechenzentrum, noch ein Büro, um am Ende die Leute wieder zu entlassen.“

Als IT-Dienstleister betreut er Server für kleine und mittelständische Unternehmen, >

WEGE ZUM POSTWACHSTUM

Oft beginnt der Umstieg mit kleinen Schritten. Hier einige Anregungen, wo Chefinnen und Chefs ansetzen können

Weniger Output, mehr Qualität
Schauen Sie, welche Produkte und Dienstleistungen Sie weniger, dafür aber in höherer Qualität anbieten können. Der Vorteil ist, dass Sie dann auch **höhere Preise** aufrufen können. Zudem gewinnen Sie möglicherweise mehr Zeit, um sich intensiver um Kunden kümmern zu können, was auch die Zufriedenheit der Teammitglieder steigern kann.

Fossile Mobilität begrenzen
Versuchen Sie, Ihre Lieferketten so anzupassen, dass beim Transport Ihrer Güter möglichst wenig CO_2 ausgestoßen wird. Innerstädtische Lieferungen lassen sich mitunter mit Lastenrädern transportieren, ein Diesel-Fuhrpark kann auf Elektroautos umgestellt werden. Der Fair-Trade-Kaffeeanbieter Teikei Coffee aus Hamburg lässt sich seine Kaffeebohnen einmal pro Jahr per Segelschiff aus Mexiko liefern.

Aktionsradius einschränken
Ob bei Lieferanten, Geschäftspartnern oder Kunden – versuchen Sie, Ihre geschäftlichen Aktivitäten regional zu beschränken. Dies stärkt die Identifikation mit der **Heimat** und die Wirtschaftskraft der eigenen Region.

Sich selbst beschränken
Sich weniger Unternehmerlohn zahlen – es erschließt sich nicht auf den ersten Blick, was das mit Postwachstum zu tun hat. Doch wer weniger verdient, kann auch **weniger konsumieren**. Wer zudem das eingesparte Geld an Mitarbeiter weitergibt, kann das Betriebsklima verbessern. Der Postwachstumsexperte Niko Paech und die Unternehmensberaterin Christel Maurer nennen in einem Fachaufsatz als Beispiel die Firma Länggass-Tee in Bern. Dort verdienen Chef und alle Teammitglieder das Gleiche. „Dies führt dazu, dass sich die MitarbeiterInnen weitaus stärker mit der Firma identifizieren als in konventionellen Betrieben mit hohen Gehaltsunterschieden“, schreiben die Autoren.

Langlebige Materialien nutzen
Verwenden Sie hochwertige Materialien, die weniger schnell verschleißen. „Doppelte Nutzungsdauer heißt **halbierter Bedarf**“, erklärt Postwachstumsexperte Niko Paech. Wenn weniger produziert wird, verringert sich nicht nur der CO_2-Ausstoß, sondern auch die Personalkosten.

Reparieren statt produzieren
Enorme Rohstoffmengen lassen sich sparen, wenn Ware nicht nur produziert, sondern auch repariert wird – entweder vom Hersteller selbst, so wie bei der Badliegen-Firma Henkel. Oder Sie überlassen die Aufgabe Ihren **Kundinnen und Kunden**. So verschickt etwa der niederländische Handy-Hersteller „Fairphone“ Ersatzteile für seine Geräte, die die Nutzer dann selbstständig einbauen können.

Kunden erziehen
Überlegen Sie, wie Sie auch Ihre Kunden dazu bringen können, sich zu begrenzen. So wie es manche Energieversorger tun, die ihre Abnehmer dazu motivieren, Strom zu sparen. Firmen können auch ihren Produkten **Pflegeanleitungen** beilegen, damit sie möglichst lange halten. Das funktioniert auch im großen Stil: Der Outdoor-Hersteller Patagonia rät seinen Kunden, die eigenen Produkte möglichst lange zu tragen und anschließend an den Hersteller zurückzuschicken, damit sie dort recycelt werden.

WENIGER GESTRESST *Harald Rossol könnte mit seiner IT-Firma b.r.m. in Bremen rasant wachsen. Er setzt lieber auf ein kleines, wendiges Team und weniger Stress mit ständig fordernden Kunden*

kümmert sich um deren Netzwerke und hilft bei Fragen zur Datenschutz-Grundverordnung. Obwohl es viele Wettbewerber in der IT-Branche gibt, läuft sein Geschäft stabil, der Umsatz liegt im „kleinen siebenstelligen Bereich". „Wir sind klein, aber dadurch unheimlich schnell", sagt Rossol. Bei b.r.m. müssen die Kunden kein Online-Formular ausfüllen, wenn sie Hilfe brauchen, sondern rufen an. Auch kann sich das kleine Team schnell auf neue Aufgaben einstellen – in der Pandemie etwa auf den Aufbau von Videokonferenz-Systemen.

Die schnelle Abrufbarkeit hat aber ihre Grenzen. Wenn etwa potenzielle Kunden wegen eines Problems anrufen, das sie schnell behoben haben möchten, lehnt er ab. „Wir planen langfristig", sagt Rossol. Er weiß, dass das für manche komisch klingt. „Aber das hat nichts mit Leistungsverweigerung zu tun, im Gegenteil. Wir machen nur so viel, wie wir können. Qualität ist mein Wachstum", sagt er.

Den Verzicht kann er sich leisten, weil Rossol wie auch der Liegenhersteller Henkel laufend nach Einsparpotenzialen sucht und Prozesse optimiert. So hat der Chef etwa neue Server entwickelt. Normalerweise laufen die Rechner bei 21 Grad Celsius, hierfür müssen sie ständig gekühlt werden. Ein enormer Energie- und Kostenaufwand. Rossols Rechenzentrum aber funktioniert auch bei 35 Grad noch. „Jedes Grad weniger bedeutet 3 bis 5 Prozent weniger Energie", rechnet Rossol vor. Dafür hat er sogar 2012 das Gütesiegel „Blauer Engel" erhalten – als erste Firma weltweit, wie er stolz betont.

Eine weitere Maßnahme ist: Das Unternehmen hat einen Algorithmus programmiert, der Alarm schlägt, wenn etwas droht kaputtzugehen, etwa ein Rechner heiß läuft, eine Festplatte voll ist oder bestimmte Daten nicht mehr fließen. „Normalerweise verwenden IT-Firmen 80 bis 90 Prozent ihrer Zeit darauf, einen Fehler zu finden", erklärt Rossol. Doch durch sein Frühwarnsystem kommt langwierige Fehlersuche kaum noch vor. Und die Angestellten können in der Regel pünktlich Feierabend machen. ■

UNTERM STRICH Drei beispielhafte Firmen zeigen, dass Unternehmen ohne Wachstum überleben können, wenn sie stattdessen auf Effizienz und Qualität setzen.

Soll Ihr Betrieb wachsen? Oder sehen Sie den herkömmlichen Wachstumsbegriff auch kritisch? Schreiben Sie an **impulse-chefredaktion@impulse.de**

BEEINDRUCKT

impulse-Autor **Steve Przybilla** war beeindruckt, mit welcher Inbrunst Susanne Henkel für ihre Ideale kämpft. Er hofft, dass sich mehr Firmen der Postwachstumsökonomie anschließen. Wegen der drohenden Klimakatastrophe erscheint ihm ein Umdenken nötiger denn je.

Jörg Sarbach; Iris Rothe