

Thomas Rosenthal
Bernd Fittkau *Hrsg.*

Gemeinwohloökonomie im Gesundheitswesen

eine zukunftsweisende Perspektive



Springer VS

Forum Gesundheitsmanagement

Reihe herausgegeben von

Thomas Rosenthal, Institut für Gesundheitsmanagement, Diploma Hochschule,
Elmshorn, Deutschland

Joachim Conrad, DIPLOMA Hochschule, Elmshorn, Deutschland

Die Schriftenreihe Forum Gesundheitsmanagement soll die für die Praxis des Managements im Gesundheitsbereich notwendigen Themen interdisziplinär aufgreifen und innovative Aspekte des Gesundheitsmanagements institutionsübergreifend behandeln. Die Schriftenreihe möchten den Wandel im Gesundheitsbereich und die damit verbundenen Herausforderungen des Gesundheitsmanagements kritisch begleiten – sich aber auch auf eine Spurensuche nach neuen innovativen Ansätzen im Gesundheitsmanagement begeben. Die Schriftenreihe soll eher forschungsorientiert sein – neben (empirischen) Forschungsstudien aber auch Praxisberichte enthalten. Jeder Band behandelt ein relevantes und zukunftsweisendes Thema des Gesundheitsmanagements. Darüber hinaus können auch exzellente Dissertationen zum Gesundheitsmanagement aufgenommen werden

Thomas Rosenthal · Bernd Fittkau
(Hrsg.)

Gemeinwohlökonomie im Gesundheitswesen

eine zukunftsweisende Perspektive

 Springer VS

Hrsg.

Thomas Rosenthal
Elmshorn, Schleswig-Holstein
Deutschland

Bernd Fittkau
Hamburg, Deutschland

ISSN 2662-5229

ISSN 2662-5237 (electronic)

Forum Gesundheitsmanagement

ISBN 978-3-658-37554-6

ISBN 978-3-658-37555-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37555-3>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Eggert

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Einleitung

Die Schriftenreihe *Forum Gesundheitsmanagement* ist breit angelegt, greift die für die Praxis des Managements im Gesundheitsbereich notwendigen Themen interdisziplinär auf und behandelt innovative Aspekte des Gesundheitsmanagements institutionsübergreifend. Die Schriftenreihe möchten den Wandel im Gesundheitsbereich und die damit verbundenen Herausforderungen des Gesundheitsmanagements kritisch begleiten – sich aber auch auf eine Spurensuche nach neuen innovativen Ansätzen im Gesundheitsmanagement begeben.

Anliegen der Schriftenreihe *Forum Gesundheitsmanagement* ist eine theoretische Fundierung zum Gesundheitsmanagement – aber auch ein hoher Praxisnutzen der einzelnen Beiträge. Es soll stärker eine an zentralen Problemfeldern des Gesundheitsmanagements orientierte Sichtweise zum Tragen kommen – jeder Band der Schriftenreihe behandelt ein relevantes Thema des Gesundheitsmanagements.

Der vorliegende *Band 1* beschäftigt sich mit der Gemeinwohlökonomie im Gesundheitsbereich. Die Gemeinwohlökonomie ist ein alternativer zukunftsweisender Ansatz für das Wirtschaftssystem, der auf gemeinwohlfördernden Werten aufbaut (Menschenwürde und Ethik, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologie und Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitentscheidung). Sie ist ein Veränderungshebel auf wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Ebene, indem sie Mensch und Umwelt in den Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns stellt.

Inzwischen ist die Gemeinwohlökonomie zu einer weltweiten Bewegung geworden. Das Herzstück der Gemeinwohlökonomie ist die Bilanz (die Wertebereiche beziehen sich dabei jeweils auf bestimmte Bezugsgruppen wie

Lieferanten, Eigentümer bzw. Finanzpartner, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kunden bzw. Mitunternehmen, Gesellschaftliches Umfeld). Unternehmen und Regionen können mit dem umfassenden Instrument der Bilanzierung und dem eigenen Bericht die ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit erfassen. Grundsätzlich soll die Bedeutung dieses Ansatzes für eine zukunftsweisende Entwicklung im deutschen Gesundheitswesen herausgearbeitet werden.

Dazu werden zunächst die konzeptionellen *Grundlagen* der Gemeinwohlökonomie vermittelt und die Facetten einer gesunden Marktwirtschaft diskutiert. Die *Einzelbeiträge* befassen sich mit relevanten Aspekten des Konzepts (orientierende Werte für Gesundheitsberufe, innovatives Pflegekonzept im ambulanten Bereich, ökologische Nachhaltigkeit in Arztpraxen) – hier wird auch auf die Rolle des Gesundheitsmanagements eingegangen (neues Führungsmodell, wertorientiertes Unternehmen wie die Heiligenfeld Kliniken).

Mittlerweile ist die Gemeinwohlökonomie auch im Gesundheitswesen angekommen. Einige Einrichtungen haben sich als Vorreiter bereits zertifizieren lassen – diese Einrichtungen stellen sich unter der Rubrik *Praxisberichte* vor und zeigen die Bedeutung dieses Ansatzes für ihre Institution auf (die BKK ProVita als erste klimaneutrale und erste gemeinwohlbilanzierte Krankenkasse Deutschlands, zwei Apotheken, eine Praxisgemeinschaft und eine Zahnarztpraxis).

Die genossenschaftliche Bewegung kann auf eine lange Tradition (sowohl weltweit als auch in Deutschland) zurückblicken. Insbesondere in Deutschland sind seit den Pionieren der Genossenschaftsbewegung wie Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818–1888) und Hermann Schulze-Delitzsch (1808–1883) zahlreiche Genossenschaftsorganisationen unter der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ (eG) in verschiedenen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft gegründet worden. Auch im Gesundheitsbereich ist der Genossenschaftsgedanke schon lange angekommen und viele Gesundheitsorganisationen haben sich in diesem Bereich bereits etabliert.

Aktuell ist auch im Gesundheitswesen eine Tendenz zu erkennen, dass sich immer mehr Menschen für dieses Modell der Gemeinnützigkeit (der auf genossenschaftlichen Werten basierenden Idee) interessieren, um diesbezüglich neue Wege zu beschreiten: Beispielsweise soll eine Genossenschaft die hausärztliche Versorgung im Odenwald sichern, um dem Ärztemangel in der Region entgegenzuwirken. Die Gesundheitsregion Siegerland ist in eine Genossenschaft umgewandelt worden und versorgt z. B. geriatrische Patienten im häuslichen Umfeld und im Pflegeheim sowie Patienten mit chronischen Wunden. Die Gemeinden Jestetten, Lottstetten, Dettighofen und Hohentengen sowie drei Ärzte

und das Klinikum Hochrhein haben in 2021 die gemeinnützige Genossenschaft ZipHo gegründet, um auch hier die Gesundheitsversorgung in der Region langfristig zu sichern. Das Ortenau Klinikum und das genossenschaftliche Netzwerk HonMed bereiten für 2022 die Neuorganisation der notärztlichen Versorgung vor.

Auch im Gesundheitsbereich haben sich genossenschaftliche Organisationen etabliert und arbeiten teilweise seit Jahren sehr erfolgreich – der Band greift die bislang gemachten Erfahrungen dazu in drei *Praxisberichten* auf (Ärztegenossenschaft Nord eG, Ärztehaus Stadt Tengen eG, Seniorengenossenschaft Riedlingen).

Elmshorn
im Februar 2022

Thomas Rosenthal

Inhaltsverzeichnis

Grundlagenbeiträge

Einführung in die Gemeinwohlökonomie	3
---	---

Helmut Janßen-Orth

Gesunde Marktwirtschaft – das Leben, die Ökonomie und das soziale Nervengeflecht	25
---	----

Ellis Huber

Einzelbeiträge

Werteorientierung für Gesundheitsberufe	51
--	----

Bernd Fittkau

Die Heiligenfeld Kliniken – ein lebendiges und wertorientiertes Unternehmen	73
--	----

Joachim Galuska

Reinventing Organizations und Buurtzorg – Integration der neuen Ansätze in das deutsche Pflegesystem	93
---	----

Peggy Heer und Thomas Rosenthal

Ökologische Nachhaltigkeit in Arztpraxen und Planetare Gesundheit	149
--	-----

Christine Clar, Nikolaus C.S. Mezger und Marlene Thöne

Praxisberichte zur Gemeinwohlökonomie im Gesundheitswesen

Die BKK ProVita – die Kasse fürs Leben	175
---	-----

Maximilian Begovic und Christine Winkelmayr

Gemeinwohl-Bilanzierung in der St. Rochus-Apotheke	191
Annegret Binder und Albrecht Binder	
Apotheke am Goetheplatz – eine kleine Apotheke mit großen Ideen. . . .	211
Anja Thijsen	
Gemeinwohlökonomie in der Kassenarztpraxis – eine Bestandsaufnahme	229
Andreas Neubauer	
Zahnarztpraxis am Kreuzberg – auch um das Gemeinwohl zu mehrn.	243
Matthias Eigenbrodt	
 Praxisberichte zu Genossenschaften im Gesundheitswesen	
Die Ärztegenossenschaft Nord eG – Erfahrungen mit dem Genossenschaftsmodell.	255
Thomas Rampoldt, Laura Lüth und Lars Prinzhorn	
Ärztehaus Stadt Tengen eG – Erfahrungen aus dem ersten genossenschaftlichen Ärztehaus-Projekt Süddeutschlands	279
Marian Schreier	
Senioren-genossenschaft Riedlingen – eine Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen	291
Josef Martin	

Grundlagenbeiträge



Einführung in die Gemeinwohlökonomie

Helmut Janßen-Orth

1 „Die Welt ist aus den Fugen“

Die aktuelle Weltlage ist durch eine Vielzahl von Krisen und Problemlagen gekennzeichnet: Klimakrise und Artensterben; Raubbau an unseren natürlichen Ressourcen; Spaltung zwischen Arm und Reich; Armuts-, Kriegs- und Klimaflüchtlinge; unmenschliche Arbeitsbedingungen; prekäre Arbeitsverhältnisse; Stress und Sinnverlust in der beruflichen Tätigkeit oder Vernachlässigung der öffentlichen Infrastruktur.

Des Weiteren hat sich die Marktwirtschaft zu einer „Machtwirtschaft“ großer, global agierender Akteure in der Plattform-Ökonomie (Facebook, Amazon, Microsoft, Google) und Finanzindustrie (z. B. Blackrock, Vanguard) entwickelt. Diese machtvollen Player verstehen es, das wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Leben in ihrem Sinne zu beeinflussen. Das Vertrauen in die Lösungs- und Gestaltungskompetenz der politischen Entscheidungsträger sinkt und in Teilen der Bevölkerung schlägt sich eine zunehmende Verunsicherung und Perspektivlosigkeit in rechtspopulistischen Haltungen und fremdenfeindlichen Abwehrreaktionen nieder.

Bei aller Komplexität der gesellschaftlichen Zusammenhänge und Strukturen wird hier davon ausgegangen, dass die gegenwärtige Wirtschaftsweise hauptver-

Helmut Janßen-Orth unter Mitarbeit von Dieter Weiland
Helmut Janßen-Orth ist verstorben.

H. Janßen-Orth (✉)
GWÖ Hamburg, Hamburg, Deutschland
E-Mail: diego.weiland@ecogood.org

antwortlich für die skizzierten Krisenphänomene ist. Bei dieser kapitalistischen Art des Wirtschaftens wird fortwährend versucht, aus Geld mehr Geld zu machen und ein schrankenloses Wirtschaftswachstum zu generieren, obwohl ein grenzenloses Wachstum vor dem Hintergrund begrenzter planetarischer Ressourcen eine Illusion ist. Die kapitalistische Marktwirtschaft orientiert sich an einer einseitigen Zielorientierung: Der wirtschaftliche Erfolg wird an quantitativen Größen ausgerichtet, sodass ethische Ziele nicht angemessen berücksichtigt und die ökologischen und sozialen Folgekosten externalisiert und verdrängt werden.

Zur erfolgreichen Bearbeitung der Probleme des 21. Jahrhunderts bedarf es einer realistischen „Zukunftskunst“ (vgl. Scheidewind, 2018: 32 ff.), um die Welt so zu gestalten, dass für fast zehn Milliarden Menschen auf diesem Planeten ein gutes Leben ermöglicht wird – und dabei die globalen ökologischen Grenzen nicht überschritten werden. Wir brauchen eine Neuausrichtung sowohl in der realen Wirtschaft als auch im Denken über die Ökonomie (Ökonomik).

In diesem Prozess der Entwicklung von konkreten Utopien bringt sich auch die Gemeinwohlökonomie (GWÖ) ein. Sie versteht sich als ein alternatives Wirtschaftskonzept, in dem humane, soziale und ökologische Ziele im Zentrum des ökonomischen Handelns stehen.¹

¹Die weltweite Corona-Pandemie verdeutlicht noch einmal die Notwendigkeit einer Neuorientierung der Wirtschaft: Die skizzierte Krisenlandschaft erfährt durch die Corona-Krise eine weitere Zuspitzung. Die Pandemie verschärft die sozialen Probleme: Die Benachteiligten leiden besonders aufgrund milieubedingter Vorerkrankungen und erschwerem Zugang zur medizinischen Versorgung. Auch die negativen wirtschaftlichen Folgen treffen vermehrt die prekär Beschäftigten. Die weltweit agierenden Internetkonzerne hingegen erhöhen ihre Umsätze und bauen ihren Einfluss aus. Die gegenwärtige Wirtschaftsweise führt zu einem ungebremsten Raubbau an den natürlichen Ressourcen und zu einem wachsenden Druck des Menschen auf bisher unberührte Lebensräume von Wildtieren. Der zunehmende Kontakt von Mensch und Tier sowie eine intensive Massentierhaltung erleichtert das Überspringen von Viren auf die Menschen (Zoonosen) und begünstigt das Entstehen neuartiger Krankheiten wie COVID-19. Die weltweiten Maßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Krise zeigen, dass schnelles und wirksames politisches Handeln möglich ist. Die Gefahr besteht jedoch, dass zu einer zweifelhaften „Normalität“ des Vor-Corona-Zustandes zurückgekehrt wird und die angemessene Bearbeitung der vielfältigen Krisen, besonders der ungebremsten Erderwärmung, nicht erfolgt. Gleichwohl haben viele Menschen in der Corona-Krise die Erfahrung gemacht, dass ein „immer Höher-Schneller-Weiter“ nicht zu einem sinnerfüllten Leben führt und es von daher eine Offenheit für Alternativen zur gegenwärtigen Produktions- und Lebensweise gibt – Elemente einer gemeinwohlorientierten Post-Corona-Ökonomie finden sich unter: https://web.ecogood.org/media/filer_public/05/dc/05dc6282-6308-449a-ad30-e2dbef718a31/ecg_ger_joint_opinion_post-corona_economy.pdf [28.10.2020].

2 Die Leere in der herrschenden Wirtschaftslehre

Leider thematisiert die Wirtschaftswissenschaft, die an Universitäten und Hochschulen schwerpunktmäßig gelehrt wird, die vielfältigen Krisenphänomene und Herausforderungen (soziale Ungleichheit, ökologische Krise) nur unzureichend und geht von unrealistischen Annahmen und Modellen aus (Stabilitäts- und Gleichgewichtshypothese der Märkte). Da die gegenwärtigen einzel- und gesamtwirtschaftlichen Zielsysteme (Maximierung der Unternehmergewinne, steigendes Bruttoinlandsprodukt) die zentralen Orientierungsgrößen sind, fehlt auch die Beschäftigung mit realistischen Alternativen zu kapitalistischen Marktwirtschaften. Im Folgenden werden einige Leer- und Schwachstellen der traditionellen, neoklassischen Wirtschaftswissenschaft skizziert, um die Grundlagen der Gemeinwohlökonomie zu verdeutlichen.

Die Mainstream-Ökonomie stellt die Wirtschaft in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung als eigenständige Einheit. Die Ökonomie wird *nicht als Teil eines größeren Ganzen* betrachtet, sie ist nicht „eingebettet“ in gesellschaftliche und natürliche Abläufe. Im Gegenteil: Die Ökonomie (und die sich auf sie beziehende traditionelle Denkweise) erhalten ein immer größeres Gewicht und durchdringen auch andere gesellschaftliche Bereiche. Der Bildungs-, Gesundheits- und Pflegebereich etwa wird durch einseitig quantitative Kennziffern einer immer stärkeren Ökonomisierung unterworfen.³

Eine ganzheitliche Betrachtungsweise weist die Verselbständigung des Teilsystems Ökonomie zurück und begreift demgegenüber die Wirtschaft als Subsystem, eingebettet in gesellschaftliche und politische Zusammenhänge. Das heißt auch, dass Gesellschaft und Politik als übergeordnete Regelsysteme durch demokratische Prozesse den Rahmen vorgeben, in dem sich die Ökonomie bewegt.

Wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Prozesse wiederum sind „eingebettet“ in ökologische Zusammenhänge und es müssen die sich daraus ergebenden planetarischen Grenzen beachtet werden (Abb. 1).⁴

In der vorherrschenden Ökonomie findet zudem *keine ausreichende Diskussion über Ziele und Werte der Ökonomie* sowie Sinn und Zweck des

³Gegen ein „Diktat der Ökonomie“ regt sich jedoch auch Widerstand: vgl. die Ärzte-Kampagne „Mensch vor Profit“.

⁴Näheres über die Einbettungs- und Entbettungsprozesse im modernen globalen Kapitalismus findet sich bei Scheidewind, 2018: 68 ff.

Von der „**Entbettung**“ der Wirtschaft zur „**Einbettung** der Ökonomie“

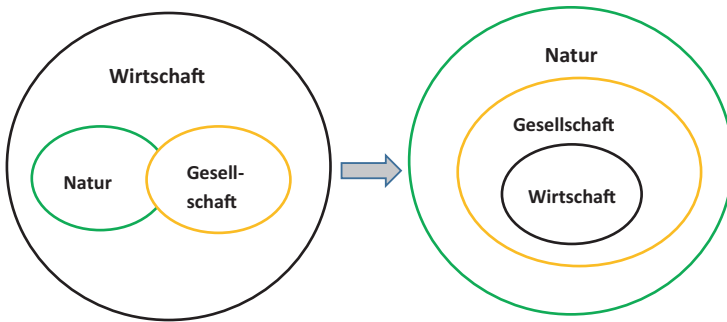


Abb. 1 Für eine Neuorientierung in der Ökonomie. (Eigene Darstellung²)

Wirtschaftens statt. Auf den ersten Seiten der einschlägigen betriebs- und volkswirtschaftlichen Lehrbücher heißt es meist, dass Wirtschaften bedeutet, durch „Produktion und Verwendung knapper Güter die menschlichen Bedürfnisse“ (Hardes & Schmitz, 2000: 2) zu erfüllen. Es wird jedoch in der Regel nicht diskutiert, was eine erfolgreiche Bedürfnisbefriedigung durch Güter und Dienstleistungen bedeutet und wann eine Bedürfnisbefriedigung als erfolgreich zu bewerten wäre. Dies verwundert auch nicht, da qualitative Ziele in der Ökonomie eine untergeordnete Rolle spielen und eine einseitige Ausrichtung auf eine quantitative und monetäre Zielerreichung (Finanzgewinn, Bruttoinlandsprodukt) verfolgt wird.⁵

Während es zumindest noch Ansätze einer Diskussion über das Bruttoinlandsprodukt (BIP) als Wohlfahrtsmesser gibt (ohne dass diese Diskussionen bisher zu einer Implementierung alternativer Wohlfahrtsmesser geführt haben und die BIP-Steigerung in der Mainstream-Ökonomie weiterhin als gesamtwirtschaftliches Erfolgskriterium und Zielgröße herangezogen wird), wird auf einzelwirtschaftlicher

²https://makronom.de/der-markt-und-das-klima-37474?utm_source=rss [05.11.2020]

⁵ „Bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen stehen (jedoch) ökonomische Erfolgs- und Liquiditätsziele im Vordergrund“ (Schweitzer & Küpper, 2008: 2). „Triebfeder seines Handelns (des Unternehmers) ist das erwerbswirtschaftliche Prinzip, d. h. das Bestreben, bei der Leistungserstellung und -verwertung das Gewinnmaximum zu erreichen“ (Wöhe, 1986: 6).

Ebene die Steuerung der Unternehmung durch das quantitative Gewinnmaximierungsprinzip als selbstverständlich angesehen und überhaupt nicht infrage gestellt.⁶

Die einzelwirtschaftliche Steuerung wird sogar noch überhöht: Die Verfolgung der Eigeninteressen durch die Wirtschaftssubjekte, so die Hoffnung etwa bei Adam Smith, soll auch die Gesamtinteressen einer Gemeinschaft über die „unsichtbare Hand“ des Marktes zum harmonischen Ausgleich führen.⁷ Eine von vornherein vorhandene Deckungsgleichheit von Einzel- und Gesamtinteressen ist allerdings nicht nachweisbar bzw. unrealistisch.

Ein hoher Finanzgewinn, der in der traditionellen Betrachtungsweise der Indikator eines unternehmerischen Erfolges ist, sagt jedoch nichts darüber aus, ob

- die hergestellten Produkte und Dienstleistungen qualitativ hochwertig und langlebig sind;
- die Produkte und Dienstleistungen umweltfreundlich sind, indem sie z. B. CO₂-neutral bereitgestellt werden und einen niedrigen Rohstoff- und Energieaufwand aufweisen;
- die Gleichberechtigung der Geschlechter gefördert und sog. Problemgruppen (Geflüchtete, Menschen mit Behinderungen, Langzeitarbeitslose) in den Arbeitsprozess integriert werden;
- die Arbeitsbedingungen – auch bei den Zulieferern – menschenwürdig sind und Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden;
- die Entlohnung einschließlich der Einkommensspreizung fair ist.

⁶Besonders konsequent gehen neoliberale und marktradikale Autoren vor: Jegliche Berücksichtigung ethischer, ökologischer und sozialer Aspekte im unternehmerischen Zielsystem wird zurückgewiesen. Milton Friedman stellt fest: *The business of business is business*. „Die soziale Verantwortung eines Unternehmens besteht darin, seinen Gewinn zu steigern.“ Bei Alfred Rappaport, dem „Vater“ des Shareholder-Value-Konzeptes (Steigerung des Unternehmenswertes im Interesse der Aktionäre) heißt es: „In einer Marktwirtschaft, die die Rechte des Privateigentums hochhält, besteht die einzige soziale Verantwortung des Wirtschaftens darin, Shareholder Value zu schaffen“ (zit. nach Leitz, 2008).

⁷„Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Bäckers, Brauers erwarten wir unsere tägliche Mahlzeit, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen verfolgen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil“ (Smith, 2009: 60). Mit diesem Zitat soll nicht das umfangreiche Werk von Adam Smith charakterisiert, sondern die im neoklassischen Denken angelegte Eigennutzorientierung verdeutlicht werden.

Die traditionelle unternehmerische Erfolgskennziffer gibt keine Auskunft darüber, ob Unternehmen zum Wohle von Mensch und Umwelt handeln. Durch die Ausblendung wirtschaftsethischer Fragestellungen werden die Folgen unternehmerischen Handelns nicht überprüft. Demgegenüber schlägt die Gemeinwohlökonomie eine Erweiterung der unternehmerischen Erfolgsmessung vor: Der Beitrag der Unternehmen zum Gemeinwohl soll erfasst und gemessen werden.

Zur Überwindung der ethischen Leere in der traditionellen, neoliberal ausgerichteten Ökonomik bedarf es auch eines *neuen Menschenbildes*. Ein realistischeres Menschenbild muss die Kunstfigur des rational und autonom handelnden sowie auf seinen Vorteil ausgerichteten homo oeconomicus⁸ ablösen, der als „asozialer Typ“ (Hickel in: Deutschlandfunk, 2019) nur seine monetären Interessen maximiert. Statt autonom und individualistisch handelnd, agiert der Mensch jedoch in einem Geflecht von sozialen Beziehungen. Als soziales Wesen entwickelt er sich in Kooperation mit anderen.⁹

Dieses einseitige Menschenbild des egoistisch handelnden homo oeconomicus wird durch die universitäre Ausbildung sowie durch die Übernahme in Teilen der Medien weitergetragen und wird zur Handlungsmaxime auch im Alltagsleben. Wir brauchen eine *neue Ökonomik*,

- die die einseitige Orientierung auf einen neoklassischen Mainstream überwindet und andere wirtschaftswissenschaftliche Theorien und Fragestellungen gleichberechtigt einbezieht und
- die sich als interdisziplinäre Wissenschaft versteht, mit anderen Disziplinen kooperiert und Frage- und Problemstellungen der Soziologie, Politologie, Psychologie und Philosophie aufnimmt.¹⁰

⁸Wenn wir die im Abschnitt „Neue Ziele in der Gemeinwohlökonomie“ skizzierte Unterscheidung zwischen oikonomia und chrematiska anwenden, müsste der homo oeconomicus der traditionellen Ökonomie eigentlich homo chrematistikos heißen.

⁹„Menschen sind immer schon sozial, bevor sie auch zu Individuen werden. Menschliche Überlebensgemeinschaften basieren nicht auf Individualismus und Konkurrenz, sondern auf Kooperation“ (Welzer, 2013:176).

¹⁰Bezeichnend ist es, dass viele weiterführende Beiträge zu wirtschaftlichen Fragestellungen von Autoren kommen, die keine traditionelle wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung vorweisen. Dies trifft auch auf den Autor der Gemeinwohlökonomie zu. Christian Felber hat Romanische Sprachen, Politikwissenschaft, Soziologie und Psychologie studiert.

Inzwischen gibt es verschiedene ökonomische Ansätze, die die Einseitigkeit der traditionellen Ökonomik kritisieren und nach Alternativen zum gewinngetriebenen Kapitalismus suchen. In Deutschland und Österreich entstand 2014 aufgrund der Unzufriedenheit mit der Mainstream-Ökonomik als Studierendeninitiative das Netzwerk für Plurale Ökonomik. „In der Krise steckt auch die Art, wie Ökonomie an den Hochschulen gelehrt wird [...]. Wir beobachten eine besorgniserregende Einseitigkeit der Lehre“.¹¹

Auch Christian Felbers Konzept der Gemeinwohlökonomie wurde von der traditionellen Ökonomie als „nicht wissenschaftlich, einseitig und normativ“ charakterisiert. Aufgrund dieser Kritik hat Christian Felber sich mit den Unzulänglichkeiten der Mainstream-Ökonomik in seinem neuen Buch (Felber, 2019) auseinandergesetzt, um einen Selbstreflexionsprozess im akademischen Bereich anzustoßen.¹²

Es existieren inzwischen verschiedene alternative Wirtschaftsmodelle wie z. B. „Die Große Transformation“ (Scheidewind, 2018), die Postwachstumsökonomie (Paech, 2012; vgl. dazu auch Kolleg Postwachstumsgesellschaften der Friedrich-Schiller-Universität Jena unter <http://www.kolleg-postwachstums.de>), die „Solidarische Ökonomie“ (Bender et al., 2011; vgl. dazu auch <http://www.degrowth.info/de/dib/degrowth-in-bewegungen/solidarische-oekonomie/>), die „Donut-Ökonomie“ (Raworth, 2017), die „Wirtschaftsdemokratie“ (Demirovic, 2018), eine feministische Care-Ökonomie (Bauhardt & Caglar, 2010) oder das Forum for a new Economy (vgl. <http://www.newforum.org>).

In diese Entwicklung von Alternativen ordnet sich auch die Gemeinwohlökonomie ein. Sie macht den Vorschlag, die bestehende kapitalistische Marktwirtschaft

¹¹ Vgl. Netzwerk Plurale Ökonomik (2019). Auf der Homepage des Netzwerkes heißt es: „Ein Blick in die tägliche Presse zeigt: Ob Hunger, Umweltzerstörung, Klimawandel, Finanzmarktkrise, soziale Ungleichheit oder Arbeitslosigkeit – die (ökonomischen) Probleme unserer Zeit sind vielfältig und komplex. Die Antworten der akademischen VWL, privaten Forschungsinstituten und der Presse sind hingegen meist eindimensional. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass die dahinter liegenden theoretischen Konzepte meist ein und derselben Denkschule entspringen, weshalb ihre Modelle einseitig und ihre Perspektive eingeschränkt bleiben. Genau hier liegt das Problem.“

¹² In dem Buch „This is not Economy“ werden eine Vielzahl weiterer Schwachstellen der neoklassischen Ökonomik ausführlich behandelt: der „Glauben“ an ein Marktgleichgewicht mit einer Vielzahl unrealistischer Annahmen (vollständige Information der Marktteilnehmerinnen bzw. Marktteilnehmern usw.), das Festhalten an einem vermeintlich wertfreien, naturwissenschaftlichen Wissenschaftsverständnis oder die Abschottung von ethischen Fragestellungen.

schrittweise in eine ökologisch-solidarische Alternativökonomie umzuwandeln und strebt dabei den konstruktiven Austausch mit anderen Ansätzen an – und geht nicht davon aus, dass mit ihrem Konzept die Überlegungen für eine sozial- und naturverträgliche Wirtschaftsweise beendet sind. Aber die Gemeinwohlökonomie macht ein Angebot hier und heute mit den Veränderungen des gegenwärtigen Wirtschaftssystems zu beginnen, praktische Erfahrungen zu sammeln, diese zu reflektieren sowie Theorie- und Praxisschritte daraufhin weiter zu entwickeln.

3 Zur Entstehung der Gemeinwohlökonomie

Die Erstauflage des Buches „Gemeinwohl-Ökonomie“ (Felber, 2018), das Christian Felber zusammen mit österreichischen Attac-Unternehmerinnen bzw. -Unternehmern 2010 veröffentlicht hatte, war der Startschuss zu einer weltweit wachsenden Bewegung, wenngleich der Schwerpunkt bisher noch in den deutschsprachigen Ländern liegt. Weltweit gibt es mehr als 11.000 Unterstützerinnen bzw. Unterstützer, über 4000 Aktive, 31 GWÖ-Vereine und mehr als 180 Regionalgruppen, die die Ideen der Gemeinwohlökonomie verbreiten. Mehr als 2000 Unternehmen unterstützen die Gemeinwohlökonomie, gut 500 Unternehmen haben eine Gemeinwohlbilanzierung durchgeführt, darunter der Outdoor-Ausrüster vaude, die Sparda-Bank München, der Gewürz- und Kräuterhandel Sonnentor, die Krankenkasse BKK ProVita, die Tageszeitung (taz) und der Suchmaschinen dienst Ecosia GmbH.

Die Gemeinwohlbilanzierung beschränkt sich nicht auf Unternehmen, auch Nichtregierungsorganisationen (NGO) wie die bekannte Umweltschutzorganisation Greenpeace Deutschland haben sich mit der Gemeinwohlökonomie intensiv befasst. Beispielsweise hat Greenpeace Deutschland den Prozess der Gemeinwohlbilanzierung im Jahr 2017 durchgeführt und wurde von GWÖ-Auditoren zertifiziert. In 2020 erfolgte eine erfolgreiche Rezertifizierung.

Ebenso haben sich einige Bildungseinrichtungen (Fachhochschule Burgenland, International Graduate Center der Hochschule Bremen) und die ersten Gemeinden in Deutschland (Kirchanschöring in Bayern; Bordelum, Breklum, Klixbüll in Nordfriesland; die Stadt Steinheim im Kreis Höxter) zertifizieren lassen.

Inzwischen hat die Idee der Gemeinwohlökonomie auch Eingang gefunden in die Koalitionsverträge der Landesregierungen von Baden-Württemberg (2016) und Hessen (2018). Auch im Koalitionsvertrag des rot-grünen Senats in Hamburg wird als Pilotprojekt die Gemeinwohlbilanzierung eines öffentlichen

Unternehmens festgehalten. Nach einer positiven Evaluation soll die Bilanzierung auf alle öffentliche Unternehmen ausgedehnt werden (2020). Außerdem hat der Wirtschafts- und Sozialausschuss der Europäischen Union mit 86 % Ja-Stimmen einem Initiativantrag für die Gemeinwohlökonomie zugestimmt (2015).

Die Gemeinwohlökonomie versteht sich als weitgehend ehrenamtliche soziale Bewegung und strebt ein kontinuierliches Wachstum mit globaler Verbreitung an. Die Regionalgruppen der Gemeinwohlökonomie tragen die Ideen in Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Bildungseinrichtungen und begleiten die Akteure bei Umsetzungs- bzw. Veränderungsprozessen.

4 Neue Ziele in der Gemeinwohlökonomie

Die Gemeinwohlökonomie knüpft an die aristotelische Idee der *oikonomia* an: Die wirtschaftlichen Aktivitäten sind auf das gute Leben für alle ausgerichtet und nicht auf das Ziel des Gelderwerbes und der Kapitalvermehrung (*chrematistike*) (Felber, 2019: 146 ff.). Die ökonomischen Handlungen sollen sich auf das Gemeinwohl als übergeordnetes Ziel ausrichten. Auch die meisten Verfassungen geben diese Leitlinie vor. In der bayerischen Verfassung heißt es: „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl“ (Art. 157). Im Grundgesetz steht: „Eigentum verpflichtet“ und „sein Gebrauch soll zugleich dem Wohl der Allgemeinheit dienen.“ (Art. 14 Grundgesetz). In der spanischen Verfassung findet sich in Art. 128 die Aussage, dass „der gesamte Reichtum des Landes in seinen verschiedenen Formen und unbeschadet seiner Trägerschaft [...] dem allgemeinen Interesse untergeordnet“ ist.

Die Gemeinwohlökonomie schlägt vor, dass diese Verfassungsziele zu unmittelbaren Zielen für das unternehmerische Handeln und die Erfolgsmessung werden. Das heißt im Einzelnen, dass bei

- einer Investitionsentscheidung nicht die maximale Kapitalrendite, sondern der Gemeinwohlbeitrag bzw. der gesellschaftliche Mehrwert der Investition;
- der einzelwirtschaftlichen Erfolgsmessung nicht der maximale Jahresgewinn, sondern der Gemeinwohlbeitrag des Unternehmens gemessen durch die Gemeinwohlbilanz;
- bei einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung das Gemeinwohlprodukt statt des Bruttoinlandsproduktes

erfasst wird.

In einem **Gemeinwohlprodukt** auf volkswirtschaftlicher Ebene könnte durch verschiedene Indikatoren (Bildung, Gesundheit, demokratische Teilhabe, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gleichheit und Sicherheit, subjektives Wohlbefinden) der Erfolg einer Volkswirtschaft umfassend erfasst werden.¹³ Über Auswahl und Gewichtung der Indikatoren sollte in den parlamentarischen Gremien sowie auf Bürgerkonventen demokratisch entschieden werden.

Die klassische einzelbetriebliche Erfolgsrechnung sieht im Menschen nur einen Kostenfaktor und die Natur als kostenlos auszubeutende Ressourcenquelle. Die quantitative Erfolgsmessung führt dazu, dass gerade diejenigen Unternehmen wirtschaftliche Vorteile haben, die menschenunwürdige Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten tolerieren und dem Raubbau natürlicher Ressourcen wenig Beachtung schenken – und somit soziale und ökologische Kosten externalisieren. Diejenigen Unternehmen, die fair und ethisch orientiert handeln, haben höhere Kosten und entsprechend höhere Verkaufspreise. Aufgrund der niedrigeren Marktanteile sind sie nur Nischenanbieter und ihr gesamtwirtschaftliches Gewicht ist sehr gering.

Die Gewinnermittlung eines Unternehmens erfolgt auch in der Gemeinwohlökonomie weiterhin, denn Kosten sollen gedeckt und das finanzielle Ergebnis erfasst werden. Doch die klassische Finanzbilanz wird zur Nebenbilanz, die **Gemeinwohlbilanz** wird die Hauptbilanz. Die klassische Finanzbilanz drückt nicht mehr den unternehmerischen „Erfolg“ aus. Der Erfolg misst sich am Beitrag des Unternehmens zum Gemeinwohl einer Gesellschaft, an einem guten Leben für alle innerhalb der planetarischen Grenzen. Der unternehmerische Gewinn wird nur noch zu einem Mittel zum Zweck der Steigerung des Gemeinwohls und ist nicht mehr Selbstzweck im Sinne einer permanenten Kapitalverwertung und Kapitalwertsteigerung.

Während die meisten alternativen Berichtsinstrumente die Finanzbilanz nur erweitern und sich im Konfliktfall ökonomische Ziele und Zwänge gegenüber sozialen und ökologischen Zielen durchsetzen, steht die Gemeinwohlbilanz als nicht quantitatives Berichtsinstrument im Zentrum des unternehmerischen Handelns.

¹³ Inzwischen gibt es eine Vielzahl alternativer Wohlstandsmesser: Bruttonationalglück in Bhutan, den Index des nachhaltigen wirtschaftlichen Wohlergehens (ISEW), den Happy Planet Index (HPI), den Human Development Index (HDI) oder auch den Better Life Index (BLI) der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung).

5 Werte als Grundlage der Gemeinwohlökonomie

In der Gesellschaft finden sich im Alltagsleben im Zusammensein mit Freundinnen bzw. Freunden, in Eltern-Kind-Beziehungen, bei ehrenamtlichen Tätigkeiten in Vereinen und zivilgesellschaftlichen Organisationen erfüllende und sinnstiftende Erfahrungen. Hier werden verlässliche, respektvolle und freundschaftliche Beziehungen gepflegt und entwickelt, eine wechselseitige und nicht aufrechnende Unterstützung und Hilfe findet statt. Für Harald Welzer sind diese „nicht instrumentellen Beziehungen“ bzw. Vergemeinschaftungen „nicht marktförmig begründet“ und daher als „Widerstandsnester“ zu verstehen (Welzer, 2013: 21, 178).

Die Werte, die in diesen gelingenden Beziehungen zu finden sind, laufen den häufig in der Wirtschaft zu findenden Werten zuwider. Hier dominiert das rational handelnde und wettbewerbsorientierte Wirtschaftssubjekt, das seine Vorteile ausnutzen will, um Einkommen, Umsatz und Gewinn zu steigern. Durch eine egoistische Ellenbogenmentalität besteht das Unternehmen im harten Konkurrenzkampf, ist erfolgreicher als die Konkurrenz, wird nicht zum Übernahmekandidat, sondern kann durch Einverleibung der Konkurrenz das eigene Wachstum beschleunigen. Auch der einzelne Konsument wird durch das große Warenangebot und die Marketingstrategien der Unternehmen angehalten, immer mehr zu konsumieren; er wird sich mit anderen Konsumenten vergleichen und danach streben, das größere und bessere Haus, Auto oder Smartphone zu bekommen.

Die Gemeinwohlökonomie will nun an die Werte, die bei gelingenden Beziehungen zu finden sind (Mitgefühl, Respekt usw.), anknüpfen und diese durch Anreize stärken, sodass wertschätzende, emphatische, vertrauensvolle und solidarische Orientierungen auch im wirtschaftlichen Alltag und Handeln eine zentrale Rolle spielen. Demgegenüber sollen bei einem ethisch fundierten Wirtschaftshandeln egoistische Verhaltensweisen, die im jetzigen Wirtschaftsmodell gefördert werden, negativ sanktioniert werden.

Die positiv erfahrenden Werte im Alltagsleben sowie die grundlegenden Verfassungswerte stellen auch die Wertebasis für die Gemeinwohlökonomie dar. Sie schlägt vor, dass sich verantwortungsvolles wirtschaftliches Handeln an vier zentralen Werten ausrichtet und gemessen wird:

- Menschenwürde
- Solidarität und Gerechtigkeit
- Ökologische Nachhaltigkeit
- Transparenz und Mitentscheidung

Selbstverständlich bedarf es fortlaufend demokratisch-partizipativer Prozesse, um die zentralen Ziele und Inhalte der Gemeinwohlökonomie konkreter zu bestimmen. Dem Anspruch der Gemeinwohlökonomie würde es widersprechen, wenn einige Akteure und Aktive das Gemeinwohl definieren und als Vorgaben der Gesellschaft überstülpen.

Die herausragende Bedeutung der **Menschenwürde** kommt in Art. 1 des Grundgesetzes zum Ausdruck: „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“ In der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, verabschiedet von der UN-Generalversammlung von 1948, heißt es: „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechte geboren.“ Jeder Mensch hat einen zu respektierenden Wert an sich sowie unveräußerliche Rechte, in die nicht durch Drohung oder Gewalt eingegriffen werden darf. Aus dem gleichen Wert aller Menschen ergibt sich die Forderung, dass alle Menschen die gleichen Rechte, Freiheiten und Chancen haben.¹⁴ Aus dem universellen Anspruch der Menschenrechte leitet sich die Verantwortung der Unternehmen für die Lage bei den Zuliefererbetrieben im globalen Süden ab.¹⁵ Von daher ist es nur folgerichtig, dass für die Gemeinwohlökonomie die Menschenwürde der zentrale Wert ist, an dem sich unternehmerisches Handeln ausrichten soll. Die Beachtung der Menschenwürde betrifft sowohl das Handeln im eigenen Unternehmen wie auch die Berücksichtigung der Menschenrechtslage in der gesamten Zuliefererkette.

Da ein gesellschaftliches Zusammenleben ohne gegenseitige Wertschätzung, Unterstützung und Hilfe nicht möglich ist, ist die **Solidarität und Gerechtigkeit** ein weiteres zentrales Ziel. Diese beiden Werte beinhalten auch die Ziele, Ungerechtigkeiten zu reduzieren und den sozialen Zusammenhalt zu fördern.

¹⁴Es ist naheliegend, dass die Menschenwürde in den Textilfabriken für die Textilarbeiterinnen und Textilarbeiter in Bangladesh aufgrund niedriger Löhne, überlanger Arbeitszeiten, unzureichender Arbeitsschutzbedingungen und willkürlichen Entlassungen in keiner Weise gewährleistet ist. Ebenso verhält es sich in den Coltanminen im Kongo, in denen dieser Rohstoff unter menschenunwürdigen Bedingungen abgebaut und u. a. für die Produktion des Smartphones benötigt wird. Auch die Kinderarbeit auf Kakaoplantagen in der Elfenbeinküste oder in der Haselnuss-Ernte an der Schwarzmeerküste der Türkei widerspricht der Menschenwürde.

¹⁵Selbstverständlich gibt es auch eine Verantwortung der Konsumenten, die möglichst versuchen sollten, nachhaltige und faire Produkte und Dienstleistungen zu kaufen. Allerdings gibt es klare Grenzen in der Marktgestaltungsmacht der Verbraucher (vgl. Welzer, 2013: 75 ff.; Kopatz, 2016). Doch auch im globalen Norden finden sich etwa auf Schlachthöfen oder in der Baubranche menschenunwürdige Arbeitsbedingungen und auch in vielen Dienstleistungsbetrieben sind prekäre Beschäftigungsverhältnisse (Sicherheitsdienste, Gastronomie, Paketdienste usw.) zu finden.

Unternehmerisches Handeln kann nur in einer intakten Umwelt stattfinden. Zerstörungen von Luft, Wasser und Boden müssen unterbleiben, der Raubbau der natürlichen Ressourcen vermieden und die drohende Klimakrise durch CO₂-Reduktion müssen bekämpft werden. Von daher ist die **ökologische Nachhaltigkeit** im unternehmerischen Handeln eine weitere zentrale Orientierungsgröße.

Die Demokratie als „souveräne Gewalt“ der Bevölkerung eines Staates darf sich nicht nur auf den politischen Bereich beschränken. Auch in der Ökonomie bedarf es Mitentscheidungsprozesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer; von daher wird die **Transparenz und Mitentscheidung** als Wert berücksichtigt.

6 Wie misst die Gemeinwohlökonomie die Werte?

Das unternehmerische Handeln soll an diesen vier Werten ausgerichtet werden. Die Umsetzung und Veranschaulichung erfolgt mithilfe der **Gemeinwohl-matrix**, auf der diese Werte horizontal dargestellt werden (Abb. 2). Diese Werte werden nun zu den *Berührungsgruppen* der Unternehmen auf vertikaler Ebene in Beziehung gesetzt: zu den Lieferantinnen bzw. Lieferanten, Eigentümerinnen bzw. Eigentümern und Finanzpartnerinnen bzw. Finanzpartnern, Mitarbeitende,

WERT				
BERÜHRUNGSGRUPPE	MENSCHENWÜRDIGKEIT	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
A: LIEFERANT*INNEN	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
B: EIGENTÜMER*INNEN & FINANZ-PARTNER*INNEN	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
C: MITARBEITENDE	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
D: KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN	D1 Ethische Kund*innen-beziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	D4 Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Abb. 2 Die Gemeinwohlmatrix 5.0 (Gemeinwohlökonomie 2020a, b)

Kundeninnen bzw. Kunden und Mitunternehmen sowie dem gesellschaftlichen Umfeld.

Aus den Beziehungen zwischen den vier Werten und den fünf Berührungsgruppen ergeben sich 20 Themenfelder in der Matrix, z. B. Menschenwürde in der Zuliefererkette (A1), Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden (C3), Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen (E1). Bei der Bewertung des Indikators „Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen“ (D3) stellt sich die Frage, ob das Unternehmen die ökologischen Auswirkungen seiner Produkte und Dienstleistungen reduziert. Im Handlungsfeld „Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden“ (C3) wird untersucht, ob das Unternehmen Angebote zu gesunder und nachhaltiger Ernährung, ressourcenschonendem Verhalten sowie zur umweltschonenden Anreise zum Arbeitsplatz anbietet.

Pro Themenfeld gibt es maximal 50 Punkte, insgesamt können maximal 1000 Punkte erreicht werden – wobei die Einhaltung des gesetzlichen Mindeststandards als eine Selbstverständlichkeit angesehen und mit null Punkten veranschlagt wird. Punkte gibt es somit erst, wenn über die gesetzlichen Vorgaben hinaus nachhaltiges und soziales Handeln umgesetzt wird.

Die Bewertung in den einzelnen Themenfeldern wird in vier Abstufungen durchgeführt. Dies soll hier am Beispiel der **ökologischen Nachhaltigkeit in der Zuliefererkette** veranschaulicht werden:

- Für die Prüfung der ökologischen Auswirkungen und der Einhaltung erster Ausschlusskriterien in der Beschaffung gibt es einen Punkt im Rahmen eines Skalenbereiches von 1–10 (*erste Schritte*);
- wenn Maßnahmen zur Reduktion von Umweltrisiken durchgeführt und die Auswirkungen der zugekauften Produkte und Dienstleistungen erfasst werden, erfolgt eine Bewertung zwischen 2 und 3 Punkten (*fortgeschritten*);
- werden umfassende Einkaufsrichtlinien eingehalten, gibt es 4–6 Punkte (*erfahren*);
- wenn das ökologische Einkaufsmanagement strukturell im Unternehmen verankert ist, werden 7–10 Punkte vergeben (*vorbildlich*).

Aufgrund der gemachten Erfahrungen wird die Gemeinwohlmatrix durch ein Matrix-Entwicklungsteam kontinuierlich weiter entwickelt.

7 Welche Funktion hat der Gemeinwohlbericht?

Die Gemeinwohlmatrix ist die Grundlage für die Erstellung des Gemeinwohlberichts. Im Gemeinwohlbericht werden die erzielten *Gemeinwohlpunkte* begründet und das Entwicklungspotential des Unternehmens erläutert. Um Transparenz zu gewährleisten, werden Matrix und Bericht veröffentlicht.¹⁷

Um zu vermeiden, dass Unternehmen mit einer guten Performance in einigen Bereichen, aber negativen Handlungsweisen in anderen Feldern dennoch eine hohe Punktzahl erzielen, gibt es *Minuspunkte*. Maximal können –3600 Punkte erreicht werden. Minuspunkte gibt es z. B. bei der Verletzung der Internationalen Kernarbeitsnormen (ILO), bei Verschiebung von Gewinnen in Steueroasen oder der Produktion von Atomstrom. Unternehmen mit einer guten sozial-ökologischen Performance haben im Schnitt zwischen 450 und 650 Punkte erreicht.

In dieser Pionierphase der Gemeinwohlökonomie-Bewegung hat die erreichte Gemeinwohl-Punktzahl noch nicht die zentrale Bedeutung, weil bislang keine Steuern oder Zölle entsprechend der erreichten Punktzahl erhoben werden. Relevant und interessant ist für Unternehmen der 360°-Blick auf das eigene Unternehmen, quasi der „Blick in den Spiegel“ der bei dem Prozess der Bilanzierung entsteht und aufzeigt, in welchem Bereich das Unternehmen bereits relativ gut und in welchen Bereichen es noch sehr unzureichend aufgestellt ist in Bezug auf das Gemeinwohl.

Die Gemeinwohlökonomie als evolutionäre Bewegung ist sich bewusst, dass Veränderungen schrittweise erfolgen, deshalb gibt es für Unternehmen unterschiedliche Einstiegsniveaus. Wenn sie die Gemeinwohlökonomie als Fördermitglied finanziell unterstützen, sich über die Bewegung informieren und sich in diese einbringen sowie die Weichen für eine Gemeinwohlbilanzierung im Unternehmen legen wollen, wird dies in der Außendarstellung mit einem Sämchen (Haken) als Logo verdeutlicht. Unternehmen, die bereits eine Gemeinwohlbilanz erstellt haben, tragen entweder zwei Sämchen (Peer-Evaluierung) oder drei Sämchen (externes Audit). Sie werden als Pionierunternehmen bezeichnet.

Bei der *Peer-Evaluierung* wird in einer Gruppe aus vier bis sechs Unternehmen eine wechselseitige Evaluierung durchgeführt und der Prozess professionell von einer GWÖ-Beraterin bzw. einem GWÖ-Berater begleitet. Die Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer erstellen ihre individuellen Berichte im Rahmen von mehreren Workshops, die in einem Zeitraum von ca. sechs Monaten stattfinden. Das *externe Audit* ist eine unabhängige und qualifizierte Prüfung aller

¹⁷ Unter <http://www.balance.ecogood.org/gwoe-berichte> sind die Gemeinwohlbilanzen der zertifizierten Unternehmen einsehbar.

Wege zur Gemeinwohl-Bilanz

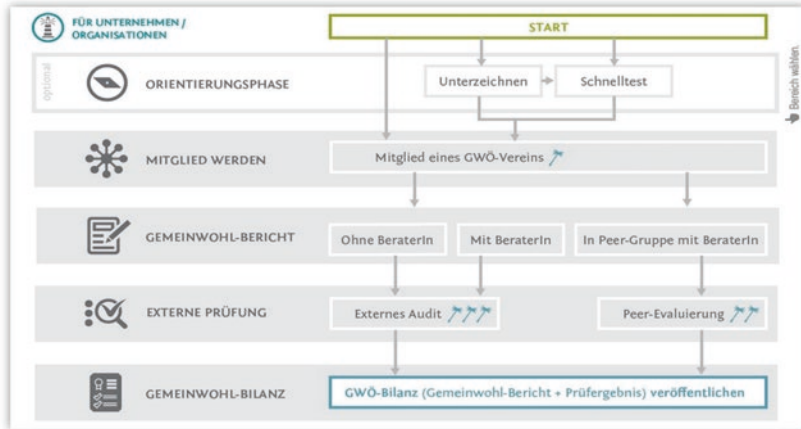


Abb. 3 Wege zur Gemeinwohlbilanz¹⁶

sozialen und ökologischen Leistungen durch eine externe Auditorin bzw. einen externen Auditor, die bzw. der in keinem geschäftlichen Verhältnis zu dem zu auditierenden Unternehmen steht. Am Ende des Audit-Prozesses wird dem Unternehmen ein Testat ausgestellt. Dieses fasst das Endresultat pro Themenfeld sowie die Gesamtpunktzahl zusammen (Abb. 3). Die jeweiligen Gemeinwohlberichte sind zwei Jahre gültig.

Aufgrund des breiten und ganzheitlichen Ansatzes der Gemeinwohlbilanz ist eine „Rosinenpickerei“ auf die (wenigen) Felder, in denen das Unternehmen gut aufgestellt ist, ausgeschlossen. Im Gegensatz zu anderen nachhaltigkeitsorientierten Bewertungsinstrumenten ist auch die Gefahr des *Greenwashing* bei einer Gemeinwohlbilanzierung aufgrund der Veröffentlichungspflicht der Berichte und der externen Akkreditierung sehr gering.

8 Wie sehen die Bilanzierungserfahrungen aus?

Die konkreten Umsetzungserfahrungen von durchgeführten Gemeinwohlbilanzierungen sollen im Folgenden anhand des Gemeinwohlberichts der *Märkischen Landbrot GmbH* sowie anhand des Forschungsvorhabens *Gemeinwohloökonomie im*

¹⁶ <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/unternehmen/> [12.11.2020]

Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien der Universitäten Flensburg und Kiel dargestellt werden.

1 | Das Unternehmen **Märkisches Landbrot GmbH** mit 43 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern hat für das Bilanzjahr 2014–2016 insgesamt 773 von 1000 Punkten erreicht (Bilanzjahr 2012–2014: 689 Punkte, Bilanzjahr 2011 652 Punkte) (vgl. Märkisches Landbrot: 2017).

Für den Wert Gerechtigkeit wird im Gemeinwohlbericht hervorgehoben, dass das Unternehmen eine geringe Einkommensspreizung aufweist und eine soziale Gestaltung der Verkaufspreise durchführt, da die Produkte vergünstigt an Gemeinschaftsverpfleger wie Kindertagesstätten und Altenheime verkauft werden. Auch beim Verkauf an „normale“ Endverbraucher wird nicht mit dem maximal möglichen Verkaufspreis kalkuliert, damit auch einkommensschwächere Schichten Biobrot kaufen können. Diese Zielsetzung von fairen Preise für die Kunden „bedeutet in der Konsequenz eine Gemeinwohl-Orientierung zulasten einer Profitorientierung“ (Märkisches Landbrot: 2017: 8).

Das Unternehmen hat des Weiteren ein anonymes Verfahren eingeführt, bei dem zuliefernde Bauern die Fairness bewerten. Auch in der ökologischen Nachhaltigkeit erzielt das Unternehmen sehr „vorbildliche Werte bzw. Minderungen von schädlichen Ausstößen“ (Märkisches Landbrot, 2017: 8). Nur im Wert Demokratie und Mitbestimmung ist das Märkische Landbrot nicht „vorbildlich“, sondern „erfahren“ (55 %). Die Geschäftsführer prüfen daher, ob durch eine Umwandlung der GmbH in eine Stiftung die Mitentscheidungsrechte und Mit Eigentumsmöglichkeiten verbessert werden können.

2 | In dem Forschungsvorhaben **Gemeinwohlökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien** (GIVUN) der Universitäten Flensburg und Kiel wurde untersucht, inwieweit die Gemeinwohlökonomie zu einer Transformation hinsichtlich der Nachhaltigkeit geeignet ist (Heidbrink et al., 2018).¹⁸

Die Forscherinnen und Forscher haben elf Unternehmen mit einer Gemeinwohlbilanz analysiert, darunter Ökofrost (Spezialgroßhandel für Bio-Tiefkühlkost), Märkisches Landbrot, die Tageszeitung taz und ein Seniorenheim. Es wurde untersucht, ob die Gemeinwohlbilanz den Firmen geholfen hat, ökologisch und sozial nachhaltiger zu werden.

Die Studie stellt fest, dass im Vergleich zu anderen Instrumenten der Corporate Social Responsibility (CSR) die Gemeinwohlbilanz thematisch sehr

¹⁸Ausgehend von der Studie untersucht Kny ergänzend die Gemeinwohlorientierung von Großunternehmen (Kny: 2020).

breit aufgestellt ist und auch Themen enthält, die eine veränderte inhaltlich-normative Ausrichtung der Unternehmen erfordern (vgl. Heidbrink et al., 2018: 24 f.):

- Kooperation statt Konkurrenz (gemeinsame Erhöhung des Branchenstandards),
- andere Strukturen (veränderte Eigentumsformen durch Mitarbeiterbeteiligung bei größeren Unternehmen),
- eine andere Verteilung (erstrebenswerte Einkommensspreizung von 1: 5).

Besonders bei der Ressourcennutzung stellen die Autorinnen und Autoren der Gemeinwohlökonomie ein gutes Zeugnis aus: „Eine absolute Reduktion des Ressourcenverbrauchs wird am deutlichsten in der Gemeinwohlbilanz und der ISO 26000 thematisiert. Dabei benennt und fordert erstere als einzige auch explizit Veränderungen des Unternehmenshandelns in Richtung Suffizienz“ (Heidbrink et al., 2018: 27). Bern“d Sommer, einer der Autoren der Studie, erklärt dazu: „Unter anderem haben wir im Vergleich zu anderen Nachhaltigkeitsinstrumenten festgestellt, dass die GWÖ auf etwas setzt, das man in der Forschung als Suffizienz bezeichnet. Suffizienz meint, dass das absolute Maß des Ressourcenverbrauchs in den Blick genommen wird, und nicht nur, dass man effizienter mit Ressourcen umgeht. Und ganz konkret heißt das, die Gemeinwohl-Bilanz honoriert zum Beispiel, wenn Produkte reparaturfähig sind“ (Dohmen, 2018).

Als Fazit halten die Autoren fest, dass die Gemeinwohlbilanz „durch ihre thematische Reichweite und Tiefe und ihre inhaltlichen, teils stark normativen Anforderungen das Potential (hat), Unternehmen zu einer Auseinandersetzung mit sozial-ökologischen Themen anzuregen [...]. Blinde Flecken werden aufgedeckt, und zwar sowohl bei den Unternehmen, die eher am Anfang der Auseinandersetzung mit bestimmten sozial-ökologischen Themen stehen, als auch bei solchen, die schon tief eingestiegen sind“ (Heidbrink et al., 2018: 32). Allerdings verschweigt die Studie auch die Barrieren nicht, die einer Verbreiterung der Gemeinwohlökonomie im Wege stehen (Preisdruck im Einkauf, Nichtvorhandensein von sozial-ökologischen Alternativen im Einkauf, fehlende Unterstützung durch Banken und Politik) (vgl. Heidbrink et al., 2018: 40)¹⁹.

¹⁹Auch eine Studie der Universität Valencia verweist auf positive Auswirkungen. Die Untersuchung zeigt, dass Firmen, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „gut behandeln, ehrliches Marketing betreiben, sich auf Nachhaltigkeit fokussieren und ihren Umweltabdruck minimieren nicht nur zum Gemeinwohl beitragen, sondern sogar ihre Rentabilität verbessern können“ (Gemeinwohl-Ökonomie, 2019: 3).

9 Welche Vorteile hat die Gemeinwohlbilanzierung?

Die Gemeinwohlbewegung verfolgt das Ziel, dass für alle Unternehmen die Gemeinwohlbilanzierung genauso verpflichtend wird, wie es heute schon die Finanzbilanz ist. Die Unternehmen mit einem positiven Beitrag zum Gemeinwohl sollen aufgrund ihrer erreichten Punktzahl entsprechende Vorteile haben – beispielsweise können die Steuersätze und Zölle entsprechend der unternehmerischen Performance gestaffelt werden: Je höher der Gemeinwohlbeitrag des Unternehmens, umso geringer sind die Steuersätze. Bei Kreditanträgen wird neben der Bonitätsprüfung auch die sozial-ökologische Auswirkung der zu finanzierenden Investition überprüft und die Zinshöhe danach ausgerichtet. Ethische und faire Unternehmen werden bei der öffentlichen Auftragsvergabe sowie der Wirtschafts- und Forschungsförderung bevorzugt.

Durch diese Maßnahmen erfolgt eine schrittweise Umpolung der Wirtschaft: Die nachhaltig und sozial handelnden Unternehmen erlangen Wettbewerbsvorteile gegenüber den unethischen Unternehmen, sodass diese nach und nach vom Markt verschwinden, falls sie sich nicht gemeinwohlorientiert umstellen. Hier ist der Gesetzgeber gefordert, damit endlich auch eine nicht gewinnbezogene Berichterstattung mit entsprechenden positiven bzw. negativen Folgen verpflichtend wird. Allerdings bedarf es dazu einer starken Bürgergesellschaft, um der Politik in diesem Sinne „Beine zu machen“.²⁰

Doch auch heute schon haben Unternehmen Vorteile, wenn sie eine Gemeinwohlbilanz erstellen, da sie das Unternehmen ganzheitlich in den Blick nehmen, einer umfassenden und systematischen Bewertung unterziehen sowie Stärken und Schwächen analysieren. Durch dieses Instrument können Schwachstellen erfasst werden (z. B. fehlende Kooperationen mit Lieferanten und Kunden oder Bankverbindungen mit problematischen Kreditinstituten), um diese in der nächsten Periode abzustellen und einen positiven Organisationsentwicklungsprozess zu befördern. Aufgrund der Gemeinwohlorientierung des Unternehmens steigt durch die höhere Motivation die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Krankenstand und Fluktuation sinken und die Rekrutierung neuer verantwortungsbewusster Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird erleichtert.

²⁰ Durch demokratische Bürgerkonvente und Volksentscheide könnte die repräsentative Demokratie bereichert werden. In diesen Verfahren könnte der Souverän, die Bevölkerung eines Landes, über Vorschläge und Vorgaben für eine Verringerung der Ungleichheit und der Gemeinwohlverpflichtung des Eigentums entscheiden (vgl. Felber, 2018: 133 ff.)