



Reinhard Fischer

Mit Werten wirtschaften

Praxismodell Gemeinwohlökonomie

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe Wirtschaftswissenschaften

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe Wirtschaftswissenschaften

Band 89

Reinhard Fischer

Mit Werten wirtschaften **Praxismodell Gemeinwohlökonomie**

Mit Vorworten von Dr. Holger Petersen und Prof. Günter Koch

Tectum Verlag

Reinhard Fischer

Mit Werten wirtschaften. Praxismodell Gemeinwohlökonomie

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Bd. 89

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2019

E-PDF 978-3-8288-7246-2

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN

978-3-8288-4310-3 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag unter Verwendung des Bildes

621237140 von Circlephoto| shutterstock.com

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet

www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gleichberechtigung ist mir sehr wichtig!

Ich bin mir auch ihrer sprachlichen Implikationen sehr bewusst.

Der Lesbarkeit willen habe ich aber dennoch, von seltenen Ausnahmefällen abgesehen, darauf verzichtet, männliche und weibliche Formen personenbezogener Hauptwörter gleichzeitig zu verwenden. Ich ersuche die Leser/innen, mir dies nachzusehen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Danksagung	XVII
Vorwort von Dr. Holger Petersen	XIX
Vorwort von Prof. Günter Koch	XXI
Kurzzusammenfassung	XXIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung – Befund	1
1.2 Themenabgrenzung und Forschungsfrage	7
2 Thematische und theoretische Grundlagen	9
2.1 Begriffsverständnis – Definitionen	9
2.1.1 Gemeinwohl und Gemeinwohlökonomie	9
2.1.2 Gemeinwohlbilanz	11
2.1.3 Ethische/Holistische/Universelle Werte	13
2.1.4 Business Case for Sustainability (BCfS)	14
2.2 Ökologische, soziale und ökonomische Problemdimensionen	15
2.3 Triebelemente und Werte der gegenwärtigen Wirtschaftsordnung	20
2.3.1 Rationalität und Weltgesellschaft	20

2.3.2	Das (un-)ethische Element in der Wirtschaft	23
2.3.3	Darlegung der kapitalistischen Funktionsweise und Auswirkungen derselben	27
2.3.4	Überschießende Tendenzen im Kapitalismus	30
2.3.5	Große Transformation als Erweiterung des Begriffs der Nachhaltigkeit	34
2.4	Triebelemente und Werte einer zukünftigen Wirtschaftsordnung	38
2.4.1	Humanökologische Bedingungen für eine gesellschaftliche Transformation	38
2.4.2	Neuere Konzepte menschlicher Auffassungen von „Welt“	42
2.4.3	Der Handlungsrahmen einer transformierten Wirtschaft	49
2.4.4	Etablierung einer anderen Unternehmenskultur	52
2.4.5	Konzepte für alternatives Wirtschaften und gesellschaftliche Transformation	56
2.5	Die Gemeinwohlökonomie	60
2.5.1	Der Verein für Gemeinwohlökonomie	61
2.5.2	Die Gemeinwohlbilanz als Instrument zur Abbildung der sozialen und ökologischen Unternehmensaktivitäten	62
2.5.2.1	Gemeinwohlmatrizen bis 4.0	63
2.5.2.2	Gemeinwohlmatrix 4.1	63
2.5.2.3	Gemeinwohlmatrix 5.0	65
2.5.3	Kritik an der Gemeinwohlökonomie	66
2.6	Der Business Case for Sustainability	69
2.6.1	Der Zeithorizont	69
2.6.2	Triple-Bottom-Line Success	71
2.6.3	Formen des Corporate Sustainability Managements	72
2.6.4	Business Cases for Sustainability	76
2.6.4.1	Definition (in Abgrenzung zum Business Case of Sustainability)	76
2.6.4.2	Treiber des Business Case for Sustainability	82
3	Untersuchungsdesign/Methodik	85
3.1	Allgemeine Beschreibung des Untersuchungsdesigns – Qualitative Forschung	85

3.2	Qualitative Forschung – Leitfaden-/Experteninterview	87
3.3	Forschungsfeld/Einbezogene Unternehmen	88
3.4	Interviewleitfaden	91
3.5	Durchführung der Interviews	94
4	Ergebnisse	97
4.1	Unternehmenswerte	97
4.2	Die Gemeinwohlökonomie in den Unternehmen	101
4.3	Business Cases for Sustainability	105
4.3.1	Treiber: Effizienzsteigerung bzw. Kostenreduktion	105
4.3.2	Treiber: Reduktion von (Unternehmens-)Risiken	105
4.3.3	Treiber: Umsatz- und Margensteigerung	106
4.3.4	Treiber: Steigerung der Unternehmensreputation und des Markenwertes	107
4.3.5	Treiber: Anziehungskraft auf (potenzielle) Mitarbeiter	108
4.3.6	Treiber: Innovationsfähigkeit	109
4.4	Analyse der Ergebnisse	110
4.4.1	Gemeinsamkeiten	112
4.4.2	Unterschiede	113
5	Diskussion	117
5.1	Unternehmenswerte	117
5.2	Die Gemeinwohlökonomie in den Unternehmen	119
5.3	Business Cases for Sustainability in Unternehmen	120
6	Zusammenfassung und Ausblick	125
7	Literaturverzeichnis	129
8	Anhang	139

Abkürzungsverzeichnis

ATTAC	Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BCfS	Business Case for Sustainability
Cap	lat.: Caput; Kopf
CFP	Corporate Financial Performance
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
GWB	Gemeinwohlbilanz
Gt	Gigatonnen
GWÖ	Gemeinwohlökonomie
ILO	International Labour Organization
IPCC	International Panel on Climate Change
NFI-RL	Nicht-Finanzielle-Informations-Richtlinie
u.a.	unter anderem

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Planetare Grenzwerte für neun Schlüsseldimensionen (Rockström et.al, 2009)	17
Abbildung 2	Zusammenhang zwischen gesundheitlichen/ sozialen Problemen und der Einkommensungleichverteilung (Wilkinson, 2010 (b), 15)	30
Abbildung 3	Ulrichs zweistufiger Ansatz der Unternehmensethik (Pech, 2008)	56
Abbildung 4	Wirtschaftliche Ausrichtung nachhaltiger Geschäftsmodelle (Ahrend, 2016, 230)	75
Abbildung 5	Überblick über die sechs Kriterien der unternehmerischen Nachhaltigkeit (Dyllick, Hockerts, 2002, 138)	78
Abbildung 6	Potenzielle Zusammenhänge zwischen ökonomischem Erfolg und öko-sozialen Maßnahmen (Schaltegger, Burritt, 2005)	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Problemdimensionen im 21. Jahrhundert	18
Tabelle 2	Unternehmen und interviewte Personen	96
Tabelle 3	Genannte Unternehmenswerte und Anzahl der Nennungen	100
Tabelle 4	Nennungen von Treibern für BCfS durch die einzelnen Unternehmen	111

Danksagung

Diese Arbeit wäre ohne die bereitwillige Zusage zur Durchführung der Unternehmensbefragungen nicht möglich gewesen. Besonderen Dank möchte ich daher an dieser Stelle folgenden Personen aussprechen:

- Sonja Aigner, Sonnentor KräuterhandelsgesmbH
- Jakob Assman, Impact Hub Munich GmbH
- Lisa Fiedler, Vaude Sport GmbH & Co. KG
- Christian Merk, Ulenspiegel Druck GmbH & Co. KG
- Roswitha Sandgruber, Gugler GmbH
- Simon Stadler, Polarstern GmbH
- Isabella Tatzberger, Grüne Erde GmbH

Vorwort von Dr. Holger Petersen

„Quäle dich nicht um Besitz, du sollst ihn aber auch nicht zu sehr verachten. [...]

Wird Dir der Besitz zu sehr verleidet und entgleitet er dir, so ist deine Freude dahin; liebst du ihn aber zu sehr, dann verlierst du vielleicht deine Seele und die Achtung der Menschen.

Daher folge meinem Rat: Lege das rechte Gewicht auf die Waage und wiege mit Herz und Verstand; so hat es der Sinn für rechtes Maß immer geboten.“

Walther von der Vogelweide (um 1200)

Seit nunmehr 27 Jahren steht die Empfehlung Walthers im Einband meines „Wöhes“, den ich mir damals zu Beginn des BWL-Studiums zugelegt hatte. Selbst in Oldenburg war Wöhes Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ein Muss, an vielen Hochschulen ist sie das wohl bis heute. Bald klebte ich mir diesen Spruch darein, als Kommentar und als ein Zeichen des Zurechtrückens.

Der Spruch aus dem Mittelalter beruft sich zurecht auf eine langwährende Tradition und vielleicht auf einen Grundzug im menschlichen Sinnieren, stets aufs Neue nach einer Balance, einer konstruktiven Verbindung von Gefühl und Verstand zu suchen. Aristoteles hat dieses Ansinnen zur Grundlage seiner Ethik gemacht, in der Suche nach Mittelwegen, wie dem zwischen Habsucht und der Verachtung irdischer Güter – Mittelwege, die maßvoll zum gelungenen Leben hinführen sollen.

Reinhard Fischer macht sich auf originelle, durchdachte Art und Weise erneut auf eine ähnliche Suche und will Rationalität und Emotion beim Wirtschaften auf Augenhöhe zusammenbringen. Weil ich dieses Anliegen gerade heute für wichtig halte und den gründlichen Blick dieser Arbeit über den Tellerrand zu schätzen weiß, freue ich mich über die Veröffentlichung, denn der Inhalt animiert zum Nachdenken und liefert jeder Leserin und jedem Leser willkommene Vorlagen, die eigene Haltung zum Wirtschaften fundiert abzuwägen.

Das bleibt wichtig, weil die ökologischen und sozialen Opfer unserer derzeitigen Wirtschaftsweise nach einer neuen Ausgewogenheit

verlangen, deren Zustandebringen Empathie erfordert wie auch Rationalität, die diesen Namen verdient. Hilfreich ist so ein Buch zudem deshalb, weil mitunter der Eindruck entsteht, die Wirtschaft sei eine große Maschine, in der Menschen als Instrumente dienen, indem sie Instrumente bedienen und es letztlich dabei egal sei, ob darin ein Sinn läge.

Weil Reinhard Fischer dies nicht egal ist, entstand dieses Werk. Es hat sich gelohnt.

Holger Petersen
Professor für Nachhaltigkeitsmanagement
NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft

Vorwort von Prof. Günter Koch

Die Gemeinwohlökonomie hat als wissenschaftliches Thema die Anerkennung weniger, dafür aber umso prominenterer Forscher erhalten, darunter zwei Nobelpreisträger: Elenor Ostrom und Jean Tirole.

Auch wenn die viel zu früh verstorbene Elenor Ostrom zusammen mit ihrem Mann konkrete Projekte einer Almende-Philosophie realisiert hatte, wurde das Thema der Gemeinwohlökonomik in der Wissenschaft bis heute eher Top Down und aus der volkswirtschaftlichen Perspektive studiert. Einen komplementären Ansatz hat die Gemeinwohlbewegung gesucht, wie sie unter der Moderation ihres Gründers Christian Felber initial in Österreich entstanden ist: Eine Arbeitsgruppe vieler Praktiker und Akademiker hat in intensiven Arbeitsrunden Bottom Up das Modell einer sogenannten Gemeinwohlbilanz – intern wegen ihrer Zweidimensionalität auch „Matrix“ genannt – entwickelt, die in Summe zwanzig Kriterienfelder beinhaltet, die jedes für sich einen Aspekt der guten Betriebsführung – insgesamt eingebettet in einen positiv perzipierten gesellschaftlichen Kontext – als zu untersuchen und auszuweisen adressiert.

Die Vorgehensweise, eine aus praktischen Erfahrungen heraus und in mehreren Versionsrunden entwickelte Berichtsmethode zur validen Grundlage vor allem für betriebliche Strategieausrichtungen für Unternehmen zugrunde zu legen, wird von der „reinen Wissenschaft“ gerne in Frage gestellt, so z.B. von T. Meynhardt und A. Fröhlich in ihrem Artikel *„Die Gemeinwohl-Bilanz – Wichtige Anstöße, aber im Legitimationsdefizit“*. Die Autoren machen klar, dass das Thema im wissenschaftlichen Diskurs noch nicht seine „Grounded Theory“ gefunden hat.

In dieser Situation hat der Autor dieser Arbeit, Reinhard Fischer, den Mut gehabt, eine Recherche über die Anwendbarkeit und die Erfahrungen mit der Gemeinwohlbilanzierung anzugehen und, nach einer Setzung des Bezugsrahmens und der Forschungsfrage im ersten Teil seiner Arbeit, durch Interviews mit Praktikern zu eruieren, ob und

wie die Gemeinwohlbilanz zum Vorteil von Unternehmen angewandt wird.

In seiner wissenschaftlichen Vorgehensweise hat der Autor nicht nur einen Beitrag zur Methodendiskussion geleistet, sondern auch Orientierungen herausgearbeitet, wie wertebasiertes, gutes Management von Unternehmen sehr konkret gestaltet werden kann. Dem Werk ist daher eine erfolgreiche Adaption in der Praxis zu wünschen, bis hin zu einer Nutzung auch als Leitfaden zur Gestaltung betrieblicher Strategien einer nachhaltigen und neo-humanistischen Unternehmensführung.

Günter Koch, Prof.
Humboldt Cosmos Multiversity

Kurzzusammenfassung

Der theoretische Teil der Arbeit befasst sich mit ökologischen und sozialen Aspekten der Nachhaltigkeitskrise. Es werden individuelle, unternehmerische und gesellschaftliche Haltungen und Einstellungen vorgestellt, welche als Begründung für und Wege in diese multiple Krise der Gegenwart herangezogen werden können.

Es werden in der Folge Werthaltungen aufgezeigt, welche einen Beitrag zur Überwindung und Wege aus dieser Krise leisten könnten. Werthaltungen, auf deren Basis unsere Gesellschaft hin zu einer nachhaltigen, zukunftssicheren Entwicklung transformiert werden könnte.

Darüber hinaus wird gezeigt, dass westlich geprägte Wissenschaft von einem jahrtausendealten Rationalitätskalkül geprägt wird. Die strenge Orientierung an diesem Kalkül, insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften, trägt wesentlichen Anteil an den gegenwärtigen krisenhaften Erscheinungen. Lösungsmöglichkeiten könnten in einer Ergänzung der rationalen Weltsicht durch eine Hinwendung zur Verbundenheit mit dem Lebendigen, sohin einer „Versöhnung“ von Ratio und Emotio, bestehen.

Im empirischen Teil wird aus der Vielzahl von alternativen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodellen die Gemeinwohlökonomie herausgegriffen, die sich explizit einem Wirtschaften auf der Grundlage von „menschenzugewandten“ Wertvorstellungen verschrieben hat.

Es stellt sich die Frage, ob ein solcherart verfasstes Wirtschaftsmodell für die unter seinen Prämissen agierenden Unternehmen die Möglichkeit bietet, Business Cases for Sustainability zu generieren.

Der Autor kommt zu dem Schluss, dass dies möglich ist. Die von den interviewten Unternehmen genannten Gesinnungen und Werte sind: ökologische Nachhaltigkeit, Kooperation, Zukunftsorientierung, Vertrauen und Selbstbestimmung.

Junge Unternehmen, deren Wertesystem entscheidend von den Prämissen der GWÖ geprägt wurden, scheinen dabei vermehrt Anteile der ethisch-philanthropischen Motivationssphäre aufzuweisen, wäh-

rend langjährig etablierte Unternehmen ihr Augenmerk stärker auf den ökonomischen Erfolg der gesetzten Maßnahmen zu legen scheinen. Hinsichtlich der Erstellung von BCfS spielt dies insofern eine Rolle, als erstere Unternehmen die Gemeinwohlbilanz verstärkt als systemisches Instrument zur Erstellung von BCfS verwenden. Bei zweiteren erscheinen die BCfS eher als Ergebnis der in der Unternehmenskultur gelebten Werte des Unternehmens.

Eine Ausrichtung an humanistischen Werten als Grundlage der Unternehmensphilosophie vorzunehmen und diese auch tatsächlich im täglichen Business umzusetzen könnte jenen entscheidenden Unterschied zu konventionell tätigen Unternehmen bezeichnen. Wie Zukunft gelingt hängt auch von der Gesinnung der handelnden Unternehmen ab.