

Abschlussbericht

Maßvoll Wirtschaften: Unternehmerische Strategien für gemeinwohlorientierte Konsum- und Produktionsmuster

DBU Förderprojekt AZ 38714/01-32

Projektteam der TU Berlin:

Dr. Maïke Gossen (Projektleitung), Dr. Laura Nießen-Wade, Dr. Lisa Walsleben

Projektteam der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg:

Prof. Dr. Melanie Jaeger-Erben, Laura Beyeler

Projektlaufzeit: 01.05.2024 – 31.10.2025

Berlin, den 17.12.2025



Inhaltverzeichnis

1. Zusammenfassung.....	2
2. Anlass und Zielsetzung des Projekts.....	3
3. Arbeitsschritte und Methoden	4
3.1 Projektablauf.....	4
3.2 Zeit- und Meilensteinplanung.....	10
4. Ergebnisse des Projekts.....	11
4.1 Stand der Forschung zu Suffizienz in Unternehmen.....	11
4.2 Qualitative Ergebnisse zu Suffizienz in Unternehmen	13
4.3 Quantitative Ergebnisse zu Suffizienz in Unternehmen.....	16
4.4 Praxisprodukt Playbook Maßvoll Wirtschaften.....	17
5. Diskussion.....	20
6. Öffentlichkeitsarbeit.....	21
7. Fazit des Projekts.....	24
Literaturverzeichnis	25
Anhang A – Kommunikationsaktivitäten zur Veröffentlichung des Playbooks.....	28
Anhang B – Veröffentlichung der Literaturanalyse zum Umgang mit Wachstum.....	29
Anhang C – Konferenzbeitrag NAMA 2024.....	57
Anhang D – Konferenzbeitrag SCORAI Europe 2025	59
Anhang E – Konferenzbeitrag Academy of Management 2025	61
Anhang F – Konferenzbeitrag ISEE/Degrowth 2025	64
Anhang G – Konferenzbeitrag World Resources Forum.....	65
Anhang H – Tagungsbeitrag NAMA 2025.....	66

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Projektdesign und Arbeitspakete.....	4
Abbildung 2. Zeit- und Meilensteinplanung.....	11
Abbildung 3. Interne und externe Suffizienzmassnahmen.....	12
Abbildung 4. Screenshots der Startseite des Playbooks.....	18
Abbildung 5. Key Visual des Projekts.....	21

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Beschreibung der quantitativen Stichprobe.....	8
Tabelle 2. Themen des Playbooks und Kurzbeschreibung.....	19
Tabelle 3. Vortragstätigkeiten und Öffentlichkeitsarbeit des Projekts.....	22

1. Zusammenfassung

Die Überschreitung planetarer Grenzen durch Entwicklungen wie den Klimawandel und Biodiversitätsverlust fordert ein Umdenken der Produktions- und Konsumpraktiken des aktuellen Wirtschaftssystems. Diese strukturellen Veränderungen zur Erreichung globaler Nachhaltigkeitsziele machen eine Wende hin zur Suffizienzstrategie notwendig. Unternehmen spielen bei der Umgestaltung von Produktions- und Konsumpraktiken zu einer entschleunigten, regionalen und sozial-gerechten Wirtschaft und Gesellschaft eine zentrale Rolle. Obwohl die Forschung zu suffizienzorientierten Unternehmen in den letzten Jahren gewachsen ist, gibt es weiterhin wenig Wissen zur Verbreitung, wirtschaftlichen Anschlussfähigkeit und Akzeptanz von unternehmerischen Suffizienzstrategien. Dieser Forschungslücke widmete sich das Projekt „Maßvoll Wirtschaften: Unternehmerische Strategien für gemeinwohlorientierte Konsum- und Produktionsmuster“.

Das Projekt erforschte Suffizienzstrategien von Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Größen, Organisationsformen und Nachhaltigkeitsorientierungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Des Weiteren wurden förderliche und hemmende Einflussfaktoren und Umsetzungsbedingungen analysiert und Lösungsstrategien zur Überwindung von Herausforderungen und Hemmnissen entwickelt. Das Projekt untersuchte außerdem Skalierungsmöglichkeiten und mögliche Übertragbarkeiten von Suffizienzmaßnahmen, sowie das Verhältnis von suffizienzorientierten Unternehmen zu Wachstum. Als Praxisergebnis wurde eine interaktive Webseite des Projekts entwickelt, um maßvolles Wirtschaften verständlich und zugänglich darzustellen. Dieser Projektbericht fasst die wesentlichen Arbeitsschritte und Ergebnisse des Projekts zusammen und reflektiert die während der Projektlaufzeit gewonnenen Erkenntnisse.

2. Anlass und Zielsetzung des Projekts

Um die globalen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, sind strukturelle Veränderungen der Produktions- und Konsumpraktiken notwendig. Der Druck der anthropogenen Aktivitäten auf die Belastbarkeit der Biosphäre und ihrer natürlichen Ökosysteme hat seit der Industrialisierung kontinuierlich zugenommen und ist trotz globaler politischer Abkommen zum Schutz von Umwelt, Klima und Natur (wie etwa der Verabschiedung des Pariser Klimaabkommens 2015) nicht zurückgegangen (Steffen et al., 2015; IPCC, 2022). Grünes Wachstum, das auf Effizienz- und Konsistenzstrategien beruht, kann das Versprechen, den Ressourcenverbrauch und die Umweltbelastung vom Wirtschaftswachstum zu entkoppeln, nicht einhalten (Parrique et al., 2019; Hickel und Kallis, 2020). Umweltverbesserungen, die durch Effizienz- und Konsistenzsteigerungen gewonnen werden können, werden durch den steigenden Konsum zunichte gemacht (Zink und Geyer, 2017). Technologische Innovationen laufen die Gefahr, Rebound Effekte zu generieren, solange es keine strukturelle und nachhaltige Veränderung der Produktions- und Konsumpraktiken gibt. Deshalb wird die Notwendigkeit einer "Strategie des Genug" als komplementären Lösungsansatz zur Einhaltung planetarer Grenzen und sozialer Mindeststandards zunehmend in Wissenschaft, Politik und Gesellschaft diskutiert (z. B. Sachverständigenrat für Umweltfragen, 2024) – auch wenn die damit einhergehenden strukturellen Änderungen von Konsum- und Produktionsweisen derzeit wenig praktikabel und anschlussfähig erscheinen.

Suffizienz ist das Streben nach einem Zustand der Genügsamkeit (Linz, 2004) und umfasst alle Bemühungen und Strategien, welche umweltschädliche Produktions- und Konsumverbräuche verringern (Spangenberg, 2018; Wiedmann et al., 2020). Suffizienz hinterfragt die Existenz von Produktionsprozessen und Konsumpraktiken, die nicht der Befriedigung von menschlichen Grundbedürfnissen dienen und impliziert daher ein Überdenken der individuellen Bedürfnisse sowie eine Reflektion über den Zusammenhang zwischen materialistischen Konsumstilen und Lebenszufriedenheit (Jenny 2016; Cherrier, et al., 2012). Auf individueller Ebene definiert Sandberg (2021) mehrere Verhaltensweisen, die ein suffizienzorientierter Konsum umfasst: Reduktion des absoluten Verbrauchs, Umstellung auf weniger ressourcenintensive Konsumstile, Erhöhung der Langlebigkeit von Produkten sowie gemeinsame Nutzungspraktiken. Suffizienz plädiert neben der Reduktion durch Genügsamkeitsstrategien auch für eine Förderung der universellen Erfüllung aller menschlichen Grundbedürfnisse für ein gutes Leben (O'Neill et al., 2018; Spengler, 2016).

Während unter Suffizienz anfangs vor allem freiwillige Verhaltensveränderungen von Konsument*innen verstanden wurden (Gorge et al., 2014; Speck und Hasselkuss, 2017), hat sich das Verständnis mittlerweile erweitert und der Verantwortungsbereich für Suffizienz wird zunehmend auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Akteure ausgeweitet (Sandberg, 2021). Neben der Förderung von Suffizienz durch staatliche Akteure (Schneidewind und Zahrnt, 2014; Reichel, 2015; Spangenberg, 2018) und zivilgesellschaftliche Organisationen (Persson und Klintman, 2022), widmet sich die Wissenschaft zunehmend der Rolle von Unternehmen für Suffizienz (Bocken und Short, 2016; Gossen et al., 2019; Heikkurinen et al., 2019; Niessen und Bocken, 2021). Dank ihrer strategischen Position in der Lieferkette beeinflussen ihre Entscheidungen, Orientierungen oder Aktivitäten sowohl Produktion als auch Konsum (Spaargaren, 2011).

Das Forschungsfeld zu suffizienzorientierten Unternehmen ist in den letzten Jahren gewachsen und hat sich sowohl empirisch als auch konzeptionell weiterentwickelt. Sachs (1993) forderte in den 1990er Jahren einen „maßvollen Wirtschaftsstil“ (S. 69), der dem Überkonsum von Ressourcen auf vier Ebenen begegnet: per Entschleunigung, Entflechtung, Entkommerzialisierung und Entrümpelung. Schneidewind und Palzkill-Vorbeck (2011) führten dies weiter aus, indem sie Strategien für Unternehmen herausarbeiteten. Bocken und Short (2016) zeigten anhand praktischer Beispiele, wie Unternehmen suffizienzorientierte Geschäftsmodelle aufbauen können. Niessen und Bocken (2021) entwickelten einen Überblick über Strategien, die Unternehmen nutzen können, um Suffizienz zu fördern. Beyeler

und Jaeger-Erben (2022) befassten sich mit der praktischen Umsetzung von Suffizienz in Unternehmen und mit damit verbundenen Ambivalenzen. Beiträge in Gossen und Niessen (2024) beleuchteten Suffizienz im Unternehmenskontext von konzeptioneller als auch empirischer Seite und präsentieren zahlreiche Fallbeispiele. Insgesamt lag der Schwerpunkt der Forschung bisher auf konzeptionellen Beiträgen, Fallstudien und qualitativen Interviewstudien, wohingegen die quantitative Erfassung der Verbreitung von Suffizienzstrategien in unterschiedlichen Unternehmen und Sektoren und ihre wirtschaftliche Anschlussfähigkeit und Akzeptanz erst wenig untersucht wurden.

Vor diesem Hintergrund verfolgte das Projekt „Maßvoll Wirtschaften“ die folgenden **Ziele**:

- Qualitative und quantitative Erfassung und Untersuchung der Suffizienzstrategien von Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Größe, Organisationsform und Nachhaltigkeitsorientierung in der DACH-Region
- Erfassung und Analyse von förderlichen und hemmenden Einflussfaktoren und Umsetzungsbedingungen
- Erforschung von Lösungsstrategien zur Überwindung von Hemmnissen
- Empfehlungen für die Übertragbarkeit und Skalierung in der Praxis

3. Arbeitsschritte und Methoden

3.1 Projektablauf

Das Projekt war ein Kooperationsvorhaben zwischen der Technischen Universität Berlin (TU Berlin; Leitung) und der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTU) unter Einbeziehung eines wissenschaftlichen Beirats und von Multiplikatoren aus der Praxis, wie etwa Wirtschaftsverbänden und Nachhaltigkeit- und Umweltorganisationen. Das Projekt wurde in fünf aufeinander aufbauende bzw. kontinuierliche Arbeitspakete aufgeteilt. Abbildung 1 stellt die verschiedenen Arbeitspakete und ihren Zusammenhang grafisch dar.

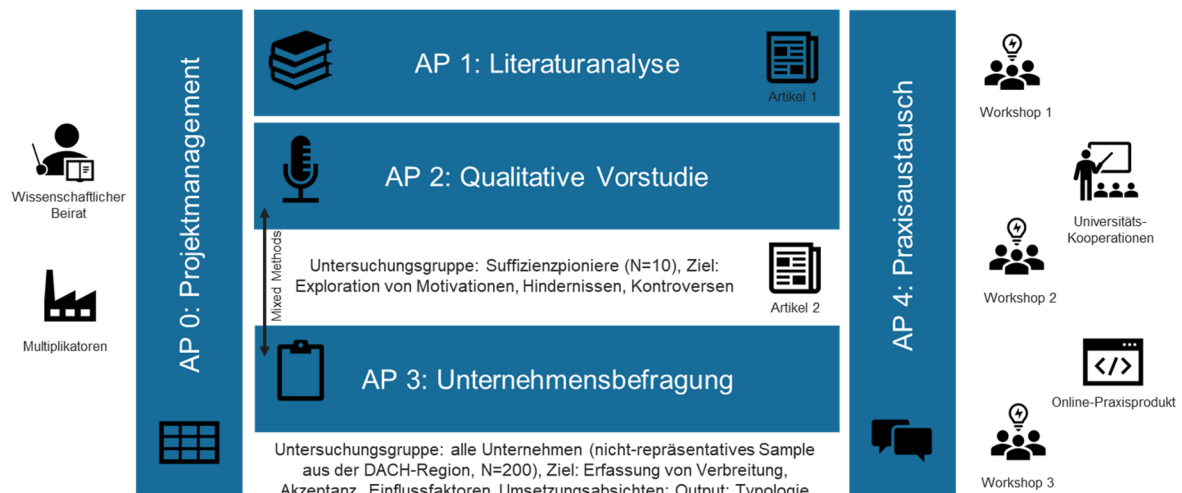


Abbildung 1. Projektdesign und Arbeitspakete

Arbeitspaket 0 zum Projektmanagement umfasste die Koordination der Arbeitspakete, Budget- und Zeitkontrolle, Öffentlichkeitsarbeit sowie Kommunikation innerhalb des Projekts, mit der DBU und Partnern.

Zur fachlichen Begleitung und Beratung des Projekts wurde ein **wissenschaftlicher Beirat** initiiert und die folgenden internationalen Expert*innen gewonnen:

- Julia Bruckner (Universität Ulm)
- Prof. Dr. Carolin Graßmann (Victoria Internationale Hochschule Berlin)

- Dr. Tobias Froese (ESCP Berlin, Universität Oldenburg, Borderstep Institut)
- Prof. Dr. Melanie Jaeger-Erben (Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg)
- Dr. Johannes Matschwesky (Linköping University, Schweden)
- Christel Maurer (MCC Maurer Consulting & Coaching)
- Dr. Katrin Pakizer (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften)
- Dr. Johanna Pohl (intep - Integrale Planung GmbH)

Das Kick-Off-Treffen mit den Beiratsmitgliedern fand am 08.11.2024 per Videokonferenz statt. Es diente der Vernetzung und beinhaltete eine Projektvorstellung sowie eine Diskussion über Beteiligungs- und Unterstützungsmöglichkeiten der Beiratsmitglieder. Da das Interesse und die Bereitschaft der Beiratsmitglieder groß waren, konnten zahlreiche Beratungstätigkeiten realisiert werden (z. B. Feedback zum Interviewleitfaden und zur Übersetzung der qualitativen Erkenntnisse in den Fragebogen für die quantitative Befragung, Pre-Test der Befragung). Zusätzlich unterstützte der wissenschaftliche Beirat aktiv in der Bewerbung der Veranstaltungen des Projekts (z.B., Workshops und Launch des Playbooks) und es erklärten sich zwei Beiratsmitglieder bereit, bei der öffentlichen Veranstaltung zum Launch des Playbooks als Teil einer Expert*innenrunde ihre Eindrücke zum Praxisprodukt zu geben.

Ein weiteres Aufgabenpaket im Rahmen von AP 0 beinhaltete die Ansprache und Gewinnung von **Multiplikatoren** für das Projekt, darunter Unternehmensverbände und Initiativen (z. B. BNW e. V., GWÖ, econsense, öbu (Schweiz), respACT (Österreich)), Handwerkskammern (Industrie- und Handelskammern in Deutschland, Wirtschaftskammer Österreich) und Umweltverbände (WWF Deutschland, One Planet Lab des WWF Schweiz). Während der Projektlaufzeit unterstützen die Multiplikatoren das Projekt aktiv durch die Verbreitung von Einladungen zur Workshop-Reihe und zum Launch des Playbooks und den Aufruf zur Unternehmensumfrage in ihren Netzwerken und unter ihren Mitgliedern. Für den Launch des Playbooks teilten zudem viele Multiplikatoren aktiv die Webseite über ihre Netzwerke und soziale Medien wie LinkedIn.

Die **Öffentlichkeitsarbeit** für das Projekt wird detailliert in Kapitel 6 des Berichts beschrieben.

Für **Arbeitspaket 1 zur Bestandsaufnahme** wurde eine **narrative Literaturanalyse** zu unternehmerischen Suffizienzstrategien durchgeführt. Diese zielte darauf ab, Wissen zu Suffizienzstrategien, fördernden und hinderlichen Einflussfaktoren, Motivationen für die Umsetzung von suffizienzorientierten Strategien sowie die Übertragbarkeit entsprechender Maßnahmen zu generieren. Für die Bestandsaufnahme wurde eine narrative Literaturanalyse von Fachartikeln zu suffizienzorientierten Unternehmen und angrenzenden Forschungsfeldern durchgeführt. Die Grundlage dafür bildete eine Liste relevanter Literatur, die vom Projektteam erstellt wurde. Insgesamt wurden ca. 60 Fachartikel gesichtet und von zwei Projektmitgliedern in einem induktiv-deduktiven Verfahren codiert. Die Analyse konzentrierte sich dabei auf die folgenden vorab definierten Themenfelder: Suffizienzmaßnahmen und -strategien in Unternehmen, Ambivalenzen und Konflikte im Zusammenhang mit einer Suffizienzorientierung, Barrieren und Herausforderungen bei der Umsetzung von Suffizienzmaßnahmen, Motive und Antriebsfaktoren für eine Suffizienzorientierung.

Die gewonnenen Themenfelder dienten als Grundlage für die Entwicklung einer Typologie von Suffizienzstrategien und die Strukturierung des Interviewleitfadens (AP 2). Basierend auf der Literaturanalyse wurde das bestehende Framework von Niessen & Bocken (2021) überarbeitet und als Buchkapitel für den Sammelband "Handbook of Research on Sustainable Lifestyles" eingereicht. Im weiteren Projektverlauf wurden diese Ergebnisse der Literaturanalyse für das Playbook und den Mixed-Methods-Artikel aufbereitet.

Als zusätzlicher Output von AP 1 wurde eine Literaturanalyse zur Rolle von Wachstum in suffizienzorientierten Unternehmen durchgeführt. Die semi-systematische Literaturanalyse untersucht, wie suffizienzorientierte Unternehmen mit Wachstum umgehen, welche Konflikte

entstehen und wie Unternehmen versuchen, diese zu lösen. Der Artikel wurde im Open Access-Format in der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) veröffentlicht (Niessen et al., 2025; siehe Anhang B).

Arbeitspaket 2 zur explorativen qualitativen Vorstudie umfasste **Interviews** mit Vertreter*innen ausgewählter Unternehmen, die bereits eine hohe Suffizienzorientierung aufweisen. Zwischen November und Dezember 2024 wurden Interviews mit 13 Unternehmensvertreter*innen durchgeführt. Die Interviews dienten dazu, die Relevanz und Praktikabilität von Suffizienz in Unternehmen zu untersuchen und Motivationen, Hindernisse und Kontroversen bei der Umsetzung zu identifizieren. Für die Studie wurde eine Prä-Registrierung auf der Open Science-Plattform OSF veröffentlicht (<https://osf.io/4u5pf>) und das Einverständnis der Ethikkommission der BTU Cottbus-Senftenberg eingeholt.

Die Interviews wurden in Anlehnung an problemzentrierte Expert*innen-Interviews (Witzel, 2000) und mit Hilfe eines Moderationsleitfadens geführt. Der Leitfaden basiert auf Erkenntnissen der Literaturrecherche und wurde von Mitgliedern des wissenschaftlichen Beirats kommentiert. Zusätzlich wurde der Leitfaden in insgesamt vier Prä-Tests mit Fachkolleg*innen außerhalb des Projektteams auf Verständlichkeit und Konsistenz getestet und entlang der Rückmeldungen überarbeitet. In den Interviews wurden die folgenden Leitfragen gestellt:

- Was ist aus Ihrer Sicht suffizienzorientiertes Wirtschaften?
- Was macht Ihr Unternehmen zu einem suffizienzorientierten Unternehmen?
- Welche Suffizienzmaßnahmen werden in Ihrem Unternehmen umgesetzt?
- Welche Herausforderungen und Konflikte haben Sie im Zusammenhang mit der Umsetzung von Suffizienzmaßnahmen erlebt?
- Wie geht Ihr Unternehmen mit den genannten Konflikten um?
- Was hat die Umsetzung der Suffizienzmaßnahmen unterstützt?
- Wie misst Ihr Unternehmen die Wirkung der angewandten Suffizienzmaßnahmen?
- Wie würden Sie die Wachstumsstrategie des Unternehmens beschreiben?
- Was macht Ihr Unternehmen, um Suffizienz (über die Nische hinweg) zu verbreiten?
- Was hat Ihr Unternehmen durch den Suffizienzfokus gewonnen?

Der vollständige Moderationsleitfaden kann der Prä-Registrierung entnommen werden.

Die ca. 75-minütigen Interviews wurden als Video-Telefonate geführt, aufgenommen und transkribiert. Das qualitative Datenmaterial wurde mit Hilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) codiert und analysiert. Die qualitative Inhaltsanalyse folgt den Prozessschritten der induktiven Kategorienbildung, in der für jede der oben genannten Interviewfragen in einem induktiven Verfahren Kategorien aus dem Material gebildet werden (Mayring, 2015).

Die Ergebnisse der Interviews wurden für die Festlegung von Inhalten der standardisierten Unternehmensbefragung in AP 3 genutzt, sowie für das Playbook und den Mixed-Methods-Artikel aufbereitet.

Als zusätzlicher Output von AP 2 wurden die Interviewdaten genutzt, um Paradoxien und Lösungsstrategien in suffizienzorientierten Unternehmen zu analysieren. Aus den Interviewdaten, in denen unter anderem nach den Herausforderungen, Lösungen und Unterstützungsfaktoren von Suffizienz geforscht wurde, konnten eine Reihe von Paradoxien abgeleitet werden, die bei der Umsetzung von Suffizienz auftreten. Die Forschung erläutert auch, wie Suffizienzunternehmen mit Paradoxien umgehen und welche Lösungen sie dafür entwickeln. Der Artikel wurde bei der Zeitschrift Sustainability Science eingereicht und befindet sich im Review.

In **Arbeitspaket 3** wurde gemäß des Mixed Methods-Ansatzes auf Basis der Literaturanalyse (AP 1) und der qualitativen Interviewergebnisse (AP 2) ein Fragebogen für die **quantitative**

Unternehmensbefragung entwickelt. In der quantitativen Befragung wurden mittels standardisierter Fragen die Verbreitung, Motivationen und Barrieren, Erfahrungen und Umsetzungsbedingungen von Suffizienzstrategien erfasst. Konkret sollte die Befragung Antworten auf folgende Leitfragen liefern:

- Welche unternehmerischen Suffizienzmaßnahmen werden in Unternehmen angewendet?
- Welche Suffizienzmaßnahmen werden implizit oder explizit (bewusst/unbewusst) umgesetzt?
- Welche Unterschiede können hinsichtlich der Branchen/Sektoren und Unternehmensformen festgestellt werden?
- Welche Ziele werden mit unternehmerischen Suffizienzmaßnahmen verfolgt?
- Welche Motive/Motivationen für unternehmerische Suffizienzmaßnahmen gibt es?
- Welche Faktoren begünstigen die Umsetzung von unternehmerischen Suffizienzmaßnahmen?
- Welche Faktoren sind hinderlich für die Umsetzung von unternehmerischen Suffizienzmaßnahmen?

Auch zu der Befragung wurde eine Prä-Registrierung auf OSF veröffentlicht (<https://osf.io/3ywa7>) und das Einverständnis zur Durchführung der Studie von der Ethikkommission der BTU Cottbus-Senftenberg eingeholt. Ebenso wurde eine Prüfung der Studie durch das Datenschutzteam der TU Berlin vorgenommen, die die Konformität mit geltenden Datenschutzbestimmungen sichergestellt hat.

Die Entwicklung von geeigneten standardisierten Fragen für den Fragebogen erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurden die Leitfragen (s. oben) operationalisiert und Oberthemen gebildet. Die Entwicklung der Antwortformate erfolgte auf Basis der qualitativen Ergebnisse aus AP 2 und weiterer etablierter Befragungsinstrumente aus anderen Studien. Die Übertragung der qualitativen Erkenntnisse in quantitative Befragungsinstrumente erfolgte innerhalb des Projektteams in mehreren Revisionsrunden. Zudem wurde die Befragung durch zwei Suffizienzunternehmen, die an den Expert*inneninterviews teilgenommen haben, sowie durch Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats getestet (Prä-Tests) und anhand der gesammelten Rückmeldungen verbessert. Daraufhin wurde der Fragebogen in dem Tool von SoSci Survey programmiert. Die Funktionalität der Programmierung und der integrierten Filter wurde ebenfalls durch mehrfaches Testen im Projektteam und in den Prä-Tests sichergestellt. Der vollständige Fragebogen kann der Prä-Registrierung entnommen werden.

Neben inhaltlichen Fragen wurden unternehmensspezifische Angaben (wie Branche, Mitarbeiterzahl, Rechtsform, etc.) abgefragt. Mittels zweier Screeningfragen wurde zu Beginn der Befragung sichergestellt, dass nur Unternehmen mit einer mindestens mittleren Nachhaltigkeitsorientierung an der Befragung teilnehmen und dass die teilnehmenden Unternehmensvertreter*innen mit der Nachhaltigkeitsstrategie ihres Unternehmens vertraut sind. Des Weiteren wurde im Fragebogen definiert, welche und wie viele Maßnahmen maßvollen Wirtschaftens ein Unternehmen bereits umgesetzt haben muss, um diesbezüglich als erfahren zu gelten. Vertreter*innen von Unternehmen mit Erfahrung im Bereich maßvolles Wirtschaftens beantworten in der Folge andere Fragen als Vertreter*innen von Unternehmen ohne entsprechende Erfahrung.

Es wurde ein nicht-repräsentatives Sample von mindestens 200 Unternehmen der DACH-Region aus diversen Sektoren angestrebt. Dieses wurde durch eine Rücklaufquote von N = 304 vollständig ausgefüllten, verwertbaren Antworten deutlich übertroffen. Das Sampling für die Befragung erfolgte über die Bewerbung der Befragung durch die Multiplikatoren des Projekts und deren Newsletter und Social Media-Kanäle. Zusätzlich wurden Direkt-Mails an nachhaltig orientierte Unternehmen gesendet. Für diesen Zweck wurden geeignete Unternehmen (Nominierte für Nachhaltigkeitspreise in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Mitglieder in Nachhaltigkeitsnetzwerken) recherchiert und über ihre allgemeinen Info-Mail-Adressen angeschrieben (N = 2002). Zudem wurde ein Anreiz für die Teilnahme

geschaffen, indem Teilnehmende an der Verlosung eines Gutscheins für einen nachhaltigen Online-Marktplatz teilnehmen können.

Die Umfrage wurde Ende Dezember 2024 freigeschaltet und blieb bis Ende Februar 2025 für Teilnehmende geöffnet. Nach Abschluss der Befragung wurde das Datenmaterial mit deskriptiven statistischen Analysen ausgewertet und interpretiert (Ergebnisse in 4.3). Diese Ergebnisse wurden für die wissenschaftliche Fachpublikation (Mixed Methods-Studie), Konferenzvorträge und das Playbook aufbereitet.

Tabelle 1. Beschreibung der quantitativen Stichprobe

Nachhaltigkeits-orientierung	<i>M</i> = 5.98 <i>SD</i> = .68
Standort	Deutschland: 74.34 % Österreich: 20.40 % Schweiz: 5.26 %
Unternehmensalter *	<i>M</i> = 30.87 <i>SD</i> = 28.57
Unternehmensgröße (Anzahl Mitarbeitender)	0-9: 34.87 % 10-49: 29.28 % 50-249: 18.75 % 250-1,000: 9.54 % more than 1,000: 7.56 %
Branche	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei: 2.30% Baugewerbe: 5.92% Verarbeitendes Gewerbe: 14.80% Transport, Öffentliche Versorgung: 3.29% Großhandel: 4.61% Einzelhandel: 9.21% Finanz-, Versicherungs- und Immobilienwirtschaft: 6.25% Dienstleistungen: 44.41% Öffentliche Verwaltung: 1.31% NA: 7.90%
Rechtsform	Einzelunternehmen/Solo-Selbstständig/Freiberufler*in: 12.83% e.K. eingetragener Kaufmann: 1.64% GbR Gesellschaft bürgerlichen Rechts: 1.97% OHG Offene Handelsgesellschaft: 0.66% KG Kommanditgesellschaft: 2.63% GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung: 47.37% UG (haftungsbeschränkt) Unternehmergesellschaft: 0.99% AG Aktiengesellschaft: 10.53% eG eingetragene Genossenschaft: 2.96% Gemeinwohlorientierte Unternehmen wie Vereine, Genossenschaften, gemeinnützige GmbHs: 10.53% Sonstige: 7.89%
Familienunternehmen	Nein: 54.60% Ja: 44.08% NA: 1.32%
Anm.: * n = 285, da 11 extreme Ausreißer (Alter > 139 Jahre) und 8 mehrdeutige Freitexteinträge ausgeschlossen werden mussten	

Arbeitspaket 4 zum Praxisaustausch und zur wissenschaftlichen Dissemination wurde kontinuierlich während der gesamten Projektdauer bearbeitet und diente dem Praxistransfer sowie der Verbreitung der Ergebnisse in den wissenschaftlichen Diskurs.

Als hauptsächlicher praktischer Output wurde ein **interaktives Playbook** erstellt, das die Forschungsergebnisse anschaulich darstellt und als praktischer Leitfaden für Unternehmen dient. Dieses wird ausführlich in Teil 4.4 beschrieben.

Für den Praxisaustausch wurde zudem eine **Workshop-Serie** umgesetzt, die in drei Veranstaltungen die Erkenntnisse in die Praxis brachte.

Der **erste Workshop** fand am 18.11.2024 in Berlin statt und diente neben der Bekanntmachung und Bewerbung des Projekts auch der Vernetzung relevanter Akteure. Insgesamt 15 Teilnehmende aus Unternehmen und Wirtschaftsverbänden kamen zusammen, um sich über das Themenfeld Suffizienz in Unternehmen und Wachstum auszutauschen. Der Workshop wurde von Dr. Melanie Kröger (DBU) und mit einer Kurzvorstellung des Projekts von Projektleiterin Dr. Maïke Gossen (TU Berlin) eröffnet. Darauf folgte ein Impulsvortrag von Dr. Laura Nießen-Wade (TU Berlin) zu den Ergebnissen der Literaturanalyse zur Rolle von Wachstum in Suffizienzunternehmen. Die daran anschließende Fishbowl-Diskussion und die Kleingruppendiskussionen boten die Gelegenheit zur Vertiefung und zum Erfahrungsaustausch über Herausforderungen und Lösungsansätze. Die finale Blitzlichtrunde brachte die Diskussion aus den Kleingruppen zurück ins Plenum und schloss den Workshop mit einem Ausblick auf die nächsten Schritte im Projekt ab. Eine kurze Evaluierungsumfrage zeigte, dass die Teilnehmenden insgesamt sehr zufrieden mit dem Workshop waren und auch zu den noch anstehenden Workshops eingeladen werden möchten.

Am 27.03.2025 fand der **zweite Workshop** in Präsenz in Berlin statt. Insgesamt 10 Teilnehmende aus Unternehmen und 5 Teilnehmende aus Wirtschafts- und Umweltverbänden kamen zusammen, um Rahmenbedingungen und Herausforderungen von maßvollem Wirtschaften zu diskutieren. Der Workshop begann mit einem offenen Format zum Kennenlernen und Austausch. Anschließend stellte Dr. Laura Nießen-Wade (TU Berlin) nach einer kurzen Begrüßung das Projekt vor. Darauf folgte eine World Café-Diskussion, bei der Gruppen von jeweils 5 Teilnehmenden einem von drei thematischen Tischen zugeteilt wurden und über eines dieser Themen diskutierten: (a) Finanzierung und Wirtschaftlichkeit von maßvollem Wirtschaften, (b) Akzeptanz und Unterstützung von Mitarbeitenden, (c) Akzeptanz vom Suffizienzbegriff in der Gesellschaft. Die Teilnehmendengruppen rotierten, sodass alle Teilnehmenden alle Themen besprechen konnten. Nach einer kurzen Pause wurden aktuelle Forschungsergebnisse aus den Interviews mit Pionierunternehmen in einem Interviewformat von Laura Beyeler (BTU Cottbus-Senftenberg) vorgestellt. Anschließend stellten drei Teilnehmende Erkenntnisse aus Unternehmen vor, die maßvolles Wirtschaften anstreben. Julia Mussgnug von der Zero Waste Agentur präsentierte ein Unternehmen, welches versucht, ein Leihmodell für Outdoorbekleidung und -equipment zu etablieren. Arne Steffen von Werk.um stellte die Arbeit des Architekturbüros zu suffizientem Wohnen und Bauen vor. Michael Simmerlein präsentierte seine Erfahrungen bei Martin Bauer (pflanzliche Lösungen für Tee-, Getränke- und Lebensmittelindustrie). In der anschließenden Diskussion tauschten sich alle Teilnehmenden über ihre Erfahrungen mit Herausforderungen und möglichen Lösungen aus. Gemeinsam wurden Ideen für die Probleme der drei Case Studies erarbeitet und vorgeschlagen. Eine kurze Feedback-Umfrage zeigte allgemeine Zufriedenheit mit dem Workshop. Alle neun Umfrageteilnehmenden gaben an, an weiteren Veranstaltungen teilnehmen zu wollen.

Der **dritte Workshop** wurde am 18.09.2025 mit dem Launch des Playbooks zusammengelegt und in einem Online-Format gestaltet, um die Teilnahme möglichst vieler Interessenten aus verschiedenen Regionen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz zu ermöglichen. Das Online-Format wurde zudem als Reaktion auf Wünsche von Teilnehmenden an bisherigen Veranstaltungen bevorzugt. Der dritte Workshop diente als Abschlussveranstaltung des Projekts und hatte circa 50 Teilnehmende. Nach einer kurzen Eröffnung und Projektvorstellung

begrüßte Dr. Melanie Kröger (DBU) die Teilnehmenden. Anschließend stellten Laura Beyeler (BTU Cottbus), Dr. Lisa Walsleben und Dr. Laura Niessen-Wade (beide TU Berlin) das Playbook und seine interaktiven Elemente vor. Nach einem Präsentationsdurchlauf durch die Webseite gingen die Teilnehmenden in Breakout-Gruppen, um zu besprechen, welche Elemente des Playbooks für die eigene Arbeit hilfreich sind und welche Themen ggf. noch fehlen. Nach einem kurzen Zusammenführen im Plenum wurde in einer Expert*innenrunde mit Christel Maurer (MCC Maurer Consulting & Coaching), Dr. Tobias Froese (Borderstep Institut) und Dr. Andri König (IHK München) über den Nutzen des Playbooks in der Praxis diskutiert. Nach einer offenen Fragerunde mit dem Publikum wurde der Online-Workshop mit einem kurzen Ausblick auf andere Möglichkeiten zur Vernetzung abgeschlossen. Die Evaluationsumfrage zeigt, dass die Teilnehmenden sehr zufrieden mit dem Workshop waren und dass insbesondere die Unternehmensporträts auf der Webseite als besonders hilfreich eingeschätzt werden.

Der **wissenschaftliche Transfer** fand vor allem durch Fachartikel in internationalen Fachzeitschriften mit Peer-Review-Verfahren und Vorträge sowie Konferenzbesuche statt. Es wurden drei Fachartikel und ein Buchkapitel verfasst und teils bereits veröffentlicht. Der erste Fachartikel, der auf der Literaturanalyse (AP 1) beruht und die Frage von Wachstum in suffizienzorientierten Unternehmen beleuchtet, wurde in der Zeitschrift *zfwu* veröffentlicht. Der zweite Fachartikel beschäftigt sich mit den Paradoxien und Lösungsstrategien von suffizienzorientierten Unternehmen und präsentiert diesbezügliche Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews. Dieser wurde bei der Fachzeitschrift *Sustainability Science* eingereicht und befindet sich aktuell im Begutachtungsverfahren. Der dritte Fachartikel präsentiert die zentralen wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Mixed-Methods-Studie. Dieser wurde bei der Fachzeitschrift *Business Strategy and the Environment* eingereicht und befindet sich aktuell im Begutachtungsverfahren. Des Weiteren wurde ein Buchkapitel für das "Handbook of Research on Sustainable Lifestyles" verfasst. In dem Kapitel wird eine Typologie von Suffizienzmaßnahmen auf Basis der Literaturrecherche in AP 1 vorgestellt.

Zur Präsentation der Studienergebnisse auf Fachkonferenzen wurden mehrere Einreichungen vorbereitet. Diese werden unter Kapitel 6 zur Öffentlichkeitsarbeit erläutert.

Um die Verstetigung und Multiplikation der Ergebnisse zu unterstützen und sie in die Bildung und Lehre zu tragen, wurde eine **Kooperation mit Bildungseinrichtungen** und insbesondere Hochschulen angestrebt. Das Projektteam führte Gespräche mit verschiedenen Akteuren wie dem Konzeptwerk Neue Ökonomie zu einer möglichen Zusammenarbeit und veranstaltete im Dezember 2024 einen Online-Workshop im Wissenschaftsnetzwerk *Sufficiency in Business*, um die Lehrerfahrungen der Netzwerkmitglieder zu sammeln und mögliche Kooperationen zu initiieren. Aus diesem Workshop bildete sich eine Arbeitsgruppe, die gemeinsam daran arbeitet, Lehr- und Lernformate zu Suffizienz in Unternehmen zu entwickeln. Ein Foliensatz und ein Skript sind aktuell in Bearbeitung. Das Ziel ist, die Forschungsergebnisse des Projekts in Form von Lehrmaterialien auszuarbeiten und für die wirtschaftswissenschaftliche Hochschullehre zur Verfügung zu stellen.

3.2 Zeit- und Meilensteinplanung

Das Projekt hatte eine Laufzeit von 18 Monaten (01.05.2024 bis 31.10.2025). Abbildung 2 zeigt die Verteilung der einzelnen Arbeitspakete im Zeitverlauf und die Terminierung der Meilensteine. Meilensteine für das Projekt waren:

- M 1:** Gewinnung des wissenschaftlichen Beirats und einer Gruppe von Multiplikator*innen
- M 2:** Durchführung und Auswertung von mindestens 10 Interviews mit Unternehmensvertreter*innen
- M 3:** Durchführung und Auswertung der Unternehmensbefragung
- M 4:** Abschluss der Workshop-Serie mit drei Workshops
- M 5:** Erstellen und Veröffentlichen einer Praxisbroschüre
- M 6:** Einreichung von Fachartikeln

Alle Meilensteine wurden gemäß der Zeitplanung erreicht.

AP	Bezeichnung	2024												2025									
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
AP0	Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation																						
AP1	Bestandsaufnahme																						
M 1	Wissenschaftlicher Beirat und Multiplikator*innen gewonnen					M																	
AP2	Qualitative Vertiefungsstudie																						
M 2	10 Interviews durchgeführt und ausgewertet																						
AP3	Unternehmensbefragung																						
M 3	Unternehmensbefragung durchgeführt und ausgewertet																						
AP4	Kontinuierlicher Praxisaustausch und wissensch. Dissemination																						
M 4	Workshop-Serie abgeschlossen																						
M 5	Ergebnisbroschüre veröffentlicht																						
M 6	Fachartikel eingereicht																						

Abbildung 2. Zeit- und Meilensteinplanung

4. Ergebnisse des Projekts

4.1 Stand der Forschung zu Suffizienz in Unternehmen

Die **Literaturanalyse zur Bestandsaufnahme** in AP 1 diente der Aufbereitung des Wissensstands zu hemmenden und fördernden Faktoren für unternehmerische Suffizienz und Konflikten und Lösungsansätzen für die Umsetzung von Suffizienzstrategien. Der Fokus lag auf der Erfassung von Herausforderungen, internen und externen Barrieren sowie Unterstützungsfaktoren. Mögliche Herausforderungen umfassen beispielsweise die mangelnde Wirtschaftlichkeit von Suffizienzmaßnahmen, der Umgang mit dem gesellschaftlichen Wachstumszwang, Zielkonflikte (z. B. zwischen sozialen Aspekten und Umweltzielen) oder das Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz. Die Literatur zeigt, dass suffizienzorientierte Unternehmen auf diese Konflikte mit zahlreichen Lösungsstrategien reagieren. So versuchen sie beispielsweise durch die Gewinnung neuer Kund*innen und Unterstützer*innen die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu sichern und ihre suffizienzorientierten Aktivitäten zu legitimieren. Teils versuchen suffizienzorientierte Unternehmen, das Einkommen vom kontinuierlichen Produktverkauf zu entkoppeln und alternative Einkommensquellen durch Dienstleistungen für Reparatur oder Wiederverwendung zu erschließen.

Ein zentrales Ergebnis der Literaturanalyse ist die **Typologie von Suffizienzmaßnahmen**, die bestehende Frameworks mit den neuesten Studien und Erkenntnissen zu Suffizienz ergänzt und als Buchkapitel für einen Sammelband veröffentlicht wird. Die Typologie stellt eine Erweiterung bestehender Konzeptualisierungen (Niessen & Bocken, 2021; Gossen & Kropfeld, 2022; Beyeler & Jaeger-Erben, 2022; Bruckner, 2024; Maurer, 2024) dar und erfasst und beschreibt Suffizienzmaßnahmen sowohl im internen als auch im externen Wirkungsbereich von Unternehmen (siehe Abbildung 3).

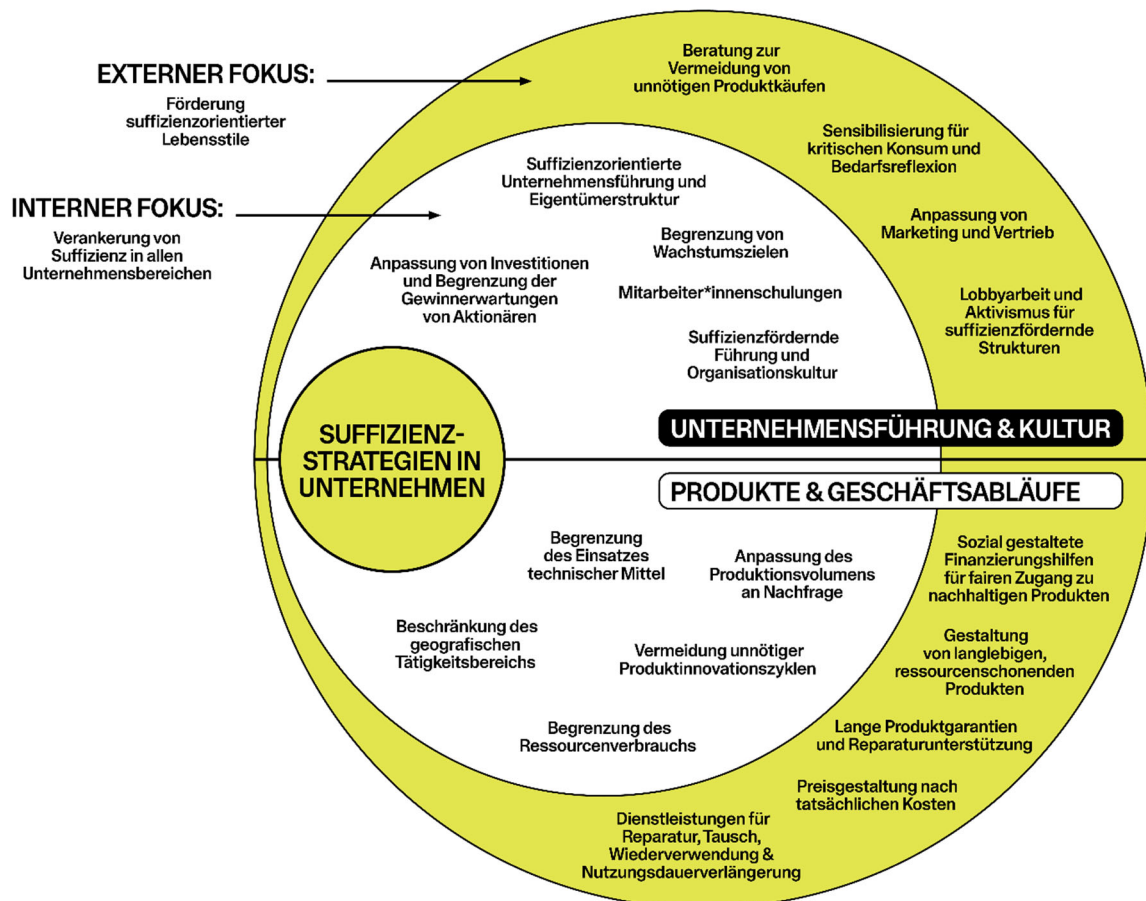


Abbildung 3. Interne und externe Suffizienzmaßnahmen

Interne Maßnahmen beziehen sich dabei auf Maßnahmen, die Suffizienz in allen Bereichen des Unternehmens verankern. Beispielsweise können Unternehmen ihre Produktionsvolumen an tatsächlichen Kundenbedürfnissen orientieren oder die Gewinnerwartungen ihrer Aktionäre begrenzen. Maßnahmen im externen Wirkungsbereich wirken darauf hin, die Rahmenbedingungen und Angebote für suffizienzorientierte Lebensstile zu schaffen. Die Strategien richten sie oftmals an Kund*innen, aber auch Stakeholder in der Lieferkette und an politische Akteure. So können Unternehmen etwa beschließen, auf Marketing- und Verkaufskampagnen zu verzichten oder ein Reparatur- und Wiederverwendungsangebot für Kund*innen zu schaffen, das eine längere Produktnutzung unterstützt.

Die **Literaturanalyse zum Umgang mit Wachstum** in suffizienzorientierten Unternehmen hat gezeigt, dass Wachstum sowohl eine positive als auch eine negative Rolle spielen kann. Bezüglich negativer Auswirkungen von unternehmerischem Wachstum bezog sich die Literatur auf die ökologischen, sozialen und ökonomischen Grenzen von Wachstum und in mehreren Fachartikeln wurden auch die negativen Auswirkungen von Wachstum auf Mitarbeiter und Eigentümer beleuchtet (z. B. durch steigendes finanzielles Risiko, weniger Freizeit). Positive Auswirkungen von Wachstum bezogen sich auf eine steigende Legitimation des Unternehmens und größeren Einfluss sowie auf höhere Einkommen und die Möglichkeit, mehr Geld in Suffizienzmaßnahmen zu investieren. Die Analyse zeigte zusätzlich auf, welche Konflikte suffizienzorientierte Unternehmen durch ihre Suffizienzpraktiken in einer wachstumsorientierten Wirtschaft erleben. Dazu zählten finanzielle Konflikte (z. B. die Wahrnehmung, dass Wachstum und steigender Verkauf notwendig sind, um als Unternehmen zu überleben), Zielkonflikte (z. B. die Gefahr, dass Suffizienzziele durch Unternehmenswachstum verwässert werden könnten) und unerwartete negative Nebeneffekte (z. B. Suffizienzmaßnahmen fördern unbeabsichtigt weiteren Konsum). Die Literaturanalyse

zeigte, dass Unternehmen als Reaktion auf diese Konflikte diverse Lösungsstrategien in drei Kategorien verwenden. Zum einen ändern Unternehmen ihren Wachstumsmodus (wie sie wachsen). Dabei entscheiden manche suffizienzorientierte Unternehmen, stark zu wachsen, um nicht-nachhaltige Konkurrenz vom Markt zu drängen, während andere Firmen beschließen, ihr Wachstum zu reduzieren oder zu begrenzen. Zweitens wurde deutlich, dass Firmen die Bedeutung von Wachstum in ihrem Unternehmen (wie sie über Wachstum denken und was sie als Wachstum definieren) ändern können. Das bedeutet für Unternehmen beispielsweise, dass sie nur wachsen wollen, wenn dies auch nachhaltig geht. Drittens können suffizienzorientierte Firmen ihre Unternehmensstrukturen (wie sie wirtschaften) ändern. Das beinhaltet andere Eigentümerstrukturen und Führungskonzepte und engere Kooperationen und Beziehungen mit Stakeholdern in der Lieferkette. Diese Analyse wurde als Open Access-Artikel in der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) veröffentlicht (Niessen et al., 2025) und ist im Anhang B zu finden.

4.2 Qualitative Ergebnisse zu Suffizienz in Unternehmen

Die Ergebnisse der Interviews in AP 2 bestätigen einerseits die Herausforderungen, Hemmnisse, Förderfaktoren und Lösungsansätze aus der Literaturanalyse. Es konnten aber auch viele neue Aspekte in diesen Dimensionen identifiziert werden, die in der bestehenden Literatur noch nicht behandelt werden. Im Folgenden werden einige relevante Erkenntnisse und Auffälligkeiten aus den Interviews kurz beschrieben.

- **Herausforderungen/Konflikte:** Ein wiederkehrendes Thema bei den interviewten Suffizienzunternehmen ist der Konflikt zwischen Suffizienzmaßnahmen und politischen bzw. wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Sowohl politische Regulierungen als auch das aktuelle kapitalistische Wirtschaftssystem stellen ein großes Hindernis für die Umsetzung von Suffizienz dar. Suffizienzmaßnahmen laufen kapitalistischen Interessen zuwider und Reduktionen sind oft teurer als das ständige Streben nach mehr. Wenn ein Unternehmen beispielsweise beschließt, weniger Smartphones zu produzieren, steigen die Produktionskosten. Viele Suffizienzmaßnahmen stehen zudem im Widerspruch zu gesellschaftlichen Normen. So sind Reparaturmaßnahmen aufgrund der gesellschaftlichen Norm "neu ist immer besser" derzeit nur wenig nachgefragt.
- **Umgang mit Konflikten:** Die interviewten Suffizienzunternehmen finden kreative Lösungen im Umgang mit diesen Konflikten. Eine Fähigkeit, die viele der Interviewpartner*innen gezeigt und mitgeteilt haben, ist eine hohe Ausdauer und Anpassungsfähigkeit. Beispielsweise entstehen Konflikte, wenn Unternehmen neue alternative Wirtschaftsweisen ausprobieren und damit an die Grenzen der bestehenden Strukturen kommen. Sie beschreiben diesen Prozess des stetigen Ausprobierens und Anpassens als unumgänglichen Teil von Transformation. Wenn dabei Schwierigkeiten auftreten, machen sie nach eigener Aussage trotzdem weiter und lassen sich nicht von ihrem Vorhaben abbringen. Einige Unternehmen versuchen zudem Kompromisse zu finden, um ihre Suffizienzansätze entgegen möglicher Widerstände zu realisieren. Aufklärungsarbeit ist für die interviewten Unternehmen eine wichtige Strategie, um Suffizienzmaßnahmen verständlicher zu machen.
- **Unterstützende Faktoren:** Externe Rahmenbedingungen sind jedoch nicht nur negativ und hemmen die Suffizienzorientierung, sondern können Suffizienz auch unterstützen. Die interviewten Suffizienzunternehmen beschreiben beispielsweise, dass Krisen wie der Klimawandel oder die Covid-19 Pandemie eine Chance für Veränderungen darstellen und häufig die Umsetzung von Suffizienzmaßnahmen unterstützen. Vertrauensvolle Beziehungen zu Stakeholdern sind für viele Unternehmen sehr hilfreich. Zum Beispiel unterstützen treue Investor*innen manche Unternehmen auch in schwierigen finanziellen Zeiten.
- **Wirkungsmessung:** In den Interviews wurden die Unternehmensvertreter*innen gefragt, wie sie die Wirkung von Suffizienzmaßnahmen messen und evaluieren. Viele Unternehmen antworteten, dass sie Suffizienz, also die tatsächliche Reduktion von

Produktion und Konsum, gerne messen würden, es ihnen aber aktuell nicht möglich ist. Dennoch gibt es einige Indikatoren, die verwendet werden. Zum Beispiel messen einige Unternehmen ihre Materialflüsse und vergleichen sie mit vorherigen Erhebungen oder erstellen CO₂- und Ökobilanzierungsstudien.

- **Skalierung:** Für die Skalierung von Suffizienzmaßnahmen, also die Verbreitung von Suffizienzpraktiken aus der Nische heraus, setzen Unternehmen auf Kooperationen, Kommunikation oder Netzwerke. Kooperationen helfen beispielsweise dabei, Allianzen mit politischen Akteuren zu bilden oder Lobbyarbeit mit Gleichgesinnten zu organisieren. Die Zusammenarbeit in Netzwerken und mit Verbänden hilft, Ideen und Praktiken gemeinsam zu vertreten. Das Teilen von Wissen und Erfahrungen durch Beratung oder Bildungsarbeit ist ebenfalls eine weit verbreitete Skalierungsstrategie.

Durch die Analyse der qualitativen Daten aus den Interviews war es möglich, eine Reihe von Ambivalenzen und Konflikten zu identifizieren und zu beschreiben. Ableitend von den Herausforderungen, Lösungen und unterstützenden Faktoren wurden verschiedene Paradoxien erkannt, die bei der Umsetzung von Suffizienz in Unternehmen auftreten. Paradoxien werden als anhaltende Gegensätze zwischen organisatorischen Elementen, die gleichzeitig voneinander abhängig sind, definiert (Smith & Lewis, 2011). Die Literatur zu Paradoxien unterscheidet vier Arten von Paradoxien. *Lernparadoxien* entstehen im Prozess der Innovation und des Wandels, beispielsweise bei der Entwicklung umweltfreundlicher Technologien, die sich negativ auf die Rentabilität des Unternehmens auswirken können. *Organisatorische Paradoxien* entstehen in den Prozessen und Strukturen der Unternehmen, die unterschiedliche Ziele verfolgen, beispielsweise in Spannungen zwischen Zusammenarbeit und Wettbewerb mit anderen Unternehmen. *Leistungsparadoxien* beziehen sich auf konkurrierende Ziele verschiedener Interessengruppen. Ein Beispiel wäre das Paradoxon zwischen dem Streben nach kurzfristiger Rentabilität und langfristigem Wohlstand. *Zugehörigkeitsparadoxien* beziehen sich auf Identitätsspannungen, beispielsweise zwischen konkurrierenden Rollen oder zwischen dem Individuum und der Gemeinschaft. Ein Beispiel im Zusammenhang mit Suffizienz könnte die Frage sein, ob Wert für das Unternehmen oder für das gesamte System geschaffen wird. Folgende Paradoxien treten bei der Umsetzung von Suffizienz in Unternehmen auf:

Lernparadoxien

- **Erforschung neuer vs. Ausnutzung etablierter Geschäftsmodelle:** Das Paradoxon beschreibt den Konflikt zwischen der Erforschung neuer suffizienzorientierter Geschäftsmodelle und der wirtschaftlichen Notwendigkeit, profitable konventionelle Praktiken beizubehalten. Unternehmen stehen dabei vor dem Dilemma, dass suffizienzorientierte Ansätze oft geringere Einnahmen und Kapitalrenditen erzielen. Sie können sich oft nur inkrementell auf Suffizienz umstellen, da sie weiterhin auf finanzielle Einnahme von konventionellen Geschäftsmodellen angewiesen sind.

Organisatorische Paradoxien:

- **Konkurrenz vs. Kooperation:** Um ihre Ziele zu erreichen, sind suffizienzorientierte Unternehmen stark auf die Zusammenarbeit mit Stakeholdern angewiesen. Die Unterstützung anderer Organisationen ist bei der Entwicklung und Verbreitung alternativer Praktiken entscheidend. Trotz des Wunsches, über den Wettbewerb hinauszugehen, sind suffizienzorientierte Unternehmen jedoch dem Wettbewerbsdruck des Marktes ausgesetzt. Der Wettbewerb kann Suffizienzpraktiken behindern, indem er Unternehmen dazu zwingt, Leistungsindikatoren wie Gewinn, Umsatz oder Kosteneffizienz einzuhalten.
- **Zeiteffizienz vs. Zeit für Suffizienz:** Wenn Unternehmen Suffizienzpraktiken einführen, verlangsamen sich ihre Prozesse. Experimente, Reparaturen und Produktion von langlebigen Produkten erfordern mehr Zeit und Ressourcen. Dies steht im Gegensatz zur effizienzorientierten Logik konventioneller Geschäftsmodelle, die auf Geschwindigkeit und kurzfristige Gewinne ausgerichtet sind. Dadurch entsteht ein zeitliches Paradoxon: Der Fokus auf langfristige gesellschaftliche Vorteile durch

langsamere Praktiken kann in einem wettbewerbsorientierten, schnelllebigen Markt nachteilig sein.

Zugehörigkeitsparadoxien:

- **Konsumgesellschaft vs. Werte der Genügsamkeit:** Suffizienz fördert neue Normen und Gewohnheiten, die Reparieren, Wiederverwenden und Teilen unterstützen. Diese Praktiken stehen jedoch im Widerspruch zu konsumorientierten gesellschaftlichen Normen, die neue Produkte bevorzugen und reparierte Gegenstände als minderwertig ansehen. Daher fällt es suffizienzorientierten Unternehmen schwer, Wiederverwendung und geringeren Konsum zu fördern – insbesondere, wenn die langfristigen gesellschaftlichen Vorteile nicht sofort sichtbar sind.
- **Konsument*innenwünsche vs. Ziele der suffizienzorientierten Unternehmen:** Für suffizienzorientierte Unternehmen ist es schwierig, das Konsumverhalten in einer konsumorientierten Gesellschaft zu verändern. Obwohl sie Suffizienz fördern wollen, stoßen sie auf Widerstand, da viele Konsument*innen höhere Preise und mehr Aufwand ablehnen und den kurzfristigen Eigennutzen dem langfristigen gesellschaftlichen Nutzen vorziehen. Dadurch entsteht eine Spannung zwischen dem Wunsch der Unternehmen, neue Kund*innen zu gewinnen, und der Sorge, diese durch ihre Botschaften zu überfordern oder gar abzuschrecken.

Leistungsparadoxien:

- **Marktorientiertes kapitalistisches System vs. Suffizienz:** Das Paradoxon verdeutlicht die Schwierigkeit, Suffizienz in einem kapitalistischen System zu entwickeln, das auf Wachstum, Profit und Effizienz ausgerichtet ist. Suffizienzorientierte Unternehmen haben Probleme, Erfolg jenseits klassischer ökonomischer Indikatoren zu definieren, da ihre Ziele wie Vertrauensaufbau, lokaler Austausch und der Erhalt von Ökosystemen kaum monetär messbar sind. Gleichzeitig stehen sie vor der Herausforderung, ihre finanzielle Tragfähigkeit zu sichern, da Suffizienzpraktiken weiterhin Ressourcen erfordern und externe Unterstützung begrenzt ist.
- **Wachstumswang vs. Suffizienz:** Dieses Paradoxon beschreibt die Spannung zwischen dem Wachstumswang der Wirtschaft und dem qualitativen, kooperativen Ansatz der Suffizienz. Suffizienzorientierte Unternehmen wollen Suffizienzpraktiken verbreiten. Sie streben zwar kein schnelles und unbegrenztes Wachstum an, stoßen jedoch auf Hindernisse durch etablierte Unternehmen, die den Status quo durch geplante Obsoleszenz, Werbung und Lobbyarbeit aufrechterhalten. Zusätzlich erschweren strukturelle Abhängigkeiten wie eine wachstumsorientierte Politik die Umsetzung von Suffizienzstrategien wie die Reparatur und Sanierung von Gebäuden (statt Neubauten).
- **Unterstützung aus Politik vs. Kritik an wachstumsorientierter Politik:** Das letzte Paradoxon liegt darin, dass suffizienzorientierte Unternehmen auf politische Unterstützung angewiesen sind – obwohl neoliberale Regierungen nur ungern in den Markt eingreifen. Solche Unternehmen würden von politischen Maßnahmen profitieren, die ökologische Grenzen festlegen und suffizientes Wirtschaften fördern. Dafür müsste sich jedoch die politische Ausrichtung ändern. So entsteht eine Spannung: Einerseits kritisieren diese Unternehmen die aktuelle Regierung, andererseits sind sie auf genau diese angewiesen, um Suffizienzpraktiken voranzubringen.

Suffizienzorientierte Unternehmen haben auch Lösungen und Strategien entwickelt, um mit diesen Spannungen umzugehen und die Paradoxien zu bewältigen. Vier zentrale Lösungsstrategien wurden identifiziert, die alle von der intrinsischen Motivation und Kreativität der Mitarbeitenden und des Managements getragen werden. Erstens verfolgen sie die **Priorität von Suffizienz**, indem sie ihre Ziele trotz der Ambivalenzen und Konflikte kontinuierlich beibehalten. Zweitens setzen sie auf **Zusammenarbeit und Kollaboration** mit anderen Unternehmen, Investor*innen, politischen Akteuren und Konsument*innen, um

gemeinsam die systemischen Spannungen zu bewältigen und Bewusstsein zu schaffen. Drittens versuchen sie, **Suffizienz und Wachstumsziele** auszubalancieren, indem sie neue Geschäftsmodelle erschließen und zusätzliche Dienstleistungen anbieten. Und schließlich suchen sie nach **Kompromissen**: sie halten an Suffizienzwerten fest, selbst wenn in bestimmten Situationen finanzielle oder wirtschaftliche Ziele Vorrang haben

Die Ergebnisse dieser qualitativen Studie zu den Spannungen in Suffizienzunternehmen zeigen, dass die Umsetzung von Suffizienz nicht ohne Hindernisse und Ambivalenzen verläuft. Diese entstehen hauptsächlich, weil Suffizienz dem wachstums- und profitorientierten System entgegensteht. Diese Konflikte und Schwierigkeiten sollten Unternehmen jedoch nicht davon abhalten, Suffizienz umzusetzen, da es viele Lösungsansätze gibt, um mit den Paradoxien umzugehen. Suffizienz ist und bleibt ein notwendiger Schritt zur Bewältigung der Umweltkrisen und sozialer Ungerechtigkeiten.

4.3 Quantitative Ergebnisse zu Suffizienz in Unternehmen

Mittels einer quantitativen Online-Befragung wurde in AP3 die Generalisierbarkeit der Ergebnisse aus der Literaturrecherche und den Interviews in 304 deutschsprachigen Unternehmen mit einer Nachhaltigkeitsorientierung überprüft (s. Kapitel 3.1 für eine Beschreibung des Vorgehens und der Stichprobe).

Infolge der Auswertung der quantitativen Daten ließ sich zunächst ein korrelativer, querschnittlicher Zusammenhang zwischen selbstberichteter Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmen und der Anzahl der umgesetzten internen ($r = .412, p < .001$) und externen ($r = .275, p < .001$) Suffizienzstrategien beobachten. Die Ergebnisse einer multiplen linearen Regression zeigten, dass neben der Nachhaltigkeitsorientierung keiner der weiteren Prädiktoren Standort, Branche, Unternehmensgröße, Rechtsform oder Alter die Anzahl der umgesetzten internen Suffizienzstrategien signifikant vorhersagen konnte ($R^2 = .16, \text{adj. } R^2 = .15$). Hingegen sagten neben der Nachhaltigkeitsorientierung Standort ($b = 0.40, \text{SE} = 0.18, p = .030$) und Branche ($b = -0.10, \text{SE} = 0.04, p = .026$) signifikant die Anzahl der umgesetzten externen Suffizienzstrategien vorher. Auch hier war die Varianzaufklärung durch die untersuchten Prädiktoren eher gering ($R^2 = .11, \text{adj. } R^2 = .09$). Anschließende Tukey-Kramer-Post-Hoc-Tests zeigten einen nur marginal signifikanten Unterschied zwischen der Schweiz und Deutschland (Mittelwertsdifferenz = 1.04, $p = .073$). Signifikante Unterschiede in umgesetzten externen Suffizienzstrategien zeigten sich im Branchenvergleich. So berichteten Unternehmen der Finanz-, Versicherungs- und Immobilienwirtschaft durchschnittlich weniger umgesetzte externe Suffizienzstrategien als Unternehmen aus dem Baugewerbe (Mittelwertsdifferenz = -1.99, $p = .013$), dem verarbeitenden Gewerbe (Mittelwertsdifferenz = -1.82, $p = .004$), aus dem Einzelhandel (Mittelwertsdifferenz = -2.19, $p < .001$) und aus dem Dienstleistungssektor (Mittelwertsdifferenz = -1.59, $p = .005$).

In Anlehnung an Kapitel 4.2 werden im folgenden Abschnitt einzelne Fragestellungen aufgegriffen und Ergebnisse vorgestellt. Dabei werden zu jeder Fragestellung jeweils die fünf Aspekte dargestellt, die in der Empirie als besonders wesentlich identifiziert wurden – also jene fünf Antworten, die von den Unternehmen die **stärkste Zustimmung** erhielten. Dazu wurden Zustimmungsmittelwerte innerhalb einer Kategorie normalisiert (Mittelwert - Mindestmittelwert) / (Höchstmittelwert - Mindestmittelwert) und anschließend in eine Rangfolge gebracht. Darüber hinaus wird begleitend in Klammern die **relative Häufigkeit der Zustimmung** in der Gesamtstichprobe angegeben.

- **Unterstützende Faktoren:** Die folgenden Faktoren wurden als besonders wichtig für die Unterstützung einer erfolgreichen Implementierung von Suffizienz eingeschätzt, in absteigender Reihenfolge gemäß der Stärke der Zustimmungen: Engagement, Wissen und Überzeugung der Führungskräfte (95,39%), Engagement, Wissen und Überzeugungen der Mitarbeitenden (92,11%), Kollaborationen mit anderen Unternehmen (76,32%), Einbeziehung von Kundinnen und Kunden (77,63%) sowie

allgemeines Interesse in Medien und Öffentlichkeit und steigende gesellschaftliche Akzeptanz von maßvollem Wirtschaften (70,72%).

- **Herausforderungen/Konflikte:** Die folgenden Herausforderungen für eine unternehmerische Ausrichtung auf Suffizienz wurden als besonders wesentlich eingeschätzt, in absteigender Reihenfolge gemäß der Stärke der Zustimmungen: fehlende politische Unterstützung (76,65%), mangelnde Ressourcen (finanziell, personell und zeitlich, 78,29%), das Spannungsfeld zwischen Maßnahmen und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens (71,38%), begrenzter Einfluss auf Systemwandel (67,43%) und praktische Schwierigkeiten bei der Durchführung von Änderungen an Prozessen, Produkten und Dienstleistungen (69,74%).
- **Umgang mit Herausforderungen/Konflikten:** Die folgenden Faktoren wurden als besonders wichtig für den erfolgreichen Umgang mit Herausforderungen bei der Implementierung von Suffizienz eingeschätzt, in absteigender Reihenfolge gemäß der Stärke der Zustimmungen: intrinsische Motivation (91,78%), Kreativität und Lösungsorientierung (95,07%), Standfestigkeit und Ausdauer (94,74%), Ausrichtung der Unternehmenskultur und -werte auf maßvolles Wirtschaften (90,13%) und die Suche nach praktikablen Kompromissen (90,13%).
- **Vorteile von Suffizienz:** Die folgenden Faktoren wurden als besondere Vorteile von Suffizienz für das Unternehmen eingeschätzt, in absteigender Reihenfolge gemäß der Stärke der Zustimmungen: das Gefühl, das Richtige zu tun (97,04%), eine klare Positionierung des Unternehmens (95,40%), Reduktion der negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit (92,43%), Reputation (95,07%) und Attraktivität für Mitarbeitende (92,10%).

Für folgende zwei Aspekte liegen keine mittleren Zustimmungswerte vor, sodass keine Aussagen über deren Wesentlichkeit, sondern nur über deren relative Häufigkeit in der untersuchten Stichprobe getroffen werden können. Die häufigsten drei Strategien werden im Folgenden dargestellt:

- **Wirkungsmessung:** Reduktion von CO₂-Emissionen (68,75%), Reduktion von Abfallmengen (63,49%) und Reduktion des Material- und Ressourceninputs in der Produktion (47,04%).
- **Skalierung:** Vernetzung und Kooperation mit anderen nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen, Organisationen, Vereinen, Verbänden, etc. (86,18%), Teilen von Unternehmenswissen und -praktiken (83,55%) und Vermittlung eines positiven Bilds von maßvollem Wirtschaften durch Vorbildfunktion (81,25%).

4.4 Praxisprodukt Playbook Maßvoll Wirtschaften

Als Praxisprodukt des Projekts wurde ein Playbook in Form einer interaktiven Webseite erstellt, welches die Forschungsergebnisse in ansprechender und leicht verständlicher Form kommunizieren sollte. Das Playbook richtet sich an Unternehmen, wirtschaftsnahe Multiplikatoren und die interessierte Öffentlichkeit und enthält beispielsweise Unternehmensbeispiele oder -portraits von Suffizienzpionieren, praktische Tools zur Umsetzung von suffizienzorientierten Strategien (Checkliste „Suffizienz ins eigene Unternehmen bringen“). Es ist als Webseite auch nach Projektende auffindbar und nutzbar und wird über einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren gepflegt. Die Inhalte des Playbooks basieren größtenteils auf den Ergebnissen, die in 4.1 bis 4.3 beschrieben wurden, aber es wird als eigenes Endprodukt angesehen, da es als Werkzeug der Wissenschaftskommunikation eine praxisnahe Zielgruppe anspricht und maßvolles Wirtschaften attraktiv und verständlich machen soll.

In der Entwicklung und Umsetzung wurde das Team von der Kommunikationsagentur New Standard Studio unterstützt. Die Gestaltung des Playbooks folgt dem Corporate Design des Projektlogos und der Sharepics (siehe 6. Öffentlichkeitsarbeit). Das Playbook besteht aus einer Startseite und fünf Unterseiten und ist sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch unter folgendem Link verfügbar: <https://maßvoll-wirtschaften.de/>

Abbildung 4 zeigt Ausschnitte von der Startseite des Playbooks. Tabelle 2 zeigt die Themen des Playbooks und bietet kurze Erläuterungen.

The image displays several screenshots from the 'maßvolles Wirtschaften' Playbook. At the top, a navigation bar includes links for HOME, DAS PROJEKT, STRATEGIEN, MYTHEN-CHECK, CHECKLISTE, AUS DER PRAXIS, and EN. The main header features the title 'So geht maßvolles Wirtschaften' in large black font, with a subtitle 'Praktische Ansätze für mehr Wirkung mit weniger Ressourcen.' and a yellow button labeled 'ERFAHRE MEHR'. Below this, a yellow section presents survey results: 'Die Ergebnisse aus unserer Umfrage zeigen klar: Maßvolles Wirtschaften bringt nicht nur ökologische Vorteile – sondern stärkt auch Reputation, Kundennähe und wirtschaftliche Stabilität.' Three icons represent 'Reputation stärken' (95% clear image), 'Neue Kund*innen gewinnen' (88% reach target groups), and 'Kosten senken' (56% see efficiency advantages). A light blue section asks 'Und wie steht's mit Wachstum?' and shows that 81% follow slow growth, 62% seek active growth, and 25% limit sales. The final yellow section, 'Die wichtigsten Erkenntnisse in Kürze', lists six key findings in white boxes, such as 'Suffizienz lohnt sich' and 'Alleine geht's nicht'.

Abbildung 4. Screenshots der Startseite des Playbooks

Tabelle 2. Themen des Playbooks und Kurzbeschreibung

Thema	Erläuterung
Startseite	
Was ist maßvolles Wirtschaften?	Einleitung des Themas und Einordnung von maßvollem Wirtschaften in Suffizienz.
Warum Unternehmen auf Suffizienz setzen	Motivationen von Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, und Vorteile, die sie in maßvollem Wirtschaften sehen, werden geteilt.
Und wie steht's mit Wachstum?	Einsichten zum Verhältnis von Wachstum und maßvollem Wirtschaften werden anhand von Umfragezahlen und einer Grafik mit verschiedenen Wachstumsformen aus dem Fachartikel zu Wachstum (Niessen et al., 2025) erläutert.
Wie können wir maßvolles Wirtschaften verbreiten?	Skalierung und Verbreitung wird anhand von Umfragewerten zu unterstützenden Faktoren erläutert und es wird auf das Praxistool Checkliste „Suffizienz ins eigene Unternehmen bringen“ verwiesen.
Die wichtigsten Erkenntnisse in Kürze	Sechs Botschaften fassen die Hauptkenntnisse des Forschungsprojekts zusammen.
Maßvolles Wirtschaften weiterdenken	Es wird auf weiterführende Ressourcen, wie etwa Literatur und Unternehmensbeispiele verwiesen und Vernetzungsmöglichkeiten durch relevante Netzwerke werden genannt.
Das Projekt	
Über das Projekt	Das Projekt, die Förderung durch die DBU, teilnehmende Institutionen und Projektzeitraum werden eingeführt. Die Methodik des Projekts wird kurz eingeleitet.
Was wollten wir herausfinden?	Die Forschungsziele des Projekts werden genannt.
Wie gingen wir vor?	Die vier Arbeitsschritte des Projekts (Literaturanalyse, Interviews, Umfrage, Workshopreihe) werden beschrieben.
Strategien	
Was sagen Unternehmen zu den Strategien?	Nach einer kurzen Einleitung werden Zitate von drei Unternehmen eingebunden, die Strategien für Suffizienz bereits nutzen. Die Zitate werden mit dem Zustimmungswert aus der Umfrage verbunden („33% der befragten Unternehmen bieten Dienstleistungen für Reparatur, Wiederverwendung & Nutzungsdauerverlängerung sowie Tauschplattformen an.“).
Grobvorstellung der Strategien	Suffizienz-Maßnahmen werden nach internen und externen Ebenen aufgeteilt und in einer Grafik (siehe Abbildung 3) dargestellt. Prozentzahlen und ein Balkendiagramm geben Einblick in die wichtigsten unterstützenden Faktoren für maßvolles Wirtschaften aus der Umfrage.
Detaillierte Liste mit internen und externen Suffizienz-Maßnahmen	Alle 19 Strategien werden im Detail erklärt und mit Quellen versehen.
Mythencheck	
Interaktives Element Mythencheck	Fünf Aussagen werden in Form eines Quiz angeboten, mit der Einleitung „Wie gut kennst Du Dich schon mit Suffizienz und maßvollem Wirtschaften aus? Starte unseren Mythen-Check und finde es heraus.“ Auf spielerische Weise werden damit bestehende Erwartungen zu maßvollem Wirtschaften reflektiert. Auf jede Aussage folgt die Auflösung (richtig oder falsch) mit einer Erläuterung.
Checkliste	
Checkliste „Suffizienz ins eigene Unternehmen bringen“	Eine einseitige Checkliste, mit der Unternehmen Suffizienz im eigenen Betrieb erfassen und umsetzen können, wurde auf Basis der Strategien entworfen. Die Checkliste ist sowohl auf der Webseite integriert, als auch als PDF zum Download verfügbar.
Aus der Praxis	
Unternehmensporträts	Porträts von drei Suffizienzpionieren ermöglichen Einblicke in maßvolles Wirtschaften in der Praxis. Die Unternehmensporträts

	basieren auf den Interviews der Datenerhebung und wurden in Absprache mit den Unternehmen genutzt.
--	--

5. Diskussion

Das Projekt wurde entsprechend des Zeit- und Meilensteinplans durchgeführt. Die erwarteten Ergebnisse wurden geliefert und teilweise überschritten (z.B. mit zusätzlichen Veröffentlichungen).

Das Projektteam wurde durch eine sehr gute Zusammenarbeit sowohl mit den Mitgliedern des wissenschaftlichen Beirats als auch von Multiplikatoren unterstützt. Die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats waren aktiv an der Revision der qualitativen und quantitativen Studien beteiligt und unterstützten beim Aufruf zur Teilnahme an Workshops und Umfrage. Diese Aufrufe wurden ebenfalls von Projektmultiplikatoren geteilt. Das Interesse von Seiten der Umwelt-, Industrie- und Unternehmensverbände untermauerte dabei die Relevanz des Themas Maßvoll Wirtschaften.

Eine interessante Reflektion fand im Rahmen des Kontakts mit möglichen Multiplikatoren zur Streuung der Projektumfrage statt. Alle Industrie- und Handelskammern (IHKs) in Deutschland wurden mit der Bitte um Dissemination unter Mitgliedern kontaktiert und mehrere IHKs werteten die Umfrage als relevant für ihre Mitglieder und streuten sie gerne. Dennoch gab es auch eine IHK, die nach interner Absprache Rückmeldung dazu gab, dass „der Fokus auf Suffizienzstrategien [ihrem] Gedanken von unternehmerischer Freiheit und Wirtschaftswachstum entgegenstehen“ könnte. Dies zeigt, dass der Begriff Missverständnissen ausgesetzt sein kann. Wie das Projektteam im Rahmen der Studie zu Wachstum in suffizienzorientierten Unternehmen (Niessen et al., 2025; siehe 4.1) herausgefunden hat, können suffizienzorientierte Unternehmen auch wachsen und ist eine Begrenzung unternehmerischer Freiheit keinesfalls gewünscht. Dieses Missverständnis wurde im Austausch mit dieser IHK erläutert, aber besteht möglicherweise andernorts weiter und bestätigt die Relevanz der Aufklärung über maßvolles Wirtschaften und Suffizienz.

Darüber hinaus zeigten die an dem Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen (z.B. in den Workshop-Diskussionen oder in der Kommunikation zur empirischen Studie) sehr großes Interesse an den Projektergebnissen. Diese wurden im Rahmen des Abschlussworkshops durchweg positiv aufgenommen. Neben den positiven Rückmeldungen zur innovativen, praxisnahen Gestaltung des Playbooks wurde betont, dass die gewählte Art der Ergebnispräsentation bei der Kommunikation über Suffizienz Hemmschwellen abbaue. Vor diesem Hintergrund betrachten wir den Transfer und die Verstetigung der Projektergebnisse in der Praxis als sehr gut gelungen. Gleichzeitig wurde der Bedarf an konkreten Handlungsempfehlungen deutlich, die Unternehmen dabei unterstützen, unterschiedliche Stakeholder für Suffizienz zu gewinnen. Ebenso wurde darauf hingewiesen, dass politische Rahmenbedingungen für mehr Suffizienz nicht zusätzliche Bürokratie für KMU bedeuten dürfe.

Es kam im Verlauf des Projekts zu minimalen Abweichungen. Eine methodische Abweichung entstand im Rahmen der Rekrutierung für die Unternehmensumfrage. Ursprünglich waren nur die Verteilung und Bewerbung durch Multiplikatoren vorgesehen. Da jedoch eine Rücklaufquote von mindestens 200 Teilnehmenden notwendig war, erschien dieses Vorgehen nicht ausreichend und so wurden zusätzlich Direkt-Mails mit Einladungen an nachhaltige Unternehmen verschickt (siehe Kapitel 3). Dieses neue Vorgehen erwies sich als äußerst erfolgreich, da mehr als 300 Teilnehmende gewonnen wurden. Eine weitere Abweichung entstand in der Planung von Workshop 3, der zum Projektabschluss und zum Launch des Playbooks eingeplant war. Die ersten zwei Workshops fanden in kleinerer Runde (ca. 15 Teilnehmende) in Präsenz in Berlin statt. Das bedeutete, dass Teilnehmende aus ganz Deutschland und sogar der Schweiz zu den Workshops anreisten. Das Feedback zu den Veranstaltungen spiegelte dementsprechend den Wunsch eine Teilnahmemöglichkeit ohne weite Anreise zu ermöglichen. Da Workshop 3 zur Verbreitung des Playbooks gedacht war,

wurde zudem eine größere Teilnehmendenzahl angestrebt. Eine Online-Veranstaltung wurde deshalb als geeigneter angesehen.

6. Öffentlichkeitsarbeit

Das Projekt zielte darauf ab, praxisnahe und übertragbare Einblicke für Unternehmen zu erarbeiten. Die Forschungsergebnisse zu den Motiven, Hindernissen und Lösungsansätzen von nachhaltigkeits- und suffizienzorientierten Unternehmen sollten während der Projektlaufzeit und nach Projektende in einer ansprechenden, relevanten Form weitergegeben werden. Um diesem Anliegen gerecht zu werden, wurden Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit kontinuierlich betrieben. Die Aktivitäten werden im Folgenden kurz beschrieben.

Die Öffentlichkeitsarbeit des Projekts war darauf ausgelegt, nicht nur wissenschaftliche, sondern auch gesellschaftliche Akteure und vor allem Unternehmen anzusprechen. Zur Auffindbarkeit des Projekts im Internet wurde deshalb zunächst eine Projektseite auf der Webseite der TU Berlin erstellt (auf Deutsch und Englisch): <https://www.tu.berlin/aloenk/forschung/projekte/maßvoll-wirtschaften-unternehmerische-strategien-fuer-gemeinwohlorientierte-konsum-und-produktionsmuster>

Um die wissenschaftlichen Ergebnisse des Projekts barrierefrei zugänglich zu machen, wurden alle Fachartikel als Open Access-Publikationen veröffentlicht. Die Übersetzung der Projektergebnisse in eine für Unternehmen relevante und ansprechende Webseite wurde durch das Playbook Maßvoll Wirtschaften erreicht (siehe 4.4), das relevante Erkenntnisse auf interaktive Weise wiedergibt.

Die Kommunikationsagentur New Standard Studio wurde mit der Durchführung der Workshop-Reihe und der Erstellung des Playbooks beauftragt. Um den Wiedererkennungswert des Projekts zu erhöhen, erstellte die Agentur ein Key Visual, das als Logo des Projekts diente. Das Key Visual wurde in Vorträgen und E-Mails eingesetzt. Die Gestaltung ist von den planetaren Grenzen inspiriert und soll ein maßvolles Wirtschaften innerhalb dieser Grenzen verdeutlichen.



Abbildung 5. Key Visual des Projekts

Die Öffentlichkeitsarbeit des Projekts nutzte die Netzwerke und Kontakte von Multiplikatoren, um eine hohe Sichtbarkeit bei der Zielgruppe Unternehmen zu erreichen. Unternehmensverbände und Umweltverbände helfen dabei, das Projekt an Unternehmen heranzutragen, die ein allgemeines Nachhaltigkeitsinteresse haben und weitere Einblicke zu maßvollem Wirtschaften gewinnen wollen. Daher wurde der Kommunikation und Zusammenarbeit mit externen Expert*innen und Multiplikator*innen eine große Bedeutung zuteil. Zum Beispiel erfolgte die Bekanntmachung des Projekts und die Bewerbung der Workshops, der Umfrage und des Playbooks u.a. über das berufliche soziale Netzwerk LinkedIn. Dort wurden Aufrufe des Projektteams von New Standard Studio und den Multiplikatoren geteilt, um eine breitere Gruppe von Unternehmen zu erreichen. Diese Unterstützung durch Multiplikatoren erwies sich als äußerst erfolgreich. So wurde der Aufruf

zur Umfrage in 20 Newslettern und Mailing-Listen von Unternehmens- und Umweltverbänden gestreut und erreichten LinkedIn-Posts zum Launch des Playbooks circa 200 Reaktionen („Likes“) und 33 Reposts („Teilen“) (siehe Anhang A, Stand 02.10.2025).

Im Rahmen des Praxistransfer und der Öffentlichkeitsarbeit hielt das Projektteam zudem einige Vorträge und es wurden Presse- und Medienbeiträge veröffentlicht (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3. Vortragstätigkeiten und Öffentlichkeitsarbeit des Projekts

Datum	Aktivität	Anlass	Zielgruppe	Details / Quelle
16.09.2024	Vortrag „Maßvoll Wirtschaften“	Sitzung des IHK Berlin-Ausschusses Nachhaltige Metropole	Unternehmen und Wirtschaftsverbände	/
11.10.2024	Vortrag „How to Survive in a Growth-Oriented Economy: Findings of a Literature Review on the Role of Growth for Sufficiency-oriented businesses“	Konferenz NAMA 2024	Wissenschaft	Anhang C
19.10.2024	Suffizienz in der Wirtschaft – Das transformative Potenzial von Unternehmen für Nachhaltigkeit	Tagung „Wirtschaft Neu Gedacht“ der Heinrich Böll Stiftung NRW	Allgemeine Öffentlichkeit	/
01.11.2024	Interview „Weniger ist mehr“ in TU Berlin News	/	Allgemeine Öffentlichkeit	TU Berlin Webseite
29.11.2024	Medienbeitrag „Maßvoll Wirtschaften in Zeiten abnehmender Wirtschaftsleistung“	/	Allgemeine Öffentlichkeit	Table Media Webseite
04.04.2025	Vortrag „Unternehmerische Strategien zur Förderung von Suffizienz“	Online-Treffen der DGPs Fachgruppe Umweltpsychologie	Wissenschaft	/
09.04.2025	Vortrag „Economics of Sufficiency: Investigating Sufficiency-oriented Practices in Businesses“	SCORAI Europe Conference 2025	Wissenschaft	Anhang D
12.05.2025	Vortrag „Unternehmerische Strategien zur Förderung von Suffizienz“	Online-Konferenz „Nachhaltige Transformation von privaten und öffentlichen Organisationen“ der Uni Siegen	Wissenschaft	/
26.06.2025	Vortrag „Economics of Sufficiency: The Role of“	ISEE-Degrowth Conference	Wissenschaft	Anhang E

	Growth in Sufficiency-oriented Businesses”			
07.07.2025	Vortrag “Economics of Sufficiency: Investigating Sufficiency-oriented Practices in Businesses”	Online-Treffen des “Sufficiency in Business Network”	Wissenschaft	/
26.07.2025	Postervorstellung “Implementing Sufficiency in Business: A Mixed Methods Analysis of Benefits, Facilitators, and Challenges in German-Speaking organizations”	Konferenz: Academy of Management 2025	Wissenschaft	Anhang F
05.09.2025	Vortrag “The Sufficiency in Business Guide – A Practice-relevant Tool to Drive Sufficiency Orientation in Businesses“	Konferenz: World Resources Forum 2025	Unternehmen und Wissenschaft	Anhang G
18.09.2025	Pressemitteilung TU Berlin “Maßvoll statt maßlos”	Launch des Playbooks	Allgemeine Öffentlichkeit	TU Berlin Webseite
26.09.2025	Vortrag “The Role of Stakeholders in Implementing Sufficiency Strategies in Organisations”	Konferenz: NAMA 2025	Wissenschaft	Anhang H
28.10.2025	Vortrag und Projektvorstellung	IHK München	Unternehmen und Wirtschaftsverbände	
November 2025	Interview für “Neue Köpfe - Schwerpunkt Nachhaltigkeit”	About Trust - Zukunftsmagazin von TÜV SÜD	Unternehmen und allgemeine Öffentlichkeit	

Mit dem Projektabschluss endet die Forschung im Rahmen des Projekts, aber wird von den Teammitgliedern weiterverfolgt. Zum Beispiel ist ein Projekt in Planung, um das bestehende Forschungsnetzwerk zu Suffizienz in Unternehmen zu professionalisieren und weitere Lehr- und Lernangebote zu entwickeln. Die Thematik Maßvolles Wirtschaften ist weiterhin hochrelevant und weiterführende Forschung, die auf den Projektergebnissen aufbaut, ist nötig, um Unternehmen in der Transformation zu nachhaltigen Konsum- und Produktionspraktiken zu unterstützen.

7. Fazit des Projekts

Nach Ablauf des Projektzeitraums für Maßvoll Wirtschaften zieht das Projektteam ein positives Fazit. Die geplanten Meilensteine wurden alle innerhalb des Zeitraums erreicht und teilweise überschritten (z.B. mit zusätzlichen Veröffentlichungen). Mit der Veröffentlichung des interaktiven Playbooks wurden die Ergebnisse erfolgreich für die Praxis verfestigt. Ebenso bestätigte der Austausch mit Unternehmen und Unternehmensverbänden im Rahmen von Workshop und Datenerhebung die Relevanz des Themas Maßvoll Wirtschaften und den Bedarf an weiterführender Forschung zu dem Thema.

Die geplante Vorgehensweise und Methodik haben sich bewährt. Die Datenerhebung durch Literaturanalyse, Interview and Umfrage verlief reibungslos und bedurfte nur geringfügiger Änderungen (z. B. für die Streuung und Bewerbung der Unternehmensumfrage). Durch die Unterstützung der Multiplikatoren und die zusätzliche Nutzung von Direkt-E-mails an Unternehmen wurde die anvisierte Zahl von Umfrageteilnehmenden (N = min. 200) deutlich übertroffen (N = 304).

Die Erkenntnisse im Projekt unterstützen zusätzlich die Entwicklung einer zukünftigen Forschungsagenda, die praxisnah mithelfen kann, Barrieren für maßvolles Wirtschaften zu überwinden und unterstützende Faktoren wie etwa politische Maßnahmen herauszuarbeiten.

Literaturverzeichnis

- Beyeler, L. & Jaeger-Erben, M. (2022). How to make more of less: Characteristics of sufficiency in business practices. *Frontiers for Sustainability*, 3: 949710. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.949710>
- Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41-61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
- Bocken, N. M. P., Niessen, L., & Short, S. W. (2022). The Sufficiency-Based Circular Economy-An Analysis of 150 Companies. *Frontiers in Sustainability*, 3. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.899289>
- Bruckner, J. (2024). Towards a Characterization of Sufficiency-Oriented Businesses. Enhancing their Understanding and Identifying Key Dimensions. In M. Gossen & L. Niessen (Eds.), *Sufficiency in Business* (pp. 17-42). transcript Verlag. <https://doi.org/https://doi.org/10.14361/9783839469101-004>
- Cherrier, H., Szuba, M. & Özçağlar-Toulouse, N. (2012). Barriers to Downward Carbon Emission: Exploring sustainable consumption in the face of the glass floor. *Journal of Marketing Management*, 28 (3-4), 397-419. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.658835>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Figge, F., Young, W., & Barkemeyer, R. (2014). Sufficiency or efficiency to achieve lower resource consumption and emissions? the role of the rebound effect. *Journal of Cleaner Production*, 69, 216-224. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.031>
- Gorge, H., Herbert, M., Özçağlar-Toulouse, N., & Robert, I. (2014). What Do We Really Need? Questioning Consumption Through Sufficiency. *Journal of Macromarketing*, 35(1), 11-22. <https://doi.org/10.1177/0276146714553935>
- Gossen, M., & Kropfeld, M. I. (2022). "Choose nature. Buy less." Exploring sufficiency-oriented marketing and consumption practices in the outdoor industry. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 720-736. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.01.005>
- Gossen, M., & Niessen, L. (2024). *Sufficiency in Business* (M. Gossen & L. Niessen, Eds.). transcript Verlag. <https://doi.org/https://doi.org/10.14361/9783839469101-003>
- Heikkurinen, P., Young, C. W., & Morgan, E. (2019). Business for sustainable change: Extending eco-efficiency and eco-sufficiency strategies to consumers. *Journal of Cleaner Production*, 218, 656-664. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.053>
- Hickel, J., & Kallis, G. (2020). Is green growth possible?. *New Political Economy*, 25(4), 469-486. <https://doi.org/10.1080/13563467.2019.1598964>
- Huber, J. (2000). Towards industrial ecology: sustainable development as a concept of ecological modernization. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 2(4), 269-285. <https://doi.org/10.1080/714038561>
- IPCC (2022). Climate Change 2022 - Impacts, Adaptation and Vulnerability. Working Group II Contribution to the Sixth Assessment Report of the IPCC. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>
- Jenny, A. (2016). Die Entwicklung eines Masses der Suffizienz: Das subjektiv genügende Mass (SGM). Universität Zürich. <https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/126936/7/20162714.pdf>
- Jungell-Michelsson, J. & Heikkurinen, P. (2022). Sufficiency: A systematic literature review. *Ecological Economics*, 195, 107380. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107380>
- Kleinhüchelkotten, S. & Neitzke, H.-P. (2019). Social Acceptability of More Sustainable Alternatives in Clothing Consumption. *Sustainability*, 11(22), 6194. <https://doi.org/10.3390/su11226194>

Linz, M. (2004). Weder Mangel noch Übermass: Über Suffizienz und Suffizienzforschung. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, 145. URL: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/1915/file/WP145.pdf>

Maurer, C. (2024). A Taxonomy of Corporate Sufficiency Strategies. Exploring Driving Factors for Sufficiency in Business. In M. Gossen & L. Niessen (Eds.), *Sufficiency in Business* (pp. 43-64). transcript Verlag. <https://doi.org/https://doi.org/10.14361/9783839469101-005>

Niessen, L. & Bocken, N. (2021). How Can Businesses Drive Sufficiency? The Business for Sufficiency Framework. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 1090-1103. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.07.030>

Niessen, L., Gossen, M., Beyeler, L., Strobel, H., & Königs, J. (2025). How to Survive in a Growth-Oriented Economy. Findings of a Semi-Systematic Literature Review on the Role of Growth for Sufficiency-Oriented Businesses. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 26(2), 234-267. <https://doi.org/10.5771/1439-880x-2025-2-234>

O'Neill, D. W., Fanning, A. L., Lamb, W. F., & Steinberger, J. K. (2018). A good life for all within planetary boundaries. *Nature Sustainability*, 1(2), 88-95. <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0021-4>

Parrique, T., Barth, J., Briens, F., Kerschner, C., Kraus-Polk, A., Kuokkanen, A., & Spangenberg, J. H. (2019). Decoupling Debunked: Evidence and arguments against green growth as a sole strategy for sustainability. European Environmental Bureau (EEB). URL: <https://eeb.org/wp-content/uploads/2019/07/Decoupling-Debunked.pdf>

Persson, O., & Klintman, M. (2022). Framing sufficiency: Strategies of environmental non-governmental organisations towards reduced material consumption. *Journal of Consumer Culture*, 22(2), 515-533. <https://doi.org/10.1177/1469540521990857>

Reichel, A. (2015). What's Next? Wirtschaften jenseits des Wachstums. In M. Horx (Hrsg.), *Zukunftsreport 2016* (S.110-135). Zukunftsinstitut GmbH. URL: https://www.andrereichel.de/wp-content/uploads/Next_Economy_Report.pdf

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, A., Chapin, F. S., Lambin, E., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Constanza, R., Svedin, U., . . . Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472-475. <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/461472a>

Sachs, W. (1993). Die vier E's. Merkposten für einen maßvollen Lebensstil. *Politische Ökologie*, 11(33), 69-72. URL: https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/66/file/66_Sachs.pdf

Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) (2024). Suffizienz als „Strategie des Genug“: Eine Einladung zur Diskussion. Diskussionspaper. Berlin.

Sandberg, M. (2021). Sufficiency transitions: A review of consumption changes for environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 293, 126097. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126097>

Schneidewind, U., & Palzkill-Vorbeck, A. (2011). Suffizienz als Business Case: Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH. URL: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/3955/file/ImpW2.pdf>

Schneidewind, U., & Zahrnt, A. (2014). The institutional framework for a sufficiency driven economy. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 29(3), 30-33. <https://doi.org/10.14512/oew290330>

Spaargaren, G. (2011). Theories of practices: Agency, technology, and culture: Exploring the relevance of practice theories for the governance of sustainable consumption practices in the new world-order. *Global Environmental Change*, 21(3), 813–822. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.03.010>

Spangenberg, J. H. (2018). Sufficiency: a pragmatic, radical visionary approach. In L. Rijnhout & R. Mastini (Hrsg.), *Sufficiency - Moving beyond the gospel of eco-efficiency* (S. 5-8). Friends of the Earth Europe.

- Speck, M., & Hasselkuss, M. (2017). Sufficiency in social practice: searching potentials for sufficient behavior in a consumerist culture. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 11(2), 14-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/15487733.2015.11908143>
- Spengler, L. (2016). Two types of 'enough': sufficiency as minimum and maximum. *Environmental Politics*, 25(5), 921-940. <https://doi.org/10.1080/09644016.2016.1164355>
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., Vries, W. de, Wit, C. A. de, Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B., & Sörlin, S. (2015). Planetary Boundaries: Guiding Human Development on a Changing Planet. *Science*, 347(6223). <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Wiedmann, T., Lenzen, M., Keyßer, L. T., & Steinberger, J. K. (2020). Scientists' warning on affluence. *Nature Communications*, 11, 3107. <https://doi.org/10.1038/s41467-020-16941-y>
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>
- Zink, T., & Geyer, R. (2017). Circular Economy Rebound. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 593-602. <https://doi.org/10.1111/jiec.12545>

Anhang A – Kommunikationsaktivitäten zur Veröffentlichung des Playbooks

Datum	Aktivität	Person / Organisation	Plattform (Likes und Reposts am 02.10.2025)
15.09.2025	Beitrag zur Ankündigung des Playbooks („Veranstaltungsempfehlung“)	Christel Maurer (Unternehmensberatung)	LinkedIn (15 Likes; 1 Repost)
15.09.2025	Beitrag zur Ankündigung des Playbooks („Veranstaltungsempfehlung“)	NEW STANDARDSTUDIO	LinkedIn (29 Likes; 5 Reposts)
15.09.2025	Beitrag zur Ankündigung des Playbooks („Veranstaltungsempfehlung“)	Laura Niessen (TU Berlin)	LinkedIn (6 Likes; 1 Repost)
15.09.2025	Beitrag zur Ankündigung des Playbooks („Veranstaltungsempfehlung“)	One Planet Lab Schweiz	LinkedIn (14 Likes; 2 Reposts)
15.09.2025	Beitrag zur Ankündigung des Playbooks („Veranstaltungsempfehlung“)	Dr. Tobias Froese (Borderstep Institut)	LinkedIn (7 Likes; 1 Repost)
22.09.2025	Veröffentlichung Playbook	NEW STANDARD.STUDIO	LinkedIn (47 Likes; 11 Reposts)
23.09.2025	Playbook Launch (Englisch)	Jess Blijkers (Enough Consultancy)	LinkedIn (12 Likes; 3 Reposts)
23.09.2025	Playbook Launch (Englisch)	Circular X	LinkedIn (32 Likes; 1 Repost)
23.09.2025	Veröffentlichung Playbook	Daniel Friess	LinkedIn (3 Likes)
25.09.2025	Veröffentlichung Playbook	Claudia Schleicher	LinkedIn (3 Likes)
25.09.2025	Veröffentlichung Playbook	Nelly Rahimy	LinkedIn (6 Likes; 1 Repost)
25.09.2025	Veröffentlichung Playbook	Klaus Purkarthofer (Purkarthofer Eis)	LinkedIn (17 Likes)
30.09.2025	Veröffentlichung Playbook	Intep – Integrale Planung GmbH	LinkedIn (5 Likes; 1 Repost)
01.10.2025	Veröffentlichung Playbook	Öbu – Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften	LinkedIn (3 Likes)
23.09.2025	Nachhaltigkeitsnewsletter IHK Reutlingen	IHK Reutlingen	
08.10.2025	Newsletter Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft	BNW	
?	RespACT Newsletter	RespACT Österreich	

Anhang B – Veröffentlichung der Literaturanalyse zum Umgang mit Wachstum

Veröffentlicht als Niessen, L., Gossen, M., Beyeler, L., Strobel, H., & Königs, J. (2025). How to Survive in a Growth-Oriented Economy. Findings of a Semi-Systematic Literature Review on the Role of Growth for Sufficiency-Oriented Businesses. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 26(2), 234-267. <https://doi.org/10.5771/1439-880x-2025-2-234>

Laura Niessen, Maïke Gossen, Laura Beyeler, Hannah Strobel, Judith Königs^{1*}

How to Survive in a Growth-Oriented Economy^{2**}

Findings of a Semi-Systematic Literature Review on the Role of Growth for Sufficiency-Oriented Businesses

Überleben in einer wachstumsorientierten Wirtschaft: Ergebnisse einer semisystematischen Literaturrecherche zur Rolle des Wachstums für suffizienzorientierte Unternehmen

Suffizienzorientierte Unternehmen streben eine Ressourcennutzung an, die allen Wohlergehen garantiert und gleichzeitig die Grenzen des Planeten einhält. Sie wollen die Bedürfnisse der Verbraucher, nicht ihre Wünsche, erfüllen, was Gewinnmaximierung und Wachstumsambitionen direkt zuwiderlaufen kann. Daher untersucht diese halbsystematische Literaturrecherche, welche Bedeutung Wachstum in suffizienzorientierten Unternehmen hat, welche Konflikte entstehen und wie Unternehmen versuchen, diese zu lösen, um zu ergründen, wie diese Unternehmen in einer wachstumsorientierten Wirtschaft überleben.

Schlagerwörter: Suffizienz, Suffizienzorientierte Unternehmen, Wirtschaftswachstum, Postwachstum, Degrowth

Sufficiency-oriented businesses aim for levels of resource use that can guarantee well-being for all while remaining within the boundaries of the planet. They want to meet consumer needs rather than wants, which may run directly counter to profit maximization and growth ambitions. Therefore, this semi-systematic literature review investigates the meaning that growth holds for sufficiency-oriented businesses, which conflicts emerge, and how companies try to resolve them, thereby contributing a perspective on how these businesses can survive in a growth-oriented economy.

Keywords: Sufficiency, Sufficiency-oriented Business, Economic Growth, Post-growth, Degrowth

1. Introduction

Since current levels of resource consumption are more than what the Earth can regenerate, resource consumption overall needs to be reduced. The principle of sufficiency aims for consumption and production volumes within the planetary boundaries while ensuring basic needs (cf. Spangenberg/Lorek 2019). Businesses that bring sufficiency

^{1*} Dr. Laura Niessen, Institute of Vocational Education and Work Studies, Economic Education and Sustainable Consumption/Technical University Berlin, Marchstrasse 23, D-10587 Berlin, Germany, Phone: +49-(0)30 314-78838, E-Mail: laura.niessen@tu-berlin.de, Research Interests: Sustainable Consumption, Sustainable Business Models, Sufficiency, Circular Economy.

Dr. Maïke Gossen, Institute of Vocational Education and Work Studies, Economic Education and Sustainable Consumption/Technical University Berlin, Marchstrasse 23, D-10587 Berlin, Germany, Phone: +49-(0)30 314-78838, E-Mail: maike.gossen@tu-berlin.de, Research Interests: Sustainable Consumption, Behaviour Change, Sufficiency, Sufficiency-Promoting Businesses, Sustainable Production and Consumption.

Laura Beyeler, Institute for Philosophy and Social Science, Sociology of Technology and the Environment, Brandenburg University of Technology Cottbus – Senftenberg, Erich-Weinert-Str. 1, D-03046 Cottbus, Germany, Phone: +49-(0)355 69 4450, E-Mail: laura.beyeler@b-tu.de, Research Interests: Sufficiency, Sustainable Production and Consumption, Degrowth, Care Ethics, Circular Society.

Hannah Strobel, NELA e. V., Thomas-Mann-Straße 36, D-53111 Bonn, Germany, Phone: +49-(0)1763 0332410, E-Mail: strobel@nexteconomylab.de, Research Interests: Sufficiency, Transformation Studies, Degrowth, Municipal Development.

Judith Königs, NELA e. V., Thomas-Mann-Straße 36, D-53111 Bonn, Germany, Phone: +49-(0)1520 4757877, E-Mail: koenigs@nexteconomylab.de, Research Interests: Sustainable Business Models, Degrowth, Social Security.

^{2**}The article was submitted on November 04, 2024 and accepted on May 08, 2025 after a double-blind review process.

into their company as a core principle therefore aim to help their consumers make do with less and focus on meeting human needs, as well as limiting their own resource use to what is necessary (cf. Bocken/Short 2016; Beyeler/Jaeger-Erben 2022). With this understanding, sufficiency-oriented companies are in line with the concept of reasonable economic activity as advocated by Integrative Economic Ethics, which demands an ethical reflection on economic purpose that goes beyond mere calculations of utility (cf. Ulrich 2016). The theory criticises the dominance of instrumental economic rationality, which focuses exclusively on increasing efficiency and productivity. However, most businesses, including sufficiency-oriented businesses, still rely on the continuous sale of products or services for their own existence. In the market-based economy, this usually implies that businesses try to sell ever-increasing amounts to customers to cover their own costs but also to grow. Growth in traditional economic thinking is considered not only the 'natural' thing for a business to do but is also expected to bring about well-being for society at large (cf. Leonhardt et al. 2017; Cyron/Zoellick 2018).

Sufficiency-oriented businesses aim for resource consumption levels that are in line with planetary boundaries. As such, sufficiency-oriented businesses should aim to only answer basic human needs through their products and services (cf. Beyeler/Jaeger-Erben 2022). A major challenge in the endeavour to achieve strong sustainability is the trade-off between a sufficiency orientation and corporate growth – i. e. the task of achieving growth while genuinely supporting sufficiency. In terms of their profitability and business growth, Robra et al. even argue that “an economic organisation pursuing eco-sufficiency must be willing to ‘sacrifice’ potential profits and growth by producing less” (Robra et al. 2020: 3). A counterargument is presented by Bocken and Short who point out that growth in sufficiency-oriented businesses may be needed to replace less sustainable competitors: “While sufficiency seemingly implies that there should be little or no growth, one can argue that companies can and should grow rapidly if they are to have any meaningful impact on the world” (Bocken/Short 2016: 57). According to them, what matters is the overall effect at the macro-economic level, i. e. an overall demand reduction. Whether businesses with a sufficiency orientation should and can grow is debated in research. Therefore, this paper aims to understand how sufficiency-oriented businesses address this dilemma and survive in a growth-oriented economy. The main research questions posed are:

1. What is the meaning of growth for sufficiency-oriented businesses?
2. What conflicts emerge from the intersection of sufficiency-oriented business practices and growth imperatives?
3. How do companies cope with and overcome these conflicts?

To answer these questions, a semi-systematic literature review was conducted. Previous literature on sufficiency-oriented businesses was reviewed in order to understand how these companies might position themselves with regard to growth and what strategies they might employ to run a sufficiency-oriented business in a growth-oriented economy.

The article is structured as follows: Section 2 introduces the underlying concepts of sufficiency (in business), as well as the growth-orientation of the current market economy, its underlying assumptions and limits. Section 3 details the methods applied in the semi-systematic literature review. Section 4 presents the results of the review in line with the three research questions. Section 5 discusses both theoretical and practical implications of the findings. Finally, Section 6 summarises the article and highlight potential limitations.

2. Background

2.1 Sufficiency & Sufficiency-oriented Businesses

Sufficiency is known as one of three sustainability principles to transform production and consumption practices (cf. Huber 2000). While efficiency and consistency focus on technological innovation to either optimise the material input or close material cycles, sufficiency is the only sustainability principle that radically transforms the practices of production and consumption, for example, by advocating for alternative consumption lifestyles or for a different logic of production - from a profit-orientation to the provisioning of needs (cf. Jonas et al. 2023). Sufficiency consists of all efforts and strategies to reduce consumption and production in absolute volumes, while ensuring the fulfilment of the most essential needs for everyone (cf. Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022). Sufficiency can thus also be understood as a redistribution of material wealth and resource consumption (cf. Bärnthaler/Gough 2023; Spengler 2018). It necessitates a reduction in consumption among affluent groups and an increase in consumption among those whose most basic needs are unfulfilled and neglected (cf. Raworth 2017; Akenji et al. 2021). In this study, an orientation towards human needs, a fundamental premise of sufficiency (cf. Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022), is understood as moving away from a focus on individual consumption preferences (cf. Spengler 2018). Needs can be fully satisfied, while individual preferences are endless and constantly renewed by capitalist societies aiming to maximise utility (cf. Gough 2015; 2017). For sufficiency, well-being is reached when everyone's basic needs are

met without exceeding the planet's ecological limits, placing the economy in a safe operating space (cf. Fanning et al. 2020), such as the Doughnut Economy (cf. Raworth 2017) or consumption corridors (cf. Fuchs et al. 2021). The definition of fundamental human needs is however debated (cf. e. g., Gough 2015; 2017/Guillen-Royo 2020).

The concept of sufficiency in business encourages both consumers to lead a sufficiency-oriented lifestyle and producers to reduce their own production patterns (cf. e. g., Bocken/Short 2016; Niessen/Bocken 2021; Gossen/Niessen 2024). Sufficiency strategies for businesses consist of, among others, the design of long-lasting and repairable products, the reduction of new and superfluous production, a shift from production to services that preserve resources, raising awareness among customers for consumption needs and questioning consumption through advertising and communication, or the facilitation of local, slow production and consumption systems through political activism and lobbying (cf. Niessen/Bocken 2021; Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Next to sufficiency-oriented strategies, the integration of specific values such as care (cf. Beyeler 2024; Nesterova/Buch-Hansen 2023), conviviality (cf. Banerjee et al. 2021) and participation (cf. Froese et al. 2023) has been described to support the implementation of sufficiency in business practices. Previous empirical studies describe the importance of collaboration to implement and scale up sufficiency (cf. Bocken/Short 2016; Schiller-Merkens 2024; Hankammer et al. 2021) and of the involvement of stakeholders in the decision-making or ownership of the business (cf. Maurer 2024; Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Orienting production and sales towards only fulfilling customer needs, however, might have implications for a company's income, profits, and potential growth. The following section sketches the context of the growth-oriented economy and positions sufficiency-oriented businesses in it.

2.2 Growth & its Limits

Growth in a business can be classified in different ways, including as quantitative growth (e. g., in revenue, sales or profits) or qualitative growth (e. g., improvement in quality, process or staff wellbeing and skills) (cf. Penrose 1959). However, the most common way of understanding growth in businesses is quantitative, meaning an increase in amount (of profit, sales, revenue or staff numbers), and is used to measure the success of the firm (cf. Edwards 2021). Standard business and management theory is furthermore based on certain assumptions about business growth. The most common one might be that growing is the 'natural' thing to do for a business (cf. Leonhardt et al. 2017) or even the reason that business exists (cf. Gebauer 2018). It is often assumed that profit maximisation and accumulation are key goals of both business and individual entrepreneurs (cf. Nesterova 2020; Gebauer 2018). As pointed out by Hinton: "[M]ost scholars and practitioners assume that business must be for-profit (...) or even that maximizing owners' wealth must be a prime concern of all businesses (...)" (Hinton 2021: 8). In terms of benefits that growth provides, it is also generally assumed that business growth can bring economic development that benefits all involved stakeholders (Cyron/Zoellick 2018). Growth in business is seen as the prerequisite for macro-economic growth, which in turn should improve the well-being of society as a whole (cf. Banerjee et al. 2021). Regarding sustainability challenges, it is often assumed that growth can lead to sustainable outcomes by lifting people out of poverty and thus should continue endlessly (ibid.).

Scholars of corporate sustainability balance growth with environmental and social responsibility and thus incorporate economic factors such as growth in their definitions of the concept. For example, Wilson's (2003) definition of corporate sustainability emphasises the continued importance of business growth and profitability, with environmental and social sustainability goals as additional dimensions. Similarly, Meuer et al. (2019) show that most definitions of corporate sustainability promise some kind of business benefit, such as improved profitability, financial performance, growth, or competitive advantage. However, the literature on the relationship between corporate sustainability and financial performance holds even contradictory perspectives (cf. Gillan et al. 2021). The value-creation perspective assumes that corporate sustainability creates competitive advantage and improves financial performance. A contrasting perspective suggests that corporate sustainability increases costs and economic burdens, potentially reducing the value of a company. For sufficiency-oriented businesses, a specific subset of sustainability-oriented enterprises, a focus on sustainable production and consumption levels might bring additional contradictions and challenges, raising a deeper question about the very desirability of growth.

So far, the question of what corporate growth means for sufficiency-oriented businesses remains unanswered. These businesses operate in a context that may contain growth drivers or even a 'growth imperative', where processes such as competition, capital accumulation, and innovation promote growth (Richters/Siemoneit 2019). The economic context largely defines success according to quantitative growth (e. g., increased production or profit), while sufficiency-oriented businesses with limited or reduced production might encounter challenges to their financial viability. Societal norms in a consumerist society can also act as a growth driver, as consumers demand more products and services (cf. Heikkurinen et al. 2019; Gossen et al. 2024). Empirical research on sufficiency-oriented businesses shows that there may also be benefits to growing: sufficiency-oriented companies might want to grow their profits and operations in order to reach more customers and scale the idea of sufficiency (cf. Niessen/Bocken 2021). However, this might be at odds with a sufficiency orientation: sufficiency-oriented businesses aim to produce and sell with a focus on genuine needs, i. e. only what is actually needed (cf. Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Rather than pursuing business growth, they might want to operate on a constant

scale, possibly even reducing their profits and growth through reduced production (cf. Robra et al. 2020). Other companies may forgo growth due to market saturation or because they want to remain independent of external control, for instance, from investors (cf. Liesen et al. 2015). Whether or not sufficiency-oriented business should grow is still debated; yet, obstacles to continuous growth in both businesses and the economy are already becoming apparent.

Limits to growth can arise economically, when diseconomies of scale (e. g., business hierarchies that create complications with growing business size) hinder further growth (cf. Cyron/Zoellick 2018; Liesen et al. 2015). While these diseconomies of scale pose an obstacle to business growth at a certain point, calls are also growing to question the feasibility of business growth in general. Rates of resource use, pollution levels, and inequality challenge the assumption of business and economic growth as natural and beneficial. Existing mainstream growth theory, for instance by Penrose (1959), was developed in the 1950s when access to resources appeared limitless (cf. Cyron/Zoellick 2018; Lockett et al. 2011). However, resources are becoming scarce and wealth is distributed highly unevenly. The production and consumption patterns of the current economy have already resulted in the breach of several planetary boundaries, for instance in biodiversity and land system change (cf. Richardson et al. 2023). While proponents of green growth argue that technological and efficiency improvements may be able to decouple economic growth from environmental impacts, this does not appear possible at the scale and speed required (cf. Hickel/Kallis 2020). Parrique et al. (2019) go one step further and conclude that absolute decoupling from resource consumption is simply not possible. The assumed improvement of human well-being through economic growth has also fallen behind with only one percent of humans benefiting from over 80 percent of new wealth generated through economic growth (cf. Alejo Vázquez Pimental et al. 2018). Banerjee et al. therefore argue that economic growth not only fails to deliver on the promises of social well-being and environmental sustainability but is even “largely responsible for the current state of the world - a state rife with concentrated wealth but increasingly impoverished in ecological integrity and social wellbeing” (Banerjee et al. 2021: 339).

If the long-standing assumptions about economic and business growth are challenged, then what does this mean for a company and its business growth? Edwards points out the paradox in which businesses find themselves: “(i) economic growth is fundamental to successful business strategy and (ii) it undermines the resilience of ecological systems that are the basis of stable societies and businesses” (Edwards 2021: 3). This paradox is particularly salient for sufficiency-oriented businesses who could (i) promote reduced resource consumption through growing their business but (ii) often focus on producing and selling just ‘enough’ to fight resource overconsumption. This article therefore looks into how sufficiency-oriented businesses deal with the question of business growth in a growth-driven but resource-limited economy.

3. Method

In this study, a semi-systematic review was carried out to provide an overview of the topic of growth in sufficiency-oriented businesses and to present the research field from different perspectives and disciplines (see Figure 1 for process overview). Semi-systematic reviews are developed to study “topics that have been conceptualised differently and studied by various groups of researchers within diverse disciplines” (Snyder 2019: 335). They typically cover broad topics and different types of studies, but are nonetheless based on a transparent and reproducible process. The research process therefore follows predefined steps and results in an overview of a research field, a summary of the state of knowledge or an agenda for further research (cf. *ibid.* 2019).

In accordance with the established process of literature reviews (e. g., Sauer/Seuring 2023; Snyder 2019; Webster/Watson 2002) – (1) defining the research question, (2) determining the characteristics of the reviewed studies, (3) retrieving the preliminary sample of relevant literature, (4) selecting the final sample, (5) synthesising the final sample, and (6) reporting the results - we first defined the research questions for this study (see Chapter 1). We then determined the inclusion and exclusion criteria for the search process (see Table 1). The content criteria for inclusion entailed a focus on sufficiency. We expanded this focus to include learnings from degrowth and post-growth businesses, because we consider sufficiency to be a major component of a degrowth/post-growth economy (cf. Nesterova 2020; Hankammer et al. 2021) and of degrowth/post-growth businesses (cf. Robra et al. 2020)³. However, to ensure that the corresponding articles are relevant to this study, only literature in which sufficiency was clearly identified as a core component of a degrowth/post-growth economy or business was considered.

³ Degrowth can be defined as “equitable downscaling of production and consumption that increases human well-being and enhances ecological conditions at the local and global level, in the short and long term” (Schneider et al. 2010: 512). Post-growth, on the other hand, is an umbrella term that is sometimes used interchangeably with degrowth but has a different connotation as it envisions a society that has moved past a growth fixation and has reached a steady state, including through degrowth in harmful sectors (cf. Banerjee et al. 2021). In both degrowth and post-growth research, sufficiency is considered a core principle (cf. e. g., Banerjee et al. 2021; Nesterova 2020). Similarly, sufficiency is considered a key characteristic of degrowth/post-growth businesses and has been used as a signifier for degrowth in previous business research (cf. Robra et al. 2020). While degrowth/post-growth are not necessarily components of sufficiency, sufficiency is a core component of the other two.

Inclusion	Exclusion
Studies that explicitly focus on businesses as the primary study objective (e. g., business models, business strategies, business principles).	Studies that mention business in a supporting context but do not examine business as the central research focus.
(If degrowth/post-growth research) Studies that specifically examine sufficiency as a core component of a degrowth/post-growth economy or business.	(If degrowth/post-growth research) Studies that discuss sufficiency without integrating it as a core component of a degrowth/post-growth economy or business.
Studies that critically examine the question of growth in businesses and analyse its implications at a macro level.	Studies that describe business growth without a critical perspective, focus only on firm-level growth without considering macro-level consequences.

Table 1. Content criteria for inclusion and exclusion. (Source: Own representation)

In the third step, we chose search databases and collected search terms to develop a search string. The search string was constructed based on the authors' expertise by combining search terms related to businesses (e. g., companies, organisations), sufficiency/degrowth/post-growth, and economy (e. g., growth, profit, revenue, finance) (the keyword self-sufficiency was excluded). Due to the novelty of the research field, we did not limit the search to articles published in peer-reviewed journals, but also included book chapters and conference proceedings in English and German (based on the author team's language skills). Articles were retrieved from the scientific databases Scopus and Web of Science in June 2024. The years between 1990 and 2024 were set as time boundaries since no relevant literature was found before the first publication by Sachs (1994) that linked sufficiency to economics.

In the fourth phase, we selected the relevant articles following a title, abstract and keyword screening. To ensure inter-rater reliability during the screening process, we defined clear inclusion and exclusion criteria to minimise subjective interpretation and ensure consistency. In addition, a pilot screening was conducted, in which a subset of studies was independently assessed by multiple raters to identify potential discrepancies. Finally, the entire screening process was thoroughly documented to ensure transparency and reproducibility of the analysis. Through full text screening, 27 publications were excluded based on the inclusion and exclusion criteria (see Table 1). In addition to the database search, supplementary search strategies of backward snowballing (i. e. screening reference lists of included studies) and forward snowballing (i. e. screening articles that cite included studies) were used to discover three further relevant publications. This resulted in a final sample of 30 articles (see Appendix A).

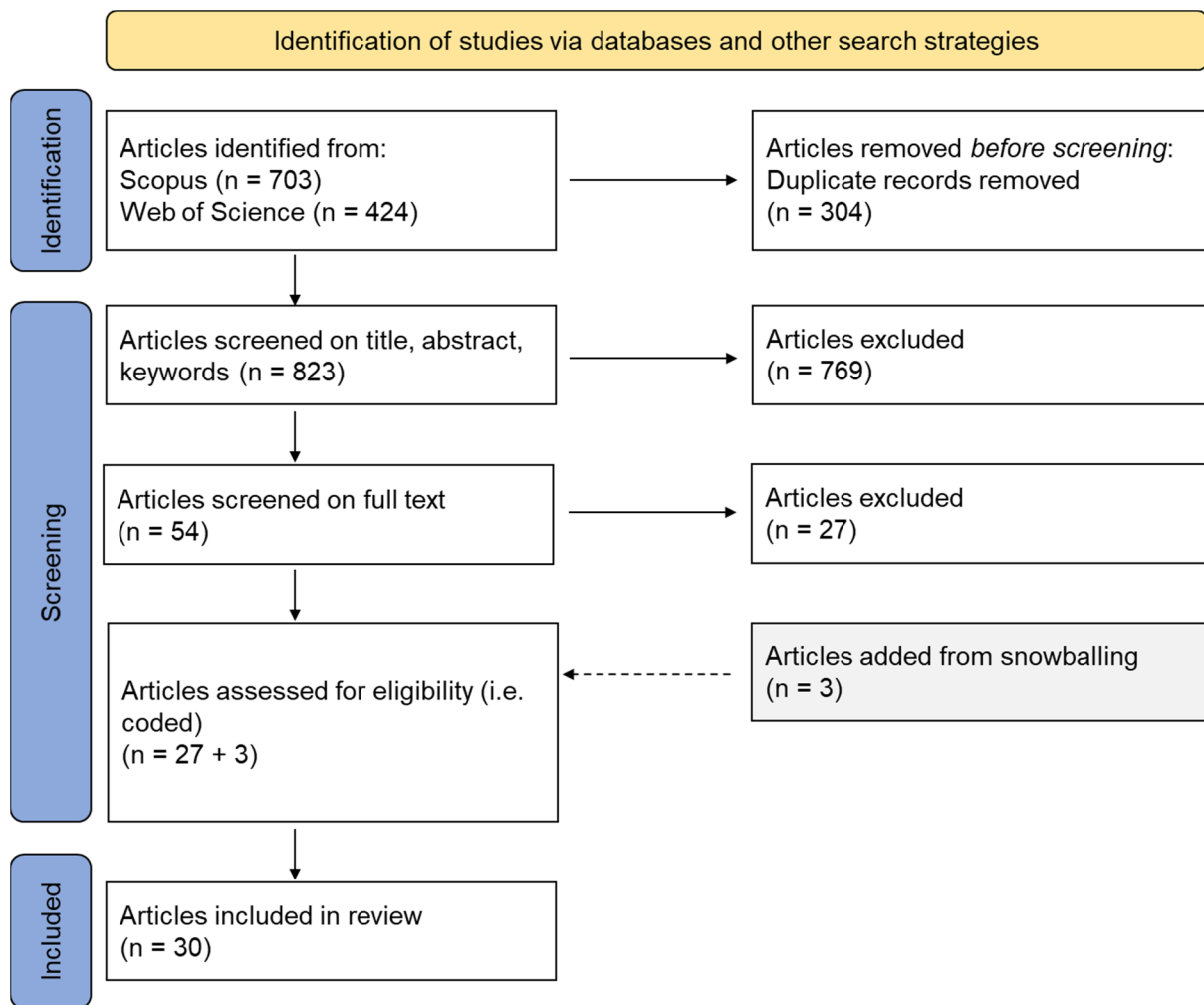


Figure 1: Process of identification of relevant articles (Source: Own representation based on Page et al. 2021).

In the fifth stage, a qualitative content analysis was carried out. The analysis was performed on the full texts of all 30 selected articles using MaxQDA. The central instrument of the analysis is a coding scheme based on a procedure of deductive-inductive coding, which contributes to the intersubjectivity of the procedure and helps others to reconstruct or repeat the analysis. The coding process was divided into three phases as follow:

- 1) An initial coding scheme reflecting the research questions was created to provide the starting point for the coding. This coding scheme represented the research questions and consisted of a high abstraction level (e. g., broad categories such as meaning of growth or conflicts), so that the following phases could inductively generate codes at a lower abstraction level (e. g., concrete conflicts such as market pressure), closer to the theoretical and empirical literature (cf. Graneheim et al., 2017).
- 2) Three researchers each coded one article to improve the initial coding scheme inductively. After this coding round, they deliberated which codes to in- or exclude from the coding scheme (see the detailed initial coding scheme in Appendix B).
- 3) After these consultation phases, one researcher continued to code the entire data based on the coding scheme and generated new inductive codes at a lower abstraction level that represent the final findings of this study. Already coded publications were re-coded to ensure cohesion (see the in-depth codes after inductive coding in Appendix B).

Following the description of the methodology, the following section reports the findings of the qualitative literature analysis.

4. Findings

4.1 The Meaning of Growth

Research question 1 asked: What is the meaning of growth for sufficiency-oriented businesses? Articles referred to both negative and positive effects of growth on sufficiency-oriented business and on society and the environment.

These will be discussed in turn and Table 2 provides an overview of which articles refer to which meaning. While the second and third research questions of the paper mainly focus on business growth (i. e. quantitative and qualitative forms of (non-)growth in a sufficiency-oriented business), the findings in research question 1 portrayed a broader understanding of the meanings of growth, also considering growth on a macro-economic level (e. g., economic growth) and its implications (increasing material extraction).

Negative meaning of growth	Sources
Environmental limits to growth	<ul style="list-style-type: none"> ● Banerjee et al. 2021 ● Beyeler/Jaeger-Erben 2022 ● Cyron/Zoellick 2018 ● Edwards 2021 ● Gabriel et al. 2019 ● Gebauer/Mewes 2015 ● Gebauer 2018 ● Gossen/Heinrich 2021 ● Gossen/Kropfeld 2022 ● Hankammer et al. 2021 ● Hinton 2021 ● Khmara/Kronenberg 2018 ● Leonhardt et al. 2017 ● Liesen et al. 2015 ● Nesterova 2020 ● Niessen/Bocken 2021 ● Ramos-Mejía et al. 2021 ● Reichel 2017 ● Robra et al. 2020 ● Villalba-Eguiluz et al. 2023 ● Wiefek/Heinitz 2018
Shortfall of social improvements through growth	<ul style="list-style-type: none"> ● Banerjee et al. 2021 ● Connolly et al. 2022 ● Gebauer/Mewes 2015 ● Liesen et al. 2015 ● Khmara/Kronenberg 2018
Economic limits to growth	<ul style="list-style-type: none"> ● Cyron/Zoellick 2018 ● Gebauer/Mewes 2015 ● Gebauer 2018 ● Liesen et al 2015 ● Reichel 2017
Disadvantages for owners and staff (e. g., well-being, financial risk)	<ul style="list-style-type: none"> ● Cyron/Zoellick 2018 ● Froese et al. 2023 ● Gebauer/Mewes 2015 ● Gebauer 2018 ● Leonhardt et al 2017 ● Liesen et al. 2015
Positive meaning of growth	Sources
Market legitimation and influence	<ul style="list-style-type: none"> ● Beulque et al. 2023 ● Beyeler/Jaeger-Erben 2022 ● Bocken/Short 2016 ● Bocken et al. 2020 ● Bocken et al. 2022 ● Cyron/Zoellick 2018 ● Gebauer/Mewes 2015

	<ul style="list-style-type: none"> ● Gossen/Heinrich 2021 ● Gossen/Kropfeld 2022 ● Hankammer et al. 2021 ● Leonhardt et al. 2017 ● Niessen/Bocken 2021 ● Reichel 2017 ● Wiefek/Heinitz 2018
Financial benefits (e. g., independence, investment in sufficiency)	<ul style="list-style-type: none"> ● Beyeler/Jaeger-Erben 2022 ● Gebauer/Mewes 2015 ● Gebauer 2018 ● Leonhardt et al. 2017 ● Khmara/Kronenberg 2018 ● Sarokin/Bocken 2024 ● Wiefek/Heinitz 2018

Table 2: Positive and negative meaning of growth in the reviewed studies (Source: Own representation).

The negative aspects of growth identified in the literature are mostly related to limits to growth. The authors commonly argued that economic and business growth could not continue endlessly because it was already running into barriers. In terms of environmental limits to growth, current production and consumption systems have led to ecological conditions (e. g., resource availability) that have deteriorated so much as to make further growth highly unsustainable (cf. e. g., Banerjee et al. 2021). In standard economic thinking, growth is assumed to alleviate or decouple from resource extraction but this does not seem to be possible to the extent necessary (cf. e. g., Cyron/Zoellick 2018). In terms of social limits to growth, the assumption that economic growth leads to improved general well-being of people does not seem to be met (cf. e. g., Liesen et al. 2015) and many people still live in precarious conditions (cf. e. g., Banerjee et al. 2021). Furthermore, drives towards larger size might harm small-scale producers and their way of life (cf. Connolly et al. 2022). In addition to social and environmental limits to growth, the literature also mentions some economic limits to growth, such as diseconomies of scale (cf. e. g., Cyron/Zoellick 2018) and the example of the 2008 financial crisis, which illustrated the limits of the economic system (cf. e. g., Reichel 2017). Apart from limits to growth, some other negative aspects mentioned include the perception that close relationships with employees and customers would no longer be possible if the company grows, that a larger company size could impede a good work-life balance, and that growing a business commonly entails financial risk and debt (cf. Liesen et al. 2015).

The positive aspects of growth mentioned in the reviewed literature primarily revolve around the gains that businesses can make through an increased company size. Several of the publications note that sufficiency-oriented businesses find that a larger size could bring more market legitimacy and influence and inspire other businesses to adopt sufficiency as a principle (cf. e. g., Niessen/Bocken, 2021). Beulque et al. (2023) suggest that a transformation towards sufficiency in already large, influential businesses could have a decisive impact on the industry. Other articles note that business growth can be financially beneficial for a sufficiency-oriented company. Beyeler/Jaeger-Erben (2022) suggest that profits in a business can be used to further support and scale sufficiency, for instance, through reinvesting in the offer or financing other sufficiency projects. Wiefek/Heinitz (2018) point to the possibility of using growing profits to pay for the additional costs of the company's environmental and social activities. Gebauer (2018) states that growth can bring independence from borrowed capital and help to reach a certain investment capacity. Some articles also mention that sufficiency-oriented businesses might appreciate growth simply because it enables them to benefit from increasing returns to scale and meet the income levels required for survival (cf. e. g., Gebauer/Mewes 2015).

Publications were screened on how they portrayed growth: whether they only mentioned negative effects, only positive effects, or both. Regarding the meaning of growth, two general trends could be observed in the reviewed literature. First, and perhaps unsurprisingly, degrowth/post-growth research generally highlights the negative side of business growth, while sufficiency research often portrays growth as having both positive and negative sides. None of the sufficiency-related articles portrayed business growth as only having a negative impact. Second, the perception of growth as negative versus positive seems to be linked to a connection of the research to real-life businesses. Research that investigated case studies of businesses and was grounded in empirical data such as interviews with businesses tended to also mention the positive sides of growth and growth-affirming strategies (e. g., 'aggressive growth'). In contrast, conceptual research that lacked an empirical foundation largely focused on the negative aspects of growth (with only two of eight conceptual papers considering growth as having both negative and positive aspects (cf. Hausdorf/Timm 2022; Reichel 2017)).

4.2 Conflicts

Research question 2 inquired: What conflicts emerge from the intersection of sufficiency-oriented business practices and growth imperatives? Conflicts here refer to contradictions or challenges that businesses have come across while pursuing a sufficiency orientation in a growth-driven economy.

One set of conflicts encountered by businesses related to their financial situation. Several articles highlighted that sufficiency-oriented businesses wanting to reconsider growth felt that growth was required to survive in a competitive market (cf. e. g., Hankammer et al. 2021; Connolly et al. 2022). They might find it difficult to follow the ambition to cater to customers' needs and not oversell since they might rely on sales for survival (cf. e. g., Niessen/Bocken 2021). Beulque et al. (2023) reported the difficulty retailers had in balancing a reliance on volume-based sales with sufficiency, as well as a concern about the impact of sufficiency strategies on the sales of their standard products. Similarly, Bocken and Short (2016) pointed out that a longer product life, which may be used as a sufficiency strategy, reduces overall market demand, so that the business might continuously need to win new customers or develop other products. They also caution that the market is dominated by large, powerful incumbents, making it difficult for alternative firms to win customers. Another financial conflict with growth was that business financing is often dependent on interest payments or the capital market. Businesses may need to grow to pay back their interest (cf. Nesterova 2020), to access bank loans or to not be punished by investors and shareholders (e. g., through falling share prices [cf. Edwards 2021]). A strategic challenge for these businesses was the need to meet both their sustainability (sufficiency) goals, as well as financial indicators (cf. *ibid.*). Several authors mentioned a potential clash of environmental and social goals with economic ones (cf. Schmid 2018) and the struggle of firms to balance growth with sustainability ambitions (cf. Edwards 2021). Businesses may need to grow to survive, yet their growth may be harmful to the environment upon which the business depends (cf. Banerjee et al. 2021), creating a paradoxical situation.

Another conflict was identified in terms of the business sufficiency orientation. Bocken et al. (2020) mentioned the danger that growth in a sufficiency-oriented business might water down strong goals for sustainable consumption levels. Gossen/Kropfeld (2022) highlight the risk and effort of running a business against the mainstream, since most businesses and their marketing are still mainly sales-oriented. Some conflicts were caused by political and structural barriers, such as growth being highly interwoven into politics, finance and society and the expected way for a business to go. Policy frameworks such as the Sustainable Development Goals aim for sustained growth (cf. Edwards 2021) and governments build growth expectations into their budgets, so that political and economic institutions might become destabilised without economic growth (cf. Schmid 2018).

Finally, businesses faced a host of unintended negative consequences when trying to promote sufficiency. A commonly observed conflict was a rebound effect in consumption: while the companies might want to entice lower consumption volumes (e. g., through demarketing campaigns), they might actually incentivise more consumption (cf. e. g., Beulque et al. 2023; Sarokin/Bocken 2024). Businesses that were struggling financially also decided to generate additional income through add-on strategies, such as consultancy services. These were sometimes less sustainable and not sufficiency-oriented (cf. Niessen/Bocken 2021).

4.3 Coping strategies

Research question 3 tried to understand the solutions to conflicts by asking: How do companies cope with and overcome these conflicts? Three coping mechanisms were identified: changing modes of growth (i. e. how they grow); changing the paradigm around business (i. e. how they think about growth and business); and changing business structures and networks (i. e. how they do business). The results for the different coping mechanisms are detailed and discussed in turn and illustrated with an exemplary statement in Appendix C.

The literature reviewed provided insights into the changing modes of growth that businesses might adopt to address the challenge of promoting sufficiency in a growth-oriented economy. As illustrated in Figure 2, sufficiency-oriented businesses adopted growth strategies that can be loosely considered to move along a scale of 'to grow' or 'not to grow'. Eight different strategies were identified in the literature, with some being adopted simultaneously by one business. Businesses that decided to keep growing adopted one of the following modes of growth. First, *Aggressive growth* could be understood as a way of growing that replaces less sustainable competitors. Increased sales of their business would be a good sign as they were meeting customer needs and replaced sales of conventional firms (cf. Bocken/Short 2016). Niessen and Bocken observe that "the vast majority of the interviewees stated an interest in continued growth, particularly with the reasoning that this would mean customers move away from unsustainable consumption towards the sufficient alternative" (Niessen/Bocken 2021: 1100). Second, *Creating innovation from conflict* entailed the company innovating to survive in the paradox of sufficiency and growth. Examples included businesses focusing on specific niches (e. g., locally, specific product segments or only high-quality [cf. Liesen et al. 2015]), or adopting new offerings to remain profitable without maximising sales (e. g., repair or resale [cf. Gossen/Heinrich 2021]). Thirdly, businesses decided to allow *Modest/Organic growth*, which was usually done to respond to an increase in demand. However, the business did not push for growth (e. g., rejecting paid advertisement) and subordinated its growth to a sustainability purpose (cf. Bocken/Short 2016). Fourth, companies

aimed for *Collaborative growth* rather than individual business growth. This included businesses deciding not to grow themselves but to help like-minded partners to grow and to scale the idea of sufficiency (cf. Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Beyeler and Jaeger-Erben mention sufficiency-oriented businesses that “transfer their practices, encourage enterprises with the same ideas, or financially support the development of new sufficiency-oriented projects” (Beyeler/Jaeger-Erben 2022: 16). Even though their business might not benefit financially, they want to scale sufficiency with other actors. Fifth, some businesses opted for *Qualitative growth*: Rather than growing profits, they decided to improve the nature of the firm (e. g., through staff development and well-being) or their offering (e. g., through improving products) (cf. Ramos-Mejía et al. 2021). Edwards put it this way: “growth is not essentially about increasing profits, sales, ROI, or share price but primarily the development of the people who make up the business” (Edwards 2021: 7). Two of the modes of growth were placed across the gradient, allowing for growth or non-growth. In the sixth mode, businesses that were *Growth-agnostic* decided that it should not be important whether they grow or not, since the driver of the business was sustainability (cf. Hausdorf/Timm 2022). This is exemplified by Gabriel et al.: “[The case businesses] are not concerned about their economic performance, as they start their ventures with the expectation and acceptance that they could possibly never turn a profit. Indeed, they appeared to prioritize social impact and change over the profitability and growth of their enterprises” (Gabriel et al 2019: 127). The seventh mode is growth-critical but still allows for some growth: the business *Puts limits to growth*. A common example was businesses intentionally foregoing growth opportunities and accepting losses (cf. Gossen/Heinrich 2021) or deciding to only grow a certain amount, either at a specific rate (cf. Bocken/Short 2016) or to a specific end size (cf. Gebauer 2018). Finally, the eighth mode of growth meant intentional *Reduction instead of growth*. Companies considered downsizing in the future (cf. Wiefek/Heinitz 2018) or ran demarketing campaigns to encourage non-consumption (cf. Villaiba-Eguiluz et al. 2023).

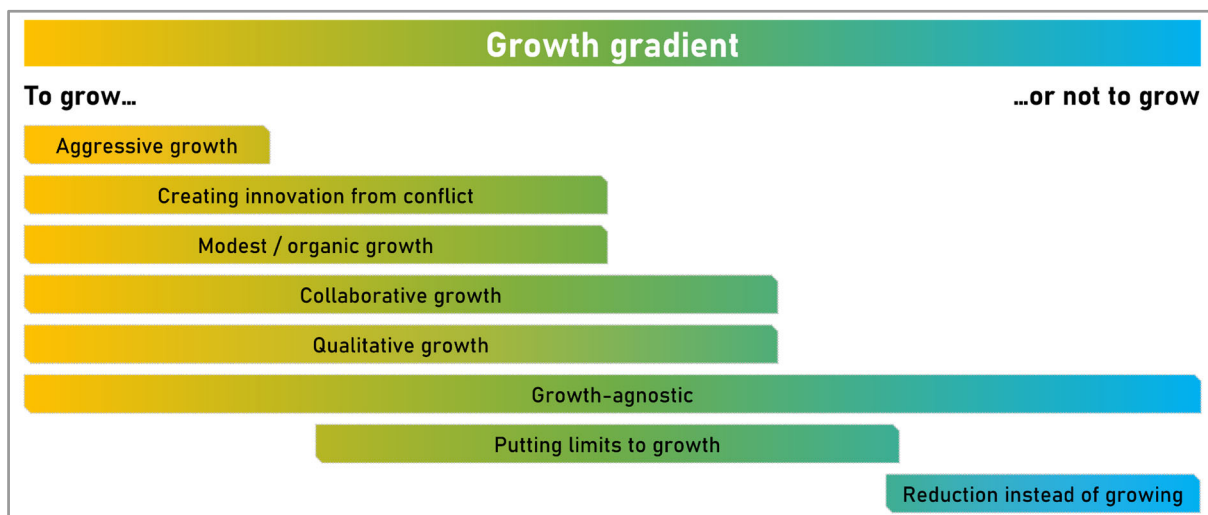


Figure 2: Alternative growth modes on a gradient from growing to not growing (Source: Own illustration).

Another coping mechanism used by sufficiency-oriented businesses was to change the paradigm around business. Most fundamentally, businesses even adopted an *alternative understanding of the business purpose*. Several papers highlight that the core purpose did not involve financial gain but focused on human well-being and ecological flourishing (cf. Nesterova 2020). Businesses also reconsidered their understanding of the *purpose of growth*. Many of the articles noted that sufficiency-oriented businesses wanted growth (only) if it contributed to sustainability: “Economic growth strategies are pursued if, and only if, they contribute to social-ecological growth. (...) If they do not, they are either dropped or undergo significant alteration” (Edwards 2021: 11). Relatedly, the businesses experienced a *shift in their values*, replacing the view that growth is central and desirable for business with a recognition of planetary limits (cf. Ramos-Mejía et al. 2021), so that sufficiency instead of profit maximisation was aimed for (cf. Nesterova 2020). They also often changed their understanding of business success away from monetary and material success to environmental or social impact (cf. Gabriel et al. 2019). To reflect this, businesses can adopt *alternative metrics* to capture their success more holistically beyond financial gain (cf. Nesterova 2020). Examples include measuring sufficiency impacts (e. g., reduced sales) (cf. Gossen/Kropfeld 2022) but also metrics that recognise value destruction (cf. Froese et al. 2023) or long-term intergenerational timescales (cf. Ramos-Mejía et al. 2021). Another mechanism was for businesses to adopt a *different language* in how they speak about growth and sufficiency. Businesses could educate their customers about sufficiency and degrowth (cf. Gossen/Kropfeld 2022) or openly renounce a focus on growth (cf. Schmid 2018).

The last group of coping mechanisms identified showed changing business structures and networks (i. e. how they do business). Here, businesses could adopt *alternative forms of ownership, governance, finance, value chain and consumer involvement*. These alternatives shift the focus from growth (to grow or not to grow) to the organisation, its structures and its activities. Businesses can implement structures that diminish the pressure to grow at all costs

or that help them prioritise their sustainability impact over profits. In terms of *ownership*, several articles mentioned that some ownership structures might be more suitable for sufficiency-oriented business, for instance, cooperatives, family- or worker-owned businesses (cf. Froese et al. 2023). A shift away from shareholders might make it easier for businesses to not have to grow (cf. Cyron/Zoellick 2018). In terms of *governance*, articles suggested that certain arrangements may be more suitable. In general, democratic structures that give decision-making power to employees and low hierarchies were considered beneficial (cf. Wiefek/Heinitz 2018). Furthermore, some business forms, such as social enterprises or workers cooperatives were considered more suitable (cf. Hinton 2021). Relatedly, Hinton (ibid.) suggested a change in relationship to profit: since non-profit businesses are legally pre-empted from operating for their own financial gain, they should be more sustainable. Businesses could also seek *alternative forms of finance* to gain independence from profit-oriented investors (cf. Gebauer 2018), prioritising financial sources such as crowdfunding and customer bonds (cf. Bocken et al. 2022). Businesses could change not only their own structures but also *relations with their network*. In terms of their *value chain*, companies could (re-)localise their sourcing, production and exchange (cf. Connolly et al. 2022) and build stronger vertical integration with their suppliers (cf. Sarokin/Bocken 2024). Finally, sufficiency-oriented strategies often seemed to involve *consumers*, for instance, through education and awareness-raising, but also through turning consumers into prosumers (cf. Reichel 2017) and having a close relationship so that the choice not to produce more is well understood (cf. Connolly et al. 2022).

5. Discussion

5.1 Discussion of main findings

The main findings of the study reflected the paradox highlighted by Edwards (2021) that business experience, namely the conflictual position between acting in a growth-oriented context that praises and obliges quantitative growth and the ecological and social limits of growth that jeopardize the resilience of ecosystems and livelihoods. The dual *meanings of growth* described in the findings, on the one hand, negative with a focus on the limits of growth and, on the other hand, positive with the opportunity to scale sufficiency, show that the literature analysed in this study is aware of this ambivalence. Sufficiency-driven businesses experience the paradox with the emergence of *conflicts*, for example, with pressure on their financial situation: a sufficiency-orientation that intentionally limits production volumes might generate less revenue and create a competitive disadvantage, or slower consumption might reduce the frequency of sales. Although these strategies disrupt growth, they hold ecological and social benefits.

This study reveals the diversity of coping mechanisms adopted by sufficiency-oriented businesses, highlighting the ability to cope with contradiction and showing the plurality of strategies that can coexist within a business or a sufficiency economy. From *Aggressive growth* over *Agnostic to growth* and *Limits to a Reduction of growth*, the findings offer a concrete overview of growth strategies relevant for any business dealing with the limits to growth (cf. Jackson 2009; King et al. 2023). Beyond these strategies, the literature also highlights that to cope with growth conflicts, a focus on growth might not be the priority. Rather, aspects in the structure of businesses that drive or hinder growth can be reorganised to enable a different approach to growth, such as the *purpose of the business*, e. g., from profit to meeting needs or serving the common good, *values*, *alternative metrics*, the *language and narrative* used internally or in the communication with consumers, the *forms of ownership* and the care for the variety of *relationships* of the business.

While in corporate sustainability, business growth is not a contradiction to values such as environmental and social responsibility (cf. Meuer et al. 2019), growth plays a more nuanced role in sufficiency-oriented companies. Our findings raise questions about the effectiveness of the coping strategies and whether any of them should be prioritised. Is there a sufficient level of growth or an ideal sufficiency strategy that is transformative enough and simultaneously applicable in current contexts? For example, *Aggressive growth* often helps smaller and younger businesses to grow rapidly and reach a viable market size that allows them to start growing in different ways, such as *Collaboratively* to scale sufficiency with others instead of growing individually (cf. Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Larger companies might pursue aggressive growth to outplay other big and unsustainable players (cf. Bocken/Short 2016); however, the effectiveness of such a strategy is still uncertain since they might not substitute unsustainable resource consumption from other businesses but rather add to overall consumption volumes (cf. Bruckner 2024). Moreover, in the current business environment – characterized by competitive conditions, demand effects and business ownership – sufficiency-oriented businesses are at odds with the extractivist, capitalist system (cf. Gossen et al. 2024). Thus, the decision between individual aggressive growth and a collaborative expansion of the sufficiency ecosystem relies on the evaluation of what strategy is most likely to shrink unsustainable actors. Is a sufficiency-oriented business large enough to compete with large climate-harming businesses? Can it lobby for redistributive policies that limit the growth of or even downsize unsustainable business models? Or does an alliance with a sufficiency network have a better chance of influencing and changing the market landscape? The application of the coping strategies depends on the context of the business, e. g., its industry, size or history, which have to be

taken into account when choosing a growth strategy as a sufficiency-oriented business. Future research could engage in these open questions and explore what a sufficiency level of growth for businesses means.

5.2 Theoretical implications

The findings of this literature review contribute to a clearer operationalisation of business ethics theories such as Integrative Economic Ethics which criticises the focus on profit maximisation (cf. Schank 2022). At the core of Integrative Economic Ethics lies the critique of economism, i. e. the dominance of economic rationality and market logic (cf. Ulrich 2016). This overemphasis leads to the social and environmental costs of profit orientation being ignored and the economy being a dominant principle in society. The critique of the role of the economy for prosperity overlaps with the view of some of the literature examined that growth is mainly negative and cannot continue indefinitely because it is already harmful to the environment on which the business depends (cf. e. g., Banerjee et al. 2021). In Integrative Economic Ethics, the criticism of the focus on profit maximisation is joined by the demand for a basis of legitimacy for economic activities which coincides with the approach of many sufficiency-oriented companies (cf. Jonas et al. 2023). In addition, Integrative Economic Ethics calls for the integration of both economic rationality and ethical reasoning. Within the idea of the so-called socio-economic rationality, economic activity should not only serve efficiency goals but also human needs (cf. Schank 2022), with values created by economic activities contributing to a good life for all humans. This social function orientation in which the company pursues a vision of a better future that considers the interests and needs of its stakeholders fits well with the purpose of most sufficiency-oriented companies, as they pursue value-oriented entrepreneurship and offer needs-oriented products and services to contribute to a just society (cf. Beyeler/Jaeger-Erben 2022). Furthermore, Integrative Economic Ethics states that companies bear responsibility for shaping the economic framework beyond growth. They should actively participate in the development of fair competitive conditions for companies that are not only geared towards maximising profits, whether through voluntary industry standards or political activism (cf. Schank 2022). Lobbying and activism for growth-independent structures has been described as a sufficiency-oriented strategy that companies can adopt (cf. Maurer 2024) and represents a further overlap with Ulrich's (2016) understanding of business ethics, i. e. that companies have a responsibility to support policy initiatives for the sustainable transformation of the current economic system.

5.3 Systemic implications

This research combines existing knowledge on how sufficiency-oriented businesses can operate in a growth-oriented economy, what barriers are faced and how these are addressed. Yet, a clear systemic transformation path that looks beyond individual companies is still missing in the literature on sufficiency businesses. Although sufficiency, post-growth and degrowth research were included in this literature review, different approaches to the study of growth were identified. Degrowth and post-growth studies appear to be more critical of growth, while sufficiency literature is more nuanced in its understanding of business growth. This is not surprising considering the different viewpoints of the concepts. Degrowth urges for a radical societal transformation and a global reduction of material throughput, bidding farewell to a growth-based economy (cf. Engler et al. 2024). Degrowth literature transposes the political agenda and deconstruction of the growth imperative to businesses and directly challenges the meanings and fundamentals of being a business (cf. Nesterova/Buch-Hansen 2023), e. g., the private property of business, the means of production or the commodification of goods and services (cf. Steinberger et al. 2024; Johanisova et al. 2013; Durand et al. 2024). Sufficiency explores the same reduction of material throughputs, but at a less systemic level. Sufficiency studies focus on the transformation of current production and consumption practices (cf. e. g., Jungell-Michelsson/Heikkurinen 2022), on the meso-level through economic actors (cf. e. g., Bocken et al. 2022) and on the micro-level, through sufficiency-oriented behaviour of consumers (cf. Sandberg 2021; Kropfeld 2023). Sufficiency studies are often based on empirical insights from pioneer cases and largely focus on the operationalisation of sufficiency strategies in the context of the current economic system. Sufficiency scholars should not hesitate to tackle the systemic perspective and could use degrowth theories to explore macroeconomic approaches for a sufficiency-oriented economy.

Although sufficiency has been combined with concepts such as the circular economy (cf. Haase et al. 2024; Bocken et al. 2022) or the Doughnut Economy (cf. Hausdorf/Timm 2022), a clear direction for macroeconomic changes to support sufficiency-oriented businesses is still missing. Gough suggests a transformation to a *sufficiency economy* which would meet universal human needs while staying within the planetary boundaries. He advocates for a paradigm shift in economic thinking, away from value through satisfying preferences to a "theory of value based on universal human needs" (Gough 2023: 2), orienting economic activity along needs rather than preferences. Alexander similarly suggests an alternative economic framework: "sufficiency economies are focused on meeting mostly local needs with mostly local resources, without the society being relentlessly driven to expand by the growth-focused ethics of profit-maximisation" (Alexander 2012: 1). This quote echoes the paradox that sufficiency-oriented businesses can face: on the one hand, they only want to produce and sell what is truly needed; on the other hand, they might want to grow to promote sufficiency or might be subjected to growth drivers (cf. Edwards 2021; Banerjee et al. 2021). To illustrate, imagine a scenario in which a sufficiency-oriented business decides to limit its own growth in order not to overproduce. Contrary to its sufficiency intentions, in the current economic system, this might lead to an unsustainable competitor growing more instead, attracting customers or taking over resources (cf. Heikkurinen

et al. 2019). The impact of one sufficiency-oriented business is therefore limited because the overarching economic system is still predicated on growth.

To support the change towards a sufficiency economy, scholars argue for a politics of sufficiency to allow for far-reaching transformation: “Policies are simply not enough without an overall politics for sufficiency behind them that targets the unsustainable foundation of the economic system” (Callmer/Bradley 2021: 205). Such a politics of limits, less, slower and closer, and for well-being (cf. Schneidewind/Zahrnt 2014; Callmer/Bradley 2021) could, for instance, base political decisions on alternative measures of wealth and well-being. Scholars have found that increases in the gross domestic product (GDP) have historically been coupled with an expansion of material footprints, thus causing severe ecological impacts (cf. HICKEL/Kallis, 2020). Alternative measures, such as the Happy Planet Index (HPI) (cf. Abdallah et al. 2024), could help to orient society towards living within the planetary boundaries while achieving well-being and happiness. Another example of sufficiency politics might be the adoption of consumption and production corridors (cf. Fuchs et al. 2021; Bärnthaler/Gough 2023).

5.4 Practical implications

Sufficiency-oriented businesses need to decide whether they want to grow or not and have developed various coping strategies in response to the conflicts arising from the growth-oriented economy. Figure 2 shows the variety of paths that sufficiency-oriented businesses take. However, independent of whether the business decides to grow or not, it may still face systemic pressures to grow (more). Therefore, the coping strategies uncovered in this article might serve as an inspiration for companies. Three key take-aways for businesses to implement a sufficiency orientation in a growth-oriented economy can be highlighted.

First, a sufficiency orientation involves a cultural change away from profit maximisation towards an alternative, sustainable purpose. Such a shift in entrepreneurial purpose can also be found in concepts such as the Economy for the Common Good (cf. Wiefek/Heinitz 2018; Timm/Hausdorf 2024) or the Doughnut Economy (cf. Raworth 2017; Hausdorf/Timm 2022). Businesses are increasingly basing their activities on the purpose of tackling both environmental and social sustainability challenges. This entails not just communicating the purpose but also achieving a profound change within the company: away from a shareholder approach (growth) and towards a stakeholder approach with a focus on sustainability. Meadows calls this the power to change paradigms (cf. Meadows 1999). If the purpose is redefined, entrepreneurial processes can be fully redesigned. This shift away from the paradigm of growth obsession towards a sustainable mindset can change even more in the long run, affecting staff mindsets and governance. Purpose has been identified as a highly important factor in driving sufficiency-oriented business (cf. Kropfeld/Reichel 2024; Maurer 2024). In addition to a sufficiency orientation, companies are increasingly adopting regenerative practices to improve already deteriorated conditions for nature and society (cf. Konietzko et al. 2023) or base their activities on the need for more care and solidarity, for instance, offering reduced prices to customers with lower income (cf. Timm/Hausdorf 2024; Spangenberg/Lorek 2024).

Second, a reconsideration of business structures might help companies to address the conflict of sufficiency versus growth. In the literature, certain governance and ownership arrangements were suggested as more suitable for sufficiency. In 2022, Patagonia founder Yvon Chouinard radically changed the ownership structure of his company, transferring the voting stock to a Purpose Trust and the nonvoting stock to an environmental nonprofit collective (cf. Chouinard 2022). Through this ownership structure, the founder hopes to ensure that the company’s sustainability values remain intact while profits can be used to tackle sustainability challenges. While Chouinard considered putting the company on the stock market, he decided against it because “Even public companies with good intentions are under too much pressure to create short-term gain at the expense of long-term vitality and responsibility” (ibid). Also, financing, value chains and customer relationships can be adapted to support a sufficiency orientation with or without growth. Close connections with customers, for example, can help to share and explain a sufficiency orientation (cf. e. g., Connolly et al. 2022). Cooperative Commown offers interested customers vouchers for a future electronic appliance. It runs a pay-per-use system for phones and laptops in which customers pay less per month the longer they keep the item. However, they do not want to entice customers to replace a still-functioning device. Therefore, customers can buy a voucher to gift or use at a later stage, which avoids early replacement but also provides income to the firm and decreases its dependence on financial institutions (cf. Commown n. d.). Similarly, outdoor brand VAUDE refers to its customers as “confidants” (Strobel/Meyer 2021: 17). It has created a corporate brand with a high level of identification that is supported by shared values.

Third, collaboration is a key component. Sufficiency and the question of economic growth are systemic questions that cannot be answered solely by a single business. Working with other businesses offers the potential to share experience and knowledge and to have a joint political voice. One example could be the French Club de la Durabilité (Durability Club). It brings over 40 French businesses together to work towards changes in legislation and businesses that enable longer product lifetimes and reduce obsolescence (cf. Le Club de la Durabilité n. d.). Such an alliance with supposed competitors opens up scope for change. Beyeler/Jaeger-Erben (2022) show how

businesses can shift their strategies to a network-based approach. This can reduce the pressure to grow, while still scaling sufficiency ideas.

6. Conclusion

This article investigated the role of growth in sufficiency-oriented businesses. These businesses aim to promote resource consumption within the planetary boundaries while ensuring well-being for all. Therefore, their business models focus on addressing and meeting needs rather than wants and may include strategies that run counter to profit maximisation and quantitative growth. A semi-systematic literature review uncovered both positive and negative aspects of growth for sufficiency-oriented firms, identified conflicts that these firms face due to their sufficiency orientation and highlighted potential solutions to address these conflicts. Regarding the meaning of growth, negative effects of growth that were mentioned included the environmental limits to growth, a shortfall of social improvements through growth, economic limits to growth and disadvantages for owners and staff in a growing business. Positive effects of growth included market legitimisation and influence, as well as financial benefits, for instance, through financial independence. Several conflicts arose at the intersection of sufficiency-oriented business practices with growth imperatives. Financial conflicts included, for instance, the need to grow (unwillingly) to survive in a competitive market and the concern that a sufficiency orientation might run counter to the volume-based sales model. Firms also struggled with their strategic direction, as they wanted to meet both their environmental and financial indicators. Further conflicts included the risk of watering down the sufficiency orientation and the personal effort of promoting sufficiency in business, as well as potential rebound effects through business sufficiency strategies. Companies had found diverse coping mechanisms to overcome these conflicts and operate in a growth-driven economy. These mechanisms fall under changing modes of growth (i. e. how they grow), changing the paradigm around business (i. e. how they think about growth and business), or changing business structures and networks (i. e. how they do business).

While this article collated data from existing academic literature and provided insights into what growth means to sufficiency-oriented businesses, there are also clear limitations to the findings that should be highlighted. First, it was decided to review existing literature to find out about the meaning of growth for sufficiency-oriented firms. Empirical data from interviews, focus groups or surveys with companies could have provided a richer picture and would be an interesting future research step. Nevertheless, several of the reviewed articles relied on empirical data collected from businesses, so the results from the review should hold relevance for business. Second, the literature search was carried out in English and supplementary literature added through snowballing was also limited to English or German. Literature in other languages might provide different insights and should be considered for future research.

This article reveals that to think and act beyond growth, businesses often focus on structural changes in their governance, ownership, or purpose to break growth dependencies. It is an experiment to test new practices and create unconventional, new networks or systems. Collaboration, inspiration from others and mutual support seem to be essential in breaking growth dependencies. This article encourages researchers and practitioners to connect different actors, research fields and practices, for example, with broader interdisciplinary research between sufficiency, degrowth/post-growth or other transformative concepts.

Bibliography

Abdallah, S./Hoffman, A./Akenji, L. (2024): The 2024 Happy Planet Index, Berlin: Hot or Cool Institute.

Akenji, L./Bengtsson, M./Toivio, V./Lettenmeier, M./Fawcett, T./Parag, T./Saheb, Y./Coote, A./Spangenberg, J.H./Capstick, S./Gore, T. (2021): 1.5-degree lifestyles: Towards a fair consumption space for all. Hot or Cool Institute. Link: https://hotorcool.org/wp-content/uploads/2021/10/Hot_or_Cool_1_5_lifestyles_FULL_REPORT_AND_ANNEX_B.pdf (last access on October 30, 2024).

Alejo Vázquez Pimental, D./Macías Aymar, I./Lawson, M. (2018): Reward Work, Not Wealth: To End the Inequality Crisis, We Must Build an Economy for Ordinary Working People, Not the Rich and Powerful. Oxfam GB. Link: <https://policy-practice.oxfam.org/resources/reward-work-not-wealth-to-end-the-inequality-crisis-we-must-build-an-economy-fo-620396/> (last access on October 10, 2024).

Alexander, S. (2012): The Sufficiency Economy. The Simplicity Institute. Link: <http://simplicityinstitute.org/wp-content/uploads/2011/04/TheSufficiencyEconomy3.pdf> (last access on April 7, 2025)

Banerjee, S.B./Jermier, J.M./Peredo, A.M./Perey, R./Reichel, A. (2021): Theoretical Perspectives on organizations and organizing in a post-growth era, in: *Organization*, Vol. 28/No. 3, 337–357.

- Bärthaler, R./Gough, I.* (2023): Provisioning for Sufficiency: Envisaging Production Corridors, in: *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, Vol. 19/No. 1, 2218690.
- Beulque, R./Micheaux, H./Ntsondé, J./Aggeri, F./Steux, C.* (2023): Sufficiency-based Circular Business Models: An Established Retailers' Perspective, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 429/No. 139431.
- Beyeler, L./Jaeger-Erben, M.* (2022): How to Make More of Less: Characteristics of Sufficiency in Business Practices, in: *Frontiers in Sustainability*, Vol. 3/No. 949710.
- Beyeler, L.* (2024): Sufficiency and the Logic of Care Transforming the Relationships, Practices and Temporalities of Businesses, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): *Sufficiency in Business - The Transformative Potential of Business for Sustainability*, Bielefeld: Transcript, 95–114.
- Bocken, N./Short, S.* (2016): Towards a Sufficiency-driven Business Model: Experiences and Opportunities, in: *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 18, 41–61.
- Bocken, N./Smeke Morales, L./Lehner, M.* (2020): Sufficiency Business Strategies in the Food Industry – The Case of Oatly, in: *Sustainability*, Vol. 12/No. 3, 824.
- Bocken, N.M.P./Niessen, L./Short, S.W.* (2022): The Sufficiency-Based Circular Economy – An Analysis of 150 Companies, in: *Frontiers in Sustainability*, Vol. 3/No. 899289.
- Bruckner, J.* (2024): Towards a Characterization of Sufficiency-Oriented Businesses. Enhancing their Understanding and Identifying Key Dimensions, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): *Sufficiency in Business – The Transformative Potential of Business for Sustainability*, Bielefeld: Transcript, 17–42.
- Callmer, Å./Bradley, K.* (2021): In Search of Sufficiency Politics: The Case of Sweden, in: *Sustainability: Science, Practice and Policy*, Vol. 17/No. 1, 194–208.
- Chouinard, Y.* (2022): Earth is Now Our Only Shareholder. Link: <https://www.patagonia.com/ownership/> (last access on October 30, 2024).
- Commown* (n. d.): Consom'Action. Link: <https://commown.coop/nos-offres/consomaction/> (last access on October 30, 2024)
- Connolly, R./Bogue, J./Repar, L.* (2022): Farmers' Markets as Resilient Alternative Market Structures in a Sustainable Global Food System: A Small Firm Growth Perspective, in: *Sustainability*, Vol. 14/No. 11626.
- Cyron, T./Zoellick, J.C.* (2018): Business Development in Post-Growth Economies: Challenging Assumptions in the Existing Business Growth Literature, in: *Management Revue*, Vol. 29/No. 3, 206–229.
- Durand, C./Hofferberth, E./Schmelzer, M.* (2024): Planning beyond Growth: The Case for Economic Democracy within Ecological Limits, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 437/No. 140351.
- Edwards, M.G.* (2021): The Growth Paradox, Sustainable Development, and Business Strategy, in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 30/No. 7, 3079–3094.
- Engler, J.-O./Kretschmer, M.F./Rathgens, J./Ament, J.A./Huth, T./von Wehrden, H.* (2024): 15 Years of Degrowth Research: A Systematic Review, in: *Ecological Economics*, Vol. 218/No. 108101.
- Fanning, A. L./O'Neill, D. W./Büchs, M.* (2020). Provisioning Systems for a Good Life Within Planetary Boundaries, in: *Global Environmental Change*, Vol. 64/No. 102135.
- Froese, T./Richter, M./Hofmann, F./Lüdeke-Freund, F.* (2023): Degrowth-Oriented Organisational Value Creation: A Systematic Literature Review of Case Studies, in: *Ecological Economics*, Vol. 207/No. 107765.
- Fuchs, D./Sahakian, M./Gumbert, T./Di Giulio/A., Maniates/M., Lorek, S./Graf, A.* (2021): *Consumption Corridors - Living a Good Life within Sustainable Limits*. Routledge Taylor and Francis Group.
- Gabriel, C./Nazar, S./Zhu, D./Kirkwood, J.* (2019): Performance Beyond Economic Growth: Alternatives from Growth-Averse Enterprises in the Global South, in: *Alternatives: Global Local, Political*, Vol. 44/No. 2-4, 119–137.
- Gebauer, J./Mewes, H.* (2015): Qualität und Suffizienz in stabilitätsorientierten KMU, in: *UmweltWirtschaftsForum*, Vol. 23/No. 1, 33–40.
- Gebauer, J.* (2018): Towards Growth-Independent and Post-Growth-Oriented Entrepreneurship in the SME Sector, in: *Management Revue*, Vol. 29/No. 3, 230–256.

- Gillan, S. L./Koch, A./Starks, L. T.* (2021): Firms and Social Responsibility: A Review of ESG and CSR Research in Corporate Finance, in: *Journal of Corporate Finance*, Vol. 66/No. 101889.
- Gossen, M./Heinrich, A.* (2021): Encouraging consumption reduction: Findings of a Qualitative Study with Clothing Companies on Sufficiency-Promoting Communication, in: *Cleaner and Responsible Consumption*, Vol. 3/No. 100028.
- Gossen, M./Kropfeld, M.I.* (2022): "Choose nature. Buy less." Exploring Sufficiency-Oriented Marketing and Consumption Practices in the Outdoor Industry, in: *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 30, 720–736.
- Gossen, M./Niessen, L.* (Eds.) (2024): *Sufficiency in Business*, Bielefeld: Transcript.
- Gossen, M./Tröger, J./Frick, V.* (2024). Limits of Sufficiency Strategies in Business Practices, in: *Gossen, M./Niessen, L.* (Eds.): *Sufficiency in Business - The Transformative Potential of Business for Sustainability*, Bielefeld: Transcript, 309–324.
- Gossen, M./Niessen, L.* (forthcoming): Business Opportunities to Promote Sufficiency-oriented Lifestyles, in: *M. Cohen/Bengtsson, M./Lambino, R./Lorek, S./McGreevy, S.* (Eds.): *Handbook of Research on Sustainable Lifestyles*, Edward Elgar Publishing.
- Graneheim, U. H./Lindgren, B. M./Lundman, B.* (2017): Methodological Challenges in Qualitative Content Analysis: A Discussion Paper, in: *Nurse Education Today*, Vol. 56, 29–34.
- Gough, I.* (2015): Climate Change and Sustainable Welfare: The Centrality of Human Needs, in: *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 39/No. 5, 1191–1214.
- Gough, I.* (2017): Recomposing Consumption: Defining Necessities for Sustainable and Equitable Well-being, in: *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, Vol. 375/No. 2095, 20160379.
- Gough, I.* (2023): Sufficiency as a Value Standard: From Preferences to Needs, in: *Ethics, Policy & Environment*, 1–22.
- Guillen-Royo, M.* (2020): Applying the Fundamental Human Needs Approach to Sustainable Consumption Corridors: Participatory Workshops Involving Information and Communication Technologies, in: *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, Vol. 16/No. 1, 114–127.
- Haase, L. M./Mugge, R./Mosgaard, A.M./Bocken, N./Jaeger-Erben, M./Pizzol, M./Søgaard Jørgensen, M.* (2024): Who Are the Value Transformers, Value Co-Operators and Value Gatekeepers? New Routes to Value Preservation in a Sufficiency-Based Circular Economy, in: *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 204/No. 107502.
- Hankammer, S./Kleer, R./Mühl, L./Euler, J.* (2021): Principles for Organizations Striving for Sustainable Degrowth: Framework Development and Application to Four B Corps, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 300/No. 126818.
- Hausdorf, M./Timm, J.* (2022): Business Research for Sustainable Development: How Does Sustainable Business Model Research Reflect Doughnut Economics?, in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 32/No. 6, 3398–3416.
- Heikkurinen, P./Young, C. W./Morgan, E.* (2019). Business for Sustainable Change: Extending Eco-efficiency and Eco-sufficiency Strategies to Consumers, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 218, 656–664.
- Hickel, J./Kallis, G.* (2020): Is Green Growth Possible?, in: *New Political Economy*, Vol. 25/No. 4, 469–486.
- Hinton, J.* (2021): Five Key Dimensions of Post-Growth Business: Putting the Pieces Together, in: *Futures*, Vol. 131/No. 102761.
- Huber, J.* (2000): Towards Industrial Ecology: Sustainable Development as a Concept of Ecological Modernization, in: *Journal of Environmental Policy and Planning*, Vol. 2/No. 4, 269–285.
- Jackson, T.* (2009): *Prosperity Without Growth? Economics for a Finite Planet*, London: Routledge.
- Johanisova, N./Crabtree, T./Fraňková, E.* (2013): Social Enterprises and Non-Market Capitals: A Path to Degrowth?, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 38, 7–16.
- Jonas, M./Novy, A./Bärnthaler, R./Karabaczek, V./Plank, L./Schinko, T.* (2023): Theorien des Wandels und der Gestaltung von Strukturen: Bereitstellungsperspektive, in: *Görg, C./Madner, V./Muhar, A./Novy, A./Posch, A./Steininger, K./Aigner, E.* (Hrsg.): *APCC Special Report: Strukturen für ein klimafreundliches Leben*, Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum, 1–25.

- Jungell-Michelsson, J./Heikkurinen, P.* (2022): Sufficiency: A Systematic Literature Review, in: *Ecological Economics*, Vol. 195/No. 107380.
- Khmara, Y./Kronenberg, J.* (2018): Degrowth in Business: An Oxymoron or a Viable Business Model for Sustainability?, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 177, 721–731.
- King, L.C./Savin, I./Drews, S.* (2023): Shades of Green Growth Scepticism Among Climate Policy Researchers, in: *Nature Sustainability*, Vol. 6/No. 6, 1316–1320.
- Konietzko, J./Das, A./Bocken, N.* (2023): Towards Regenerative Business Models: A Necessary Shift?, in: *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 38/No. 3, 372–388.
- Kropfeld, M. I.* (2023): Lifestyles of Enough Exploring Sufficiency-Oriented Consumption Behavior from a Social Practice Theory Perspective, in: *Journal of Consumer Culture*, Vol. 23/No. 2, 369–90.
- Kropfeld, M. I./Reichel, A.* (2024): The Future of Organizations. Understanding Business Model Implications of Shifting from Profit to Purpose, Gossen, M./Niessen, L. (Eds): *Sufficiency in Business - The Transformative Potential of Business for Sustainability*, Bielefeld: Transcript, 65–82.
- Le Club de la Durabilité* (n. d.): Le Club de la Durabilité. Link: <https://www.clubdeladurabilite.fr/> (last access on October 30, 2024)
- Leonhardt, H./Juschten, M./Spash, C.L.* (2017): To Grow or Not to Grow? That Is the Question. Lessons for Social Ecological Transformation from Small-Medium Enterprises, in: *GAIA*, Vol. 26/No. 3, 269–276.
- Liesen, A./Dietsche, C./Gebauer, J.* (2015): Successful Non-Growing Companies, in: *Humanistic Management Network*, Research Paper No. 25/15.
- Lockett, A./Wiklund, J./Davidsson, P./Girma, S.* (2011): Organic and Acquisitive Growth: Re-examining, Testing and Extending Penrose's Growth Theory, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 48/No. 1, 48–74.
- Maurer, C.* (2024): A Taxonomy of Corporate Sufficiency Strategies: Exploring Driving Factors for Sufficiency in Business, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): *Sufficiency in Business - The Transformative Potential of Business for Sustainability*, Bielefeld: Transcript, 43–64.
- Meadows, D. H./Meadows, D. L./Randers, J.* (1972): *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, New York: Universe Books.
- Meadows, D. H.* (1999): *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Hartland, VT: The Sustainability Institute.
- Meuer, J./Koelbel, J./Hoffmann, V. H.* (2019): On the Nature of Corporate Sustainability, in: *Organization & Environment*, Vol. 33/No. 3, 319–341.
- Nesterova, I.* (2020): Degrowth Business Framework: Implications for Sustainable Development, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 262/No. 121382.
- Nesterova, I./Buch-Hansen, H.* (2023): Degrowth and the Circular Economy: Reflecting on the Depth of Business Circularity, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 414/No. 137639.
- Niessen, L./Bocken, N.M.P.* (2021): How Can Businesses Drive Sufficiency? The Business for Sufficiency Framework, in: *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 28, 1090–1103.
- Page, M.J./McKenzie, J.E./Bossuyt, P.M./Boutron, I./Hoffmann, T.C./Mulrow, C.D./Shamseer, L./Tetzlaff, J.M./Akl, E.A./Brennan, S.E./Chou, R.* (2021): The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews, in: *Bmj*, Vol. 372/No. 71.
- Parrique T./Barth J./Briens F./Kerschner, C./Kraus-Polk A./Kuokkanen A./Spangenberg J.H.* (2019): Decouple Debunked: Evidence and arguments against green growth as a sole strategy for sustainability. Link: <https://leeb.org/library/decoupling-debunked/> (last access on November 4, 2024).
- Penrose, E.T.* (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley & Sons.
- Ramos-Mejia, M./Duenas-Ocampo, S./Gomati de la Vega, I.* (2021): Understanding Organisations for a Post-Growth Era: Contributions from an Epistemic Analysis, in: *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 41/No. 11/12, 1227–1243.
- Raworth, K.* (2017): *Doughnut Economics: Seven Ways to Think like a 21st-Century Economist*, London: Random House Business.

Reichel, A. (2017): Wachstumsindifferenz: Generische Unternehmensstrategien für die Postwachstumsökonomie, in: Wunder, T. (Ed.): CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt, Berlin: Springer Gabler, 325–339.

Richardson, K./Steffen, W./Lucht, W./Bendtsen, J./Cornell, S.E./Donges, J.F./Drüke, M./Fetzer, I./Bala, G./von Bloh, W./Feulner, G./Fiedler, S./Gerten, D./Gleeson, T./Hofmann, M./Huiskamp, W./Kummu, M./Mohan, C./Nogués-Bravo, D./Petri, S./Porkka, M./Rahmstorf, S./Schaphoff, S./Thonicke, K./Tobian, A./Virkki, V./Wang-Erlandsson, L./Weber, L./Rockström, J. (2023): Earth Beyond Six of Nine Planetary Boundaries, in: Science Advances, Vol. 9/No. 37.

Richters, O./Siemoneit, A. (2019): Growth Imperatives: Substantiating a Contested Concept, in: Structural Change and Economic Dynamics, Vol. 51, 126–137.

Robra, B./Heikkurinen, P./Nesterova, I. (2020): Commons-based Peer Production for Degrowth? - The Case for Eco-sufficiency in Economic Organisations, in: Sustainable Futures, Vol. 2/No. 100035.

Sachs, W. (1994): Die vier E's. Merkposten für einen maßvollen Lebensstil, in: Politische Ökologie, Vol. 33, 69–72.

Sandberg, M. (2021): Sufficiency Transitions: A Review of Consumption Changes for Environmental Sustainability, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 293/No. 126097.

Sarokin, S.N./Bocken, N.M.P. (2024): Pursuing Profitability in Slow Fashion: Exploring Brands' Profit Contributors, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 444, 141237.

Sauer, P.C./Seuring, S. (2023): How to Conduct Systematic Literature Reviews in Management Research: A Guide in 6 Steps and 14 Decisions, in: Review of Managerial Science, Vol. 17/No. 5, 1899–1933.

Schank, C. (2022): Integrative Wirtschaftsethik (Peter Ulrich), in: Aßländer, M. S. (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart: J.B. Metzler, 283–291.

Schiller-Merkens, S. (2024): Prefiguring an Alternative Economy: Understanding Prefigurative Organizing and Its Struggles, in: Organization, Vol. 31/No. 3, 458–476.

Schmid, B. (2018): Structured Diversity: A Practice Theory Approach to Post-Growth Organisations, in: Management Revue, Vol. 29/No. 3, 281–310.

Schneider, F./Kallis, G./Martinez-Alier, J. (2010): Crisis or Opportunity? Economic Degrowth for Social Equity and Ecological Sustainability, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 18/No. 511–518.

Schneidewind, U./Zahrnt, A. (2014): The Institutional Framework for a Sufficiency Driven Economy, in: Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift, Vol. 29/No. 3, 30–33.

Snyder, H. (2019): Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines, in: Journal of Business Research, Vol. 104, 333–339.

Spangenberg, J.H./Lorek, S. (2019): Sufficiency and Consumer Behaviour: From Theory to Policy, in: Energy Policy, Vol. 129, 1070–1079.

Spangenberg, J.H./Lorek, S. (2024): Towards Care Centred Sustainable Societies, in: Frontiers in Sustainability, Vol. 5, 1037148.

Spengler, L. (2018): Sufficiency as Policy - Necessity, Possibilities and Limitations, Baden-Baden: Nomos.

Steinberger, J./Guerin, G./Hofferberth, E./Pirgmaier, E. (2024): Democratizing Provisioning Systems: A Prerequisite for Living Well within Limits, in: Sustainability: Science, Practice and Policy, Vol. 20/No. 1.

Strobel, H./Meyer, S. (2021): Das resiliente Unternehmen: Strategien, um dem Wachstumsdruck zu entkommen. Kurzstudie in der CO:DINA-Forschungslinie „Digitalisierung und Wachstums-(un)abhängigkeit“. Link: https://codina-transformation.de/wp-content/uploads/Kurzstudie_Das-resiliente-Unternehmen.pdf (last access on November 4, 2024).

Timm, J./Hausdorf, M. (2024): Sufficiency as a Core Building Block of Community-Supported Business Models. Introducing an Innovative Business Model Type for Sufficiency, in: Gossen, M./Niessen, L. (Eds.): Sufficiency in Business - The Transformative Potential of Business for Sustainability, Bielefeld: Transcript, 117–134.

Ulrich, P. (2016): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 5. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

Villalba-Eguiluz, U./Sahakian, M./González-Jamett, C./Etxezarreta, E. (2023): Social and Solidarity Economy Insights for the Circular Economy: Limited-profit and Sufficiency, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 418/No. 138050.

Webster J./Watson RT. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review, in: MIS Quarterly, Vol. 26/No. 2, xiii–xiii.

Wiefek, J./Heinitz, K. (2018): Common Good-Oriented Companies, in: Management Revue, Vol. 29/No. 3, 311–331.

Wilson, M. (2003): Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come From, in: Ivey Business Journal, Vol. 67/No. 6, 1–5.

Appendix A. Final Selection of Reviewed Literature

Authors	Year	Title	Source	Empirical / conceptual
Banerjee S.B.; Jermier J.M.; Peredo A.M.; Perey R.; Reichel A.	2021	Theoretical perspectives on organizations and organizing in a post-growth era	Organization, Vol. 28/No. 3, 337-357.	Conceptual
Beulque R.; Micheaux H.; Ntsondé J.; Aggeri F.; Steux C.	2023	Sufficiency-based circular business models: An established retailers' perspective	Journal of Cleaner Production, Vol. 429/No. 139431.	Empirical
Beyeler L.; Jaeger-Erben M.	2022	How to make more of less: Characteristics of sufficiency in business practices	Frontiers in Sustainability, Vol. 3/No. 949710.	Empirical
Bocken N.; Morales L.S.; Lehner M.	2020	Sufficiency business strategies in the food industry- the case of Oatly	Sustainability, Vol. 12/No. 824.	Empirical
Bocken N.M.P.; Niessen L.; Short S.W.	2022	The Sufficiency-Based Circular Economy - An Analysis of 150 Companies	Frontiers in Sustainability, Vol. 3/No. 899289.	Empirical
Bocken N.M.P.; Short S.W.	2016	Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities	Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol. 18, 41-61.	Empirical
Connolly, R; Bogue, J; Repar, L	2022	Farmers' Markets as Resilient Alternative Market Structures in a Sustainable Global Food System: A Small Firm Growth Perspective	Sustainability, Vol. 14/No. 11626.	Empirical
Cyron T.; Zoellick J.C.	2018	Business development in post-growth economies: Challenging assumptions in	Management Revue, Vol. 29/No. 3, 206-229.	Conceptual

		the existing business growth literature		
Edwards M.G.	2021	The growth paradox, sustainable development, and business strategy	Business Strategy and the Environment, Vol. 30/No. 7, 3079-3094.	Conceptual
Froese T.; Richter M.; Hofmann F.; Lüdeke-Freund F.	2023	Degrowth-oriented organisational value creation: A systematic literature review of case studies	Ecological Economics, Vol. 207/No. 107765.	Empirical (secondary through literature review)
Gabriel C.-A.; Nazar S.; Zhu D.; Kirkwood J.	2019	Performance Beyond Economic Growth: Alternatives from Growth-Averse Enterprises in the Global South	Alternatives, Vol. 44/No. 2-4, 119-137.	Empirical
Gebauer J.; Mewes H.	2015	Qualität und Suffizienz in stabilitätsorientierten KMU	uwf UmweltWirtschaftsForum, Vol. 23, 33-40.	Empirical
Gebauer, J	2018	Towards Growth-Independent and Post-Growth-Oriented Entrepreneurship in the SME Sector	Management Revue, Vol. 29/No. 3, 230-256.	Empirical (secondary through literature review)
Gossen M.; Kropfeld M.I.	2022	“Choose nature. Buy less.” Exploring sufficiency-oriented marketing and consumption practices in the outdoor industry	Sustainable Production and Consumption, Vol. 30, 720-736.	Empirical
Gossen, M; Heinrich, A	2021	Encouraging consumption reduction: Findings of a qualitative study with clothing companies on sufficiency-promoting communication	Cleaner and Responsible Consumption, Vol. 3/No. 100028.	Empirical

Hankammer S.; Kleer R.; Mühl L.; Euler J.	2021	Principles for organizations striving for sustainable degrowth: Framework development and application to four B Corps	Journal of Cleaner Production, Vol. 300/No. 126818.	Empirical
Hausdorf, M; Timm, JM	2022	Business research for sustainable development: How does sustainable business model research reflect doughnut economics?	Business Strategy and the Environment, Vol. 32, 3398-3416.	Conceptual
Hinton J.	2021	Five key dimensions of post-growth business: Putting the pieces together	Futures, Vol. 131/No. 102761.	Conceptual
Khmara, Y; Kronenberg, J	2018	Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability?	Journal of Cleaner Production, Vol. 177, 721-731.	Empirical
Leonhardt, H; Juschten, M; Spash, C L	2017	To Grow or Not to Grow? That Is the Question	GAIA, Vol. 26/No. 3, 269-276.	Empirical
Liesen A; Dietsche C; Gebauer J	2015	Successful Non-Growing Companies	Humanistic Network Management, Research Paper No. 25/15.	Empirical
Nesterova I.	2020	Degrowth business framework: Implications for sustainable development	Journal of Cleaner Production, Vol. 262/No. 121382.	Conceptual
Niessen L.; Bocken N.M.P.	2021	How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework	Sustainable Production and Consumption, Vol. 28, 1090-1103.	Empirical
Ramos-Mejía M.; Dueñas-Ocampo S.; Gomati de la Vega I.	2021	Understanding organisations for a post-growth era: contributions from an epistemic analysis	International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 41/No. 11/12, 1227-1243.	Conceptual

Reichel A.	2017	Wachstumsindifferenz: Generische Unternehmensstrategien für die Postwachstumsökonomie	Wunder, T. (Ed.): CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt, Berlin: Springer Gabler, 325-339.	Conceptual
Robra B.; Heikkurinen P.; Nesterova I.	2020	Commons-based peer production for degrowth? - The case for eco-sufficiency in economic organisations	Sustainable Futures, Vol. 2/No. 100035.	Empirical
Sarokin S.N.; Bocken N.M.P.	2024	Pursuing profitability in slow fashion: Exploring brands' profit contributors	Journal of Cleaner Production, Vol. 444/No. 141237.	Empirical
Schmid B.	2018	Structured diversity: A practice theory approach to post-growth organisations	Management Revue, Vol. 29/No. 3, 281-310.	Empirical
Villalba-Eguiluz U.; Sahakian M.; González- Jamett C.; Etxezarreta E.	2023	Social and solidarity economy insights for the circular economy: Limited-profit and sufficiency	Journal of Cleaner Production, Vol. 418/No. 138050.	Empirical
Wiefek J.; Heinitz K.	2018	Common good-oriented companies: Exploring corporate values, characteristics and practices that could support a development towards degrowth	Management Revue, Vol. 418/No. 138050.	Empirical

Appendix B. Coding Scheme for Data Analysis

Research questions	Initial codes	Final codes
What is the meaning of growth for sufficiency-oriented businesses?	<ul style="list-style-type: none"> ● Perception of undesired growth aspects ● Perception of desired growth aspects 	<ul style="list-style-type: none"> ● Perception of undesired growth aspects <ul style="list-style-type: none"> ○ Assumptions of business growth ○ Limits to growth ● Perception of desired growth aspects <ul style="list-style-type: none"> ○ Fostering resourcefulness and emancipation
What conflicts emerge from the intersection of sufficiency-oriented business practices and growth imperatives?	<ul style="list-style-type: none"> ● Growth-related barriers to sufficiency <ul style="list-style-type: none"> ○ Barriers to growth from factors internal to the business ○ Barriers to growth from factors external to the business ● Growth-related conflicts (internal to the business) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Barriers to growth from factors internal to the business <ul style="list-style-type: none"> ○ Growth driving structures (creating dependencies) ● Barriers to growth from factors external to the business <ul style="list-style-type: none"> ○ Political agenda/regulation ○ Market pressure & competition ○ Failure to challenge existing growth beliefs and practical challenges ○ Structural and societal barriers ○ Asymmetric market and power structures ● Growth-related conflicts <ul style="list-style-type: none"> ○ Unintended negative consequences / rebound ○ Alleged sustainability ○ Strategic challenges & entrenched structures ○ Paradox of growth & environmental goals
How do companies cope with and overcome these conflicts?	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategies to cope with growth-related conflicts <ul style="list-style-type: none"> ○ Changing modes of growth (how they grow) ○ Changing meaning or narrative of growth (how they talk about growth) ○ Emancipating from growth-driven business structures 	<ul style="list-style-type: none"> ● Changing modes of growth (how they grow) <ul style="list-style-type: none"> ○ Growth agnostic ○ Creating innovation from the existing conflicts ○ Resilience thinking/holistic growth ○ Modest or organic growth ○ Putting limits to growth/not growing ○ Collaborative modes of growth ○ Aggressive/replacing growth ○ Reduction instead of growth ○ Preservation/regeneration of resources instead of resource consumption ○ Development of human potential/happiness ● Changing meaning or narrative of growth (how they talk about growth) <ul style="list-style-type: none"> ○ Alternative understanding or meaning of business ○ Embracing the post-growth and degrowth narrative ○ Alternative growth vocabulary ○ Sustainability Metrics ○ Qualitative/organisational growth ● Emancipating from growth-driven business structures <ul style="list-style-type: none"> ○ Alternative forms of ownerships ○ More democratic and collaborative governance/finance ○ Shifting values and logics ○ (Re-)localization ○ Shifting purposes of growth/deviation from profit maximization ○ Involving consumers (buy less, reuse, repair) ○ Limiting the size of the business

Appendix C. Strategies to Cope with Growth and Exemplary Literature Statements

Coping strategy	Details	Exemplary statement
Changing modes of growth		
Aggressive growth	Growing a sufficiency-oriented business in order to replace sales of conventional firms.	<i>“the vast majority of the interviewees stated an interest in continued growth, particularly with the reasoning that this would mean customers move away from unsustainable consumption towards the sufficient alternative: “the justification for that growth is hopefully we are killing off companies selling cheap disposable [rubbish] in the meantime” (#8)” (Niessen/Bocken 2021: 1100)</i>
Creating innovation from conflict	Conflicts that arise from growth pressures are drivers for innovation and transformation.	<i>„Supporting sufficiency and at the same time operating in a growth-driven economy is perceived as an area of tension but does neither endanger their existence nor their altruistic commitment. For example, they can continue to survive if they extend their business models by building on producing and selling products to include rental or repair services“ (Gossen/Heinrich 2021: 6)</i>
Modest/organic growth	Not pushing for growth or animating consumption but letting the business grow with demand.	<i>“rapid growth intuitively seems incompatible with sufficiency and sustainability, and as such, Vitsøe, Cucinelli and Patagonia have purposefully adopted strategies of organic growth only” (Bocken/Short 2016: 57)</i>
Collaborative growth	Growing together as a network rather than individually as a firm and spreading sufficiency.	<i>“Sufficiency practitioners connect with partners in different regions to transfer their practices, encourage enterprises with the same ideas, or financially support the development of new sufficiency-oriented projects. Often, the practitioners do not financially profit from franchising or transfer of practices, because they aim for a diffusion of their practices, not for the company’s prosperity” (Beyeler/Jaeger-Erben 2022: 16)</i>
Qualitative growth	Refocusing growth to improve business performance, for instance, product quality, efficiency or employee well-being.	<i>“From a process perspective, growth is not essentially about increasing profits, sales, ROI, or share price but primarily the development of the people who make up the business, drive its activities and purposes and provide competitive and collaborative advantages for the strategic success of the company” (Edwards 2021: 7)</i>
Growth-agnostic	Accepting growth if it happens but not actively striving for it.	<i>“This suggests that socially motivated REEs in the Global South are not concerned about their economic performance, as they start their ventures with the expectation and acceptance that they could possibly never turn a profit. Indeed, they appeared to prioritize social impact and change over the profitability and growth of their enterprises” (Gabriel et al. 2019: 127)</i>

Putting limits to growth	Deciding for an end point of quantitative business growth.	<i>“The most basic parameter for most entrepreneurs was a stable volume of long-term employment [...]. This involved limiting the number and size of customers or orders by focusing on, for example, specific market segments or customer groups. They applied size limits to sites, production capacities, procurement and sales markets (above all regional), or sales channels (excluding wholesale or online trading)” (Gebauer 2018: 241)</i>
Reduction instead of growth	Reducing instead of increasing consumption and production is the goal.	<i>“The farmer reports that they have changed their mind on the growth issue: “A few years ago, I would have thought that, too: yes, we have to acquire more land again. No: instead, less land!” (fa, par. 33). They are currently considering downsizing at some point in the future” (Wiefek/Heinitz 2018: 321)</i>
Changing the paradigm around business		
Changing the purpose of business	Rethinking the purpose of business away from profit to sustainability impact.	<i>“The focus of any business activity thus shifts away from unlimited quantitative growth towards satisfying actual consumer needs, increasing quality and durability, localization, and repurposing the business towards social benefits” (Gossen/Kropfeld 2020: 722)</i>
Changing the purpose of growth	If the business grows, it is used for the purpose of society and the environment.	<i>„Economic growth strategies are pursued if, and only if, they contribute to social– ecological growth. [...] If they do not, they are either dropped or undergo significant alteration through sustainability-related modification, redesign, and life-cycle, biomimicry, and circularity assessment“ (Edwards 2021: 11)</i>
Changing business values	Business and personal values shift away from profit maximization to sustainability and well-being.	<i>„the empirical data illuminated the mechanism ‘Making peace with enough’, which shifted the focus from maximising latent firm resources to balancing business with other values, such as lifestyle, family and wellbeing and emphasising the need to move beyond solely economic measurements of growth“ (Connolly et al. 2022: 15)</i>
Changing business metrics	Adopting measurement that reflects true costs and gains.	<i>„Following its temporary “Buy Less, Demand More” campaign, Patagonia noticed a definite decline in online sales. They concluded that the campaign was therefore successful in reducing consumption“ (Gossen/Kropfeld 2022: 726)</i>
Changing the language of business	Adopting a different language about business, growth and success.	<i>“Dr. Bronner’s has never promoted post-growth thinking directly (IV6). IV6, however, clearly identified “matching potential within [Dr. Bronner’s] communication and [its] set targets”. Under the umbrella term “constructive capitalism”, Dr. Bronner’s promotes “a new business approach offsite from the conventional business practices of growth, growth, growth” (IV6).” (Hankammer et al. 2021: 7)</i>
Changing business structures and networks		

Alternative forms of ownership	Adopting ownership structures that support a sufficiency orientation.	<i>"Some of these privately held businesses also offered ownership options to employees, for instance Blackhorse Lane Ateliers, Klean Kanteen and the Library of Things, or were working toward employee ownership (e.g., Vitsø). Other companies offered their customers the option to become co-owners, such as Ecologyst who currently have 525 customer co-owners (FrontFundr., 2022) or LOOM who offered their customers the option to become shareholders starting at €100 in 2019 (LOOM., 2019)" (Bocken et al. 2022: 9)</i>
Alternative forms of governance	Adopting governance structures and legal forms that support a sufficiency orientation.	<i>"After a lengthy process of finding a suitable legal structure, a supporting association was founded from within the workshop's community. Costs for using the workspaces are not market-driven but deliberately kept low." (Schmid 2018: 18)</i>
Alternative forms of finance	Seeking finance beyond conventional lending and investment practices.	<i>"The companies therefore avoided equity or debt financing [...] and were able to reinvest their operating income [...]. [...]. In cases where involving outside capital was inevitable, some entrepreneurs prioritised those investors and financing models that prized long-term social and ecological benefits above short-term economic returns" (Gebauer 2018: 241)</i>
Alternative relations in the value chain	Developing close connections along the value chain, for instance, through localisation.	<i>"Regional procurement, production and marketing are generally essential for [the businesses] establishment, limit their expansion and strengthen value creation and employment in the region" (Gebauer/Mewes 2015: 39, translated from German by authors)</i>
Alternative relations to customers	Developing close connections with customers to share and explain sufficiency orientation.	<i>"Maintaining lifestyle and time for family life was integrated into business decisions [...]. This is possible because of the close relationship with customers, and hence producers are able to explain when they do not have products" (Connolly et al. 2022: 13)</i>

Anhang C – Konferenzbeitrag NAMA 2024

How to Survive in a Growth-Oriented Economy: Findings of a Semi-Systematic Literature Review on the Role of Growth for Sufficiency-oriented businesses

Maïke Gossen¹, Laura Beyeler², Laura Niessen¹

¹ TU Berlin, Institut für Berufliche Bildung und Arbeitslehre, Fachgebiet Arbeitslehre/Ökonomie und Nachhaltiger Konsum, Marchstr. 23, 10587 Berlin

² Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, Fachgebiet für Technik- und Umweltsoziologie, Erich-Weinert-Straße 1, 03046 Cottbus

Keywords: sufficiency, business models, marketing, growth-oriented economy, literature review

Abstract

The environmental crisis, which threatens the living conditions of present and future generations, has a strong impact on the economic sector. As more and more planetary boundaries are transgressed (Richardson et al. 2023), it seems unlikely that systemic change will unfold through the idea of green growth. In contrast, a “sufficiency economy” aims to achieve social wellbeing while actively limiting resource consumption in order to stay within planetary boundaries. A sufficiency economy can be understood as a decelerated, local and socially just economy (Heikkurinen et al. 2019; Jungell-Michelsson and Heikkurinen 2022). In it, companies must support this systemic change by adapting their business models. Due to their strategic position in the supply chain, corporate decisions and activities influence both upstream production and downstream consumption. Companies that promote sufficiency often do so through their communication and by realigning their business model. In a sufficiency-oriented business model, sufficiency principles are embedded in the core purpose, prompting companies to assess and measure their impact on people, values, resources and the environment and to take responsibility for their actions (Bocken et al. 2022).

The fact that sufficiency-oriented business models are still a niche phenomenon is partly due to the growth-oriented economy at the macro level. The prevailing economic model is anchored in growth and the optimization of economic indicators, often at the expense of societal well-being (Raworth 2017). The relentless pursuit of economic growth is seen as essential for societal progress and prosperity, and businesses encourage people to consume more and more goods and services to fuel this growth. Amidst this growth-centric paradigm that demands a focus on short-term shareholder value, maximizing sales and low prices over quality and durability of products, alternative businesses that prioritize sufficiency over expansion are struggling to gain traction (Beyeler and Jaeger-Erben 2022; Lloveras et al. 2022). These companies are finding it difficult to survive in the current economic landscape (Gossen and Heinrich 2021). Moreover, the growth dependency inherent in the economic system discourages companies from curtailing their production or engaging in lower consumption. The current business environment, characterized by competition and relentless pursuit of expansion, reinforces the lure of growth and scale. As a result, companies find themselves in a constant growth spiral in which increasing complexity and dependence on growth reinforce each other (Froese et al. 2023). A shift from shareholder primacy to purpose-driven models could promote social change and contribute to the common good. However, within the existing economic landscape, these alternative businesses face myriad challenges, including operating costs and societal norms that discourage replication (Jungell-Michelsson and Heikkurinen 2022).

Aim of the study

Current research on sufficiency in business often remains at the micro level. It focuses on qualitative research and case studies instead of analysing the systemic framework for scaling sufficiency at the macro level. This study closes this research gap by analysing the role of growth in sufficiency-oriented companies at both micro- and macroeconomic levels.

Methodology

This study will employ a semi-structured literature review and a qualitative content analysis. The search strategy includes searching bibliographic databases with a theory-driven search string, snowballing methods and consultations with experts in the field.

References

Beyeler, Laura, and Melanie Jaeger-Erben. “How to Make More of Less: Characteristics of Sufficiency in Business Practices.” *Frontiers in Sustainability* 3 (2022): 949710. doi:10.3389/frsus.2022.949710.

Bocken, Nancy M. P., Laura Niessen, and Samuel W. Short. "The Sufficiency-Based Circular Economy-An Analysis of 150 Companies." *Frontiers in Sustainability* 3 (2022): 899289. doi:10.3389/frsus.2022.899289.

Froese, Tobias, Markus Richter, Florian Hofmann, and Florian Lüdeke-Freund. "Degrowth-Oriented Organisational Value Creation: A Systematic Literature Review of Case Studies." *Ecological Economics* 207 (2023): 107765. doi:10.1016/j.ecolecon.2023.107765.

Gossen, Maike, and Anneli Heinrich. "Encouraging Consumption Reduction: Findings of a Qualitative Study with Clothing Companies on Sufficiency-Promoting Communication." *Cleaner and Responsible Consumption* 3 (2021): 100028. doi:10.1016/j.clrc.2021.100028.

Heikkurinen, Pasi, C. William Young, and Elizabeth Morgan. "Business for sustainable change: Extending eco-efficiency and eco-sufficiency strategies to consumers." *Journal of Cleaner Production* 218 (2019): 656-664. doi:10.1016/j.jclepro.2019.02.053.

Jungell-Michelsson, Jessica, and Pasi Heikkurinen. "Sufficiency: A Systematic Literature Review." *Ecological Economics* 195 (May 2022): 107380. doi:10.1016/j.ecolecon.2022.107380.

Lloveras, Javier, Adam. P. Mashall, James S. Vandeventer, and Mario Pansera. "Sustainability Marketing beyond Sustainable Development: Towards a Degrowth Agenda." *Journal of Marketing Management* 38, no. 17-18 (2022): 2055-77. doi:10.1080/0267257X.2022.2084443.

Raworth, Kate. *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. London: Random House Business Books, 2017.

Richardson, Katherine, Will Steffen, Wolfgang Lucht, Jørgen Bendtsen, Sarah E. Cornell, Jonathan F. Donges, Markus Drueke, et al. "Earth beyond six of nine planetary boundaries." *Science Advances* 9, no. 37 (2023): eabh2458. doi:10.1126/sciadv.adh2458.

Anhang D – Konferenzbeitrag SCORAI Europe 2025

Economics of Sufficiency: Investigating Sufficiency-oriented Practices in Businesses

Maike Gossen¹; Laura Niessen^{1,2}; Laura Beyeler³; Lisa Walsleben¹

¹ Institute of Vocational Education and Work Studies, Economic Education and Sustainable Consumption, Technische Universität Berlin, Germany

² Maastricht Sustainability Institute, School of Business and Economics, Maastricht University, Netherlands

³ Brandenburg University of Technology Cottbus-Senftenberg, Sociology of Technology and the Environment, Cottbus, Germany

Key words: sufficiency, sufficiency-oriented business, post-growth, mixed methods, strong sustainability

Problem definition

Sustainability crises such as climate change and resource scarcity threaten not only social well-being, but also the economic sector. While green growth is heralded as a solution by some, it does not seem to be succeeding in stopping the continuous transgression of planetary boundaries (Richardson et al. 2023). Rather, a new paradigm seems to be needed that goes beyond efficiency and consistency to include sufficiency (Figge et al., 2014). In such a “sufficiency economy”, consumers are encouraged to reduce their resource consumption to a sustainable level while satisfying their needs for well-being (Bocken and Short 2016), and companies need to change their business model and marketing strategies (Gossen et al., 2019; Niessen & Bocken, 2021). Companies can offer long-lasting products and life-extending services, create local and sufficiency-oriented value, and redefine growth and organizational meaning (Beyeler & Jaeger-Erben, 2022). Sufficiency-oriented businesses are still a niche phenomenon, but sufficiency strategies such as reducing sales or limiting production volumes are already being used by companies as a response to sustainability challenges.

Methods

This contribution aims to capture and analyse sufficiency strategies in different businesses, understand barriers and drivers, and learn about potential coping strategies to overcome barriers encountered. To achieve these goals, a mixed methodology is used. First, a semi-structured literature review provides an overview of existing research and forms the theoretical basis for the empirical data collection. The sample for the empirical studies will be limited to companies in Germany, Austria and Switzerland in order to collect data with a similar cultural background. Secondly, exploratory expert interviews will be conducted with 10-15 exemplary sufficiency businesses to understand their motivations and strategies, but also controversies that arise when pursuing sufficiency as a business. These interviews will serve as the basis for the development of a quantitative survey. The survey represents the third step and will be used to gain insights into the prevalence of sufficiency strategies in German-speaking companies. A sample of at least 200 businesses will be asked about their acceptance of sufficiency strategies, their experiences and possible supporting and inhibiting influences. The sample for the survey will go beyond sufficiency practitioners, but will be limited to companies interested in sustainability to ensure usable data.

Results

Preliminary results will be presented at the SCORAI conference as (1) the literature review and (2) the qualitative interviews will be completed, while (3) the analysis of the quantitative survey data will be underway. Expected results include the identification of sufficiency strategies applied in different businesses, the motivation for their implementation, hindering and supporting factors for sufficiency businesses, and potential conflicts or controversies arising from a sufficiency orientation.

Significance to mainstreaming sustainable consumption

Due to their strategic position in the supply chain, companies' decisions and activities influence both upstream production and downstream consumption (Spaargaren 2011). As a result, they have a significant impact on consumers' lifestyles and consumption behaviour. Through promoting sufficiency, they might pose an important lever to address levels of overconsumption and social inequality.

References

- Alexander, Samuel. “The Sufficiency Economy.” Accessed January 2024. <http://simplicityinstitute.org/wp-content/uploads/2011/04/TheSufficiencyEconomy3.pdf>
- Figge, F., Young, W., & Barkemeyer, R. (2014). Sufficiency or efficiency to achieve lower resource consumption and emissions? The role of the rebound effect. *Journal of Cleaner Production*, 69, 216-224. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.031>
- Gossen, M., Ziesemer, F., & Schrader, U. (2019). Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption: A Systematic Literature Review. *Journal of Macromarketing*, 39(3), 252-269, Article Unsp 0276146719866238. <https://doi.org/10.1177/0276146719866238>
- Niessen, L., & Bocken, N. (2021). How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework.

Sustainable Production and Consumption, 28, 1090-1103. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.07.030>

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G., von Bloh, W., Feulner, G., Fiedler, S., Gerten, D., Gleeson, T., Hofmann, M., Huiskamp, W., Kummu, M., Mohan, C., Nogués-Bravo, D., . . . Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37), eadh2458. <https://doi.org/doi:10.1126/sciadv.adh2458>

Spaargaren, G. (2011). "Theories of practices: Agency, technology, and culture: Exploring the relevance of practice theories for the governance of sustainable consumption practices in the new world-order." *Global Environmental Change*. 21 (3), 813–822. doi:10.1016/j.gloenvcha.2011.03.010.

Anhang E – Konferenzbeitrag Academy of Management 2025

Title: Implementing Sufficiency in Business: A Mixed-Methods Study of Benefits, Facilitators and Challenges

Abstract

Sustainability challenges highlight the urgent need for structural change in consumption and production. Sufficiency complements efficiency and consistency by reducing production and consumption in order to conserve resources and promote social justice. Organizations that adopt sufficiency often redesign their business models to promote lower resource consumption and longer product lifetimes. This exploratory sequential mixed-methods study examines the organizational benefits, facilitators and challenges of implementing sufficiency strategies in German-speaking organizations. In the qualitative phase, expert business interviews provided insights into sufficiency strategies and their implementation and served as the basis for the development of a questionnaire to capture general trends. In the ongoing quantitative phase, responses from sustainability-oriented organizations in Germany, Austria and Switzerland will be collected through convenience and systematic sampling. The qualitative results indicate that sufficiency strategies can attract employees and customers, foster organizational relationships, improve working conditions, drive innovation, and reduce costs, among other things. Facilitators for sufficiency implementation include sufficiency-oriented management and employees, customer involvement, investor support and collaboration with other organizations. Challenges include practical difficulties in changing processes, limited resources, conflicts with social norms and economic growth pressures. The results of the study are presented in a joint presentation of qualitative and quantitative findings, highlighting key benefits, facilitators and challenges. This research contributes to management practice by offering insights into the organizational benefits of sufficiency and guidance for its implementation. It therefore provides valuable input for managers seeking to support a sustainable transition through sufficiency strategies.

Extended Abstract

Objective

With six of nine planetary boundaries transgressed, humanity must critically reassess its social and economic activities through the lens of sustainability and advance sustainable development (Richardson et al., 2023). The sustainability strategy of sufficiency refers to an organizing principle that focuses on reducing resource consumption (Princen, 2003; Alcott, 2008) while ensuring that human needs are met within planetary boundaries. It emphasizes the “enoughness” of human activities in relation to ecosystems (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022, p. 6). Due to its holistic approach, sufficiency is seen as central to achieving strong sustainability (Bonnedahl & Heikkurinen, 2018). Organizations that are committed to sufficiency achieve this by reorienting their business models and integrating sufficiency principles into the core purpose. Such organizations can leverage their products and services to “encourag[e] consumers to make do with less” (Bocken & Short, 2016; p. 42). In addition, they offer alternatives that reduce resource consumption and make it easy and attractive for consumers to adopt sufficiency-oriented consumption patterns (Gossen & Kropfeld, 2022; Niessen & Bocken, 2021). Recent research has increasingly explored the internal dimensions of sufficiency and its implications for business activities and processes (e.g., Gossen & Niessen, in press). These strategies for embedding sufficiency more broadly at all levels of an organization include limiting production volumes, profits or the geographical scope of business activities. Although studies on sufficiency-oriented business strategies have increased in the past years (e.g., Gossen & Niessen, 2024), there is still a lack of research on the feasibility, acceptability and challenges for implementing and scaling business sufficiency strategies. In particular, to scale sufficiency strategies - and thus achieve more sustainable production on a broader scale -, research is needed to identify the potential benefits that organizations can derive from implementing such approaches. Furthermore, managers need practical advice on how to implement sufficiency strategies in their organizations and what challenges they should be prepared for. This exploratory sequential mixed methods study investigates the organizational benefits associated with and facilitators and challenges to the implementation of sufficiency strategies within sustainable organizations across different industries in Germany, Austria, and Switzerland.

Methods

In the qualitative phase, we conducted 13 expert interviews with representatives of organizations that pursue advanced sufficiency strategies and were selected through purposeful sampling. The interviews explored sufficiency strategies across various sectors, supporting and hindering factors for implementation and scaling, and ways to overcome these barriers. This poster focuses on the findings related to the organizational benefits, facilitators and challenges of implementing sufficiency strategies. Using structured content analysis (Mayring, 2015), we summarized the interview responses and identified key themes. These themes, together with the findings

from a literature review, formed the basis for the development of an online questionnaire, which was reviewed and approved by an ethics committee and a data protection team. Both qualitative and quantitative strands of this research were pre-registered: <https://osf.io/txjsa/>. In the ongoing quantitative phase, we aim to validate the qualitative findings in a broader sample of German-speaking sustainability-oriented organizations. Using convenience and systematic sampling, we target at least 200 completed questionnaires by promoting the survey through newsletters, LinkedIn, and direct outreach to members of sustainability-focused associations and platforms. Data collection and analysis will conclude before the conference.

Preliminary and Expected Results

The poster will provide a joint overview of the mainly descriptive qualitative and quantitative results (e.g., in the form of qualitative summaries and quotations supplemented by mean values, frequencies, percentages, and correlations). An overview of the preliminary results of the expert interviews and the literature review can be found in Figure 1.

Figure 1
Benefits, facilitators and challenges associated with the implementation of sufficiency strategies

1

The Implementation of Sufficiency Strategies in Organizations	
Benefits	
<p>Sufficiency strategies ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... make the organization more attractive for (new) employees. • ... give employees and managers the feeling that they are doing the right thing. • ... help with the clear positioning of the organization, for example on strategic issues. • ... enhance the organization's reputation. • ... facilitate the acquisition of new customers. • ... support the development of business relationships and partnerships. • ... help to differentiate the organization from its competitors. • ... facilitate access to finance. • ... contribute to improving working conditions. • ... promote innovation within the organization. • ... contribute to cost reduction. • ... reduce the negative environmental and social impact of organizational activities. 	
Facilitators	Challenges & Conflicts
<ul style="list-style-type: none"> • Collaborations with other organizations • Commitment, knowledge, and conviction of management and employees • Involvement of customers • Support from investors • Expectations of internal and external stakeholders • Increasing consumer demand for sustainable products • Cost savings • Political support • Increasing interest in and societal acceptance of sufficiency practices • Scope for action through independence from external interests • Necessity or opportunity arising from crises • Process for achieving sustainability standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Practical difficulties in implementing changes to processes, products and services • Lack of resources (financial, personnel and time) • Lack of understanding on the consumer side • Tension between strategies and the organization's profitability • Unpredictability and difficulty in planning • Contrary expectations of stakeholders • Growth pressure from the economy • Lack of knowledge about actual consumer needs in order to target supply accordingly • Contradiction between sufficiency strategies and social norms • Conflicting goals (e.g. between social concerns and environmental goals) • Lack of political support • Limited influence on system change • Conflict of values due to external requirements that contradict sufficiency • Dilution of the sustainability effect • Unintended consequences that cancel out sustainability goals

In addition, benefits, facilitators, and challenges will be presented in order of rank, so that the most critical factors are at the top. For this purpose, we will calculate, normalize and rank the mean values of the different items of the respective scales, as described for example by Antony et al. (2021).

Limitations

To our knowledge, there is no reliable information on the population of sustainability-oriented businesses in Germany, Austria and Switzerland. Therefore, although the two sampling strategies used in this study contribute to the generalizability of the results, we were unable to determine how many companies would need to participate in the study to obtain representative results and have opted for an exploratory approach. In addition, future research is needed to replicate our findings in countries other than German-speaking countries. From a methodological perspective, future research could extend our mixed-methods approach by including, for example, an analysis of sustainability reports to validate the self-reporting of implemented sufficiency practices.

Conclusions

Sufficiency has been proposed as an important strategy to address the 21st century's most pressing sustainability challenges in organizations. The present study both informs about organizational benefits associated with sufficiency strategies and provides guidance for their implementation. Hence, this research offers valuable input for managers who wish to support a sustainable transition toward sufficiency in production.

References

- Alcott, B. (2008). The sufficiency strategy: Would rich-world frugality lower environmental impact? *Ecological Economics*, 64(4), 770-786. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.04.015>
- Antony, J., Sony, M., & McDermott, O. (2021). Conceptualizing Industry 4.0 readiness model dimensions: An exploratory sequential mixed-method study. *The TQM Journal*, 35(2), 577–596. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0180>
- Bocken, N., and Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41–61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
- Bonnedahl, K. J., & Heikkurinen, P. (2018). The case for strong sustainability. In *Strongly Sustainable Societies* (pp. 1-20). Routledge.
- Gossen, M., and Kropfeld, M. E. (2022). ‚Choose nature. Buy less.‘ Exploring sufficiency-oriented marketing and consumption practices in the outdoor industry. *Sustainable Production and Consumption*, 3, 720-736. <https://doi:10.1016/j.spc.2022.01.005>
- Gossen, M., and Niessen, L. (2024). Sufficiency in business. Transcript.
- Gossen, M., and Niessen, L. (in press). Business opportunities to promote sufficiency-oriented lifestyles. In: M. J. Cohen, M. Bengtsson, R. Lambino, S. Lorek, & S. McGreevy (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Lifestyles*.
- Jungell-Michelsson, J., and Heikkurinen, P. (2022). Sufficiency: A systematic literature review. *Ecological Economics*, 195, 107380. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107380>
- Mayring, P., (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage. Beltz, Weinheim
- Niessen, L., & Bocken, N. M. (2021). How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 1090–1103. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.07.030>
- Princen, T. (2003). Principles for sustainability: From cooperation and efficiency to sufficiency. *Global Environmental Politics*, 3(1), 33–50.
- Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G., Bloh, W. von, Feulner, G., Fiedler, S., Gerten, D., Gleeson, T., Hofmann, M., Huiskamp, W., Kummu, M., Mohan, C., Nogués-Bravo, D., . . . Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37), eadh2458. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458>

Anhang F – Konferenzbeitrag ISEE/Degrowth 2025

Economics of Sufficiency: The Role of Growth in Sufficiency-oriented Businesses

Maike Gossen^{1*}; Laura Niessen^{1,2}; Laura Beyeler³

¹ Institute of Vocational Education and Work Studies, Economic Education and Sustainable Consumption, Technische Universität Berlin, Germany

² Maastricht Sustainability Institute, School of Business and Economics, Maastricht University, Netherlands

³ Brandenburg University of Technology Cottbus-Senftenberg, Sociology of Technology and the Environment, Cottbus, Germany

* presenting author

Key words: Sufficiency, Sufficiency-oriented Business, Economic Growth, Post-growth, Degrowth

Abstract

Since current levels of resource consumption are more than the Earth can regenerate, resource consumption overall needs to be reduced. The principle of sufficiency aims for consumption and production volumes within the planetary boundaries while ensuring basic needs (Spangenberg & Lorek 2019). Businesses that are committed to sufficiency achieve this by reorienting their business models and integrating sufficiency principles into the core purpose (Bocken & Short, 2016). However, such businesses often still rely on the continuous sale of products or services for their own existence. In the market-based economy, this usually implies that businesses try to sell ever-increasing amounts to customers - and counteract the idea of sufficiency. Whether businesses with a sufficiency orientation should and can grow is debated in research. Therefore, this semi-systematic literature review (Niessen et al., submitted) aims to understand the role of growth in sufficiency-oriented businesses.

We reviewed previous literature on sufficiency-oriented business in order to understand how these companies might position themselves with regard to growth and what strategies they might employ to run a sufficiency-oriented business in a growth-oriented economy. Through database and additional search strategies, a total of 30 articles were identified and analysed.

Negative impacts of growth included environmental and financial limits, limited social improvements and disadvantages for business owners and employees. Positive impacts included market legitimacy, influence and financial benefits such as independence. Conflicts arose between sufficiency-oriented practices and growth imperatives, such as the need to grow to remain competitive, conflicts with volume-based sales models and balancing environmental and financial goals. Other challenges included the risk of dilution of sufficiency efforts, the personal demands of promoting sufficiency and rebound effects. Companies developed coping strategies, including changing modes of growth (how they grow), redefining growth (how they think about it), and restructuring business models and networks (how they operate).

This study reveals that to think and act beyond growth, businesses often focus on structural changes in their governance, ownership or purpose to break the dependencies on growth. It is an experiment to test new practices and to create unconventional, new networks or systems. Collaboration, inspiration from others and mutual support seem to be essential in breaking growth dependency.

References

- Bocken, N., and Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41–61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
- Niessen, L., Gossen, M., Beyeler, L., Strobel, H., Königs, J. (submitted): How to Survive in a Growth-Oriented Economy. Findings of a Semi-Systematic Literature Review on the Role of Growth for Sufficiency-Oriented Businesses. Submitted for publication in zfwu.
- Spangenberg, J.H./Lorek, S. (2019): Sufficiency and Consumer Behaviour: From Theory to Policy, in: *Energy Policy*, Vol. 129, 1070–1079.

Anhang G – Konferenzbeitrag World Resources Forum

The Sufficiency in Business Guide – A Practice-relevant Tool to Drive Sufficiency Orientation in Businesses

Laura Niessen^{a,b,*}, Maike Gossen^a, Laura Beyeler^c & Lisa Walsleben^a

^a Institute of Vocational Education and Work Studies, Economic Education and Sustainable Consumption, Technical University Berlin; Marchstrasse 23, 10587 Berlin, Germany

^b Maastricht Sustainability Institute, School of Business and Economics, Maastricht University; Tapijnkazerne 11, 6211ME Maastricht, the Netherlands

^c Institute for Philosophy and Social Science, Sociology of Technology and the Environment, Brandenburg University of Technology Cottbus – Senftenberg; Erich-Weinert-Str. 1, 03046 Cottbus, Germany

* Presenting author

Keywords: Sufficiency; Sufficiency-oriented business; Sustainable business models; Strong sustainability; Business tools

Abstract

Current levels of resource consumption are more than the Earth can regenerate. Therefore, resource consumption overall needs to be reduced. The principle of sufficiency aims for consumption and production volumes within the planetary boundaries while ensuring basic needs. Sufficiency is an important component for achieving strong sustainability, a state that recognises the limits of Earth's resources and guides sustainability action along these limits. Sufficiency-oriented businesses aim for resource consumption levels that are in line with ecological boundaries. Therefore, businesses can implement a sufficiency orientation by focusing on meeting human needs and limiting their own resource use to what is necessary.

Sufficiency-oriented businesses receive increasing attention in research; however, there is still a lack of understanding how sufficiency can be adopted, with a particular dearth of knowledge regarding practical advice for managers on how to implement sufficiency strategies in their organizations. Therefore, this research aims to transform academic insights on sufficiency-oriented business into actionable advice for companies that are interested in exploring a sufficiency orientation: the Sufficiency in Business Guide.

The research project “Economics of Sufficiency” (Maßvoll Wirtschaften) conducted multi-step mixed method research across different industries in Germany, Austria, and Switzerland to culminate in the development of a practice-relevant tool for businesses. First, existing literature on sufficiency-oriented businesses was reviewed. Second, 13 expert interviews with representatives of sufficiency-oriented businesses were conducted. Third, a quantitative survey with German-speaking sustainability-oriented companies is underway to gather insights on sufficiency from a broader audience. All research steps aimed at exploring sufficiency strategies across various sectors, the barriers, conflicts and drivers for implementation and scaling, as well as solutions.

The insights gained through the diverse data will form the basis for the Sufficiency in Business Guide, a tool that companies can use to learn about sufficiency orientation in business. Based on the research, the tool will provide general information about what it means to be sufficiency-oriented, what benefits such an orientation may hold, real-life best practice examples and challenges, and checklists or step-wise guides for implementing a sufficiency orientation. The Guide will be developed and improved in consultation with businesses and representative bodies, such as German Chambers of Commerce and sustainability-oriented business associations.

Sufficiency is required to meet sustainability goals and ensure future prosperity within the boundaries of the planet. Based on mixed methods research with companies, this project aims to develop an actionable tool to help businesses adopt a sufficiency orientation.

References

- Bocken, N., and Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41–61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
- Gossen, M., and Niessen, L. (2024). Sufficiency in business. Transcript.
- Gossen, M., and Niessen, L. (in press). Business Opportunities to Promote Sufficiency-oriented Lifestyles. In: M. J. Cohen, M. Bengtsson, R. Lambino, S. Lorek, & S. McGreevy (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Lifestyles*.

Anhang H – Tagungsbeitrag NAMA 2025

The Role of Stakeholders in Implementing Sufficiency Strategies in Frontrunner Organisations

Maike Gossen¹

¹ TU Berlin, Institut für Berufliche Bildung und Arbeitslehre, Fachgebiet Arbeitslehre/Ökonomie und Nachhaltiger Konsum, Marchstr. 23, 10587 Berlin

Keywords: sufficiency, stakeholders, business strategies, sustainable business models, mixed-method study

Introduction

Sufficiency in business is gaining attention as a response to escalating sustainability challenges, particularly the increasing scarcity of natural resources. Companies are under growing pressure to go beyond traditional approaches focused on efficiency and consistency, and instead embrace more transformative strategies. In this context, sufficiency involves reducing resource and energy consumption by reshaping production and consumption patterns (Gossen & Niessen, 2024). Sufficiency-oriented companies can use their products and services to “encourag[e] consumers to make do with less” (Bocken & Short, 2016, p. 42). In addition, they can provide an alternative offering that reduces resource consumption and makes it easy and attractive for consumers to change their consumption behaviour (Niessen & Bocken, 2021). Strategies that enable a broader anchoring of sufficiency at all levels of the organisation include limiting the volume of production, profit or geographical scope of activities (Gossen & Niessen, 2025).

Although sufficiency is recognised as a transformative approach to long-term, sustainable value creation, it remains a niche phenomenon in the current market-driven economy due to the prevailing economic growth paradigm, institutional barriers and structural dependencies (Gossen et al., 2024). Even companies that are aware of the potential benefits, such as cost savings or reputational gains, face conflicts and challenges, including a lack of regulatory support and market dynamics that favour expansion and growth over reduction and deceleration (Beyeler & Jaeger-Erben, 2022).

Previous research has shown that stakeholder support plays a critical role in establishing a business case for sustainability (Schaltegger et al., 2017). However, the specific roles that internal and external stakeholders play in enabling or constraining the adoption of sufficiency-oriented strategies remain underexplored. Stakeholder theory (Freeman, 1984) offers a useful analytical framework for examining sufficiency implementation, as it highlights the interdependence and co-responsibility among diverse actors

Present Study

While prior research has identified challenges and drivers of sufficiency, little is known about the specific practices of sufficiency-oriented businesses, especially concerning how they collaborate with stakeholders to navigate implementation barriers. Therefore, this research is guided by the following question: What role do internal and external stakeholders play in the implementation and scaling of sufficiency strategies in frontrunner companies?

This work is part of a research project in which an exploratory mixed-methods study was conducted, integrating qualitative and quantitative elements.

In a qualitative study, 13 semi-structured expert interviews were conducted with managers and sustainability officers from frontrunner companies in Germany, Austria and Switzerland. The sampling was purposive, targeting organizations already engaged in sufficiency practices. The data was collected via video calls and analysed using a structured content analysis with MAXQDA. The focus was on sufficiency strategies, stakeholder involvement, conflicts and coping mechanisms to overcome these conflicts. Building on these initial findings, a quantitative online questionnaire was developed and distributed using convenience (e.g. newsletters, social media) and systematic sampling methods (e.g. direct mail). The survey reached 304 respondents from small to medium-sized companies in the three countries. The analysis focussed on descriptive statistics.

Preliminary Results

Findings from the expert interviews revealed that internal stakeholders, in particular the commitment of founders, management level and employees, are crucial for the successful implementation of sufficiency. Companies with a strong leadership focus on sufficiency values are more likely to integrate sufficiency into their core strategies. External stakeholders, such as customers, partners and industry networks, also play an important supporting role.

Survey results confirmed these findings, as the majority of respondents stated that the commitment, knowledge and conviction of management and the commitment, knowledge and conviction of employees are the most important enablers for the implementation of sufficiency strategies.

Please note: The data analysis and interpretation will be finalised prior to the conference.

Preliminary Discussion and Conclusions

The results of the mixed-method study highlight that sufficiency in business is not only a practical challenge, but also a relational one. Internal implementation must be complemented by external support in order to legitimise and scale sufficiency practices. Stakeholder collaboration proves to be both a prerequisite and an outcome of a transformation towards sufficiency. These results emphasise that sufficiency strategies cannot be implemented in isolation. Instead, they require collaboration with internal and external stakeholders and co-creating processes.

References

- Beyeler, L., & Jaeger-Erben, M. (2022). How to Make More of Less: Characteristics of Sufficiency in Business Practices. *Frontiers in Sustainability*, 3: 949710. <https://doi:10.3389/frsus.2022.949710>
- Bocken, N. & Short, S. W. (2016). Towards a Sufficiency-Driven Business Model: Experiences and Opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 18: 41-61. <https://doi:10.1016/j.eist.2015.07.010>
- Freeman R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Gossen, M., & Niessen, L. (2024). *Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability*. Bielefeld, Germany: transkript Verlag.
- Gossen, M., Tröger, J. & Frick, V. (2024). Limits of Sufficiency Strategies in Business Practices. Overcoming Business-Related Boundaries for a Transition Towards Sufficiency. In: Gossen, M., Niessen, L. (eds.), *Sufficiency in Business: The Transformative Potential of Business for Sustainability*, pp. 309-324. Bielefeld: transkript Verlag.
- Gossen, M. & Niessen, L. (2025). Business Opportunities to Promote Sufficiency-oriented Lifestyles. In: M. J. Cohen, M. Bengtsson, R. Lambino, S. Lorek, & S. McGreevy (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Lifestyles*, in press.
- Niessen, L., & Bocken, N. (2021). How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework. *Sustainable Production and Consumption* 28: 1090-1103. <https://doi:10.1016/j.spc.2021.07.030>
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2017). Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191-212. <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>