



# Wirtschaft neu denken

Suffizienzstrategien für  
zukunftsfähige Unternehmen

Dieses Whitepaper wurde vom One Planet Lab in der Abteilung Innovation und sozio-ökonomischer Wandel des WWF Schweiz herausgegeben.

**Dr. Leonard Creutzburg**

Verantwortlicher für neue Wirtschaftsmodelle und Zukunftsfragen & Co-Leiter One Planet Lab

[leonard.creutzburg@wwf.ch](mailto:leonard.creutzburg@wwf.ch)

+41 44 297 21 71

## Autor:innen

Die Autor:innen sind in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet.

**Anna Sophia Burch** promoviert am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen, wo sie zu Suffizienz, Kreislaufwirtschaft und der nachhaltigen Transformation von Unternehmen forscht. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Circular Lab und war zuvor mehrere Jahre in der Unternehmens- und Nachhaltigkeitsberatung tätig.

**Leonard Creutzburg** hat ökologische Ökonomik und Politikwissenschaft studiert und in Wirtschaftsgeographie promoviert. Er hatte Stellen im österreichischen Parlament, an der ETH und der Universität Zürich und in der privatwirtschaftlichen Umweltberatung inne. Aktuell ist er Verantwortlicher für neue Wirtschaftsmodelle und Zukunftsfragen sowie Co-Leiter des One Planet Lab beim WWF Schweiz.

**Maïke Gossen** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Arbeitslehre, Ökonomie und nachhaltiger Konsum an der Technischen Universität Berlin (Deutschland). In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit der Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft hin zu Nachhaltigkeit – mit einem besonderen Schwerpunkt auf Suffizienz.

**Christel Maurer** hat Organisationsentwicklung und Psychologie studiert und ist als Unternehmensberaterin mit eigener Firma in Zürich tätig. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personal & Corporate Purpose und unternehmerische Suffizienz.

**Laura Niessen-Wade** forscht an der Universität Maastricht (Niederlande) zu nachhaltigen Geschäftsmodellen und Suffizienz. Ihre Berufserfahrung im Bereich der Kreislaufwirtschaft führte sie zu einer Promotion über suffizienzorientierte Geschäftsmodelle und anschliessender wissenschaftlicher Tätigkeit auf diesem Gebiet.

**Katrin Pakizer** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin am Institut für Innovation und Entrepreneurship der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Sie forscht zu gesellschaftlichen Transformationsprozessen hin zu mehr Nachhaltigkeit, insbesondere zu Ressourcenmanagement, alternativen Geschäftsmodellen und den zugehörigen institutionellen Rahmenbedingungen.

## Danksagungen

Neben den Autor:innen haben noch viele weitere Personen an der Erstellung des Whitepapers mitgewirkt. Wir danken Leslie Albracht, Sandra Sgarbossa, Léo Gilliard und Franziska Zoller für ihre wertvolle Mitarbeit. Für die übersichtlichen Grafiken danken wir Benjamin Kern ganz herzlich. Ausserdem gebührt Curdin Sommerau Dank für das Layout.

# Inhalt

Autor:innen.....	3
Danksagungen .....	3
Vorwort .....	5
Executive Summary.....	7
Einleitung: Ein neuer Blick auf wirtschaftlichen Erfolg .....	10
Interview mit Professorin Nancy Bocken: «An oberster Stelle der Abfallhierarchie steht nicht das Recycling, sondern die Vermeidung von Ressourcenverbrauch» .....	11
Kapitel I: Entstehung und Relevanz von Suffizienz in Unternehmen.....	14
Kapitel II: Neugestaltung von Unternehmensstrukturen für Suffizienz.....	21
Kapitel III: Praxisbeispiele.....	25
Kapitel IV: Suffizienz für alle Unternehmen? Hürden und Strategien für transformationsresistente Branchen.....	34
Kapitel V: Ein Guide zur Implementierung von Suffizienzstrategien in Unternehmen.....	40
Schluss .....	45
Endnoten .....	47
Literatur .....	49

## Vorwort

Unternehmen in der Schweiz und weltweit stehen heute vor tiefgreifenden Veränderungen. Klimakrise, Biodiversitätsverlust und Ressourcenknappheit wirken längst nicht mehr abstrakt – sie betreffen Lieferketten, Märkte, Geschäftsmodelle und damit zentrale Grundlagen des wirtschaftlichen Handelns und der Wertschöpfung. Zugleich zeigt sich: Wer frühzeitig auf nachhaltige und resiliente Strukturen setzt, investiert in Vorteile in einem sich zunehmend dynamisierenden Umfeld.

Für den WWF Schweiz ist klar: Die Wirtschaft spielt eine entscheidende Rolle in der Transformation zu einem zukunftsfähigen, naturverträglichen und gesellschaftlich verantwortlichen und tragfähigen Wertschöpfungssystem. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren bereits wichtige Schritte unternommen – sie steigern Effizienz, investieren in Kreislaufösungen und entwickeln Produkte mit geringeren Umweltauswirkungen. Doch es wird immer deutlicher, dass diese Ansätze allein nicht ausreichen, um innerhalb der planetaren Grenzen zu wirtschaften.

Mit diesem Whitepaper möchten wir einen oft noch wenig beleuchteten Perspektivwechsel ermöglichen: den Blick auf Suffizienz. Darunter verstehen wir eine bewusste Orientierung am Wesentlichen, eine Wirtschaft, die Ressourcen mit Bedacht einsetzt und Überproduktion ebenso hinterfragt wie unnötigen Konsum. Suffizienz bedeutet nicht Verzicht, sondern eine Qualität des Wirtschaftens, die auf Langlebigkeit, Nutzenstiftung und Stabilität setzt – und damit zentrale Erfolgsfaktoren für unsere Zukunftsfähigkeit adressiert.

Das Whitepaper zeigt, wie vielfältig und praxisnah Suffizienz in Unternehmen umgesetzt werden kann. Die Beispiele aus der Mode- und Möbelbranche, aber auch aus traditionell herausfordernden Sektoren wie dem Gesundheits- und Finanzwesen, machen deutlich: Suffizienz ist nicht nur möglich, sondern kann Innovationskraft, Resilienz und Kundenbeziehungen stärken. Gleichzeitig eröffnen alternative Modelle für Eigentum, Finanzierung und Governance neue Freiheitsräume für Unternehmen, die sich strategisch weiterentwickeln möchten.

Unser Anliegen ist es, Unternehmen auf diesem Weg zu unterstützen – mit wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen, inspirierenden Fallstudien und einem konkreten Leitfaden für die Umsetzung. Denn suffizienzorientiertes Wirtschaften ist nicht nur eine Antwort auf ökologische Grenzen, sondern auch eine Chance, Wertschöpfung neu zu gestalten: stabiler, wirkungsorientierter und näher an den Bedürfnissen von Menschen und Natur.

Wir hoffen, dass dieses Whitepaper Mut macht, Perspektiven erweitert und dazu beiträgt, Suffizienz als strategische Option im unternehmerischen Denken zu verankern. Die Erfahrungen der vorgestellten Unternehmen zeigen: Der Weg ist machbar – und er lohnt sich.

Dr. Elgin Brunner  
Leiterin Transformational Programmes, WWF Schweiz

Zürich, im März 2026





## Executive Summary

Wirtschaftlicher Erfolg wurde lange vor allem an Wachstum gemessen: mehr Umsatz, mehr Produktion, mehr Konsum. Angesichts ökologischer Krisen, Ressourcenknappheit und gesellschaftlicher Spannungen stösst dieses Paradigma jedoch an Grenzen. Effizienzsteigerungen und Kreislaufwirtschaft sind wichtig, reichen aber allein nicht aus, um innerhalb planetarer Grenzen zu wirtschaften und die globalen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Hier setzt Suffizienz an: das bewusste «Genug», das darauf abzielt, Ressourcen- und Energieverbrauch absolut zu senken und dabei Lebensqualität und Versorgungssicherheit zu sichern.

Dieses Whitepaper zeigt, warum Suffizienz im Unternehmenskontext kein Nischenthema, sondern eine strategische Antwort auf die aktuelle Mehrfachkrise ist – und wie Unternehmen Suffizienz konkret in Geschäftsmodelle, Strukturen und Entscheidungsprozesse integrieren können.

### Suffizienz als Business-Thema

Suffizienz in Unternehmen meint Strategien, die ökonomisch relevante Zielgrößen (Wachstum, Output, Renditen) sowie den Ressourcenverbrauch begrenzen – im eigenen Betrieb wie bei den Kund:innen. Dahinter können ökologische, ökonomische, soziale, politische oder wertebasierte Motive stehen.

Drei Entwicklungen machen Suffizienz strategisch wichtig:

- Ökologische Notwendigkeit: Effizienzgewinne werden durch Rebound-Effekte häufig wieder aufgezehrt, Kreisläufe schliessen sich zu langsam oder nur teilweise. Ohne absolute Reduktion von Stoff- und Energieströmen bleiben Klimaziele und andere ökologische Grenzen nicht erreichbar.
- Resilienz und Qualitätsorientierung: Unternehmen, die auf Langlebigkeit, Reparierbarkeit, Dienstleistungsmodelle und bedarfsorientierte Produktion setzen, bauen stabilere Beziehungen zu Kund:innen, Mitarbeitenden und regionalen Ökosystemen auf – und gewinnen an Krisenfestigkeit.
- Regulatorische und kulturelle Signale: Recht auf Reparatur, erweiterte Herstellerverantwortung, Reparaturindizes, klimabezogene Berichterstattung und eine zunehmend konsumkritische Öffentlichkeit verschieben die Spielräume und Erwartungen für Unternehmen.

Suffizienz ergänzt damit Effizienz und Kreislaufwirtschaft als dritte strategische Dimension nachhaltigen Wirtschaftens und stellt die Frage ins Zentrum: *Was wird zu welchem Zweck produziert – und in welcher Menge?*

### Strategien für Suffizienz in Unternehmen

Das Whitepaper unterscheidet intern und extern orientierte Suffizienzstrategien.

Intern orientierte Strategien setzen in der Organisation an:

- Begrenzung von Wachstumszielen und Gewinnerwartungen
- Begrenzung von Produktionsmengen und Produkteinführungen
- Bedarfsorientierte Produktion, längere Innovationszyklen, reduziertes Produktportfolio
- Suffizienzorientierte Eigentums- und Governance-Modelle
- Suffizienzfördernde Führung, Unternehmenskultur und Mitarbeitendenschulungen
- Begrenzung von Inputmengen, geografischen Wirkungsbereichen und technischen Mitteln

Extern orientierte Strategien fokussieren auf Markt- und Konsumseite:

- Langlebige, reparierbare Produkte und Services zur Lebensdauerverlängerung
- Sharing-, Miet- und Service-Modelle
- Verlängerte Garantien und suffizienzfördernde Preissteuerung
- Verzicht auf konsumstimulierende Marketinginstrumente (Rabattaktionen, künstliche Verknappung)
- Konsumkritische Kommunikation, Beratung und Bildung
- Lobbyarbeit für suffizienzfreundliche Rahmenbedingungen

Suffizienz unterscheidet sich damit von Effizienz- und klassischen Kreislaufansätzen, indem sie Menge und Zweck wirtschaftlicher Aktivität explizit zum Gegenstand strategischer Entscheidungen macht.

### Strukturen neu denken: Eigentum, Finanzierung, Governance

Damit Suffizienz nicht an Wachstumszwängen, Renditeerwartungen und kurzfristigen Anreizen scheitert, braucht es passende Unternehmensstrukturen:

- Eigentum: Alternative Eigentumsmodelle – etwa Genossenschaften, inhaber- oder familiengeführte Unternehmen und Steward-Ownership – binden Kontrolle an den Unternehmenszweck statt an reine Kapitalrendite. Sie reduzieren extraktive Anreize und erleichtern Entscheidungen zugunsten von Langlebigkeit, Qualität und Gemeinwohl.
- Finanzierung: Suffizienzorientierte Unternehmen begrenzen Abhängigkeiten von wachstumsgetriebenem Kapital, setzen auf organisches Wachstum, zweckgebundene Finanzierungsinstrumente, Dividendendeckel oder Reinvestitionsquoten und beziehen Mitarbeitende oder Kund:innen als Mitfinanzierende ein.
- Governance: Inklusive, dezentrale Entscheidungsstrukturen, Stakeholder-Governance und integrierte Wirkungsziele (z. B. Gemeinwohl-Bilanzen) helfen, Suffizienz im Alltag zu verankern und nicht bei Einzelprojekten stehen zu bleiben.

Diese strukturellen Weichenstellungen schaffen Freiräume, in denen Suffizienz langfristig tragfähig umgesetzt werden kann.

### Was Branchenbeispiele zeigen

Auf Basis von Fallstudien aus der Mode- und Möbelbranche wird deutlich:

- Suffizienz kann in sehr unterschiedlichen Geschäftsmodellen verankert werden – von kleinen Start-ups bis zu globalen Unternehmen.
- Slow Fashion bzw. langlebige, modulare Möbel zeigen, wie geringere Stückzahlen, höhere Qualität und Serviceorientierung ökologischen Fussabdruck und wirtschaftliche Stabilität zusammenbringen können.
- Unternehmen wie Loom, Patagonia, FREITAG, Vitsø, GEA Waldviertler oder Livom demonstrieren, dass suffizienzorientierte Strategien mit starken Marken, loyalen Kund:innen und neuen Erlösquellen (Service, Reparatur, Wiederverkauf, Vermietung) einhergehen können.

Gleichzeitig wird im Whitepaper deutlich, dass nicht alle Sektoren gleich leicht transformierbar sind. Am Beispiel von Gesundheitswesen (Spitäler) und Finanzsektor werden vier zentrale Barrieren herausgearbeitet:

- Kulturelle Trägheit und wachstumsorientierte Leitbilder
- Wirtschaftliche Lock-in-Effekte durch hohe Kapitalbindung und Renditeerwartungen
- Infrastrukturelle Pfadabhängigkeiten (z. B. Anlagen, Netzwerke)
- Regulative Rahmenbedingungen, die den Status quo stabilisieren

Trotzdem zeigen Praxisbeispiele erste Hebel: suffizienzorientierte Produkte und Dienstleistungen, alternative Finanzierungs- und Governanceformen, Allianzen und regulatorische Reformansätze.

### Ein Leitfaden für die Umsetzung in sieben Schritten

Damit Suffizienz nicht abstrakt bleibt, beschreibt das Whitepaper einen praxisorientierten Implementierungsprozess, der Elemente von Innovationsmanagement, Geschäftsmodellinnovation und Change Management verbindet. Zentrale Ansatzpunkte sind:

1. Corporate Purpose klären: Wie kompatibel ist der Unternehmenszweck mit Suffizienz? Wie lässt er sich suffizienzorientiert interpretieren?
2. Grad der Verbindlichkeit festlegen: Reicht der Einsatz einzelner Suffizienzstrategien oder soll Suffizienz Kern des Geschäftsmodells oder des Corporate Purpose werden?
3. Geeignete Strategien auswählen: Aufbauend auf dem Spektrum interner und externer Suffizienzstrategien werden passende Kombinationen für das eigene Geschäftsmodell identifiziert.
4. Geschäftsmodell anpassen: Mit Hilfe eines Canvas für nachhaltige Geschäftsmodelle werden Wertangebot, Wertschöpfung, Wertbereitstellung und Werterfassung suffizienzorientiert gestaltet.
5. Chancen- und Risikoprofile analysieren: Mögliche Zielkonflikte und Zielharmonien werden sichtbar gemacht und adressiert.
6. Roadmap entwickeln: Konkrete Schritte, Zuständigkeiten, Ressourcen und Meilensteine werden festgelegt.
7. Umsetzen und Wirkung messen: Suffizienzstrategien werden implementiert und mit bestehenden Controlling- und Wirkungsmessungsinstrumenten beobachtet und weiterentwickelt.

### Kernaussagen für Entscheidungsträger:innen

- Suffizienz ist kein Verzichtsprogramm, sondern eine Qualitäts- und Resilienzstrategie für Unternehmen, die innerhalb planetarer Grenzen zukunftsfähig bleiben wollen.
- Sie verlangt, Wachstum neu zu denken: weg von «immer mehr» hin zu «wirkungsorientiertem Wirtschaften» – mit Fokus auf Nutzen, Beziehungen, Gemeinwohl und ökologische Tragfähigkeit.
- Unternehmen können schon heute beginnen, Suffizienz in einzelnen Bereichen zu erproben, strukturelle Weichen zu stellen und damit Vorreiter einer breiteren Transformation zu sein.

Das Whitepaper liefert dafür Orientierungswissen, Fallbeispiele und einen konkreten Implementierungsleitfaden.



## Einleitung: Ein neuer Blick auf wirtschaftlichen Erfolg

Über Jahrzehnte galt Wachstum als Synonym für wirtschaftlichen Erfolg. Heute zeigt sich: Diese Erzählung verliert an Überzeugungskraft. Inmitten ökologischer und gesellschaftlicher Umbrüche wird deutlich, dass Zukunftsfähigkeit anders gemessen werden muss als in Form von «immer mehr». Trotz weiterem wirtschaftlichem Wachstum steigt die Lebenszufriedenheit in Ländern des globalen Nordens kaum noch – zusätzliche materielle Wohlstandsgewinne erhöhen sie nur begrenzt.

Gleichzeitig verschärft das fortwährende Wachstum ökologische Krisen und verknappt Ressourcen – ein Umstand, der sich auch im stockenden Fortschritt bei den globalen Nachhaltigkeitszielen (SDGs) widerspiegelt.

Effizienzsteigerungen und Kreislaufwirtschaft sind zwar unabdingbar, doch sie allein reichen nicht aus, um innerhalb planetarer Grenzen zu wirtschaften. Die Wissenschaft verweist daher schon seit einiger Zeit auf eine dritte Dimension: die Suffizienz. Sie steht für das Streben nach dem Genug – mit dem Ziel, den Verbrauch von Energie und Ressourcen absolut zu senken und dabei soziale Grundbedürfnisse zu befriedigen.

Lange Zeit wurde Suffizienz im Kontext des individuellen Konsums diskutiert, sinnbildlich verdichtet in der Frage: «Brauche ich das wirklich?» Doch neben der individuellen Ebene braucht es auch institutionelle Veränderungen im politischen und wirtschaftlichen Bereich. Dazu zählen insbesondere Unternehmen, die sich angesichts der zunehmenden Krisen die Frage stellen sollten: Welche Produkte und Dienstleistungen stiften wirklich langfristigen Nutzen – und wie können sie mit möglichst wenig Ressourceneinsatz bereitgestellt werden?

Suffizienz in Unternehmen umfasst dabei Strategien, die auf eine Begrenzung oder Reduktion ökonomisch relevanter Zielgrößen und Aktivitäten sowie eine Begrenzung des eigenen Ressourcenverbrauchs und dem der Konsument:innen abzielen. Ursächlich können dafür ökologische, ökonomische und/oder politisch-gesellschaftliche Beweggründe oder auch individuelle Wertvorstellungen der Entscheidungsträger:innen sein.

An dieser Stelle setzt das Whitepaper an: Es richtet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer, Praktikerinnen und Praktiker, Gründerinnen und Gründer, Forschende, Lehrende und Studierende – kurz: an alle, die sich für nachhaltiges Wirtschaften und zukunftsfähige Wertschöpfung interessieren. An Menschen, die erahnen: Die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen bemisst sich nicht am Output, sondern an ihrem Beitrag zu Resilienz, Lebensqualität und Gemeinwohl – bei drastisch geringerem Ressourcenverbrauch.

## Warum Suffizienz ein Business-Thema ist

Drei Entwicklungen verdeutlichen, warum Suffizienz in Unternehmen als strategische Priorität betrachtet werden sollte:

- **Ökologische Notwendigkeit:** Wachstumseffekte fressen Effizienzgewinne auf und Kreisläufe schliessen sich zu langsam oder nur teilweise. Die globale Zirkularität nimmt sogar ab.
- **Resilienz:** Unternehmen, die auf Langlebigkeit, Reparierbarkeit und ressourcenschonende Dienstleistungen fokussieren, bauen robuste Beziehungen auf – zu Kund:innen, Mitarbeitenden und regionalen Ökosystemen. Das stärkt Bindung, Reputation und Krisenfestigkeit.
- **Regulatorische und kulturelle Signale:** Das «Recht auf Reparatur», Reparaturindizes oder erweiterte Herstellerverantwortung verschieben Märkte. Suffizienz wird dabei zunehmend als Qualitätsstrategie verstanden. Auch auf Seiten der Konsument:innen wächst das Verständnis, dass Ressourcen endlich sind und die gängigen Konsumleitbilder kritisch hinterfragt werden sollten.

## Was das konkret für den Unternehmenskontext bedeutet

Suffizienz bedeutet, den Kern des Wirtschaftens zu hinterfragen – nicht nur Prozesse zu optimieren. Sie betrifft nahezu alle Bereiche: von der Produktentwicklung über Marketing bis hin zu Governance und Eigentumsstrukturen. Dabei lassen sich zwei Stossrichtungen unterscheiden:

- **Extern orientierte Strategien,** die suffizienzorientiertes Konsumverhalten fördern – etwa durch langlebige Produkte, Reparaturservices oder konsumkritische Kommunikationskampagnen.
- **Intern orientierte Strategien,** die auf bedarfsorientierte Produktion, reduzierten Wachstumsdruck oder alternative Formen der Gewinnverwendung setzen.

Suffizienz ist kein Nischenkonzept, sondern ein strategischer Ansatz für die aktuellen Herausforderungen. Gleichzeitig ist das Konzept nicht die einzige Lösung, sondern ergänzt bestehende Ansätze für nachhaltiges Wirtschaften. Sie schafft Orientierung in Zeiten multipler Krisen, eröffnet neue Perspektiven auf Wertschöpfung und stärkt die Resilienz von Unternehmen.

## Aufbau und Inhalt des Whitepapers

Zu Beginn des Whitepapers führt die Expertin für Kreislaufwirtschaft, Professorin Nancy Bocken, aus, dass Suffizienz unabdingbar ist, da es zuerst immer um die Vermeidung von Ressourcenverbrauch gehen sollte – und nicht um Rezyklierung. Damit legt sie das Fundament für **Kapitel I**, das die Grundlagen unternehmerischer Suffizienz beleuchtet – von internen bis zu externen Ansätzen, die auf eine Begrenzung von Ressourcenverbrauch und Produktion abzielen. Ferner erfolgt eine Einordnung und Abgrenzung von Suffizienz im Vergleich mit anderen Konzepten für Unternehmensverantwortung.

In **Kapitel II** wird aufgezeigt, wie Unternehmen durch Anpassungen in Eigentum, Finanzierung und Governance strukturelle Voraussetzungen schaffen können, um Suffizienz langfristig im Kerngeschäft zu verankern.

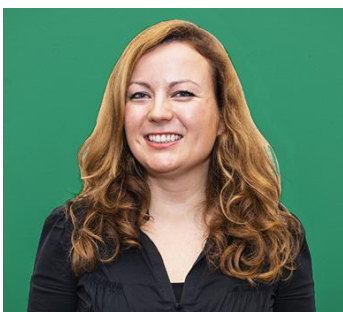
Nachfolgend werden in **Kapitel III** Suffizienzansätze in der Mode- und Möbelbranche beispielhaft veranschaulicht. Die beiden Sektoren wurden bewusst gewählt, da sie die zentralen Herausforderungen und Chancen einer suffizienzorientierten Wirtschaft exemplarisch zeigen. Zugleich gibt es hier

bereits viele innovative Unternehmen, die Suffizienz erfolgreich praktizieren – ein Hinweis darauf, dass wirtschaftlicher Erfolg auch ohne Wachstumsmaximierung möglich ist. Ihre Erfahrungen bieten wertvolle Impulse für andere Branchen.

Das darauffolgende **Kapitel IV** zeigt dagegen auf, warum Suffizienzstrategien in bestimmten Branchen – hier beispielhaft am Finanz- und Gesundheitssektor dargelegt – besonders schwer umzusetzen sind. Es wird deutlich, dass gerade diese «transformationsresistenten» Branchen entscheidende Hebelpunkte darstellen. Praxisbeispiele veranschaulichen, wie schrittweise Veränderungen in Führung, Finanzierung und Regulierung dennoch Wege zu mehr Suffizienz eröffnen können.

Den Abschluss bildet **Kapitel V** mit dem praxisorientierten Leitfaden für die Umsetzung von Suffizienzstrategien in Unternehmen. Er zeigt, dass erfolgreiche Implementierung sowohl vom Corporate Purpose (Unternehmenszweck) als auch von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit abhängt und beschreibt, wie Suffizienz in bestehende Geschäftsmodelle integriert werden kann.

## Interview mit Professorin Nancy Bocken: «An oberster Stelle der Abfallhierarchie steht nicht das Recycling, sondern die Vermeidung von Ressourcenverbrauch»



**Nancy Bocken** ist Professorin für Sustainable Business and Circular Economy am Maastricht Sustainability Institute der Universität Maastricht (Niederlande). Sie hat zahlreiche europäische und nationale Forschungsprojekte koordiniert, in denen Unternehmen als Treiber nachhaltiger Transformationen im Mittelpunkt stehen.

Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen nachhaltige Geschäftsmodelle, Business-Experimente für Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft, Suffizienz, Regeneration sowie die Überbrückung der Kluft zwischen Wissen und Handeln durch neue Werkzeuge, Methoden und Ansätze. Ihre Arbeit erfolgt stets in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und weiteren Akteur:innen, wie Städten.

Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen nachhaltige Geschäftsmodelle, Business-Experimente für Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft, Suffizienz, Regeneration sowie die Überbrückung der Kluft zwischen Wissen und Handeln durch neue Werkzeuge, Methoden und Ansätze. Ihre Arbeit erfolgt stets in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und weiteren Akteur:innen, wie Städten.

Nancy Bocken leitet **Circular X**, ein siebenjähriges Forschungsprojekt im Umfang von 1,5 Millionen Euro, gefördert durch den European Research Council. Es widmet sich der

Erprobung zirkulärer Geschäftsmodelle. Zudem ist sie Fellow am Cambridge Institute for Sustainability Leadership, Beraterin der niederländischen Organisation für angewandte wissenschaftliche Forschung (TNO) sowie ehemalige Beraterin des Forest Stewardship Council (FSC) und früheres Vorstandsmitglied der Philips Foundation zur Förderung globaler Gesundheit. Darüber hinaus hat sie das eigene zirkuläre und nachhaltige Unternehmen **HOMIE** mitgegründet. Vor ihrer akademischen Laufbahn war Nancy in der Logistik-, Banken- und Beratungsbranche tätig.

**Sie sind Professorin für nachhaltiges Wirtschaften und Expertin für Kreislaufwirtschaft. Sie waren auch eine der Hauptautorinnen Whitepapers des *Circularity as the New Normal* des WWF Schweiz und PwC Schweiz. Wie sehen Sie den Zusammenhang zwischen Kreislaufwirtschaft und Suffizienz in Unternehmen?**

Suffizienz ist ein essenzieller Bestandteil der Kreislaufwirtschaft, um Ressourcenschleifen zu verlangsamen. Wir müssen das Konzept des «Genug» berücksichtigen – und auch Unternehmen können dies ermöglichen: etwa durch qualitativ hochwertige, langlebige Produkte sowie durch entsprechende Dienstleistungen wie Reparatur und Wartung.

Falls man sich fragt: «Wie kann das profitabel sein?» – genau das haben wir in *einer Studie zu Slow Fashion untersucht*. Beispiele für kosteneffiziente Suffizienzstrategien sind eine geringere Anzahl von Designs oder saisonunabhängige Kollektionen. Das reduziert operative Komplexität und damit auch Kosten.

Oft ist das Suffizienzmodell zudem mit leicht höheren Preisen verbunden (ein Premium-Modell). *In unserem Paper von 2016 haben wir suffizienzorientierte Geschäftsmodelle beschrieben*, darunter Premium-Modelle und Product-as-a-Service-Angebote.

### Müssen wir wirklich über Suffizienz sprechen? Reicht Kreislaufwirtschaft nicht aus?

Ja, müssen wir! In der Praxis konzentrieren sich Unternehmen im Rahmen der Kreislaufwirtschaft häufig auf die Optimierung von Stoffströmen durch Recycling. Das ist zwar gut, aber Recycling steht nicht an der Spitze der Abfallhierarchie – sondern die Vermeidung von Ressourcenverbrauch. In einer *aktuellen Unternehmensstudie* zu Aktivitäten der Kreislaufwirtschaft fanden wir, dass sich Unternehmen eher auf die «niedrigeren R-Strategien» wie Recycling konzentrieren statt auf Reuse (Wiederverwendung). Die Betonung von Suffizienz erinnert deutlich daran, dass wir die insgesamt konsumierte Menge senken müssen und dies Priorität haben sollte – ohne Recycling zu vernachlässigen.

### Welche Vorteile haben Unternehmen davon, über Zirkularität hinauszugehen und Suffizienz zu fördern?

In einer *aktuellen Studie* habe ich versucht, die *«Business Cases»* für zirkuläre Geschäftsinnovationen zusammenzufassen:

- Schonung von Ressourcen
- Kostensenkung
- höhere Gewinnmargen
- Risikoreduktion
- Reputations- und Markenaufwertung
- höhere Attraktivität als Arbeitgeber:in
- neue Innovations- und Kooperationsmöglichkeiten
- langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Unterstützung (künftiger) Regulierung, etwa bei erweiterter Herstellerverantwortung

Ich denke, all dies gilt auch für Suffizienz – teilweise sogar stärker. Unternehmen, die Suffizienz verfolgen, profitieren oft besonders in ihrer Reputation, denn es handelt sich um eine anspruchsvolle und dadurch glaubwürdige Strategie, die alle Unternehmensbereiche tiefgreifend beeinflusst – von Marketing und Vertrieb bis hin zu Betrieb und Design.

### Haben Sie ein Lieblingsunternehmen, das die Leser:innen im Blick behalten sollten?

Ich habe zwei Favoriten: Vitsoe (Möbel) und Patagonia (Outdoor) (*s. Kapitel III*). Beide Unternehmen verkörpern seit vielen Jahren konsequent suffizienzorientierte Werte.

Vitsoe setzt auf ein langlebiges Produktmodell. Das gesamte Unternehmen – von Design über Betrieb bis Marketing – ist auf Suffizienz ausgerichtet, etwa durch:

- «genug, aber nie zu viel» verkaufen,
- keine Verkaufsprämien für Mitarbeitende,
- Lieferung in langlebigen, wiederverwendbaren Transportkisten,
- kontinuierliche Weiterentwicklung bestehender Designs statt ständige «Neuheiten», um Überverkauf und verfrühte Obsoleszenz zu vermeiden.

Ein bekannteres Beispiel ist Patagonia: Das Unternehmen erprobt seit Jahren vielfältige Geschäftsmodelle – von Secondhand-Plattformen (über eBay, die eigene Website und Läden) bis zu Reparaturservices und Kooperationen mit iFixit für Reparatur- und Pflegeanleitungen. Die «Don't Buy This Jacket»-Anzeige in der *New York Times* vor über zehn Jahren wurde zu einer Ikone des Anti-Konsums am Black Friday – auch wenn Kritiker:innen hinterfragten, ob dies nicht dennoch zu mehr Käufen führen könnte.

### Funktioniert Suffizienz Ihrer Meinung nach eher in bestimmten Branchen oder Unternehmensgrößen – oder kann es überall umgesetzt werden?

Es gibt zwar besonders viele Beispiele in Branchen wie Mode oder Möbeln, wo traditionell langlebige Produkte verkauft wurden. *Aber wie die von Laura Niessen erstellte Datenbank suffizienzorientierter Geschäftsmodelle* zeigt, verfolgen sehr viele unterschiedliche Sektoren Suffizienzansätze.

### Wie würde eine Wirtschaft aussehen, in der Suffizienz an die Stelle nicht-nachhaltiger Praktiken tritt?

Um zu beschreiben, wie sie aussehen könnte, nutze ich eine Definition aus einem *gemeinsamen Paper mit Laura Niessen und Sam Short*:

*«In einer suffizienzorientierten Kreislaufwirtschaft werden die Strategien Verweigern, Reduzieren und Neu-Denken gegenüber Recycling priorisiert. Eine suffizienzbasierte Kreislaufwirtschaft ermutigt Bürger:innen zu bewussten Konsumententscheidungen – indem sie mit weniger auskommen, unnötige Käufe vermeiden, Produkte reparieren und pflegen sowie gebraucht, generalüberholt oder wiederaufbereitet kaufen, wo immer möglich, sodass insgesamt weniger Ressourcen verbraucht werden. Unternehmensstrategien und politische Massnahmen unterstützen diese Hierarchie, indem sie Verweigern, Reduzieren und Neu-Denken zu den attraktivsten, machbarsten und sinnvollsten Optionen machen.»*

Ich hoffe, dass unsere Wirtschaft sich in diese Richtung entwickelt – es erscheint mir die naheliegendste Lösung, um den Gesamtverbrauch zu senken. Dafür braucht es jedoch progressivere politische Massnahmen (*siehe auch dieses Paper*), sowohl auf der Ebene des Konsums (z. B.

progressive Besteuerung bei CO<sub>2</sub>-intensiven Aktivitäten wie dem zweiten oder dritten Flug pro Jahr) als auch auf Ebene der Unternehmen (z. B. verpflichtende Herstellerverantwortung, Produktlanglebigkeit). Die EU-Kreislaufpolitik ist ein Anfang – aber sie sollte weitergehen und sowohl Unternehmen als auch individuelles Verhalten stärker adressieren.

**Was brauchen wir für den Übergang zu einer suffizienzorientierten Wirtschaft?**

Eine ganze Menge! Es braucht Veränderungen auf individueller, unternehmerischer, gesellschaftlicher und politischer Ebene: eine Neuausrichtung der Politik, um Suffizienz zu

normalisieren und zu erleichtern, eine strategische Neuausrichtung von Unternehmen, unterstützende Infrastrukturen für Suffizienz, und Veränderungen im individuellen Verhalten. Auch die Bildung sollte früh beginnen, um Suffizienz als zentrale Strategie zum Ressourcenschutz zu verankern. Kurz gesagt: Viele Kräfte müssen zusammenwirken, um diesen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel möglich zu machen.



## Kapitel I: Entstehung und Relevanz von Suffizienz in Unternehmen

Unsere derzeitige Wirtschaftsweise basiert auf einem simplen Prinzip: immer mehr. Mehr Produktion, mehr Umsatz, mehr Konsum. Wachstum gilt als Erfolgsindikator – sowohl auf nationaler Ebene, wo das Bruttoinlandsprodukt als zentrale Messgrösse dient, als auch in Unternehmen, die sich an Umsatzsteigerungen, Skalierung und Marktanteilen messen lassen müssen.

Doch diese Logik gerät zunehmend an Grenzen. Angesichts ökologischer Krisen, Ressourcenknappheit und sozialer Ungleichheit tritt das alternative Konzept der Suffizienz in den Vordergrund. Es bedeutet eine bewusste Begrenzung auf das Wesentliche – mit dem Ziel, ökologische Belastungen zu reduzieren und gleichzeitig ein gutes Leben für alle zu ermöglichen. Der Weltklimarat (IPCC) beschreibt Suffizienzstrategien als Massnahmen, die den Energie- und Ressourcenverbrauch verringern, ohne den Lebensstandard zu gefährden.<sup>1</sup>

Bisher wurde Suffizienz vor allem im Kontext von privatem Konsum diskutiert. Doch inzwischen erreicht das Thema

auch die Wirtschaft und immer mehr Unternehmen beginnen sich kritisch mit ihren Produktionsmengen, der erzeugten Nachfrage und den damit verbundenen Konsummustern auseinanderzusetzen.<sup>2</sup> Gerade in einer Zeit, in der Effizienzgewinne durch Technologien an ihre Grenzen stossen und Recyclingkreisläufe nicht alle Probleme lösen können, wird Suffizienz zu einer wichtigen Strategie für nachhaltiges Wirtschaften. Daher stellen sich Unternehmen, die suffizienzorientierte Geschäftsmodelle und Strategien anstreben, die Frage: «Wie können wir das Notwendige mit möglichst wenig Ressourcenaufwand zur Verfügung stellen?»

### Geschäftsmodelle und Strategien für Suffizienz in Unternehmen

Die Umsetzung von Suffizienz in Unternehmen (*s. Kapitel V*) erfordert einen grundlegenden Wandel in deren Selbstverständnis und Handeln – von der Produktentwicklung über das Marketing bis hin zu Governance-Strukturen (s. Abbildung 1 und Tabelle 1).



Abbildung 1. Suffizienzstrategien (eigene Darstellung, basierend auf Gossen und Niessen 2025)

Extern orientierte Strategien richten sich an Konsument:innen und andere Stakeholder, und zielen darauf ab, ein suffizienzorientiertes Konsumverhalten zu fördern. Dazu gehören beispielsweise Aufklärungs- und Sensibilisierungskampagnen gegen Überkonsum, das Angebot langlebiger und reparierbarer Produkte oder sogar die bewusste

Entscheidung, Werbung zu reduzieren, um keine künstliche Nachfrage zu erzeugen.<sup>3</sup> Manche Unternehmen gehen noch weiter: Sie regen aktiv zum Konsumverzicht an oder setzen sich öffentlich für politische Rahmenbedingungen ein, die nachhaltigen Konsum erleichtern. Intern orientierte Strategien setzen im Unternehmen selbst an. Dazu gehört etwa, die

Produktion konsequent am tatsächlichen Bedarf auszurichten, Produktneuheiten nur dann zu entwickeln, wenn sie nachhaltigen Nutzen stiften oder sich bewusst gegen Wachstumsvorgaben zu entscheiden.<sup>4</sup> Auch strukturelle

Veränderungen wie flache Hierarchien, demokratische Entscheidungsprozesse und alternative Formen der Gewinnverwendung können dazugehören.

**Tabelle 1: Suffizienzstrategien**

Bezeichnung	Beschreibung
<b>INTERN</b>	
Wachstumsziele begrenzen (z. B. Gewinn, Gehälter)	Nicht Gewinnmaximierung steht im Mittelpunkt, sondern das Erreichen der Kostendeckung (break-even). Ziel ist es, eine bewusst begrenzte Unternehmensgrösse zu erreichen oder halten.
Investitionen anpassen und Gewinnerwartungen von Anteilseigner:innen begrenzen	Governance-Strukturen, die sicherstellen, dass Anteilseigner:innen keine Zinsen oder Dividenden erhalten, um Entscheidungen unabhängig von externen, profitorientierten Interessen treffen zu können. Auswahl von Investor:innen, die langfristige Wirkung vor kurzfristigen Dividenden bevorzugen.
Mitarbeiterschulungen zu Suffizienz möglichst in allen Unternehmensbereichen anbieten	Berufliche Schulungen zu Suffizienz, um Suffizienzprinzipien möglichst in allen Bereichen (Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Verkauf, Verwaltung, etc.) umzusetzen und/oder Kund:innen suffizienzorientiert zu beraten.
Suffizienzfördernde Führung und Unternehmenskultur	Die Unternehmensführung verfolgt ein menschenzentriertes Führungsverständnis und fördert eine Unternehmenskultur, die darauf abzielt, dass sich Mitarbeitende mit Suffizienz identifizieren.
Suffizienzorientierte Eigentums- und Governance-Modelle	Auswahl von Eigentums- und Steuerungsmodellen, die dem Gemeinwohl dienen statt der Gewinnmaximierung und die sicherstellen, dass die wirtschaftlichen Aktivitäten innerhalb planetarer Grenzen bleiben.
Technische Mittel begrenzen	Suffizienzorientierte Kriterien für die Beschaffung von technischen Geräten anwenden, um den Energie- und Ressourcenverbrauch zu senken (z. B. digitale Suffizienz).
Geografischen Wirkungsbereich begrenzen	Fokussierung des Absatzmarktes auf nahegelegene geografische Gebiete, Begrenzung von Lieferketten auf die Region, Rückverlagerung von Produktionsprozessen («Backshoring»).
Input begrenzen	Eingesetzte Ressourcenmengen in der Produktion bzw. in allen Bereichen so weit wie möglich senken. Sicherstellen, dass der eigene Ressourcenverbrauch in allen Unternehmensbereichen so weit wie möglich gesenkt wird.
Output begrenzen	Produktionsmengen begrenzen bzw. an tatsächlicher Nachfrage der Kund:innen ausrichten.
Vermeidung von Kaufanreizen durch Begrenzung der Produktvielfalt	Vermeidung schneller Innovationszyklen, unnötiger Produkteinführungen oder mehrerer Kollektionen pro Jahr.
<b>EXTERN</b>	
Beratung, Kommunikation und Information für suffizienzorientierte Konsumententscheidungen	Beratung, Kommunikation und Bildung, die zu reduziertem Konsum beitragen und Konsument:innen dabei unterstützen, Konsummuster zu reflektieren und zu verändern.
Lobbyarbeit und Aktivismus für suffizienzförderliche Rahmenbedingungen	Eintreten für gesetzliche Rahmenbedingungen, die massvolles Wirtschaften begünstigen, sowie Aufbau eines suffizienzfördernden Geschäftsumfelds und Stakeholderbeziehungen.
Verzicht auf konsumstimulierende Verkaufs- und Vermarktungsinstrumente	Verzicht auf Rabattaktionen, um nicht zum Mehrkonsum zu animieren (z. B. Anti-Black-Friday-Kampagnen). Begrenzung der Marketingaktivitäten (z. B. keine Werbebudgets).
Langlebige, reparierbare Produkte	Produktdesign bzw. Angebotsauswahl, die auf Langlebigkeit, Modularität und Reparierbarkeit ausgerichtet ist. Produktion auf Bestellung mit Personalisierung oder Upcycling.
Angebote zur Verlängerung der Nutzungsdauer	Möglichkeiten zur Verlängerung der Produktnutzung (z. B. mobile und stationäre Reparaturdienste, «Remanufacturing») und Plattformen für Sharing, Leasing, Miete und Tausch von Produkten, Dienstleistungen oder Fähigkeiten. Schulungen oder Materialien für Eigenreparatur durch Konsument:innen.
Verlängerte Produktgarantien	Über die gesetzlichen Regeln hinaus verlängerte Produktgarantie, damit Produkte länger verwendet statt frühzeitig ersetzt werden.
Suffizienzfördernde Preissteuerung	Angemessene Preise für suffizienzfördernde Produkte und Dienstleistungen, bei denen ein höherer Ressourcenverbrauch teurer wird.

## Abgrenzung und Vergleich mit anderen Konzepten für Unternehmensverantwortung

In der aktuellen Nachhaltigkeitsdebatte gibt es viele Ansätze, wie Unternehmen ihrer Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft gerecht werden sollen. Lange hat sich nachhaltiges Wirtschaften auf Effizienz fokussiert und auf mehr Output bei weniger Ressourcenverbrauch gezielt, z. B. durch technologische Innovation, optimierte Prozesse oder neue Materialien. Doch dieser Ansatz greift zu kurz, da Effizienzgewinne oftmals durch den sogenannten Rebound-Effekt wieder zunichte gemacht werden – sei es durch einen steigenden Energiebedarf bei komplexeren Produktionsverfahren oder durch steigenden Konsum aufgrund niedrigerer Preise.

Ein weiteres viel diskutiertes Konzept ist die Kreislaufwirtschaft. Hier geht es darum, den Ressourcenfluss im Wirtschaftssystem zu schliessen, etwa durch Recycling, Wiederverwendung oder langlebige Produktgestaltung. Damit verbunden sind zirkuläre Geschäftsmodelle, die wirtschaftlichen Wert generieren, indem sie Materialien im Umlauf halten und Abfall vermeiden. Strategien wie das Verlangsamten (durch längere Nutzung), Schliessen (durch Wiederverwertung) und Verringern (durch Ressourceneinsparung) des Materialkreislaufts tragen zur Zirkularität von Wirtschaftskreisläufen bei.<sup>5</sup> Ein bekanntes Beispiel ist das Product-as-a-Service-Modell: Anstatt ein Gerät zu kaufen, zahlen Kund:innen für die Nutzung, was Anreize schafft, Produkte robuster und reparierbarer zu gestalten.<sup>6</sup>

Sowohl Effizienz als auch Kreislaufwirtschaft liefern wichtige Beiträge zur Nachhaltigkeit. Doch sie bleiben oft innerhalb der bestehenden Wirtschaftslogik und optimieren Prozesse, ohne grundlegend zu hinterfragen, wie viel produziert oder konsumiert werden sollte.

Ein vergleichsweise neues Konzept mit dem Potenzial für tiefgreifende Transformationen sind regenerative Geschäftsmodelle. Sie gehen über die Vermeidung von Schäden hinaus und zielen aktiv darauf ab, natürliche und soziale Systeme zu stärken, beispielsweise durch Aufforstung, Bodenregeneration oder Gemeinwohlorientierung.<sup>7</sup> In der Praxis können sich Suffizienz und Regeneration gegenseitig ergänzen: Wo Suffizienz Ressourcen schont, schafft Regenerativität neue Lebensräume. Und wo Suffizienz den Verbrauch reduziert, belebt Regenerativität gemeinschaftliche Praktiken. Die Kombination aus beiden kann eine neue Form des Wirtschaftens begründen, die die Potenziale beider Ansätze vereint.

## Auslöser und Vorteile: Warum Unternehmen Suffizienz in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen

Die Entscheidung für ein suffizienzorientiertes Geschäftsmodell ist meistens wertebasiert und wird aus innerer

Überzeugung getroffen, getragen von einem Verantwortungsgefühl für Mensch und Umwelt. Studien zeigen, dass insbesondere Werte wie Authentizität, Transparenz, Fürsorge und Selbstverantwortung eine grosse Rolle spielen.<sup>8</sup>

Aber auch direkte Vorteile für das Unternehmen machen den Schritt lohnend (*s. Kapitel V*). Suffizienz kann ein Alleinstellungsmerkmal und Wettbewerbsvorteil sein, das langfristige wirtschaftliche Perspektiven eröffnet. Suffizienzorientierte Unternehmen werden zum Vorreiter einer breiteren Transformation und können sich frühzeitig auf zukünftige regulatorische Entwicklungen einstellen. Beispiele wie der Reparaturindex in Frankreich<sup>9</sup> oder die EU-Richtlinie «Recht auf Reparatur» zeigen, dass politische Massnahmen zunehmend in diese Richtung gehen. Studien haben zudem stärkere Kundenbindung, höhere Kundenzufriedenheit und eine engere Beziehung zu wichtigen Stakeholdern als Vorteile identifiziert.<sup>10</sup>

Auch innerhalb des Unternehmens kann Suffizienz positive Wirkungen entfalten: Mehr Zufriedenheit bei Mitarbeitenden durch eine sinnstiftende Arbeit und demokratische Beteiligungsprozesse stärken die Resilienz von innen heraus.



Die Webseite Massvoll Wirtschaften ([massvoll-wirtschaften.de](https://massvoll-wirtschaften.de)) baut auf den Erkenntnissen des Forschungsprojekts «Massvoll Wirtschaften» auf, das zwischen 2024 und 2025 von der TU Berlin und der BTU Cottbus-Senftenberg durchgeführt und von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt gefördert wurde. Das Playbook gibt klare Tipps und Informationen zur Umsetzung von Suffizienzstrategien in Unternehmen und umfasst Unternehmensporträts, praktische Checklisten und einen Mythen-Check.

## Herausforderungen: Zwischen Idealismus und Realität

So vielversprechend Suffizienzstrategien klingen, stossen Unternehmen trotzdem auf vielfältige Hindernisse (s. **Kapitel IV**). Ein zentrales Problem ist das vorherrschende Wirtschaftssystem selbst, das Wachstum und Umsatzsteigerung belohnt, während Suffizienz oft als unrentabel gilt. Unternehmen, die weniger produzieren oder verkaufen, riskieren Wettbewerbsnachteile oder wirtschaftlich unter Druck zu geraten.<sup>11</sup> Als Reaktion darauf verlagern suffizienzorientierte Unternehmen ihren Fokus auf alternative Finanzierungsquellen wie Crowdfunding oder suchen Investor:innen, die keine hohen Renditen fordern (s. **Kapitel II**).<sup>12</sup>

Zudem können die im Rahmen von Suffizienzstrategien implementierten transparenten Lieferketten zu höheren Qualitätsansprüchen und einem grösseren Entwicklungsaufwand führen, wodurch beispielsweise langlebigere Produkte teurer werden.<sup>13</sup> Gleichzeitig sind suffizienzorientierte Unternehmen oft kleiner und verfügen nicht über die gleichen Skaleneffekte wie ihre konventionellen Mitbewerber. Um diesen Nachteil auszugleichen, schliessen sie sich mit anderen Unternehmen zusammen und setzen auf Kooperationen und Austausch.

Ein weiteres Hindernis ist die Konsumkultur, die vor allem in westlichen Gesellschaften verbreitet ist. Viele Konsument:innen sind an Bequemlichkeit, Verfügbarkeit und billige Preise gewöhnt. Unternehmen, die auf nachhaltigen und bewussten Konsum setzen, müssen daher auch die Produkterwartungen und Konsumeinstellungen verändern, z. B. durch konsumkritische Kommunikation.<sup>14</sup> Hinzu kommen politische Barrieren, da viele Förderprogramme und steuerliche Regelungen wachstumsorientierte Geschäftsmodelle bevorzugen.<sup>15</sup>

## Wachstum neu denken: Wie Suffizienzunternehmen ein anderes Verständnis von Erfolg entwickeln

Suffizienzunternehmen bewegen sich in einem Spannungsfeld. Einerseits agieren sie in einem System, das Wachstum

und Absatzsteigerungen belohnt und oft sogar voraussetzt, etwa bei der Kreditvergabe oder im Wettbewerb mit anderen Unternehmen ihrer Branche. Andererseits haben sie sich freiwillig zur Einhaltung planetarer Grenzen bekannt und vermeiden deshalb Wachstum um des Wachstums Willen.

Dieser Zielkonflikt ist im Unternehmensalltag erkennbar. Wenn etwa ein Unternehmen die Produktionsmenge begrenzt oder seine Kund:innen zu weniger Konsum anregt, können kurzfristig Umsätze und Wiederkäufe sinken. Wenn gleichzeitig Serviceangebote mittel- bis langfristig ausgebaut werden, können diese finanziellen Nachteile abgedeckt werden. Das Spannungsfeld zwischen Profitmaximierung und Suffizienzförderung ist für viele Unternehmen dennoch häufig noch ein Hindernis. Der Ökonom Tim Jackson hat sich bereits im Jahr 2009 in seinem Buch «Wohlstand ohne Wachstum» mit diesem Zusammenhang beschäftigt.<sup>16</sup>

Aber für Suffizienzunternehmen bedeutet Wachstum nicht pauschal etwas Schlechtes. Vielmehr hinterfragen sie die Qualität, Richtung und das Ziel von Wachstum.<sup>17</sup> Es geht darum, sinnvoll zu wachsen und immaterielle Wirkungen zu vergrössern, wie z. B. die Steigerung von Vertrauen und gesellschaftlichem Nutzen. In der Praxis zeigen sich dabei unterschiedliche Strategien (s. Abbildung 2), unter anderem:

- **Wachstumsagnostizismus:** Manche Unternehmen streben nicht per se nach Wachstum, schliessen es aber auch nicht aus. Sie machen ihr Handeln nicht vom Umsatz abhängig, sondern orientieren sich an Bedürfnissen und Wirkungen.
- **Begrenztes Wachstum:** Andere streben gezielt ein bescheidenes oder qualitatives Wachstum an, z. B. durch die Verbreitung von Suffizienz-Prinzipien oder die Schaffung von Alternativen im Markt.
- **Wachstumsverzicht:** Einige Pioniere organisieren ihr Unternehmen so, dass es dauerhaft ohne Wachstum bestehen kann. Hier sind alternative Eigentumsformen oder Reinvestitionen von Gewinnen in gemeinnützige Projekte vielversprechende Wege.

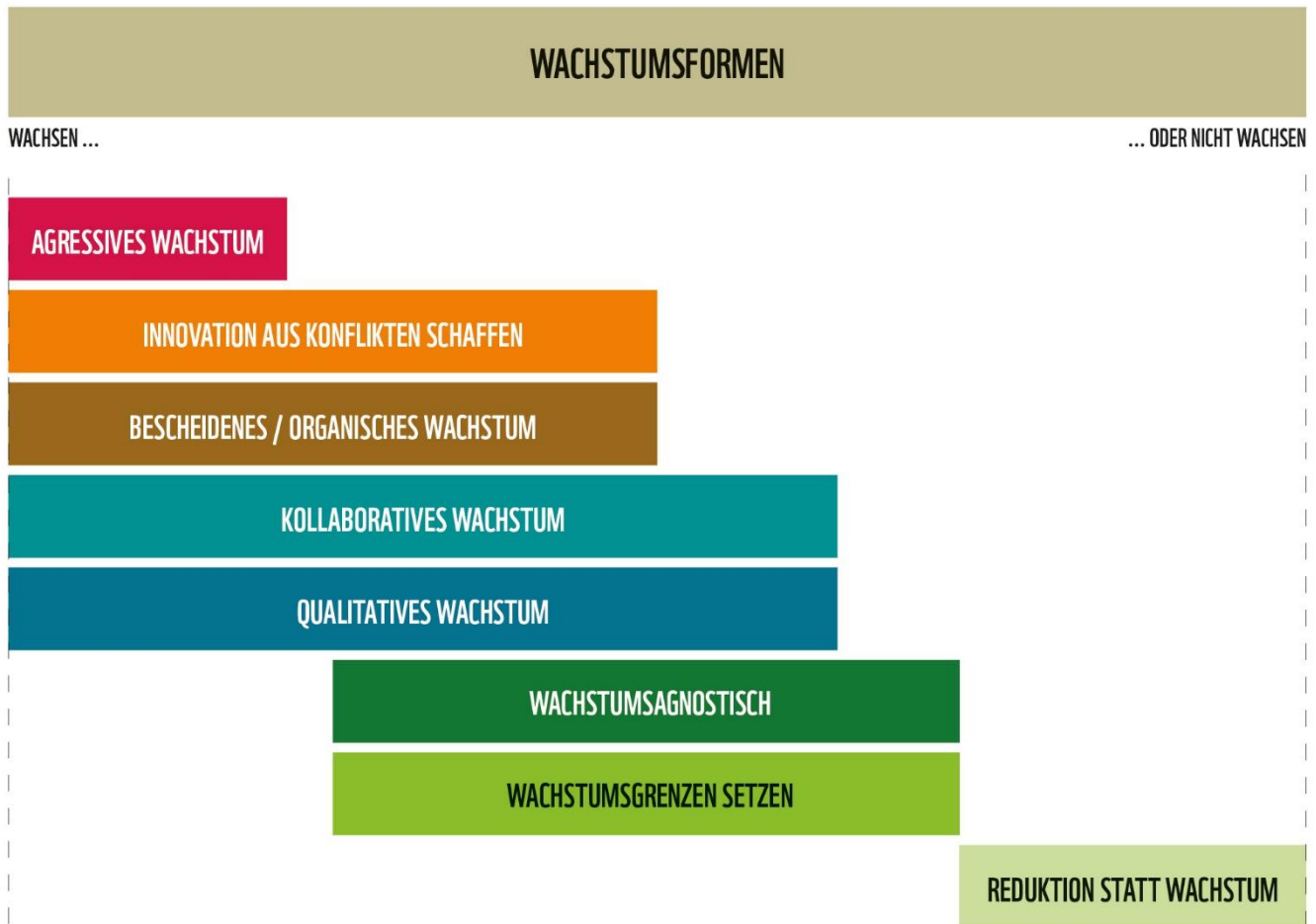


Abbildung 2. Wachstumsformen in suffizienzorientierten Unternehmen (Niessen, Gossen und Beyeler, et al. 2025)

Wenn Wachstum nicht länger das Maß aller Dinge ist, braucht es andere Bezugspunkte für unternehmerischen Erfolg. Suffizienzunternehmen orientieren sich stattdessen an Prinzipien wie Bedürfnisorientierung, Gemeinwohl und Sinn oder Beziehungsqualität und Fürsorge, und deuten Kennzahlen für wirtschaftlichen Erfolg um. So wird dieser

nicht nur in Umsatz, sondern z. B. in gesteigerten Reparaturquoten, höherer Kundenzufriedenheit oder ökologischen und sozialen Verbesserungen gemessen.



## Kapitel II: Neugestaltung von Unternehmensstrukturen für Suffizienz

Zwar lässt sich Suffizienz grundsätzlich auch innerhalb konventioneller Unternehmensstrukturen umsetzen, doch einige Unternehmen passen ihre Strukturen gezielt an, um den beschriebenen Herausforderungen und Zielkonflikten zu begegnen. Solche alternativen Unternehmensstrukturen können Suffizienz fördern und verhindern, dass Organisationen in konventionelle Wachstumslogiken zurückfallen, die Überkonsum antreiben. Die folgenden Abschnitte zeigen, wie Unternehmensstrukturen die Voraussetzungen stärken können, sodass Suffizienz zu einer tragfähigen und dauerhaften Geschäftspraxis wird (s. Abbildung 3).

### Eigentum neu denken: Verantwortung für Suffizienz verankern

Eigentum prägt die Werte, Prioritäten und strategische Ausrichtung eines Unternehmens. Es bestimmt, wer die Organisation kontrolliert, wer die Ziele setzt und wer von ihrem Erfolg profitiert. Damit ist Eigentum ein wirkungsvoller Hebel, um unternehmerisches Handeln an Suffizienz auszurichten.<sup>18</sup> In konventionellen Unternehmen liegt das Eigentum jedoch oft bei Aktionär:innen, die primär auf wirtschaftliche Renditen fokussieren. Dadurch überwiegen in Investitionsentscheidungen häufig Profitinteressen gegenüber sozialen und ökologischen Zielen – insbesondere, wenn finanzielle Renditen und Nachhaltigkeitsziele in Konflikt geraten.

Dieses Eigentumsmodell geht auf die im 19. Jahrhundert entstandene börsennotierte Aktiengesellschaft zurück, die es Unternehmen ermöglichte, grosse Mengen Kapital von einer breiten, meist anonymen Anlegerbasis einzuwerben. Zwar förderte diese Struktur Industrialisierung, Innovation und Wachstum, doch sie trennte Eigentum zugleich von Verantwortung: Aktionär:innen erhielten Anspruch auf Gewinne, ohne für langfristige Folgen eintreten zu müssen. Diese Entkopplung besteht bis heute fort. Unternehmen stehen dadurch unter permanentem Druck, Produktion und Nachfrage zu steigern, um Gewinne und Investorenerwartungen zu erfüllen – ein zentraler Treiber von Überkonsum und Ressourcenerschöpfung, der den Prinzipien der Suffizienz widerspricht.<sup>19</sup>

Viele suffizienzorientierte Unternehmen wenden sich daher alternativen Eigentumsmodellen zu, bei denen Kontrolle und Entscheidungsbefugnisse an Personen gebunden sind, die direkt am Unternehmenszweck beteiligt oder diesem verpflichtet sind.<sup>20</sup> Diese Modelle verteilen Macht neu, begrenzen extraktive finanzielle Anreize und stärken die Autonomie. Sie schaffen damit die strukturellen Voraussetzungen für Suffizienz im Unternehmensalltag.

In der Praxis haben sich insbesondere zwei Ansätze etabliert: Genossenschaften und Kollektive sowie eigentümer- oder familiengeführte Modelle.

In Genossenschaften und Kollektiven teilen sich Mitarbeitende, Produzierende oder Konsument:innen das Eigentum und entscheiden gemeinsam über die Verwendung von Gewinnen und die strategische Ausrichtung. Dies schafft eine solide Grundlage für auf Suffizienz ausgerichtete Praktiken, indem es demokratische Entscheidungsfindung, Verantwortung und eine gerechte Verteilung der Wertschöpfung fördert.<sup>21</sup> Ein Beispiel ist Ortoloco, ein solidarisch wirtschaftender Biobetrieb bei Zürich, dessen Mitglieder finanzielle Beiträge leisten und bei der Arbeit auf dem Bauernhof helfen, sich an der Ernte beteiligen und an Produktionsentscheidungen beteiligt sind.<sup>22</sup> Das Unternehmen befindet sich in gemeinschaftlichem Verantwortungseigentum, sodass Ortoloco keinem Druck ausgesetzt ist, seine Gewinne zu maximieren oder schnell zu expandieren, sondern sich stattdessen auf ökologische Pflege, lokale Ernährungssouveränität und die Widerstandsfähigkeit der Gemeinschaft konzentriert.

In eigentümer- oder familiengeführten Unternehmen handeln die Eigentümer:innen oft als Hüter:innen des Unternehmenszwecks und sind eng in die operative Arbeit eingebunden – ein Umfeld, das Suffizienz begünstigen kann.<sup>23</sup> In diesen Unternehmen wird der Dialog mit Mitarbeitenden, Lieferant:innen und Gemeinschaften gefördert, wodurch die Ausrichtung zwischen Geschäftsstrategie und gesellschaftlichem Wohlergehen gestärkt wird. Ausserdem verfügen diese Unternehmen über höhere Reserven und sind weniger abhängig von externen Investor:innen und Finanzmärkten. Diese finanzielle Unabhängigkeit ermöglicht Entscheidungen zugunsten langfristiger Resilienz – sichtbar etwa in organischem Wachstum und dem Verzicht auf Entlassungen in Krisenzeiten.<sup>24</sup>

Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bewahren ihren Zweck durch starke regionale Verwurzelung und enge Verbindungen zu lokalen Gemeinschaften, die durch eine aktive Eigentümerführung gestärkt werden.

Trotz dieser Stärken droht bei Übergaben die Gefahr eines «Mission Drift». Einige Unternehmen begegnen diesem Risiko, indem sie das Eigentum in eine Stiftung überführen, die die dem Gründungszweck des Unternehmens vor dem Druck schützt, die Dividendenausschüttungen zu maximieren.<sup>25</sup> Das daraus hervorgegangene Modell der Verantwortungseigentümerschaft (Steward Ownership) verankert den Unternehmenszweck rechtlich: Kontrolle liegt bei zweckorientierten Personen, Gewinne werden reinvestiert oder für soziale und ökologische Ziele eingesetzt.<sup>26</sup> Durch die Trennung von Stimmrechten und Kapitalanteilen schützt dieses Modell vor spekulativem Druck und stärkt die strategische Unabhängigkeit – eine solide Basis für suffizienzorientierte Unternehmensführung.

Internationale Beispiele sind Patagonia, das 2022 seine Anteile einem Treuhandmodell übergab, der alle nicht in das Unternehmen reinvestierten Gewinne für Umweltzwecke verwendet.<sup>27</sup> Auch Einhorn, ein in Berlin ansässiges Startup, das nachhaltige Kondome und Menstruationsprodukte herstellt, orientiert sich an einem Modell von Verantwortungseigentum. Das Eigentum liegt bei denjenigen, die aktiv am Unternehmen beteiligt sind und nicht bei externen Aktionär:innen.<sup>28</sup>

## Finanzierung neu denken: Kapitalströme auf Suffizienz ausrichten

Finanzierung bestimmt wesentlich, wie Unternehmen wachsen, investieren und agieren. Kapital ist nie neutral – es bringt Erwartungen mit sich, die strategische Prioritäten prägen. Konventionelle Investor:innen erwarten schnelle, skalierbare Renditen und drängen Unternehmen dazu, Kosten zu senken, Produktion zu steigern oder Märkte zu erweitern. So entscheidet die Finanzierungslogik oft darüber, ob ein Unternehmen Suffizienz verfolgen kann oder in wachstumsgetriebene Muster zurückfällt.<sup>29</sup>

Damit suffizienzorientierte Geschäftsmodelle gedeihen können, muss Finanzierung über reine Profitmaximierung hinaus gedacht werden. Viele Unternehmen experimentieren bereits mit alternativen Finanzierungsstrategien, die Autonomie bewahren, den Zweck verankern und externe Einflussnahme begrenzen.<sup>30</sup>

Ein zentraler Ansatz besteht darin, externes Kapital zu begrenzen und die Abhängigkeit von Investor:innen zu verringern, deren Prioritäten möglicherweise nicht mit der Unternehmensmission übereinstimmen.<sup>31</sup> Unternehmen wie Neumarkter Lammsbräu oder die Schweizer «Cradle-to-Cradle» Vögel Druckerei setzen auf geringe Verschuldung, die es ihnen erlaubt, organisch zu wachsen und strategische Entscheidungen auf Langfristigkeit auszurichten anstatt auf kurzfristige Gewinne.<sup>32</sup>

Ein weiterer wichtiger Hebel ist die Ausrichtung der Finanzströme auf die Unternehmensziele durch interne Richtlinien, welche die Verwendung von Gewinnen regeln. Instrumente wie Dividendenobergrenzen, obligatorische Reinvestitionsrichtlinien, Modelle zur Gewinnbeteiligung der Mitarbeitenden und resilienzorientierte Rücklagen tragen dazu bei, dass die Gewinne mit dem Unternehmenszweck in Einklang bleiben.<sup>33</sup> So reinvestiert beispielsweise die grüne Suchmaschine Ecosia 80 Prozent ihrer Gewinne in Wiederaufforstungsprojekte, sodass ihre finanziellen Ressourcen direkt zur Förderung von Umweltzielen beitragen.<sup>34</sup> In ähnlicher Weise verfolgt Fairphone, ein niederländisches Sozialunternehmen, das ethische und modulare Smartphones herstellt, eine strenge Reinvestitionspolitik, die Überschüsse in die Verbesserung des Produktdesigns, transparente Lieferketten und Umweltfreundlichkeit fließen lässt.<sup>35</sup>

Alternative Finanzierungsquellen unterstützen ebenfalls auf Suffizienz ausgerichtete Geschäftspraktiken, indem sie Stakeholder wie Mitarbeitende oder Kund:innen als Mitfinanzierende einbinden.<sup>36</sup> Diese Modelle diversifizieren das Kapital, stärken das Stakeholder-Engagement und verringern die Abhängigkeit von wachstumsorientierten Investor:innen. So befindet sich beispielsweise die Carbotech AG, ein Schweizer Umweltberatungsunternehmen, vollständig im Besitz der Mitarbeitenden.<sup>37</sup> Dies gibt den Mitarbeitenden sowohl Entscheidungs- als auch Finanzrechte und fördert eine Kultur der gemeinsamen Verantwortung. In ähnlicher Weise hat Crowd Container Crowdfunding genutzt, um mit Unterstützung der Kund:innen faire Lieferketten aufzubauen<sup>38</sup>, während Start-ups wie Too Good To Go Impact Investing genutzt haben, um die Reduzierung von Lebensmittelabfällen zu skalieren, ohne ihre Kernaufgabe zu beeinträchtigen.<sup>39</sup> Diese Beispiele zeigen, dass Finanzen neu gedacht werden müssen, um Suffizienz in Geschäftspraktiken zu verankern – nicht als Quelle kurzfristiger Gewinne, sondern als Wegbereiter langfristiger Vorteile für Unternehmen, Menschen und den Planeten. Durch eine engere Verknüpfung des Kapitals mit dem Zweck können alternative Finanzierungsformen Unternehmen auch dabei helfen, mit dem inhärenten Spannungsfeld zwischen Suffizienz und Wachstum umzugehen.<sup>40</sup>

## Governance neu denken: Suffizienz im Alltag verankern

Governance legt fest, wie Entscheidungen getroffen werden und wer daran beteiligt ist. In vielen Unternehmen liegen Entscheidungen traditionell bei Führungskräften oder Eigentümer:innen – mit wenig Einflussmöglichkeiten für Mitarbeitende, Lieferant:innen oder lokale Gemeinschaften. Das fördert eine einseitige Priorisierung finanzieller Ziele und blendet soziale und ökologische Auswirkungen aus. Ferner exkludiert es die Personen, die am meisten von den Unternehmensentscheidungen betroffen sind.

Alternative Governance-Ansätze zeigen, wie sich Suffizienz wirksam in den Alltag integrieren lässt. Viele suffizienzorientierte Unternehmen setzen auf inklusive und dezentralisierte Entscheidungsstrukturen.<sup>41</sup> Diese Form der Stakeholder-Beteiligung bezieht unterschiedliche Perspektiven in die Gestaltung der Unternehmensausrichtung ein und schafft Raum für Experimente und kontinuierliches Lernen, die für den Übergang zu Suffizienz unerlässlich sind.<sup>42</sup>

Ein Beispiel hierfür ist Riversimple, ein britischer Hersteller von Wasserstoffautos, der sechs Treuhändern, die wichtige Interessengruppen wie Umwelt, Mitarbeitende, Nutzer:innen und Investor:innen vertreten, Governance-Rechte einräumt.<sup>43</sup> Dieses Governance-Modell stellt sicher, dass keine einzelne Gruppe die Entscheidungsfindung dominiert und dass langfristige Auswirkungen Vorrang vor kurzfristigen Erträgen haben. In ähnlicher Weise verwendet FREITAG, ein Schweizer Hersteller von Taschen und Accessoires, ein Holokratie-Modell, das die Entscheidungsgewalt auf

selbstverwaltete Teams verteilt und so kontinuierliches Lernen, die Stärkung der Mitarbeitenden und die Ausrichtung auf Umweltziele fördert<sup>44</sup> (s. Kapitel III). Darüber hinaus geht Governance über die interne Entscheidungsfindung hinaus und umfasst auch die Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg. Durch den Beitritt zu Allianzen wie «Economy for the Common Good» können Unternehmen gemeinsam neue Industriestandards schaffen, das Lernen unter Gleichgesinnten fördern und Impulse für einen systemischen Wandel hin zur Suffizienz setzen.

Governance bestimmt auch, wie Leistung gemessen wird und welche Arten von Werten anerkannt werden.

Traditionelle KPIs und finanzielle Anreize lassen oft die sozialen und ökologischen Beiträge eines Unternehmens ausser Acht. Um dem entgegenzuwirken, führen einige Unternehmen Rahmenwerke wie das «Common Good Balance Sheet» ein, um nicht-finanzielle Ziele in die strategische Entscheidungsfindung zu integrieren. So stellt beispielsweise die deutsche Brauerei Clemens Härle langfristige ökologische und soziale Nachhaltigkeit über Wachstum. Das Management reinvestiert Gewinne in erneuerbare Energien, lokale Beschaffung und das Wohlergehen der Gemeinschaft und verankert damit Prinzipien der Suffizienz direkt in der Unternehmensführung und Entscheidungsfindung.<sup>45</sup>



Abbildung 3. Strukturelle Hebel in den Bereichen Eigentumsverhältnisse, Finanzierung und Governance zur Verankerung von Suffizienz in den Kerngeschäftspraktiken (eigene Darstellung)



## Kapitel III: Praxisbeispiele

### Der Modesektor

#### Hintergrund

Der Modesektor stand in den vergangenen Jahren zunehmend unter Beobachtung. Die Medien berichteten über den Abfall, der durch bestehende (Fast-)Fashion-Geschäftsmodelle entsteht<sup>46</sup>, über Katastrophen, die durch gefährliche Arbeitsbedingungen in Bekleidungsfabriken ausgelöst wurden<sup>47</sup>, und über die Umweltauswirkungen des Tragens von Kleidung, beispielsweise durch die Freisetzung von Mikroplastik beim Waschen synthetischer Kleidung.<sup>48</sup> Es gibt eine Vielzahl ökologischer und sozialer Probleme im Zusammenhang mit dem Sektor, von denen die meisten durch den derzeitigen Umfang des Modekonsums verstärkt werden.

In nur sechzehn Jahren (1996–2012) stieg die durchschnittliche Menge an gekaufter Kleidung pro Person in der EU um 40 Prozent.<sup>49</sup> In den Vereinigten Staaten kauft der:die durchschnittliche Kund:in jährlich mehr als 60 neue Kleidungsstücke – gleichmässig verteilt wären das ein neues Kleidungsstück alle fünfeinhalb Tage.<sup>50</sup> Gleichzeitig wird Kleidung kürzer getragen<sup>51</sup> und seltener genutzt. Im Vereinigten Königreich beispielsweise wird weniger als 30 Prozent einer durchschnittlichen Garderobe aktiv getragen.<sup>52</sup> Auch Schweizer Kund:innen folgen diesen Trends – sie verzeichnen die weltweit zweithöchsten Ausgaben für Fast Fashion; nur Kund:innen in Luxemburg geben noch mehr Geld für nicht-nachhaltige Kleidung aus.<sup>53</sup> Aufgrund des hohen Konsums und der hohen Abfallrate im Modesektor wird geschätzt, dass er bis zu 10 Prozent der weltweiten Treibhausgasemissionen verursacht.<sup>54</sup>

#### Problemlösung im Modesektor

Um das Problem des Überkonsums im Modesektor anzugehen, sind drei parallele Bemühungen erforderlich<sup>55</sup>:

1. Die allgemeine Reduzierung von Konsum mit hoher Umweltbelastung (in Form neuer Kleidung und Fast Fashion),
2. eine Verschiebung hin zu nachhaltigeren Optionen (z. B. Kauf von Second-Hand-Kleidung) und
3. der Umstieg auf nachhaltigere Materialien für die Kleidungsstücke, die weiterhin produziert werden.

Während alle drei Bemühungen wichtig sind, ist die absolute Reduktion des Modekonsums der wirkungsvollste Wandel. Die Verringerung des Kaufs neuer Kleidung reduziert die Nachfrage nach neuer Produktion. In der Praxis sollte Nicht-Konsum auch zur Nicht-Produktion neuer Artikel führen, was Ressourcen und Treibhausgasemissionen spart. Ebenso kann die Verlängerung der Lebensdauer eigener Kleidungsstücke – etwa durch Reparatur – die Notwendigkeit vermeiden, neue Kleidung zur Ersetzung beschädigter Artikel zu kaufen.

Forschung zu Suffizienz in Bekleidungsunternehmen hat die Bedeutung von Slow Fashion hervorgehoben – eine nachhaltige Produktion mit geringen Stückzahlen –, um Überproduktion und Überkonsum zu vermeiden.<sup>56</sup> Um der Kultur der Fast Fashion mit übermässiger Neuheit und Produktion entgegenzuwirken, kann Suffizienz in der Mode darauf abzielen, nur das zu produzieren und zu verkaufen, was wirklich benötigt wird. Durch interne Strategien können Unternehmen ihre Produktionsvolumen an die Nachfrage anpassen, beispielsweise durch ein Vorbestellsystem oder die Vermeidung unnötiger Produktinnovationszyklen, etwa durch die Herstellung zeitloser statt saisonaler Artikel oder durch das Nicht-Folgen von Trends.

Im Sinne von Slow Fashion können Unternehmen zudem ihren Kund:innen helfen, ihren Konsum neu zu überdenken, indem sie Bewusstsein für tatsächliche Bedürfnisse schaffen, über die Auswirkungen des Modekonsums aufklären und Produktlebensdauer durch lange Garantien und Reparaturunterstützung fördern. Schliesslich können Unternehmen ihre Kund:innen bei Do-it-yourself-Aktivitäten unterstützen: Durch Bildungsangebote zum Selbermachen oder Reparieren von Kleidung schafft das Unternehmen eine zusätzliche Einnahmemöglichkeit und vermittelt gleichzeitig den Wert von Kleidungsstücken.

## Fallstudien

### LOOM

**Gründung:** 2016

**Hauptsitz:** Frankreich

**Unternehmensgröße:** Klein (weniger als 50 Mitarbeitende)

Das 2016 in Frankreich gegründete Unternehmen Loom produziert und verkauft langlebige Kleidung aus Naturmaterialien, die in Europa hergestellt wird. Um dem Überkonsum von Kleidung entgegenzuwirken, sind die Artikel saisonlos gestaltet und das Unternehmen versucht aktiv, seine Kundschaft für Suffizienz zu sensibilisieren – unter anderem durch die Ablehnung von Ausverkäufen und Rabatten. Der Slogan «Moins mais mieux» (Weniger, aber besser) spiegelt die Zielsetzung wider, suffizienzorientierten Konsum zu unterstützen.

### Suffizienzstrategien

Loom wendet intern und extern orientierte Suffizienzstrategien an (s. Abbildung 1). Die folgenden intern orientierten Strategien dienen dazu, Suffizienz im Unternehmen zu verankern:

- **Vermeidung von Kaufanreizen durch Begrenzung der Produktvielfalt:** Loom entwickelt Generationen von Produkten statt Kollektionen und versucht, bestehende Produkte zu verbessern, statt neue zu entwickeln.<sup>57</sup>
- **Suffizienzorientierte Eigentums- und Governance-Modelle:** 2019 beschlossen die Gründer von Loom, einen alternativen Finanzierungsweg einzuschlagen. Um finanziell unabhängig zu bleiben und ihre suffizienzorientierten Aktivitäten fortzusetzen, ermöglichten sie 600 Kund:innen, Aktionär:innen zu werden.<sup>58</sup> Durch diese Struktur kann das Unternehmen organisch wachsen, ohne dass Aktionär:innen schnelleres Wachstum verlangen.
- **Investitionen anpassen und Gewinnerwartungen von Anteilseigner:innen begrenzen:** Da Loom im Besitz der Gründer, Mitarbeitenden und rund 600 Kund:innen ist, wird den Aktionär:innen vermittelt, dass sie keine schnellen Renditen erwarten sollen, sondern kleine, stetige Rückflüsse zur Wiedererlangung ihrer Investitionen.<sup>59</sup>
- **Geografischen Wirkungsbereich begrenzen:** Obwohl Loom derzeit europaweit verkauft, sind die Website und die Unternehmensdarstellung ausschliesslich auf Französisch verfügbar. Die Produktion findet hauptsächlich in Portugal statt, mit dem Ziel, wo möglich in Frankreich zu produzieren.
- **Input begrenzen:** Loom verwendet Naturmaterialien und ausschliesslich Bio-Baumwolle.

Um einen auf Suffizienz ausgerichteten Lebensstil zu fördern, verfolgt Loom die folgenden extern orientierten Strategien:

- **Verzicht auf konsumstimulierende Verkaufs- und Vermarktungsinstrumente:** Die Marketingstrategie von Loom basiert auf dem Ziel, Kund:innen nicht dazu zu drängen, mehr zu kaufen, als sie benötigen. Daher verzichtet das Unternehmen auf jegliche Werbung und setzt stattdessen auf Mundpropaganda. Es gibt auch keine Sonderangebote oder Preisnachlässe.<sup>60</sup>
- **Langlebige, reparierbare Produkte:** Loom-Kleidung ist so konzipiert, dass sie sowohl in Bezug auf Modetrends als auch in Bezug auf Haltbarkeit den Test der Zeit besteht. Die Artikel werden strengen Prüfungen unterzogen, um Schwachstellen zu finden und die Produktion zu verbessern.
- **Lobbyarbeit und Aktivismus für suffizienzförderliche Rahmenbedingungen:** Um den Wandel weg von Fast Fashion zu unterstützen, hat sich Loom mit der Koalition «En Mode Climat» zusammengetan, die sich dafür einsetzt, dass die Modebranche einen Beitrag zum Klimaschutz leistet.
- **Beratung, Kommunikation und Information für suffizienzorientierte Konsumententscheidungen:** Loom betreibt den Blog «La mode à l'envers», der Praktiken der Fast Fashion kritisch beleuchtet und die eigenen Geschäftsentscheidungen erklärt. Das Unternehmen bietet seinen Kund:innen auch Tipps zur Pflege und Wartung, damit ihre Kleidung möglichst lange hält.

**PATAGONIA****Gründung:** 1973**Hauptsitz:** USA**Unternehmensgrösse:** Sehr gross (über 500 Mitarbeitende)

Patagonia ist ein US-amerikanischer Hersteller von Outdoor-Bekleidung und -Ausrüstung. Seit seiner Gründung 1973 durch den Outdoor-Enthusiasten Yvon Chouinard hat sich die Marke global etabliert und einen Ruf als aktivistisches Unternehmen entwickelt. Das Unternehmen hat einen starken Umweltfokus und hat sich zum Ziel gesetzt, «unseren Heimatplaneten zu retten». <sup>61</sup> Zu diesem Zweck unterstützt es lange Produktlebenszyklen, Produktreparaturen und den Wiederverkauf und setzt sich lautstark für Nachhaltigkeitsmassnahmen ein, indem es auf die Auswirkungen des Konsums aufmerksam macht.

**Suffizienzstrategien**

Patagonia wendet intern und extern orientierte Suffizienzstrategien an (s. Abbildung 1). Die folgende Liste beschreibt die intern ausgerichteten Strategien zur Verankerung von Suffizienz innerhalb des Unternehmens:

- **Suffizienzorientierte Eigentums- und Governance-Modelle:** 2022 übertrug Gründer Yvon Chouinard das Eigentum des Unternehmens an eine Stiftung und eine gemeinnützige Organisation. 100 Prozent der stimmberechtigten Anteile werden vom «Patagonia Purpose Trust» gehalten, um die Unternehmenswerte zu schützen. Gleichzeitig gingen 100 Prozent der nicht stimmberechtigten Anteile an das «Holdfast Collective», eine Umweltorganisation. <sup>62</sup> Das Unternehmen wurde damit Teil des Steward-Ownership-Modells, das im **Kapitel II** detaillierter beschrieben wird.
- **Input begrenzen:** Patagonia-Produkte werden nach Möglichkeit aus bevorzugten Materialien hergestellt, beispielsweise aus recycelten Materialien. Das Unternehmen arbeitet auch mit weniger umweltschädlichen Verfahren, wie dem Färben von Stoffen in der Lösung, wodurch der Wasserverbrauch reduziert werden kann.

Darüber hinaus wendet Patagonia die folgenden extern ausgerichteten Strategien an, um einen auf Suffizienz ausgerichteten Lebensstil bei den Kund:innen zu fördern:

- **Verzicht auf konsumstimulierende Verkaufs- und Vermarktungsinstrumente:** Im Jahr 2011 schaltete Patagonia eine Werbekampagne in der Financial Times, in der Kund:innen aufgefordert wurden: «Kaufen Sie diese Jacke nicht». Diese Anzeige erschien am Black Friday, einem Tag, der für seine Sonderangebote und Preisnachlässe bekannt ist. Anstatt zum übermässigen Konsum anzuregen, wollte Patagonia mit seiner Anzeige den Kund:innen raten, nichts zu kaufen, was sie nicht brauchen. <sup>63</sup> In den folgenden Jahren hat das Unternehmen seine Haltung gegenüber dem Black Friday beibehalten.
- **Langlebige, reparierbare Produkte:** Patagonia entwickelt seine Produkte so, dass sie langlebig und leicht zu reparieren sind, damit sie lange Zeit verwendet werden können.
- **Verlängerte Produktgarantien:** Die «Ironclad Garantie» umfasst Reparaturen und Produktrückgaben über die gesamte Lebensdauer.
- **Angebote zur Verlängerung der Nutzungsdauer:** In ausgewählten Filialen des Unternehmens wird ein Reparaturservice angeboten oder Kund:innen können ihre Artikel zur professionellen Reparatur abgeben. Ausserdem werden Reparaturveranstaltungen rund um ein Reparaturhaus oder einen Reparaturwagen organisiert, bei denen Kund:innen defekte Artikel, beispielsweise Surf- oder Skiausrüstung, zur kostenlosen Reparatur abgeben können. Das Unternehmen bietet seinen Kund:innen auch Reparaturanleitungen an, damit sie Artikel selbst reparieren können.
- **Beratung, Kommunikation und Information für suffizienzorientierte Konsumententscheidungen:** Das Unternehmen informiert seine Kund:innen aktiv über die Pflege und Wartung seiner Produkte und hinterfragt durch sein Marketing die Notwendigkeit des Konsums mit Werbekampagnen wie «Kaufen Sie weniger, verlangen Sie mehr (Massnahmen)». <sup>64</sup>

**FREITAG****Gründung:** 1993**Hauptsitz:** Schweiz**Unternehmensgrösse:** Gross (250–500 Mitarbeitende)

FREITAG wurde 1993 von den Brüdern Daniel und Markus Freitag in Zürich gegründet. Das Unternehmen produziert Taschen und Accessoires aus gebrauchten und kreislauffähigen Materialien. Neben dem weiterhin starken Fokus auf Kreislaufwirtschaft verfolgt FREITAG auch suffizienzorientierte Strategien, einschliesslich einer kritischen Haltung gegenüber dem Black Friday.<sup>65</sup>

**Suffizienzstrategien**

FREITAG wendet sowohl intern als auch extern ausgerichtete Suffizienzstrategien an (s. Abbildung 1). Die folgende Liste beschreibt die intern ausgerichteten Strategien zur Verankerung der Suffizienz innerhalb des Unternehmens:

- **Suffizienzorientierte Eigentums- und Governance-Modelle:** Das Unternehmen ist nach den Prinzipien der sogenannten «Holokratie» organisiert, die auf Selbstorganisation statt Hierarchie und die Stärkung des gemeinsamen Ziels abzielt. In diesem Rahmen profitieren auch die Mitarbeitenden vom Erfolg, indem ein bestimmter Teil des Gewinns in Form einer Gewinnbeteiligungsprämie an die Mitarbeitenden ausgezahlt wird (s. *Kapitel II*).<sup>66</sup>
- **Input begrenzen:** FREITAG begann als Unternehmen, das ausrangierte LKW-Planen wiederverwertete, hat sich aber weiterentwickelt und verwendet nun auch alternative Materialien. Zwar werden nach wie vor LKW-Planen zur Herstellung von Taschen verwendet, doch FREITAG produziert auch Taschen aus recyceltem Kunststoff, biologisch abbaubaren Naturfasern oder aus Monomaterial-Kunststoffen (einer Sorte), um sicherzustellen, dass sie recycelt werden können.

Dies sind die extern ausgerichteten Strategien, mit denen FREITAG einen auf Suffizienz ausgerichteten Lebensstil bei seinen Kunden fördert:

- **Verzicht auf konsumstimulierende Verkaufs- und Vermarktungsinstrumente:** Seit 2019 hat FREITAG seine Geschäfte, sowohl online als auch offline, am Black Friday geschlossen, um gegen den Massenkonsum an diesem Tag zu protestieren. Stattdessen fördert das Unternehmen S.W.A.P. (Shopping Without Any Payment), einen Tauschhandel zwischen Kund:innen, bei dem bereits gekaufte Taschen durch Tausch eine:n neue:n Besitzer:in finden können.<sup>67</sup>
- **Langlebige, reparierbare Produkte:** FREITAG versucht, seine Produkte so zu gestalten, dass sie zirkulär sind, d. h. eine lange Lebensdauer haben und am Ende ihrer Nutzungsdauer recycelt werden können. Taschen können auch individuell gestaltet werden, um die emotionale Bindung zu stärken.
- **Angebote zur Verlängerung der Nutzungsdauer:** Das Unternehmen bietet seinen Kund:innen eine Reihe von Ersatzteilen an, mit denen sie beschädigte Artikel selbst reparieren können. Kostenlose Ersatzteile sind in den FREITAG-Geschäften erhältlich. Kund:innen können auch eine FREITAG-Reisetasche mieten, um sicherzustellen, dass sie diese nur dann haben, wenn sie sie wirklich brauchen, nämlich für die Tage, an denen sie auf Reisen sind. Dieses Angebot reduziert nicht nur den Lagerplatzbedarf, sondern soll auch kostengünstig sein und den Kund:innen helfen, weniger zu besitzen.<sup>68</sup> Schliesslich bietet das Unternehmen in ausgewählten Geschäften einen Reparaturservice an, oder Kund:innen können ihre Artikel zur professionellen Reparatur in einer nahegelegenen Werkstatt abgeben. Über die S.W.A.P.-Plattform auf der Website können bestehende FREITAG-Kund:innen ihre Taschen auch ohne Bezahlung untereinander tauschen.

## Der Möbelsektor

### Hintergrund

Die Möbelindustrie ist in Europa bedeutend: Sie beschäftigt rund eine Million Menschen und stellt den zweitgrössten Produktmarkt Europas dar – mit einem Wert von rund 140 Milliarden Euro im Jahr 2021.<sup>69</sup> Möbel haben durch den Ressourcenverbrauch und die Treibhausgasemissionen während ihrer Herstellung, ihrer Wartung und ihrer Nachnutzung Auswirkungen auf die Umwelt. Sie unterliegen wechselnden Einrichtungsstilen und Geschmäckern, sodass sie oft entsprechend den aktuellen Trends gekauft und dann aufgrund ihrer vermeintlichen «Designveraltung» vorzeitig entsorgt werden. Ebenso führen ein mobiler Lebensstil und häufige Umzüge oft dazu, dass neue Möbel gekauft werden, obwohl die vorhandenen noch in gutem Zustand sind.<sup>70</sup>

In der Europäischen Union verbrauchen Haushalte schätzungsweise 8,6 Millionen Tonnen Möbel pro Jahr<sup>71</sup>, wobei die Verbrauchsdaten steigen. In Schweden beispielsweise stieg der Verbrauch von Möbeln und Haushaltsgegenständen zwischen 2009 und 2019 um 47 Prozent.<sup>72</sup> Gleichzeitig entsorgen die Europäer:innen rund 10 Millionen Tonnen Möbelabfälle jährlich.<sup>73</sup> Aufgrund ihrer Grösse können Möbel leicht zu einem Sperrmüllproblem führen. Von den in Europa weggeworfenen Möbeln werden nur etwa 10 Prozent recycelt, während der Grossteil (80–90 Prozent) auf Deponien landet oder verbrannt wird.<sup>74</sup>

### Problemlösung im Möbelsektor

Ähnlich wie in der Mode kann die Möbelindustrie Suffizienz fördern, indem sie Strategien für lange Produktlebensdauern und hohe Nutzungsraten umsetzt. Mögliche Strategien, laut Sandberg<sup>75</sup>:

1. den Konsum von Produkten reduzieren (d. h. nicht zu konsumieren),
2. die Lebensdauer von Produkten verlängern (z. B. durch Reparatur, Wiederverwendung und Aufarbeitung),
3. Produkte unter Nutzenden zu teilen, um hohe Produktnutzungsraten zu gewährleisten.

Ähnlich wie in der Mode profitiert auch die Möbelbranche von einer Umstellung auf nachhaltige Materialien für die weiterhin produzierten Artikel. Auch hier ist die allgemeine Reduzierung des Verbrauchs die wirkungsvollste Strategie, da sie dem gestiegenen Ressourcenverbrauch entgegenwirkt. Zu den Geschäftsmodellen für Suffizienz im Möbelsektor gehören der Verkauf hochwertiger, langlebiger Produkte, der Verkauf nur der Dinge, die die Kund:innen wirklich brauchen<sup>76</sup>, verschiedene Formen der Wiederverwendung, Reparatur und Aufarbeitung<sup>77</sup> sowie Mietangebote, die den Zugang zu Möbeln ermöglichen, ohne dass diese gekauft werden müssen.<sup>78</sup> Eine weitere geeignete Strategie für Suffizienz bei Möbelprodukten kann Modularität sein: Die Fallstudien von Livom und Vitsø zeigen, dass Modularität Kund:innen dabei unterstützen kann, nur das zu kaufen, was sie benötigen, und das Produkt an ihre Anforderungen anzupassen.

## Fallstudien

### VITSE

**Gründung:** 1959

**Hauptsitz:** Vereinigtes Königreich

**Unternehmensgrösse:** Mittel (50–249 Mitarbeitende)

Vitsoe wurde 1959 gegründet, um die Möbelentwürfe von Dieter Rams in Deutschland umzusetzen. 1995 zog das Unternehmen nach Grossbritannien um und bedient heute Kund:innen in über 50 Ländern. Das Unternehmen betont die Anpassungsfähigkeit, Langlebigkeit und Haltbarkeit seiner Produkte und erzielt Gewinne sowohl durch den Verkauf als auch durch das Pflegen einer engen Kundenbindung und eines aussergewöhnlichen Service. Getreu seinem Slogan «Besser leben, mit weniger, das länger hält» hilft Vitsoe seinen Kund:innen, nur das zu kaufen, was sie wirklich brauchen, unterstützt sie bei der Pflege der Artikel und ermutigt sie zum Wiederverkauf, wenn sie ihre Artikel nicht mehr möchten.<sup>79</sup>

### Suffizienzstrategien

Vitsoe wendet die folgenden intern und extern ausgerichteten Suffizienzstrategien an (s. Abbildung 1). Intern setzt das Unternehmen diese Strategien um:

- **Investitionen anpassen und Gewinnerwartungen von Anteilseigner:innen begrenzen:** 2013 beschloss das Unternehmen, einen neuen Standort zu erwerben, um seine Werkstatt im Zentrum Londons zu erweitern. Um die für den Kauf erforderlichen Mittel aufzubringen, entwarf Vitsoe eine Minianleihe, die ausschliesslich an Kund:innen und Lieferant:innen ausgegeben wurde und für mindestens fünf Jahre einen kontinuierlichen Zinssatz von 6,06 Prozent bot. Diese Anleihe war innerhalb weniger Wochen ausverkauft und trug zum Bau der neuen Fabrik in Royal Leamington Spa bei.<sup>80</sup>
- **Vermeidung von Kaufanreizen durch Begrenzung der Produktvielfalt:** Statt neue Produkte zu entwickeln, die nicht unbedingt benötigt werden, konzentriert sich das Unternehmen darauf, bestehende Produkte zu verbessern, um sie zeitlos und nützlich zu gestalten.
- **Mitarbeiterschulungen zu Suffizienz möglichst in allen Unternehmensbereichen anbieten:** Die Mitarbeitenden von Vitsoe sind darauf geschult, ihren Kund:innen nur das zu verkaufen, was sie wirklich brauchen, und ihnen zu sagen, dass sie jederzeit wiederkommen können, um mehr zu kaufen.<sup>81</sup>
- **Suffizienzfördernde Führung und Unternehmenskultur:** Neben der Schulung der Mitarbeitenden, nur das zu verkaufen, was benötigt wird, fördert die Unternehmenskultur auch das Denken in Bezug auf Suffizienz und das Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen.

Im Hinblick auf extern ausgerichtete Strategien setzt Vitsoe Folgendes um:

- **Verzicht auf konsumstimulierende Verkaufs- und Vermarktungsinstrumente:** Das Unternehmen mässigt den Umsatz, indem es auf Sonderverkäufe verzichtet, und führt Kampagnen durch, um die Nachteile des übermässigen Konsums rund um den Black Friday hervorzuheben, darunter auch die Schliessung seiner Geschäfte an diesem Tag.<sup>82</sup> Ausserdem beschränkt es seine Werbung auf Mundpropaganda und Empfehlungen.<sup>83</sup>
- **Langlebige, reparierbare Produkte:** Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, langlebige und anpassungsfähige Möbel zu bauen, damit Kund:innen eine emotionale Bindung zu ihnen aufbauen und sie lange nutzen können.
- **Angebote zur Verlängerung der Nutzungsdauer:** Das Unternehmen bietet Wartungsdienstleistungen wie Aufarbeitung an, hilft seinen Kund:innen dabei, nur das zu kaufen, was sie benötigen, und unterstützt sie beim sicheren Umzug ihrer Möbel, um sicherzustellen, dass nichts beschädigt wird.
- **Beratung, Kommunikation und Information für suffizienzorientierte Konsumententscheidungen:** Vitsoe vermittelt seine Werte offen, auch durch Editorials zur Haltung gegen Black Friday.

## GEA WALDVIERTLER

**Gründung:** 1980

**Hauptsitz:** Österreich

**Unternehmensgröße:** Mittel (50–249 Mitarbeitende)

GEA Waldviertler produziert Schuhe, Taschen und Möbel und betreibt zudem ein Hotel, ein Restaurant und eine Akademie. Das Unternehmen wurde über Jahrzehnte aufgebaut, indem neue Produkte wie Matratzen eingeführt wurden, um der Nachfrage nach hochwertigen Produkten gerecht zu werden.<sup>84</sup> Gegenwärtig betreibt das Unternehmen 55 Filialen in Österreich, Deutschland und der Schweiz.

### Suffizienzstrategien

GEA Waldviertler wendet mehrere intern und extern ausgerichtete Suffizienzstrategien an (s. Abbildung 1). Dies sind die intern ausgerichteten Strategien des Unternehmens:

- **Investitionen anpassen und Gewinnerwartungen von Anteilseigner:innen begrenzen:** Um das Unternehmen ohne Abhängigkeit von Banken zu finanzieren, schuf das Unternehmen 2003 eigene Anleihen (genannt «Apfelbäumchen»). Kund:innen konnten die Entwicklung durch eine alternative Finanzierung des Unternehmens zu einem stabilen Investitionszinssatz unterstützen.<sup>85</sup>
- **Input begrenzen:** Das Unternehmen fertigt zeitlose Produkte ressourceneffizient. Die Möbel werden handwerklich in der eigenen Werkstatt hergestellt.
- **Geografischen Wirkungsbereich begrenzen:** GEA Waldviertler-Möbel werden in der eigenen Möbelwerkstatt in Österreich von Hand gefertigt. Das Unternehmen betreibt ausserdem Einzelhandelsgeschäfte in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Die Website ist nur auf Deutsch verfügbar.

Das Unternehmen nutzt auch extern ausgerichtete Strategien, die Suffizienz fördern:

- **Langlebige, reparierbare Produkte:** GEA-Möbel sind zeitlos und minimalistisch gestaltet und zeichnen sich durch eine hohe Qualität aus. Die Möbel können auch nach persönlichen Vorlieben massgefertigt werden.
- **Angebote zur Verlängerung der Nutzungsdauer:** Das Unternehmen betreibt auf seiner Website und auch auf Facebook eine Produktbörse, um den Weiterverkauf von Artikeln an neue Kund:innen zu erleichtern.<sup>86</sup> Einige seiner Produkte, wie beispielsweise die Waldviertler-Schuhe, können durch das Unternehmen repariert werden.

## LIVOM

**Gründung:** 2020

**Hauptsitz:** Schweiz

**Unternehmensgrösse:** Klein (weniger als 50 Mitarbeitende)

Livom wurde 2020 als Schweizer Start-up gegründet und hat sich seitdem auf Märkte in ganz Europa ausgeweitet, mit Showrooms in der Schweiz, Deutschland, Italien und Österreich. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, nachhaltige Sofas herzustellen, mit einem modularen Produkt, das repariert, ausgetauscht und an die Bedürfnisse der Kund:innen angepasst werden kann. Die Sofas werden auf Bestellung in Europa aus FSC-zertifiziertem Holz hergestellt.

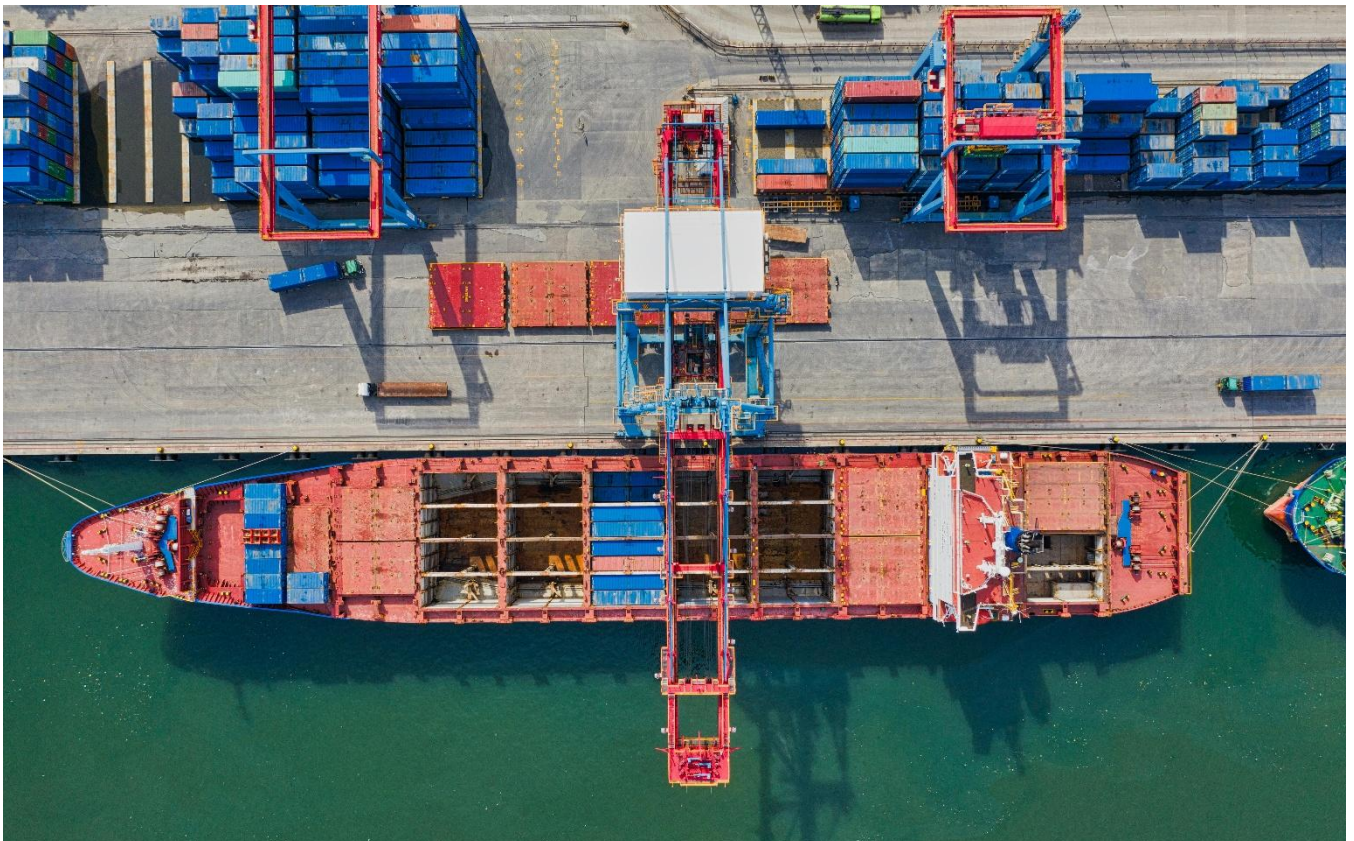
### Suffizienzstrategien

Livom nutzt sowohl intern als auch extern ausgerichtete Suffizienzstrategien (s. Abbildung 1). Hier einige intern ausgerichtete Strategien, mit denen das Unternehmen Suffizienz in seine Produktion integriert:

- **Output begrenzen:** Livom-Sofas werden auf Bestellung gefertigt, das heisst, sie werden nur produziert, wenn Kund:innen sie kaufen möchten.<sup>87</sup>
- **Geografischen Wirkungsbereich begrenzen:** Livom-Produkte werden in Europa hergestellt, um Transportwege zu verkürzen und hochwertige Handwerkskunst zu fördern.
- **Input begrenzen:** Das Unternehmen produziert nicht nur auf Bestellung, sondern ist auch bestrebt, umweltfreundlich zu produzieren, indem es seinen eigenen Ressourcenverbrauch reduziert, nachhaltige Materialien wie FSC-zertifiziertes europäisches Holz verwendet und einen Teil seiner Anlagen mit erneuerbarer Energie betreibt.

Livom nutzt auch Strategien zur Förderung eines auf Suffizienz ausgerichteten Lebensstils:

- **Langlebige, reparierbare Produkte:** Livom-Sofas sind auf Langlebigkeit ausgelegt. Sie sind modular aufgebaut, sodass Teile bei Bedarf ausgetauscht werden können und ihre abnehmbaren Bezüge sind waschbar, sodass Flecken oder Kratzer nicht zum Kauf eines neuen Sofas führen müssen.





# Kapitel IV: Suffizienz für alle Unternehmen? Hürden und Strategien für transformationsresistente Branchen

## Warum manche Branchen schwieriger zu verändern sind

Suffizienzorientierte Geschäftsmodelle werden bereits in vielen Branchen erfolgreich umgesetzt – die Beispiele aus der Möbel- und Modebranche im vorherigen Abschnitt zeigen das deutlich (*s. Kapitel III*). Doch in anderen Wirtschaftsbereichen gestaltet sich die Transformation deutlich schwieriger. Branchen wie das Finanzwesen, die Pharma- und Gesundheitsindustrie oder die Schwerindustrie gelten als besonders «transformationsresistent». Hohe Kapitalbindung, Aktionär:innen mit kurzfristigen Renditeerwartungen und regulatorische Vorgaben bilden erhebliche Hürden – selbst dort, wo die grundsätzliche Bereitschaft zum Wandel vorhanden ist.

Dabei ist eine Neuausrichtung in transformationsresistenten Branchen unvermeidlich, wenn die Gesamtwirtschaft innerhalb der planetaren Grenzen bleiben soll. Denn ausgerechnet diese Branchen gehören oftmals zu den ressourcenintensivsten und emissionsstärksten Wirtschaftsbereichen. Ein Beispiel: Die Zementindustrie ist für etwa 7 Prozent der globalen Treibhausgasemissionen verantwortlich. Sie ist besonders schwer zu dekarbonisieren, da CO<sub>2</sub> direkt in chemischen Prozessen freigesetzt wird.<sup>88</sup> Dies macht die Zementindustrie, als auch andere transformationsresistenten Branchen, sowohl zu einem grossen Hindernis als auch zum kritischen Hebelpunkt für eine erfolgreiche gesamtwirtschaftliche Nachhaltigkeitstransformation.

## Die vier grössten Hürden der Transformation

Um Suffizienz in transformationsresistenten Branchen umzusetzen, braucht es zunächst ein klares Verständnis über die bestehenden Barrieren. Es lassen sich vier Arten von Hürden unterscheiden: kulturelle, wirtschaftliche, infrastrukturelle und regulative Barrieren.<sup>89</sup>

### 1. Kulturelle Hürden: «Das haben wir schon immer so gemacht»

Unternehmen sind auf Stabilität ausgelegt und wehren daher Veränderungen oft ab.<sup>90</sup> Besonders in transformationsresistenten Branchen ist diese Trägheit stark ausgeprägt: Strukturen, Abläufe und Systeme wurden über Jahrzehnte auf Kontinuität optimiert. Die gewachsenen Unternehmenskulturen prägen das Denken und Handeln aller Beteiligten. In vielen Sektoren dominiert ein kulturelles Leitbild, das auf Leistungssteigerung, technologische Dominanz und Wachstumsmaximierung ausgerichtet ist. Diese Orientierung durchzieht alle Organisationsebenen und spiegelt sich in Kennzahlen, Karrierepfaden und strategischen Zielen wider.

**Lösungsansätze:** Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle. Sie prägen die Organisationskultur, indem sie eine

klare und überzeugende Vision entwickeln<sup>91</sup> und Mitarbeitende aktiv einbeziehen. Wenn Mitarbeitende selbst die Tragfähigkeit neuer Ansätze überprüfen und ihren Beitrag zum Wandel erkennen können, steigt die Akzeptanz. Dies erfordert einen umfassenden Change-Management-Prozess, der neben technischen und strategischen auch kulturelle Dimensionen gezielt adressiert (*s. Kapitel V*).

**Praxisbeispiele:** Ein Beispiel für eine solche aktive Führungsrolle ist Antje von Dewitz, Geschäftsführerin von VAUDE. Bei der Umstellung auf ein nachhaltiges Konzept war es aus ihrer Sicht entscheidend, die Mitarbeitenden von Beginn an einzubeziehen. Dies gelang durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und eine kontinuierliche Einbindung in den Veränderungsprozess.<sup>92</sup>

### 2. Wirtschaftliche Hürden: Der finanzielle Lock-in-Effekt

Hohe Kapitalbindungen wirken als zentrale Bremse für den Wandel zu Suffizienz. Bereits getätigte Investitionen in Produktionsanlagen, Infrastrukturen und Technologien führen zu «sunk costs» (d. h. die Tendenz, an etwas festzuhalten, weil man bereits investiert hat). Eine Abkehr von etablierten, ressourcenintensiven Geschäftspraktiken erscheint ökonomisch unattraktiv, solange diese Investitionen nicht abgeschrieben sind. Dieser finanzielle «Lock-in-Effekt» privilegiert kurzfristige Effizienzsteigerungen gegenüber tiefgreifenden Veränderungen.<sup>93</sup> Börsenkotierte Unternehmen stehen zudem unter starkem Druck von Investor:innen und Aktionär:innen, die kontinuierliche Gewinnsteigerungen erwarten (*s. Kapitel II*). Suffizienzstrategien sind dagegen häufig mit längeren Amortisationszeiten oder temporären Umsatzrückgängen verbunden. Das dominierende Shareholder-Value-Prinzip verstärkt diesen Zielkonflikt, da es auf maximale Kapitalrendite fokussiert.

**Lösungsansätze:** Unternehmen können diesem Druck begegnen, indem sie gezielt nachhaltigkeitsfokussierte Investor:innen ansprechen und alternative Kennzahlen entwickeln, die langfristige Wertschöpfung durch Ressourceneffizienz und Kundenbindung abbilden. Doch selbst bei erfolgreicher Investorenansprache bleibt eine weitere Hürde: Im globalisierten Wettbewerb fürchten Unternehmen Marktanteilsverluste, wenn sie als Erste umsteuern und auf Suffizienzprinzipien setzen, während Konkurrenten weiterhin Wachstum anstreben. Dieses Koordinationsproblem lässt sich durch branchenweite Allianzen und regulatorische Rahmenbedingungen überwinden.

**Praxisbeispiele:** Die Partnership for Carbon Accounting Financials (*PCAF*)<sup>94</sup> zeigt, wie über 400 Finanzinstitutionen durch einen einheitlichen Standard zur Messung von finanzierten Emissionen das Koordinationsproblem in Form einer

branchenweiten Allianz umgehen. Und die EU Corporate Sustainability Reporting Directive (**CSRD**)<sup>95</sup> wurde entwickelt, um durch eine standardisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung gleiche Wettbewerbsbedingungen für fast 50.000 europäische Unternehmen zu schaffen. Allerdings könnten laufende politische Diskussionen ihren endgültigen Anwendungsbereich und ihre Umsetzung beeinflussen. Solche koordinierenden Ansätze sind auch für die Verbreitung von Suffizienz denkbar.

### 3. Infrastrukturelle Hürden: Wenn Systeme nur bei voller Auslastung funktionieren

Technologische und infrastrukturelle Pfadabhängigkeiten schaffen ebenfalls erhebliche Barrieren. Über Jahrzehnte entwickelte Produktionssysteme sind hochspezialisiert, kapitalintensiv und funktionieren oft nur bei voller Auslastung wirtschaftlich. Ein konkretes Beispiel: In der Stahlindustrie erfordern Hochöfen Mindestproduktionsmengen, um wirtschaftlich betrieben werden zu können. Eine Reduktion im Sinne der Suffizienz würde sie schnell unwirtschaftlich machen, ohne dass kurzfristig alternative Technologien bereitstehen. Hinzu kommen dichte Netzwerke aus Zulieferern, Logistik und Vertrieb, die Unternehmen wechselseitig voneinander abhängig machen. Diese komplexen Strukturen erschweren es einzelnen Akteur:innen, Transformationschritte isoliert einzuleiten – denn das wäre mit erheblichen Wettbewerbsnachteilen verbunden.

**Lösungsansätze:** Suffizienzorientierte Ansätze erfordern koordinierte Transformationsprozesse entlang ganzer Wertschöpfungsketten. Dies umfasst kreislaufwirtschaftliche Neuorganisation durch Rückführungssysteme für Sekundärmaterialien, nachfrageseitige Koordination zur Reduktion der Gesamtnachfrage durch Sharing-Modelle, sowie Product-Service-Systems (Leasing, Abo-Modelle), die Nutzung statt Besitz ermöglichen und die Abhängigkeit von Vollaustattung reduzieren. Solche Transformationen gelingen nur durch branchenübergreifende Kooperationen, bei denen Produzent:innen, Dienstleister:innen und Abnehmer:innen gemeinsam neue Standards und Geschäftsmodelle entwickeln.

**Praxisbeispiele:** Fairphone nimmt aktiv auf alle Bereiche der Wertschöpfungskette Einfluss: vom Bergbau über Design und Herstellung bis hin zum Lebenszyklus, um so die Nutzungsdauer zu verlängern und Neukäufe zu reduzieren.<sup>96</sup>

### 4. Regulative Hürden: Wenn Gesetze den Status quo stabilisieren

Historisch gewachsene regulatorische Strukturen verstärken oft die bereits erwähnten Barrieren. Gesetze, Normen und Zulassungsverfahren sind häufig auf traditionelle Wachstumslogiken zugeschnitten und behindern suffizienzorientierte Geschäftsmodelle (*s. Kapitel II*). Langwierige Genehmigungsprozesse, institutionelle Trägheit und steuerliche Anreize zugunsten konventioneller Technologien schaffen ein regulatorisches Umfeld, das den Status quo stabilisiert.

Transformationsresistente Branchen verfügen zudem über erhebliche politische Einflussmöglichkeiten. Durch professionelle Lobby-Netzwerke sichern sie regulatorische Vorteile, kultivieren den «Too-big-to-fail»-Status und nutzen das Drohpotenzial von Arbeitsplatzverlusten oder Standortverlagerungen. Dadurch wird eine suffizienzförderliche Wirtschaftspolitik gezielt abgeschwächt oder verhindert.

**Lösungsansätze:** Politische Entscheidungsträger:innen sollten verstärkt auf entsprechende Regulierungen und die strategische Ausgestaltung von Anreizstrukturen setzen (Geissdoerfer, et al. 2017). Beispielsweise könnten steuerliche Anreize neu ausgerichtet werden: ressourcenintensive Produktion höher besteuern, während Reparatur, Wiederverwendung und Langlebigkeit begünstigt werden. Zudem sollten Lobbying-Transparenzregeln verschärft werden, um einseitige Einflussnahme transformationsresistenter Branchen zu begrenzen.

**Praxisbeispiele:** Während in der Schweiz im Jahr 2021 ein CO<sub>2</sub>-Gesetz scheiterte, das vor allem ordnungspolitische Massnahmen wie Steuern und Verbote beinhaltet hätte, wurde zwei Jahre später ein Netto-Null-Ziel im Rahmen des Klima- und Innovationsgesetzes (KIG) angenommen. Dieses Gesetz setzt auf finanzielle Anreize, wie z. B. die Förderung von Gebäudesanierungen<sup>97</sup>; somit wird Umweltschutz mit konkreten wirtschaftlichen Vorteilen für Bürger:innen verknüpft. Das zeigt: Die Art der Regulierung macht den Unterschied.

### Einblicke aus der Praxis: Gesundheits- und Finanzbranche

Um die Hürden und ersten Überwindungsschritte konkreter zu verstehen, bieten Studien aus transformationsresistenten Branchen wie dem Gesundheits- und Finanzsektor entsprechende Einblicke.<sup>98</sup>

#### Transformationshürden in der Gesundheitsbranche mit Fokus auf Spitäler

Spitäler verbrauchen enorme Mengen an Ressourcen – insbesondere bei medizinischen Produkten. Medizinische Erzeugnisse, Haushaltsprodukte, Abfall und Abwasser sind allein für 12 Prozent der Emissionen in Schweizer Spitälern verantwortlich<sup>99</sup>, was auf ihren hohen Material- und Energieverbrauch zurückzuführen ist. Viele Medizinprodukte bestehen aus hochwertigen Metallen wie Titan, Aluminium oder Edelstahl, die auch nach ihrer Nutzung noch einen hohen ökonomischen Wert haben und grundsätzlich rezykliert werden könnten. Die Realität sieht aber anders aus: Ein wachsender Anteil der Produkte besteht fast vollständig aus Kunststoffen wie Polypropylen. Diese beanspruchen ein Vielfaches an Volumen, erzielen aber nur einen Bruchteil des Materialwerts und können kaum effizient getrennt oder aufbereitet werden.<sup>100</sup>

Hersteller setzen noch immer stark auf Geschäftsmodelle, die übermässigen Verbrauch fördern: durch attraktive Einwegprodukte, geplante Obsoleszenz oder den Ausschluss von

Wiederaufbereitungen.<sup>101</sup> Das gängige lineare Konsummodell mit Fokus auf Einmalnutzung mag für die Industrie profitabel sein – es verhindert jedoch systematisch den Wandel zu Suffizienz. Gleichzeitig zeigen Erfahrungen aus ressourcenarmen Kontexten, dass viele vermeintlich «unverzichtbare» Produkte im Spitalalltag nicht zwingend erforderlich sind. Der gezielte Verzicht auf bestimmte Einwegprodukte erscheint deshalb als pragmatischer Hebel mit ökologischen und ökonomischen Vorteilen.

## Die wichtigsten Hürden im Spitalalltag

### Regulative Hürde: Regulatorische Vorgaben als starke Bremse

Einerseits führen die geltenden Abrechnungssysteme zu Fehlanreizen: Einwegartikel mit einem Einzelwert von unter drei Franken dürfen nicht separat verrechnet werden. Spitäler greifen deshalb auf Sets mit Einwegprodukten zurück, um die Kosten abdecken zu können – selbst wenn ressourcenschonendere Alternativen verfügbar wären.

Andererseits sind die Vorschriften zur Wiederverwendung und Aufbereitung von Medizinprodukten äusserst streng. Aus Gründen der Patientensicherheit müssen Hersteller, Aufbereiter und Spitäler lückenlose Zertifizierungen vorweisen. Bleibt ein Nachweis aus, dürfen Produkte nicht erneut in den Umlauf gebracht werden. In der Praxis führt das häufig dazu, dass Produkte nach einmaliger Nutzung entsorgt werden. Die hohen Hygieneauflagen verschärfen diese Dynamik zusätzlich. Produkte sind oft zwei- bis dreifach verpackt, um Sterilität zu gewährleisten, was den Abfallaufwand erhöht.

### Wirtschaftliche Hürde: Ökonomischer Druck und fehlende strategische Priorität

Neben diesen rechtlichen Rahmenbedingungen übt auch der ökonomische Druck auf Spitäler eine grosse Bremswirkung aus. Entscheidungen im Einkauf orientieren sich stark am Preis. Kreislaufprodukte erscheinen teurer und aufwendiger, da Sammlung, Logistik und Aufbereitung zusätzliche Ressourcen erfordern.

### Kulturelle Hürden: Fehlende strategische Priorität

Erschwerend kommt hinzu, dass Nachhaltigkeit in vielen Häusern bislang keine strategische Priorität hat. Führungsebenen haben selten explizite Nachhaltigkeitsziele verankert, und auch von Seiten der Patient:innen gibt es kaum Nachfrage nach ökologischen Lösungen. Die etablierte Praxis der Einmalnutzung ist tief in der Organisationskultur verankert und wird kaum hinterfragt.

### Infrastrukturelle Hürde: Platzmangel und Zeitdruck im Alltag

In Spitälern fehlt oft der Platz, um Rücknahme- oder Aufbereitungssysteme effizient zu organisieren. Die Prozesse sind so eng getaktet, dass zusätzlicher Personalbedarf nicht abgedeckt werden kann. Hinzu kommen Marktfaktoren, wie die eingeschränkte Verfügbarkeit geeigneter Mehrwegprodukte und die starke Stellung einzelner Hersteller, die den Spielraum für nachhaltige Alternativen weiter einschränken.

**Lösungsansätze:** Trotz dieser Hürden gibt es Möglichkeiten. Die Studie von Poiger (2025) zeigt: Suffizienzorientierte Produkte werden attraktiv, wenn Hersteller den kompletten Lebenszyklus mitdenken und Rücknahmelösungen direkt mitliefern.<sup>102</sup> Darüber hinaus zeigte sich, dass suffizienzorientierte Massnahmen durchaus anschlussfähig sind: Von der Reduktion des Materialverbrauchs über die Wiederverwendung von OP-Bekleidung bis hin zu einem bewussteren Umgang mit Ressourcen gibt es bereits heute praktische Ansätze, die in diese Richtung weisen.

### Die Erfolgsfaktoren:

- **Kostenparität:** Langfristig dürfen suffizienzorientierte Lösungen nicht teurer sein als Einwegprodukte.
- **Einfache Integration:** Zusätzliche Prozessschritte müssen minimal bleiben.
- **Politische Anreize:** Ohne regulatorische Unterstützung bleiben alte Routinen bestehen.

### Transformationshürden im Finanzsektor

Banken sind als Kapitalvermittler zentrale Akteur:innen für die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung. Ihre Fähigkeit, Kapital gezielt bereitzustellen oder zu verweigern, verleiht ihnen eine erhebliche Steuerungswirkung auf die Entwicklung wirtschaftlicher Aktivitäten.<sup>103</sup> In der Schweiz haben viele Banken Nachhaltigkeit bereits strategisch verankert – meist in Form von Effizienzsteigerungen oder der Anpassung von Produkten an ökologische und soziale Standards.

Erste suffizienzorientierte Ansätze im Finanzsektor lassen sich dennoch beobachten. So investieren Banken gezielt in regionale, gemeinwohlorientierte oder soziale Projekte, beschränken sich auf bestimmte Sektoren oder schliessen über strenge Negativkriterien nicht nachhaltige Aktivitäten aus. Beispiele hierfür finden sich bei der GLS Bank in Deutschland oder der Alternativen Bank Schweiz (ABS), die sich explizit an ökologisch-sozialen Kriterien orientieren. Die bedeutendste Wirkung suffizienzorientierter Strategien liegt im Bereich der indirekten Emissionen aus Finanzierung und Investitionstätigkeit – den sogenannten Scope-3-Emissionen. Diese machen im Finanzsektor rund 95 bis 99 Prozent des gesamten CO<sub>2</sub>-Emissionsprofils aus.<sup>104</sup>

## Die wichtigsten Hürden im Finanzsektor

### Kulturelle Hürden: Wachstum als dominierendes Leitbild und externe Erwartungen

Nachhaltigkeitsstandards und ESG<sup>105</sup>-Richtlinien fördern zwar Transparenz, dienen in der Praxis jedoch vielfach als Mindestanforderungen, die primär der Legitimation nach aussen dienen. Der strategische Rahmen bleibt häufig dem Wachstumsparadigma untergeordnet. Bilanzsumme, Marktanteile und Eigenkapitalrendite gelten nach wie vor als zentrale Steuerungsgrössen. Suffizienz - im Fall des Finanzsektor verstanden als bewusste Begrenzung oder Rücknahme von Geschäftstätigkeiten – widerspricht diesen Leitbildern

grundlegend und wird daher meist als nicht marktfähig angesehen. Der Begriff selbst ist in vielen Banken kaum bekannt oder negativ besetzt.

Die Handlungsmöglichkeiten der Banken sind zudem stark von externen Erwartungen geprägt. Neben den Kund:innen beeinflussen auch Aktionär:innen, Aufsichtsbehörden und gesellschaftliche Leitbilder die Ausrichtung der Branche. Erfolg wird weiterhin vor allem über Wachstum und Expansion definiert, während ökologische Resilienz kaum in Zielsystemen verankert ist. Dadurch erscheinen suffizienzorientierte Geschäftsmodelle schwer legitimierbar. Auch geopolitische Faktoren verschärfen die Lage: Konflikte und Unsicherheiten zwingen Banken dazu, bisherige Ausschlusskriterien neu zu bewerten, beispielsweise im Rüstungsbereich. Solche Verschiebungen mindern die normative Klarheit und verstärken strategische Zielkonflikte.

### **Wirtschaftliche Hürde: Renditeerwartungen im Kerngeschäft**

Die starke Renditeorientierung im Kerngeschäft hemmt die Umsetzung suffizienzorientierter Strategien. Kund:innen erwarten überwiegend klassische Anlageprodukte mit hohen Erträgen. Studien zeigen, dass nur rund zehn Prozent der Haushalte in der EU bereit sind, substanzielle Renditeebussen zugunsten ökologischer oder sozialer Ziele zu akzeptieren.<sup>106</sup> Diese Erwartungshaltung prägt Angebotsgestaltung, Kommunikation und strategische Entscheidungen von Banken und schränkt den Spielraum für suffizienzorientierte Ansätze erheblich ein. Auf operativer Ebene fehlen zudem Modelle, Kennzahlen und Benchmarks, die suffizienzorientiertes Handeln erfassen und steuerbar machen könnten.

### **Lösungsansätze**

Trotz dieser Barrieren zeigt eine Studie von Bratch (2025)<sup>107</sup> mögliche Lösungsansätze. Öffentlich-rechtliche Banken besitzen grössere strategische Freiheiten und können regionale, sozial-ökologische und gemeinwohlorientierte Projekte gezielt fördern. Ebenso können kooperative Brancheninitiativen neue Standards setzen und den Handlungsspielraum erweitern. Gezielte Desinvestitionen in klimaschädliche

Branchen können ökologische Schäden vermeiden und das Risiko unerwarteter Wertverluste reduzieren. Gleichzeitig eröffnet die Förderung regionaler und sozial-ökologischer Wirtschaftsfelder neue Möglichkeiten, etwa durch die Finanzierung von Genossenschaften, Sozialunternehmen oder Kreislaufwirtschaftsinitiativen.

### **Gestaltungsprinzipien:**

- Bewusste Einschränkung bestimmter Geschäftsfelder
- Bedarfsorientierte Beratung und risikobewusste Kreditvergabe
- Förderung ressourcen- und kapitalarmer Finanzprodukte
- Werteorientierte Führung und Integration ökologischer Wirkung in Zielsysteme
- Fokus auf regionale und gemeinwohlorientierte Finanzierung

### **Fazit: Transformation als sequenzieller Prozess**

Die Ausführungen verdeutlichen, dass weder im Finanz- noch im Gesundheitssektor Suffizienz allein durch einzelne Projekte, Produkte oder Marketingmassnahmen erreicht werden kann. Vielmehr handelt es sich um einen grundlegenden Paradigmenwechsel – weg von der Logik unbegrenzten Wachstums und kurzfristiger Effizienzsteigerung, hin zu einer Orientierung an ökologischer Tragfähigkeit, Resilienz und langfristiger Versorgungssicherheit innerhalb planetarer Grenzen. Transformationsprozesse in stark strukturell geprägten Branchen verlaufen jedoch selten spontan und unerwartet, sondern sequenziell: Schrittweise Anpassungen in Prozessen, Organisationskulturen und Steuerungsmechanismen bereiten den Boden für tiefgreifendere Veränderungen und Auswirkungen bleiben planbar und kontrollierbar.

## Beispiele

# PURPOSE®

### Purpose Schweiz

Purpose Schweiz GmbH ist die Schweizer Anlaufstelle für Steward-Ownership (Verantwortungseigentum). Sie unterstützt Unternehmen dabei, ihre Eigentumsstruktur langfristig, zweckorientiert und unabhängig auszurichten. Die Arbeit von Purpose Schweiz umfasst drei Bereiche: Fieldbuilding, Beratung und Finanzierung.

#### 1. Fieldbuilding

Purpose Schweiz verbreitet Wissen zu Steward-Ownership, stellt Ressourcen wie Wegleitungen, Musterstatuten und Erfahrungsberichte bereit und baut ein Ökosystem aus Unternehmer:innen, Investor:innen und Expert:innen auf. Durch Workshops, Webinare und Formate wie die Purpose®-Strassenschau macht sie langfristige Eigentumsformen sichtbar und erlebbar.

#### 2. Beratung

Unternehmen werden individuell in der Einführung oder Gestaltung von Steward-Ownership begleitet. Purpose Schweiz entwickelt gemeinsam mit den Eigentümer:innen die Anforderungen und Inhalte, welche die künftige Governance sowie Stimm- und Gewinnrechte definieren. Zudem wird Unterstützung bei der rechtlichen Realisierung sowie der internen Kommunikation und Umsetzung angeboten.

#### 3. Finanzierung

Purpose Schweiz vernetzt Unternehmen mit Kapitalgebenden, die langfristig und sinnorientiert investieren wollen. Besonders im Bereich Unternehmensnachfolge vermittelt sie passende Investor:innen über das Nachfolgenetzwerk und sensibilisiert Finanzinstitutionen für die Besonderheiten dieser Eigentumsform und dazu passende Instrumente.

Kurzum: Purpose Schweiz wirkt als Drehscheibe für Wissen, Beratung und Kapital und hilft Unternehmen, Eigentumsstrukturen aufzubauen, die Zweckorientierung, Unabhängigkeit und Verantwortung langfristig sichern.

### ECONGOOD

ECONGOOD Switzerland setzt sich seit 2013 für eine Wirtschaft ein, die konsequent dem Gemeinwohl von Mensch, Gesellschaft und Natur dient. Dahinter steht die internationale Organisation ECONGOOD, die auf dem Wirtschaftsmodell «Gemeinwohl-Ökonomie» basiert. Dabei steht die Idee des werteorientierten Wirtschaftens im Mittelpunkt. Wirtschaftlicher Erfolg soll nicht nur in finanziellen Kennzahlen gemessen werden, sondern ebenso in sozialer Gerechtigkeit, ökologischer Verantwortung und demokratischer Teilhabe.

Die Arbeit von ECONGOOD basiert auf vier grundlegenden Werten: Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung. Auf dieser Basis werden praxisnahe Formate, professionelle Methoden und wirkungsvolle Instrumente entwickelt, die Organisationen dabei unterstützen, ihren Beitrag zum Gemeinwohl zu messen, zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Unternehmen, Gemeinden, NGOs, Bildungsinstitutionen und engagierte Privatpersonen nutzen die Angebote, um ihre Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft sichtbar zu machen und ihre Transformation zu einer zukunftsfähigen Wirtschaft aktiv zu gestalten. So kann gemeinsam zu einer Wirtschaft beigetragen werden, die ein gutes Leben für alle ermöglicht – heute und für kommende Generationen. Zusätzlich stärkt ECONGOOD den öffentlichen Diskurs, indem gezeigt wird, wie Gemeinwohl-Orientierung konkrete, umsetzbare Alternativen für die Wirtschaftspraxis bietet.





# Kapitel V: Ein Guide zur Implementierung von Suffizienzstrategien in Unternehmen

Im Folgenden wird ein prozessuales Vorgehen beschrieben, das der Implementierung und stetigen Anpassung von Suffizienzstrategien in Unternehmen dient. Das Vorgehen beruht auf verschiedenen aufeinander aufbauenden Umsetzungsschritten.

Die erfolgreiche Implementierung von Suffizienzstrategien hängt von zwei Faktoren ab, nämlich der beabsichtigten Wirkung und der wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit des Unternehmens.<sup>108</sup> Dabei gibt es mehrere Einflussfaktoren:

- Der Corporate Purpose des Unternehmens und das daraus abgeleitete Geschäftsmodell sowie die strategischen Ziele des Unternehmens (*s. Kapitel II*)
- Grad der Verbindlichkeit, mit der Suffizienz angestrebt wird
- Motive für Suffizienz
- Auseinandersetzungen mit den verschiedenen Arten von Suffizienzstrategien
- Klärung von Zielkonflikten und Synergien
- Chancen- und Risikoanalyse
- Controllingmassnahmen zur Überwachung des Implementierungsprozesses sowie Messung der Suffizienzwirkung

Grundsätzlich begünstigt die Auseinandersetzung mit dem Corporate Purpose die Einführung von Suffizienzstrategien.<sup>109</sup> Als erstes ist zu prüfen, wie kompatibel der Corporate Purpose eines Unternehmens mit der Suffizienzorientierung ist, oder wie sich der vorhandene Purpose des jeweiligen Unternehmens auf suffizienzorientierte oder suffizientere Weise umsetzen lässt. In den letzten Jahren hat

der Corporate Purpose in der Praxis der Unternehmensführung an Bedeutung gewonnen<sup>110</sup>, wenngleich er in der Literatur nicht einheitlich definiert wird. So beschreiben Bruce und Jeromin<sup>111</sup> den Corporate Purpose als «den höheren Zweck eines Unternehmens, der über die alleinige Gewinnorientierung hinausgeht». In ähnlicher Weise verstehen Ribeiro et al. den Corporate Purpose als Orientierungspunkt, der einen verbindenden Rahmen schafft, durch den vielfältige Aktivitäten, Ziele und Stakeholder einer Organisation zusammengeführt werden und Entscheidungsprozesse kohärenter gestaltet werden können.<sup>112</sup>

Die Suffizienzorientierung in Unternehmen kann unterschiedlich verbindlich ausgeprägt sein. Grundsätzlich kann man sagen, dass die Verbindlichkeit von oben nach unten abnimmt:

1. Das Prinzip der Suffizienz entspricht dem Corporate Purpose.<sup>113</sup>
2. Suffizienz bildet einen zentralen Bestandteil des Geschäftsmodells<sup>114</sup>, unterscheidet sich jedoch klar vom Corporate Purpose.
3. Einzelne Suffizienzstrategien werden gezielt eingesetzt<sup>115</sup>, ohne dass Suffizienz den Kern des Geschäftsmodells ausmacht.
4. In der Praxis zeigt sich, dass Suffizienzstrategien auch implementiert werden, ohne dass sich die Unternehmensführung bewusst ist, dass es sich dabei um eben solche handelt (*s. Kapitel IV*).

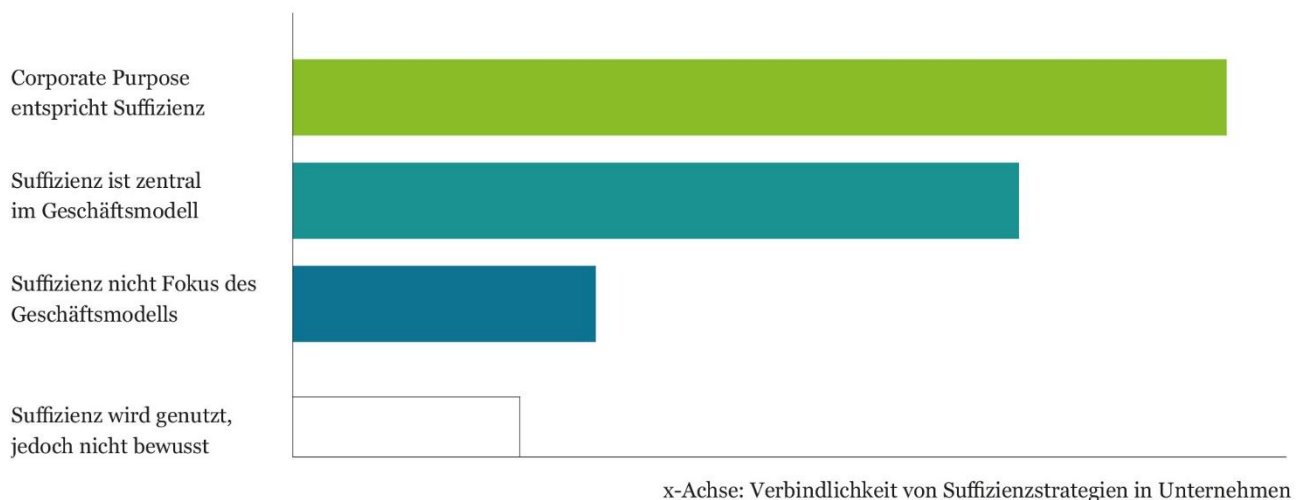


Abbildung 4: Grad der Verbindlichkeit beim Einsatz von Suffizienzstrategien in Unternehmen (eigene Darstellung)

Die Beweggründe (s. Kapitel I) für eine Implementierung von Suffizienzstrategien können jenseits ökologischer oder sozialer Nachhaltigkeitsmotive liegen<sup>116</sup> und umfassen auch ökonomische Aspekte, wie die Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Unternehmenskultur, die Mitarbeiterzufriedenheit oder die organisatorische Resilienz. Ebenso können externe Faktoren, etwa das Reagieren auf Krisensituationen, politische Massnahmen oder gesellschaftliche Erwartungen ausschlaggebend sein. Schliesslich sind auch persönliche Motivationen der Entscheidungsträger:innen – insbesondere der Inhaber:innen – relevant. Beispielsweise das Streben nach erweiterten Gestaltungsspielräumen, Schutz/Verbesserung persönlicher Lebensqualität, Sinnstiftung, Zeitwohlstand oder Stressfreiheit, die sich weder ökologisch, sozial oder ökonomisch begründen lassen müssen, woraus durchaus positive Suffizienzeffekte erwachsen können.<sup>117</sup>

Ein weiterer zentraler Einflussfaktor bei der Implementierung von Suffizienzstrategien ist das zugrunde liegende Geschäftsmodell, denn es umschreibt die Gestaltung oder Struktur der Wertschöpfung (Produkte und Dienstleistungen), die für sämtliche Anspruchsgruppen relevant ist.<sup>118</sup> Im

Kontext von Suffizienz ist der Canvas für nachhaltige Geschäftsmodelle<sup>119</sup> dienlich.

Im Folgenden wird die Implementierung von Suffizienzstrategien in sieben Schritten beschrieben (s. Abbildung 1), die Elemente des Innovationsmanagements<sup>120</sup>, der Geschäftsmodellinnovation<sup>121</sup> und des Change Managements<sup>122</sup> kombinieren. Ein ähnliches Konzept, wenngleich nicht direkt auf Suffizienz, sondern auf die Entwicklung und Wirkung des Corporate Purpose fokussierend, findet sich bei Phineo gAG.<sup>123</sup>

Die Initiator:innen eines solchen Innovationsprozesses – üblicherweise die Geschäftsleitung – sollten zunächst festlegen, welche internen Akteur:innen und externen Stakeholder sie beteiligen wollen. Denn der Einbezug zentraler Stakeholder erweitert die Perspektive über die interne Sicht hinaus und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer verlässlichen Wirkung<sup>124</sup> sowie einer hinreichenden Akzeptanz. Die einzelnen Schritte der Implementierung lassen sich auf den Verbindlichkeitsstufen 1 bis 3 der Suffizienzorientierung (s. Abbildung 5) anwenden:



Abbildung 5: Sieben Schritte zur Implementierung von Suffizienzstrategien in Unternehmen (eigene Darstellung)

### Schritt 1 – Untersuchung

Ist der Corporate Purpose bislang nicht erarbeitet worden, sollte dies im Rahmen des ersten Schritts erfolgen. Auf Grundlage des Corporate Purpose, des bestehenden Geschäftsmodells und der strategischen Ziele wird reflektiert, welche Motive bei der Auswahl der Suffizienzstrategien vorliegen und wie sie für das Unternehmen zu gewichten sind.

**Methoden:** Z. B. moderierter Prozess unter Beteiligung derjenigen, die über Geschäftsmodelle und Strategien entscheiden, sowie Mitarbeitende, die über hinreichendes Wissen hinsichtlich der Motivlagen in der Gesamtorganisation verfügen und externe Stakeholder im Rahmen des Stakeholder-Dialogs.<sup>125</sup> Hilfestellungen bei diesem Prozess können empirische Befunde der Suffizienzforschung geben.<sup>126</sup>

### Schritt 2 – Strategieentwicklung

Anhand des Spektrums bereits bekannter und erprobter Suffizienzstrategien wird geprüft, welche davon – gegebenenfalls mehrere in Kombination – kompatibel mit der spezifischen Situation des Unternehmens sind (*s. Kapitel I*).<sup>127</sup> Bei der Auseinandersetzung bezüglich geeigneter Suffizienzstrategien kann darüber hinaus die **Checkliste der Toolbox «Massvoll Wirtschaften»**<sup>128</sup> hilfreich sein. Unter Umständen werden in diesem Schritt auch Abwandlungen oder sogar neue Varianten unternehmerischer Suffizienz diskutiert. Anschliessend wird der Grad der Verbindlichkeit der Suffizienzstrategien (siehe Abb. 1) bestimmt.

**Methoden:** Z. B. Brainstorming oder **Design Thinking**.<sup>129</sup>

### Schritt 3 – Geschäftsmodellinnovation I

In dieser Phase erfolgt eine Anpassung des Geschäftsmodells unter Anwendung der gewählten Suffizienzmassnahmen, um die Logik der erstrebten Veränderungen zu prüfen.

**Methoden:** Z. B. **Design Thinking**<sup>130</sup>, Reflexion anhand des Canvas für nachhaltige Geschäftsmodelle<sup>131</sup> oder alternativ den nicht im Nachhaltigkeitskontext verankerten **Business Model Canvas von Strategyzer**.<sup>132</sup>

### Schritt 4 – Chancen- und Risikobewertung

Dieser Schritt umfasst eine Überprüfung von Synergien und Zielkonflikten.<sup>133</sup> Zunächst werden Chancen und Risiken infolge der gewählten Suffizienzstrategien geprüft. Für Grossunternehmen kann zusätzlich eine PESTEL-Analyse vorgenommen werden, um die Auswirkungen externer politischer, wirtschaftlicher, sozialer, technologischer, ökologischer und/oder rechtlicher Einflussfaktoren abzuschätzen.<sup>134</sup>

Gegebenenfalls führen diese Reflexionen zu Anpassungen bei der Auswahl der Suffizienzstrategien und/oder zur Ergänzung flankierende Massnahmen zur Zielharmonisierung sowie Chancennutzung und Risikominderung.

**Methoden:** Z. B. ‘Magisches Vieleck’ zur Bestimmung von Zielharmonien und Zielkonflikten<sup>135</sup>, **SWOT-Analyse**<sup>136</sup>, **PESTEL-Analyse**<sup>137</sup>, Reflexion.

### Schritt 5 – Geschäftsmodellinnovation II

Gegebenenfalls wird das Geschäftsmodell sowie die darin umgesetzten Suffizienzstrategien auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse im Sinne einer Rückkopplungsschleife erneut angepasst.

**Methoden:** Z. B. Reflexion anhand des Canvas für nachhaltige Geschäftsmodelle<sup>138</sup> oder des **Business Model Canvas von Strategyzer**.<sup>139</sup>

### Schritt 6 – Aktionsplan

Für die konkrete Umsetzung der Implementierung empfiehlt sich die Entwicklung einer Roadmap<sup>140</sup>, die zeitlichen Abläufe, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Meilensteine definiert.

**Methoden:** Z. B. **Roadmap**.<sup>141</sup>

### Schritt 7 – Umsetzung

Die Implementierung der Suffizienzstrategien wird in Gang gesetzt – begleitet von einem Controlling, das Fortschritte überprüft und Anpassungen der Roadmap (inhaltlich, organisatorisch, zeitlich) ermöglicht. Dabei können sowohl das Geschäftsmodell als auch die Unternehmensstrategie erneut modifiziert werden.

In der Roadmap werden auch die Zeitpunkte für die Wirkungsmessung der Suffizienzstrategien festgelegt. Da bislang keine spezifischen Tools zur Erfolgsmessung von Suffizienzstrategien vorliegen, können für die jeweiligen Zielsetzungen geeignete betriebswirtschaftliche Methoden genutzt oder entwickelt werden (*Tabelle 2*). Diese sind auf Unternehmensebene (Mikroebene) anwendbar; Wirkungsmessungen auf der Meso- und Makroebene dürften die Möglichkeiten von Unternehmen übersteigen.

**Methoden:** Z. B. Planung und Delegation des Umsetzungsprozesses anhand der **Roadmap**<sup>142</sup>, Reflexion basierend auf Canvas für nachhaltige Geschäftsmodelle (Bocken, 2021) oder dem **Business Model Canvas von Strategyzer**.<sup>143</sup>

Motivation	Beispiele abgeleiteter Zielsetzungen	Beispielhafte Auswahl von Tools zur Wirkungsmessung
Ökologische Nachhaltigkeit	z. B. Reduktion von CO <sub>2</sub> -Emissionen	z. B. Life Cycle Assessment (LCA) Material-Input pro Serviceeinheit MIPS, ökologischer Fussabdruck, etc.
Wirtschaftliche Faktoren	z. B. Verbesserung der Qualität der Unternehmenskultur, höhere Mitarbeitendenzufriedenheit sowie Produkt- und Dienstleistungsqualität, Resilienz	z. B. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen; Total Quality Management, Beobachtungen, Kultur-Audits wie Corporate Cultural Fit, Resilienz-Kompass (EFQMplusR)
Soziale Faktoren	z. B. Wohlbefinden, Gesundheit, Arbeitsbedingungen, faire Entlohnung	z. B. WHO-5-Well-Being-Index, Mitarbeiterbefragungen, wie die Befragung zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz (Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)), Höhe der Lohnspreizung oder -differenz, wie Vergütungsbenchmark, Anzahl Lohngruppen
Exogene Faktoren	z. B. politischen und/oder gesellschaftlichen Forderungen entsprechen	z. B. Compliance-Management, wie die Swiss GRC-Toolbox
Individuelle Neigungen / Präferenz für erweiterte Handlungsspielräume	z. B. Bewahrung von Handlungsfreiräumen, Schutz oder Verbesserung persönlicher Lebensqualität, Sinnstiftung, Zeitwohlstand, Stressfreiheit	z. B. Indikatoren aus der «Science of Happiness», wie Flourishing Scale, Befragungen der von den Suffizienzmassnahmen betroffenen Personen

**Tabelle 2. Auswahl von Tools zur Wirkungsmessung bei der Implementierung von Suffizienzstrategien (eigene Darstellung, basierend auf Maurer 2025)**



## Schluss

Suffizienz fordert eine zentrale Erzählung unserer Wirtschaftsweise heraus: die Gleichsetzung von «mehr» mit «besser». Dieses Whitepaper hat gezeigt, dass diese Gleichung weder ökologisch noch sozial noch ökonomisch dauerhaft aufgeht. In vielen Branchen führen Wachstum und steigende Materialumsätze nicht zu mehr Zufriedenheit, Sicherheit oder Stabilität – wohl aber zu steigenden Risiken und Überschreitungen planetarer Grenzen.

Im Unternehmenskontext bedeutet Suffizienz, bewusst zu entscheiden, welche Produkte und Dienstleistungen wirklich gebraucht werden, wie sie möglichst ressourcenleicht bereitgestellt werden können und welche Form von Erfolg ein Unternehmen anstrebt. Die Praxisbeispiele verdeutlichen: Suffizienz kann neue Geschäftsmodelle, starke Kundenbeziehungen, robuste Strukturen und eine klare Positionierung am Markt ermöglichen.

Drei Einsichten sind für den weiteren Weg besonders zentral:

1. **Suffizienz ist ein kollektives Projekt – und beginnt dennoch im eigenen Unternehmen.** Jedes Unternehmen kann beginnen, Suffizienz zum eigenen Referenzpunkt zu machen: im Purpose, in der Strategie, in Geschäftsmodellen, in der Produktgestaltung, im Umgang mit Mitarbeitenden und Kund:innen. Damit entstehen konkrete Alternativen, die Debatten verschieben und neue Normalitäten vorwegnehmen.
2. **Suffizienz ist eine Lern- und Transformationsaufgabe.** Sie lässt sich nicht durch ein einziges Projekt oder ein isoliertes Produktlabel implementieren. Vielmehr geht es um einen schrittweisen Wandel von Routinen, Kennzahlen, Zielsystemen und Narrativen – innerhalb der Unternehmen, in Branchenstrukturen und im Zusammenspiel mit Politik und Zivilgesellschaft. Experimente, Pilotprojekte und Allianzen spielen dabei eine zentrale Rolle.
3. **Suffizienz ist eine Strukturfrage.** Solange Eigentumsmodelle, Finanzierungslogiken und Governance-Strukturen auf permanente Ausweitung ausgerichtet sind, bleiben suffizienzorientierte Initiativen abhängig von engagierten Personen. Nachhaltige Veränderungen erfordern daher auch Anpassungen in den «Spielregeln» – von der Gewinnverwendung über Anreizsysteme bis hin zu Mitbestimmung und Stakeholder-Governance.

Für Unternehmen, die sich auf diesen Weg machen wollen, ist der perfekte Zeitpunkt selten. Es gibt immer gute Gründe zu warten: unsichere Märkte, knappe Ressourcen, unklare Regulierungen. Gleichzeitig gilt: suffizienzorientierte Geschäftsmodelle und Strukturen entstehen nicht nebenbei. Sie brauchen bewusste Entscheidungen, klare Prioritäten und den Mut, eingespielte Wachstumslogiken zu hinterfragen.

Dieses Whitepaper versteht sich als Einladung: neue Massstäbe für Erfolg zu definieren – jenseits von kurzfristigen Umsatz- und Renditekennzahlen, suffizienzorientierte Strategien schrittweise in die eigene Praxis zu übersetzen und sich mit anderen Unternehmen, Brancheninitiativen und politischen Akteur:innen zu verbünden, um suffizienzfreundliche Rahmenbedingungen zu stärken.

«Wirtschaft neu denken» bedeutet in diesem Sinne nicht, alles Bisherige zu verwerfen, sondern das, was sich bewährt hat, mit neuen Leitplanken zu versehen: planetare Grenzen, soziale Gerechtigkeit, Resilienz und Lebensqualität. Suffizienz liefert dafür einen klaren Kompass. Sie hilft, Überflüssiges zu reduzieren, Sinnvolles zu stärken und Erfolg so zu definieren, dass er langfristig tragfähig ist – für Unternehmen, für Menschen und für den Planeten.



### Unser Ziel

Gemeinsam schützen wir die Umwelt und gestalten eine lebenswerte Zukunft für nachkommende Generationen.

**WWF Schweiz**  
Hohlstrasse 110  
Postfach  
8010 Zürich  
Tel.: +41 (0) 44 297 21 21  
[wwf.ch/kontakt](http://wwf.ch/kontakt)

Spenden: [wwf.ch/spenden](http://wwf.ch/spenden)



# Endnoten

- <sup>1</sup> IPCC 2022
- <sup>2</sup> Niessen und Bocken 2021; Niessen und Gossen 2024
- <sup>3</sup> Gossen, Ziesemer und Schrader 2019
- <sup>4</sup> Beyeler und Jaeger-Erben 2022
- <sup>5</sup> Bocken und Short 2016
- <sup>6</sup> Tukker 2004
- <sup>7</sup> Das und Bocken 2024
- <sup>8</sup> Beyeler und Jaeger-Erben 2022; Heinrich und Gossen 2021
- <sup>9</sup> Beulque, et al. 2023
- <sup>10</sup> Kropfeld und Reichel 2021; Niessen und Bocken 2021
- <sup>11</sup> Froese, et al. 2023
- <sup>12</sup> Niessen, Gossen und Beyeler, et al. 2025
- <sup>13</sup> Bocken, et al. 2016
- <sup>14</sup> Niessen und Bocken 2021; Freudenreich und Schaltegger 2020
- <sup>15</sup> Reichel 2025
- <sup>16</sup> Jackson 2009
- <sup>17</sup> Gossen und Niessen 2025
- <sup>18</sup> Kropfeld und Reichel 2024
- <sup>19</sup> Hinton 2021
- <sup>20</sup> Beyeler und Jaeger-Erben 2022
- <sup>21</sup> Bocken, Niessen und Short 2022; Gossen, Tröger und Frick 2024
- <sup>22</sup> Ortoloco 2025
- <sup>23</sup> Beyeler und Jaeger-Erben 2022; Bocken, Niessen und Short 2022
- <sup>24</sup> Beyeler und Jaeger-Erben 2022
- <sup>25</sup> Schröder und Thomsen 2025
- <sup>26</sup> Purpose Economy 2025
- <sup>27</sup> Patagonia 2022
- <sup>28</sup> Einhorn 2025
- <sup>29</sup> Beyeler und Jaeger-Erben 2022
- <sup>30</sup> Beyeler und Jaeger-Erben 2022; Bocken, Niessen und Short 2022
- <sup>31</sup> Gebauer 2018
- <sup>32</sup> Gebauer, Mewes und Dietsche 2015
- <sup>33</sup> Beyeler und Jaeger-Erben 2022
- <sup>34</sup> Ecosia 2014
- <sup>35</sup> Fairphone 2016)
- <sup>36</sup> Kropfeld und Reichel 2024; Bocken, Niessen und Short 2022
- <sup>37</sup> Carbotech AG 2025
- <sup>38</sup> Crowd Container 2022
- <sup>39</sup> Too Good To Go 2025
- <sup>40</sup> Niessen, Gossen und Beyeler, et al. 2025
- <sup>41</sup> Bocken, Niessen und Short 2022; Kropfeld und Reichel 2024
- <sup>42</sup> Beyeler und Jaeger-Erben 2022
- <sup>43</sup> Riversimple 2025
- <sup>44</sup> FREITAG 2025
- <sup>45</sup> Gebauer, Mewes und Dietsche 2015
- <sup>46</sup> BBC 2018
- <sup>47</sup> European Union 2025
- <sup>48</sup> Ramasamy und Subramanian 2021
- <sup>49</sup> Šajn 2019
- <sup>50</sup> Niinimäki, et al. 2020
- <sup>51</sup> Laitala und Klepp 2015
- <sup>52</sup> WRAP 2020
- <sup>53</sup> Ibrahim 2023
- <sup>54</sup> United Nations Climate Change 2018
- <sup>55</sup> Coscieme, et al. 2022
- <sup>56</sup> Freudenreich und Schaltegger 2020
- <sup>57</sup> Loom 2016
- <sup>58</sup> Loom s. a.
- <sup>59</sup> Loom 2019
- <sup>60</sup> Loom s. a.
- <sup>61</sup> Patagonia 2022
- <sup>62</sup> Patagonia 2022
- <sup>63</sup> Patagonia 2011
- <sup>64</sup> Patagonia s. a.
- <sup>65</sup> FREITAG 2024
- <sup>66</sup> FREITAG s. a.
- <sup>67</sup> FREITAG 2024
- <sup>68</sup> FREITAG s. a.
- <sup>69</sup> Zavatta, et al. 2014; Faraca, et al. 2024
- <sup>70</sup> Schoonover 2022
- <sup>71</sup> Forrest 2017
- <sup>72</sup> Kruse, et al. 2021
- <sup>73</sup> Forrest 2017
- <sup>74</sup> Parker, et al. 2015
- <sup>75</sup> Sandberg 2021
- <sup>76</sup> Bocken und Short 2016
- <sup>77</sup> Niessen und Bocken 2021
- <sup>78</sup> Schoonover 2022
- <sup>79</sup> N. Bocken 2017
- <sup>80</sup> Adams 2017
- <sup>81</sup> Vitsø 2008
- <sup>82</sup> Vitsø 2015
- <sup>83</sup> Tan, Evans und McAloone 2009
- <sup>84</sup> GEA Waldviertler s. a.
- <sup>85</sup> GEA Waldviertler s. a.
- <sup>86</sup> GEA Waldviertler s. a.
- <sup>87</sup> Nachhaltigkeit bei livom s. a.
- <sup>88</sup> McKinsey & Company 2023
- <sup>89</sup> Dablander, et al. 2025
- <sup>90</sup> Belias und Koustelios 2014
- <sup>91</sup> Belias und Koustelios 2014
- <sup>92</sup> BNE-Portal, s.a.
- <sup>93</sup> Cecere, Corrocher und Gossart 2014
- <sup>94</sup> Partnership for Carbon Accounting Financials 2025
- <sup>95</sup> Implementing and delegated acts - CSRD 2025
- <sup>96</sup> Fairphone 2016
- <sup>97</sup> Jenny, Skelton und Mastai 2024
- <sup>98</sup> Bratch 2025; Poiger 2025
- <sup>99</sup> Keller, et al. 2021
- <sup>100</sup> MacNeill, et al. 2020
- <sup>101</sup> MacNeill, et al. 2020
- <sup>102</sup> Poiger 2025
- <sup>103</sup> Schaltegger, Lüdeke-Freund und Hansen 2016
- <sup>104</sup> Krueger, Sautner und Starks 2020
- <sup>105</sup> ESG = Environmental, Social, Governance
- <sup>106</sup> Amel-Zadeh und Serafeim 2018; Krueger, Sautner und Starks 2020
- <sup>107</sup> Bratch 2025
- <sup>108</sup> Niessen, Gossen und Beyeler, et al. 2025
- <sup>109</sup> Kropfeld und Reichel 2024; Maurer 2024
- <sup>110</sup> Jiminez, Franco und Smith 2021
- <sup>111</sup> Bruce und Jeromin 2020
- <sup>112</sup> Ribeiro, Costa und Ramos 2024
- <sup>113</sup> Kropfeld und Reichel 2024
- <sup>114</sup> Bocken, S. W. Short, et al. 2014
- <sup>115</sup> Bocken, Niessen und Short 2022; Schmidhäuser, et al. 2024
- <sup>116</sup> Gossen, Ziesemer und Schrader 2019; Schneidewind und Palzill-Vorbeck 2011
- <sup>117</sup> Maurer 2025
- <sup>118</sup> Osterwalder und Pigneur 2010
- <sup>119</sup> Bocken 2021

- 
- <sup>120</sup> Hauschildt, et al. 2023  
<sup>121</sup> Osterwalder und Pigneur 2010  
<sup>122</sup> Doppeler und Lauterburg 2008  
<sup>123</sup> Phineo 2025  
<sup>124</sup> Beyeler und Jaeger-Erben 2022  
<sup>125</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2025  
<sup>126</sup> Gossen, Niessen und Walsleben 2025; Maurer 2025  
<sup>127</sup> Maurer 2024  
<sup>128</sup> Gossen, Niessen und Walsleben 2025  
<sup>129</sup> Hasso-Plattner-Institut für Digital Engineering 2025  
<sup>130</sup> Hasso-Plattner-Institut für Digital Engineering 2025  
<sup>131</sup> Bocken 2021  
<sup>132</sup> Strategyzer AG 2025  
<sup>133</sup> Eisenschink 2024  
<sup>134</sup> Weinland 2024  
<sup>135</sup> Eisenschink 2024  
<sup>136</sup> Bundesministerium des Innern 2025a  
<sup>137</sup> Bundesministerium des Innern 2025b  
<sup>138</sup> Bocken 2021  
<sup>139</sup> Strategyzer AG 2025  
<sup>140</sup> Phaal, Farrukh und Probert 2010  
<sup>141</sup> Henike 2025  
<sup>142</sup> Henike 2025  
<sup>143</sup> Strategyzer AG 2025

## Literatur

- Adams, M. Vitsø. 13. 04 2017. <https://www.vitsoe.com/eu/voice/leamington-bond>.
- Amel-Zadeh, A, und G Serafeim. «Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey.» *Financial Analysts Journal* (74,3), 2018: 87-103.
- BBC. 2018. <https://www.bbc.com/news/business-44885983> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Belias, D, und A Koustelios. «The impact of leadership and change management strategy on organizational culture.» *European Scientific Journal* (10, 79, 2014: 451-470.
- Beulque, R, J Micheaux, J Ntsondé, F Aggeri, und C Steux. «Sufficiency-Based Circular Business Models: An Established Retailers' Perspective.» *Journal of Cleaner Production* (429), 2023.
- Beyeler, L, und M. Jaeger-Erben. «How to make more of less: Characteristics of sufficiency in business practices.» *Frontiers in Sustainability* (3), 2022.
- BNE-Portal. s. a. [https://www.bne-portal.de/bne/de/infothek/interviews-und-gastbeitraege/interview-mit-dr-antje-von-dewitz/bildung-fuer-nachhaltige-entwi-n-den-schnittstellen-mitdenken.html\(11/11/2025\)](https://www.bne-portal.de/bne/de/infothek/interviews-und-gastbeitraege/interview-mit-dr-antje-von-dewitz/bildung-fuer-nachhaltige-entwi-n-den-schnittstellen-mitdenken.html(11/11/2025)) (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Bocken, N. «Business-led sustainable consumption initiatives: impacts and lessons learned.» *Journal of Management Development* (36,1), 2017: 81-96.
- Bocken, N, M. P de Pauw, C Bakker, und van der Grinte. «Product design and business model strategies for a circular economy.» *Journal of Industrial and Production Engineering* (33, 5), 2016: 308–320.
- Bocken, N, S. W Short, S Evans, und P Rana. «A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes.» *Journal of Cleaner Production* (65), 2014: 42–56.
- Bocken, N, und S Short. «Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities.» *Environmental Innovation and Societal Transitions* (18), 2016: 41-61.
- Bocken, N. M. P, I De Pauw, C Bakker, und B van der Grinten. «Product design and business model strategies for a circular economy.» *Journal of Industrial and Production Engineering* (33, 5), 2016: 308–320.
- Bocken, N. M. P., L. Niessen, und S. W. Short. «The sufficiency-based circular economy—An analysis of 150 companies.» *Frontiers in Sustainability* (3), 2022: 899289.
- Bocken, N. «Sustainable Business Models.» In *Decent Work and Economic Growth*, von W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli, & S. Lange, 963-975. Cham: Springer, 2021.
- Bratch, L. «Suffizienz als Zukunftsstrategie? Nachhaltige Geschäftsmodelle im Schweizer Banksektor.» Masterarbeit an der ZHAW School of Management and Law, Winterthur, 2025.
- Bruce, A, und C Jeromin. *Corporate Purpose – Ein Erfolgskonzept der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- Bundesministerium des Innern. 2025a. [https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch/6\\_MethodenTechniken/63\\_Analysetechniken/634\\_SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html](https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/63_Analysetechniken/634_SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html) (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Bundesministerium des Innern. 2025b. [https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4\\_MethodenUndTechniken/Methoden\\_A\\_bis\\_Z/PESTEL\\_Methode/PESTEL\\_Methode\\_node.html](https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/PESTEL_Methode/PESTEL_Methode_node.html) (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. 2025. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-in-der-Praxis/CSR-Management/Stakeholderdialoge/stakeholderdialoge.html> (Zugriff am 14. November 2025).
- Carbotech AG. 2025. <https://carbotech.ch/besitzstruktur-der-carbotech/> (Zugriff am 09. Juli 2025).
- Cecere, G, N Corrocher, und C Gossart. «Lock-in and path dependence: an evolutionary approach to eco-innovations.» *J Evol Econ* 24, 2014: 1037–1065.
- Coscieme, L, et al. *Unfit, Unfair, Unfashionable: Resizing Fashion for a Fair Consumption Space*. Berlin: Hot or Cool Institute, 2022.
- Crowd Container. 2022. <https://crowdcontainer.ch/en/crowd-container-wer-wir-sind/> (Zugriff am 09. Juli 2025).
- Dablander, F, C Hickey, M Sandberg, J Grin, und C Zell-Ziegler. «Embracing sufficiency to accelerate the energy transition.» *Energy Research & Social Science* (120), 2025.
- Das, A, und N Bocken. «Regenerative business strategies: A database and typology to inspire business experimentation towards sustainability.» *Sustainable Production and Consumption* (49), 2024: 529-544.
- Doppeler, K, und C Lauterburg. *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus Verlag, 2008.
- Ecosia. 2014. <https://blog.ecosia.org/ecosia-plants-one-million-trees-reforestation-climate-change/> (Zugriff am 2025. Juli 08).
- Einhorn. 2025. <https://einhorn.my/wissenswertes-ueber-einhorn/> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Eisenschink, C. *Last Minute Volks- und Betriebswirtschaft – Endspurt zum Wirtschaftsfachwirt*. Herne: Kiel, NWB, 2024.
- European Union. 2025. <https://transition-pathways.europa.eu/textiles/articles/rana-plaza-collapse-12-years-later> (Zugriff am 09. Juli 2025).

- Fairphone. 2016. <https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2016/08/Fairphone-factsheet-DE.pdf> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Faraca, G, et al. *Ecodesign for Sustainable Products Regulation–Preliminary Study on New Product Priorities*. Brussels, Belgium: Publications Office of the European Union, 2024.
- Forrest, A., Hilton, M., Ballinger, A. & Whittaker, D. *Circular Economy Opportunities in the Furniture Sector*. Brussels, Belgium: European Environmental Bureau, 2017.
- FREITAG. 2024. [https://freitag.ch/de\\_CH/mission/community/no-black-friday](https://freitag.ch/de_CH/mission/community/no-black-friday) (Zugriff am 08. Juli 2025).
- FREITAG. 2025. <https://media.freitag.ch/de/holacracy-short> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- FREITAG. s. a. [https://freitag.ch/en\\_GB/mission/f-crew/self-organisation](https://freitag.ch/en_GB/mission/f-crew/self-organisation) (Zugriff am 08. Juli 2025).
- FREITAG. s. a. [https://freitag.ch/en\\_CH/mission/circular-services/rent](https://freitag.ch/en_CH/mission/circular-services/rent) (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Freudenreich, B, und S Schaltegger. «Developing sufficiency-oriented offerings for clothing users: Business approaches to support consumption reduction.» *Journal of Cleaner Production* (247), 2020.
- Froese, T, M Richter, F Hoffmann, und F Lüdeke-Freund. «Degrowth-Oriented Organisational Value Creation: A Systematic Literature Review of Case Studies.» *Ecological Economics* (207), 2023.
- GEA Waldviertler. s. a. <https://gea-waldviertler.at/engagement/apfelbauemchen/> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- GEA Waldviertler. s. a. <https://gea-waldviertler.at/unternehmen/geschichte/> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- GEA Waldviertler. s. a. <https://gea-waldviertler.at/gea-produktboerse/> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Gebauer, J. «Towards Growth-Independent and Post-Growth-Oriented Entrepreneurship in the SME Sector.» *Management Revue* (29,3), 2018: 230-256.
- Gebauer, J, H Mewes, und C Dietsche. *Wir sind so frei – Elf Postwachstumspioniere*. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)., 2015.
- Geissdoerfer, M., P. Savaget, N. Bocken, und E. Hultink. «The Circular Economy – A new sustainability paradigm?» *Journal of Cleaner Production* 143, 2017: 757–768.
- Gossen, M, F Ziesemer, und U Schrader. «Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption: A Systematic Literature Review. *Journal of Macromarketing*.» *Journal of Macromarketing* (39, 3), 2019: 252-69.
- Gossen, M, L Niessen, und L Walsleben. *Massvoll wirtschaften*. 2025. <https://massvoll-wirtschaften.de/checkliste/> (Zugriff am 21. September 2025).
- Gossen, M, und L Niessen. «Business Opportunities to Promote Sufficiency-oriented Lifestyles.» In *Handbook of Research on Sustainable Lifestyles (in press)*, von M. Bengtsson, R. Lambino, S. Lorek, & S. McGreevy (Eds.) M. J. Cohen. Edward Elgar Publishing, 2025.
- Gossen, M., J. Tröger, und V. Frick. «Limits of Sufficiency Strategies in Business Practices Overcoming Business-Related Boundaries for a Transition Towards Sufficiency.» In *Sufficiency in Business: The Transformative Potential of Business for Sustainability*, von M. Gossen, & L. Niessen, 309-324. transcript Verlag: Bielefeld, 2024.
- Hasso-Plattner-Institut für Digital Engineering. 2025. <https://hpi.de/d-school/themen/design-thinking/#c8613> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Hauschildt, J, S Salomo, C Schultz, und A Kock. *Innovationsmanagement*. München: Vahlen, 2023.
- Heinrich, A, und M Gossen. «Encouraging Consumption Reduction: Findings of a Qualitative Study with Clothing Companies on Sufficiency-Promoting Communication.» *Cleaner and Responsible Consumption* (3), 2021.
- Henike, T. *ITONICS*. 2025. <https://www.itonics-innovation.de/guides/roadmap>.
- Hinton, J. «Five key dimensions of post-growth business: Putting the pieces together.» *Futures* (131), 2021.
- Ibrahim, S. *Swissinfo.ch*. 28. 04 2023. <https://www.swissinfo.ch/eng/sci-tech/why-switzerland-is-struggling-to-ditch-fast-fashion/48452620>.
- Implementing and delegated acts - CSRD*. 2025. [https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive\\_en](https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en) (Zugriff am 08. Juli 2025).
- IPCC. *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Technical Summary*. Geneva: Working Group III contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, 2022.
- Jackson, Tim. *Prosperity without Growth*. London: Earthscan, 2009.
- Jenny, A, U Skelton, und N Mastai. «Policies for sufficiency: factors influencing acceptance in the Swiss population.» *Sustainability: Science, Practice and Policy* (20,1), 2024: 2420415.
- Jiminez, D, I. B Franco, und T Smith . «A Review of Corporate Purpose. An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals (SDGs).» *Sustainability* (13, 7), 2021: 3899.
- Keller, R, K Muir, F Roth, M Jattke, und M Stucki. «From bandages to buildings : Identifying the environmental hotspots of hospitals.» *Journal of Cleaner Production* (319), 2021: 128479.

- Kropfeld, M, und A Reichel. «The Future of Organizations.» In *Sufficiency in Business: The Transformative Potential of Business for Sustainability*, von M. Gossen, & L. Niessen, 65-82. Bielefeld: transcript Verlag, 2024.
- Kropfeld, M, und A. Reichel. «The Business Model of Enough: Value Creation for Sufficiency-Oriented Businesses.» In *Business Models for Sustainability Transitions*, 163-189. Cham: Palgrave Macmillan, 2021.
- Krueger, P, Z Sautner, und L. T Starks. «The importance of climate risks for institutional investors.» *Review of Financial Studies* (33,3), 2020: 1067–1111.
- Kruse, K, J Andréason, A Rönnblom, D. A Parlm, und E Jacobson. «Andra hand i första hand. Naturskyddsföreningen.» 2021.
- Laitala, K, und I. G Klepp. «Age and Active Life of Clothing.» *Product Lifetimes and the Environment (PLATE) conference*. Nottingham Trent University, 2015.
- Loom. s. a. <https://www.loom.fr/pages/independance-financiere> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Loom. s. a. <https://www.loom.fr/pages/ne-pas-pousser-la-consommation> (Zugriff am 07. Juli 2025).
- Loom. 14. März 2019. <https://la-mode-a-l-envers.loom.fr/blog/pourquoi-nous-ne-serons-jamais-une-startup> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Loom. 22. Mai 2016. <https://la-mode-a-l-envers.loom.fr/blog/la-fin-des-collections> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- MacNeill, A, J, H Hopf, A Khanuja, S Alizamir, und M Bilec. «Transforming the medical device industry: Road map to a circular economy.» *Health Affairs* (39,12), 2020: 2088–2097.
- Maurer, C. «A Taxonomy of Corporate Sufficiency Strategies: Exploring driving Factors for Sufficiency in Business.» In *Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability*, von M Gossen, & L Niessen. Bielefeld, 2024.
- Maurer, C. «Die Vielfalt unternehmerischer Suffizienz – Fallbeispiele aus dem Bereich des ökologischen Bauens.» *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* (26, 2), 2025: 294–325.
- McKinsey & Company. 2023. <https://www.mckinsey.com/industries/engineering-construction-and-building-materials/our-insights/cementing-your-lead-the-cement-industry-in-the-net-zero-transition> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Nachhaltigkeit bei livom. s. a. <https://livom.ch/pages/nachhaltigkeit> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Niessen, L, M Gossen, L Beyeler, H Strobel, und J Königs. «How to Survive in a Growth-Oriented Economy: Findings of a Semi-Systematic Literature Review on the Role of Growth for Sufficiency-Oriented Businesses.» *Journal for Business, Economics & Ethics* (26, 2), 2025: 234-267.
- Niessen, L, und M Gossen. *Sufficiency in Business: The Transformative Potential of Business for Sustainability*. Transcript Verlag, 2024.
- Niessen, L, und N Bocken. «How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework.» *Sustainable Production and Consumption* (28), 2021: 1090-1103.
- Niinimäki, K, G Peters, H Dahlbo, P Perry, T Rissanen, und A Gwilt. «The environmental price of fast fashion.» *Nature Reviews Earth & Environment* (1), 2020: 189-200.
- Ortoloco. 2025. <https://www.ortoloco.ch/hintergrund> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Osterwalder, A, und Y Pigneur. *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley/Hoboken, 2010.
- Parker, D., et al. *Remanufacturing Market Study*. Palaiseau: European Manufacturing Network, 2015.
- Partnership for Carbon Accounting Financials. 2025. <https://carbonaccountingfinancials.com/> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Patagonia. s. a. <https://www.patagonia.com/buy-less-demand-more/> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Patagonia. 25. 11 2011. <https://eu.patagonia.com/gb/en/stories> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Patagonia. 2022. <https://www.patagonia.com/ownership/> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Phaal, R, C Farrukh, und D Probert. *Roadmapping for Strategy and Innovation: Aligning Technology and Markets in a Dynamic World*. Cambridge: Institute for Manufacturing, 2010.
- Phineo. *Vom Purpose zur Wirkung: Playbook zum Unternehmens-Guide zur Impacterfassung*. Berlin: Redaktion: S. Weber & K. Wachholz, 2025.
- Poiger, C. *Reduktion von medizinischen Einwegprodukten: Können Kreislaufwirtschaft und Suffizienz nachhaltige Lösungen für den Gesundheitssektor bieten?* Zürich: Masterarbeit an der ZHAW School of Management and Law, 2025.
- Purpose Economy. 2025. <https://purpose-economy.org/en/whats-steward-ownership/> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Ramasamy, R, und R. B Subramanian. «Synthetic textile and microfiber pollution: a review on mitigation strategies.» *Environmental Science and Pollution Research* (28, 31), 2021: 41596-41611.
- Reichel, André. «Unternehmerische Suffizienz. Strategien und Herausforderungen für Unternehmen aus einer Postwachstumsperspektive.» *Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik* (26), 2025: 156-173.
- Ribeiro, M. F, C. G Costa, und F. R Ramos. «Exploring Purpose-Driven Leadership: Theoretical Foundations, Mechanisms, and Impacts in

- Organizational Context.» *Administrative Sciences* (14, 7), 2024.
- Riversimple. 2025. <https://www.riversimple.com/governance/> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Šajn, N. *European Parliament*. 17. Januar 2019. [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS\\_BRI\(2019\)633143](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2019)633143) (Zugriff am 05. Juli 2025).
- Sandberg, M. «Sufficiency transitions: A review of consumption changes for environmental sustainability.» *Journal of Cleaner Production* (293), 2021: 126097.
- Schaltegger, S, F Lüdeke-Freund, und E. G Hansen. «Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues.» *Organization & Environment* (29,1), 2016: 3-10.
- Schmidhäuser, P, M Inhofer, A Buchholz, F Mais, und R Miehe. «Industrial Sufficiency –A Conceptual Methodological Framework.» *Sustainability* (16), 2024: 11121.
- Schneidewind, U, und A Palzill-Vorbeck. *Suffizienz als Business Case*. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, 2011.
- Schoonover, H. *Business Models for Sustainable Consumption: Identifying and Overcoming Barriers to Rental and Reuse of Home Furnishings*. International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University.: Doctoral Thesis, 2022.
- Schröder, D, und S Thomsen. «Foundation ownership and sustainability.» *Journal of Corporate Finance*, 2025.
- Strategyzer AG. 2025. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas> (Zugriff am 05. Juli 2025).
- Tan, A., S. Evans, und T. C. McAloone. «Succeeding in Business by Managing Consumption: A more sustainable approach to selling for.» In *Proceedings of Joint Actions on Climate Change*, von R. D. Andersen, & M. Lehmann. Aalborg: Aalborg University, 2009.
- Too Good To Go. 2025. <https://www.toogoodto go.com/en-au/about-us/our-history> (Zugriff am 08. Juli 2025).
- Tukker, A. «Eight types of product–service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet.» *Business Strategy and the Environment* (13, 4), 2004.
- United Nations Climate Change*. 06. 09 2018. <https://unfccc.int/news/un-helps-fashion-industry-shift-to-low-carbon> (Zugriff am 07. Juli 2025).
- Vitsø. 2015. <https://www.vitsoe.com/gb/voice/insanity> (Zugriff am 05. Juli 2025).
- Vitsø. *Memorandum by Vitsø*. London: The Stationery Office Limited. 209-213; House of Lords (2008) Waste Reduction Volume II: Evidence. Science and Technology Committee, 6th Report of Session 2007-08. HL Paper 163-II., 2008.
- Weinland, J. *Die PESTEL Analyse: Grundlagen, Anwendung und praktische Beispiele*. 2024. <https://www.whk-controlling.de/wissen/die-pestel-analyse-grundlagen> (Zugriff am 05. September 2025).
- WRAP. 18. August 2020. <https://wrap.org.uk/resources/guide/textiles/love-your-clothes> (Zugriff am 05. Juli 2025).
- Zavatta, R, et al. *The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative*. Brussels: Centre for European Policy Studies, 2014.