

**Zusammenfassung der Ergebnisse des Forschungsprojekts „GIVUN“**  
**„Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien“**  
Christian Felber und Gerd Hofielen, 22. Januar 2019

Link zum Abschlussbericht: [Ergebnisse GIVUN](#)

Die Zahlen in Klammern im Folgenden sind Seitenzahlen im Abschlussbericht

### **Quintessenz**

Die GWÖ wird als „soziale Innovation“ angesehen. „Soziale Innovationen lösen Probleme besser als frühere Praktiken, und sind es deshalb auch wert, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“ (4).

„Die meisten Strategien und Instrumente zur Steigerung der Ressourceneffizienz verfolgen einen grundlegend anderen Ansatz als die GWÖ. Die Gemeinwohl-Ökonomie zielt darauf, unternehmerisches Handeln insgesamt am Ziel des Gemeinwohls auszurichten.“ (9)

### **Zielsetzungen und Fragestellungen**

„Konkrete Ziele des Projekts waren die gesellschaftstheoretische und wirtschaftsethische Kontextualisierung des Verhältnisses von Ökonomie und Gemeinwohl, die Untersuchung der Gemeinwohl-Bilanz im Vergleich mit etablierten Instrumenten unternehmerischer Verantwortung, die empirische Erforschung gemeinwohlorientierten Wirtschaftens sowie die Exploration der Skalierbarkeit des Ansatzes auf Großunternehmen.“

„Eine systematische wirtschaftsethische Kontextualisierung der GWÖ stand bisher aus; ebenso fehlte eine Einordnung der Gemeinwohl-Bilanz als Instrument unternehmerischer Verantwortung und die wissenschaftliche Untersuchung der Effekte einer Gemeinwohlorientierung auf die unternehmerische Praxis (...) GIVUN griff diese Desiderate auf und war somit das erste Vorhaben dieser Art.“ (6)

### **Ausgangssituation**

„Die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung bzw. ihr Ansatz waren zum Zeitpunkt des Projektstarts kaum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Allenfalls punktuell und vergleichsweise oberflächlich“ sowie „eher polemisch“ war „eine zumeist kritische Auseinandersetzung mit dem *theoretischen* Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie erfolgt.“ (z. B. durch René Schmidpeter) Es fehlte bislang auch an einer wissenschaftlichen Untersuchung der tatsächlichen Effekte der GWÖ auf die unternehmerische Praxis: „Untersuchungen, die dagegen zeigen, wie sich die unternehmerische Praxis – und damit auch die Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur und das Selbstbild der Unternehmen – darstellt, wenn nicht mehr die Profit-, sondern die Gemeinwohlorientierung als Unternehmensziel verfolgt wird, existierten bislang nicht.“ (10)

### **4 Module**

- A. Historische und wirtschaftsethische Kontextualisierung gemeinwohlorientierten Wirtschaftens
- B. Gemeinwohl-Bilanz als Instrument unternehmerischer Verantwortung
- C. Empirische Erforschung der unternehmerischen Wirkungen aus der Gemeinwohlorientierung
- D. Exploration der Skalierungs- und Diffusionsbedingungen der GWÖ für große Unternehmen

### **Modul A: Historische und wirtschaftsethische Kontextualisierung**

Grundsätzlich „existiert keine ökonomische Theorie, die nicht auch Aussagen zum Verhältnis vom privaten Wirtschaften und dem Gemeinwohl trifft. Die GWÖ kann als ein aktuelles Beispiel unterschiedlicher gesellschaftlicher und politischer Ansätze gelten, die darauf zielen, das

Wirtschaften innerhalb ökologischer und sozialer Grenzen zu ermöglichen.“ Die Studie verweist auf das Spannungsverhältnis zwischen Liberalismus und Kommunitarismus, in dem der Gemeinwohl-Begriff in der Moderne steht: „Unter Modernebedingungen ist es also überaus schwer bzw. nahezu unmöglich, sich demokratisch auf einen substanzuell bestimmten Begriff des Gemeinwohls wie auf jedes andere verbindliche Ziel eines guten Lebens zu einigen.“ (13)

*Anmerkung der GWÖ: Angesichts dieses Spannungsverhältnisses steht die GWÖ (explizit seit 2018 in der Neuausgabe des Buches „Gemeinwohl-Ökonomie“) nicht für einen substanzuellen Gemeinwohl-Begriff, sondern für einen „formalen“: Sein Inhalt kann nur in einem demokratischen Prozess definiert werden.*

Des Weiteren bezeichnet die Studie die ethische Grundlegung der Gemeinwohl-Bilanz mit den fünf Verfassungswerten Menschenwürde, Solidarität, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Demokratie – T. Meynhardt und A. Fröhlich folgend - als „letigimierungsbedürftig“. (14) Gleiches gilt für das innovative Konzept der „Souveränen Demokratie“. (15)

Die Kritik Felbers an Adam Smith, dass der Vorrang des Eigennutzenprinzips und Konkurrenz das Würdeprinzip verletzen, wird mit der Begründung abgewiesen, dass „Smiths Regelsystem der Wirtschaft nicht auf Würde, sondern auf Preisen beruht“. (18) Zudem laufe eine Ersetzung des Eigeninteresses durch das Gemeinwohl „Gefahr, in eine verkürzte Moralisierung des Wirtschaftens einzumünden“. (19)

*Anmerkung der GWÖ: Die GWÖ schlägt nicht die Ersetzung des Eigeninteresses durch das Gemeinwohl vor, sondern den Vorrang des Gemeinwohls vor dem Eigeninteresse (statt umgekehrt wie bisher) und dadurch eine bessere Balance zwischen beiden.*

## **Modul B: Gemeinwohl-Bilanz als Instrument unternehmerischer Verantwortung**

Dieses Modul stellt einen Vergleich der Gemeinwohl-Bilanz mit folgenden vier Instrumenten unternehmerischer Verantwortung an: EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), ISO 26000, DNK (Deutscher Nachhaltigkeitskodex) und GSCP (Global Social Compliance Program).

Der Gemeinwohl-Bilanz wird „eine besonders große Reichweite sowohl in thematischer Hinsicht als auch entlang der Stationen der Wertschöpfungskette“ beschieden. Damit können

„Verlagerungseffekte (z. B. Klimaschutz auf Kosten der Biodiversität) vermieden werden“. (24)

„Eine Besonderheit der Gemeinwohl-Bilanz ist, dass sie neben Effizienz und Konsistenz auch Suffizienz anspricht.“ (26) „Eine absolute Reduktion des Ressourcenverbrauchs wird am

deutlichsten in der Gemeinwohl-Bilanz und der ISO 26000 thematisiert.“ In der Gemeinwohl-

Bilanz wird auch „explizit danach gefragt, wie das Unternehmen sicherstellt, dass der Kund\*innennutzen vor dem eigenen Umsatzstreben liegt.“ Die Gemeinwohl-Bilanz legt außerdem „hohen Wert auf Partizipation“. (27)

„Die enge Verbindung der Gemeinwohl-Bilanz zu einer zivilgesellschaftlichen Initiative (der Bewegung der GWÖ) ist eine Besonderheit. (27) Die GWÖ und die Bilanz fungieren als Impulsgeber und Referenzrahmen für die Diskussion über Gemeinwohl in den Unternehmen. „Es lassen sich auch konkrete Veränderungen feststellen: Mehrere Unternehmen berichten über eine verstärkte Kooperation mit Mitbewerbern, mit anderen GWÖ-Unternehmen oder lokalen Anbietern. So hat ein Unternehmen extra ein Premium-Programm für kleine Kund\*innen, welches in ihrem Fall Händler\*innen ihrer Produkte sind, eingeführt, um der Dominanz großer Händler\*innen etwas entgegenzusetzen.“ Weitere Effekte: „Stärkung der Beteiligungsstrukturen“, ethische Orientierung in Einstellungspraxis und Produktkennzeichnung, Maßnahmen im Bereich Ernährung und Energie sowie die „konsequente ökologische Beschaffung von Verbrauchsarartikeln“. (30)

Die GW-Bilanz hat „prinzipiell positive Auswirkung auf Mitarbeitende und Kund\*innen“ - auf Mitarbeitende aufgrund von mehr Beteiligung und Mitbestimmung, Verbesserungen im Betriebsklima sowie der Schaffung einer klaren Wertebasis; auf Kund\*innen durch Schaffung höherer Transparenz und daraus resultierendem Vertrauen sowie der besseren Sichtbarkeit der Unternehmen. (31)

„Manche Pionier-Unternehmen kommen eher von der ökologischen, andere von der sozialen Seite (...). Der ‚holistische‘ Ansatz der GWÖ und die Adressierung eines breiten Themenspektrums in der Bilanz machen das Instrument für Anwender\*innen besonders attraktiv. Das abgestufte Bewertungsverfahren (von ‚erste Schritte‘ bis ‚vorbildlich‘) kommt den unterschiedlichen sozial-ökologischen Ambitionsniveau von Unternehmen entgegen und trägt so zur Attraktivität des Instruments bei.“ (31 f)

Die GW-Bilanz dient der Dokumentation, Selbsteinschätzung und Organisationsentwicklung. Zudem wollen Pionier-Unternehmen mit ihrem Engagement in der GWÖ-Bewegung eine politische und gesellschaftliche Vision unterstützen: „Sie wirken aktiv an der Transformation des Wirtschaftssystems mit.“ (31-2)

Für diese Ziele nehmen die Unternehmen einen hohen Aufwand und zusätzliche Kosten auf sich, indem sie den Bilanzierungsprozess durchlaufen. (32) Kritisch wird angemerkt, dass es noch „keine staatlich akkreditierte Kontrollinstanz (wie etwa bei EMAS) und keine Sanktionen gibt“.

(28)

*Anmerkung der GWÖ: Das bisherige Fehlen eine staatlich geregelten Kontrollinstanz ist vorwiegend darauf zurückzuführen, dass staatliche Instanzen einem anderen Wirtschaftsmodell verpflichtet sind, chrematistiké statt oikonomia. Die GWÖ transzendiert die ideologischen Grenzen dieses Wirtschaftsmodells und wird deshalb von staatlichen Instanzen (noch) vorsichtig betrachtet. Eine Parallele ist im Bereich der Biologischen Landwirtschaft zu finden. Dort sind die Initiativen, die über das staatlich sanktionierte, industrielle Agrarbusiness hinausgehen, wie Bioland oder Demeter ebenfalls auf zivilgesellschaftlich organisierte Kontrollinstanzen angewiesen. Das EU-Biosiegel wurde erst nach vielen Jahren der Existenz der biologischen Nahrungsmittelwirtschaft eingeführt.*

„Insgesamt lässt sich die Gemeinwohl-Bilanz als Instrument der Nachhaltigkeitsberichterstattung und -bewertung sowie der Organisationsentwicklung beschreiben, das sich von anderen Instrumenten auch durch seinen dezidiert politischen Anspruch unterscheidet. Auch bietet sie durch ihre thematische Reichweite und Tiefe und ihre inhaltlichen, teils stark normativen Anforderungen das Potential, Unternehmen zu einer Auseinandersetzung mit sozial-ökologischen Themen anzuregen, die vorher nicht in ihrem Fokus standen. 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.“ (32)

### **Modul C: Empirische Erforschung der Pionier-Unternehmen**

Mit Methoden der qualitativen Sozialforschung wurde ein „hochdiverser Sample vom EPU bis zum international agierenden Unternehmen mit 500 Beschäftigten in Deutschland befragt, darunter: Märkisches Landbrot (Berlin), Ferienhof Möller (Lentförhden), St. Gereon (Hückehoven), VAUDE (Tettngang) Planung&Vielfalt (Wien). Thematisch bezog sich der Leitfaden auf das (Selbst-)Verständnis des Unternehmens, den persönlichen Bezug der Interviewpartner\*innen zur Arbeit in dem Unternehmen, das unternehmerische Verständnis von Gemeinwohl, die Motivation des Unternehmens für das GWÖ-Engagement, die Erfahrungen mit der GWÖ, die Wirkungen und Implikationen gemeinwohlorientierten Wirtschaftens, die wahrgenommenen Grenzen der GWÖ, auf die allgemeine Situation des Betriebes, die Rahmenbedingungen gemeinwohlorientierten Wirtschaftens sowie eine Einschätzung zur Zukunft der GWÖ.“ (33)

Gesellschaftliche Wirkung: Ein Teil der Unternehmen wirkt über die direkten Stakeholder in die Branche bzw. Gesellschaft hinaus. Sie nutzen mitunter ihre begrenzte Marktmacht für sozial-ökologische Standarderhöhungen in der Branche, stellen öffentliche Bildungsangebote bereit oder gründen zur Stärkung sozial-ökologisch orientierter Akteur\*innen neue Netzwerke (...). GWÖ-Pionier-Unternehmen arbeiten aktiv an der Herstellung der praktischen und institutionellen Voraussetzungen für gemeinwohl-orientiertes Wirtschaften für sich und andere.“ (37 + 39) Einige gehen z. B. bei der fairen Preisgestaltung so weit, dass sie „komplett abgekoppelt sind vom Markt“.

(39) „Nicht beobachtet werden konnte, dass ein Unternehmen seinen Gemeinwohlbeitrag nur über sein Produkt definiert.“ (37)

Gewinnverwendung: „Zur Bedeutung von Gewinnen berichten die Unternehmen, dass sie Überschüsse für den Selbsterhalt und zur Finanzierung sozial-ökologischer Maßnahmen erwirtschaften müssen. Jedoch zeichnen sich die Unternehmen dadurch aus, dass sie keine Gewinnmaximierung um jeden Preis anstreben.“ (37) Lläuft es gut, steigt die Bereitschaft, mehr für ethische Maßnahmen zu zahlen und eine Gewinneinschränkung in Kauf zu nehmen; läuft es schlechter, „müssen sie auf günstigere und damit ggf. weniger sozial-ökologische Alternativen zurückgreifen.“ (40)

Wachstum: „Während ein Teil zugunsten des Erhalts demokratischer Entscheidungsstrukturen oder einer ausgewogenen work-life-balance Unternehmenswachstum ablehnt, verfolgen andere Unternehmen weiteres Wachstum ohne kritische Reflektion darüber. Manche Unternehmen sehen sich auch gezwungen zu wachsen, um im Wettbewerb bestehen zu können bzw. wachsen zum reinen Selbsterhalt, da sie ihre optimale Größe noch nicht erreicht haben, um wirtschaftlich operieren zu können. Wieder andere verfolgen Wachstum als strategisches Mittel zum Erreichen gemeinwohlorientierter Ziele, bspw. um bessere Löhne zahlen zu können.“ (37)

„Nachhaltigkeit läuft für die Pionier-Unternehmen nicht parallel zum profitorientiertem Wirtschaftsprozess, sondern ist Teil des Kerngeschäfts (...). Ökologisches Engagement wird häufig als Selbstzweck betrieben.“ (38) GWÖ-Unternehmen „haben das Potenzial, zu einem Wandel in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft beizutragen.“ (41)

Ein großes Problem ist die mangelnde Bereitschaft der Kund\*innen, mehr Geld für sozial-ökologisch hochwertige Produkte auszugeben. (40)

Sozial-ökologische Pionier-Unternehmen wünschen sich deshalb „stärkere Unterstützung durch Politik, Verwaltung und die Konsument\*innen sowie eine Veränderung der Rahmenbedingungen für alle Unternehmen in Richtung höherer sozialer und ökologischer Standards“. (41)

## **Modul D: Skalierungsbedingungen für Großunternehmen**

Während einige hundert kleine und mittlere Unternehmen die Gemeinwohl-Bilanz bereits nutzen, fehlen Anwendungen großer Unternehmen mit mehreren tausend Beschäftigten bisher gänzlich. Ziel war es, Potenzial und Grenzen der GWÖ in diesem Unternehmenssegment auszuloten. Das Projektteam begab sich mit den vier Großunternehmen E.ON, M.A.N., dm und Otto Group auf eine „Wanderung durch die Gemeinwohl-Bilanz“ (43).

„Generell bieten Großunternehmen in verschiedenen Bereichen Bedingungen, unter denen eine verstärkte Gemeinwohl-Orientierung im Sinne der GWÖ möglich ist.“ (45) Doch: „Die spezifischen Motive der Unternehmen entsprechen eher selten denen der GWÖ.“ (55)

Gewinnstreben: „Für die einen reicht das Engagement über das hinaus, was der Markt verlangt, auch geringere Gewinnmargen in Kauf nehmend, während für die anderen die reine Nachfrage- und damit auch Gewinnmaximierung im Fokus steht.“ Eine Bedingung für die Verbreitung des GWÖ-Konzepts ist „eine Eigentümerstruktur, die prinzipiell eine vorrangige Orientierung an Gemeinwohl-Kriterien statt Gewinnzielen zulässt“ (47) sowie auch die „Vereinbarkeit der Wertegrundlage der GWÖ mit der des jeweiligen Unternehmens“ (45 f)

Eine „entscheidende rechtliche Grenze“ liege darin, dass der Vorstand einer Aktiengesellschaft gemäß der gegenwärtigen Rechtslage verpflichtet ist, im Sinne der Gewinnmaximierung zu handeln, um Schadenersatzforderungen zu vermeiden.“ (47)

*Anmerkung der GWÖ: Da wir diese Rechtsauffassung als einseitig betrachten, hätten wir gerne eine Referenz zum Aktiengesetz gesehen. Hier ist eine andere Rechtsmeinung: „Eine ausdrückliche Regelung der Pflicht zur Gewinnmaximierung fehlt im Aktiengesetz und wurde als überraschende Lücke gewertet. Die Pflicht zur Gewinnmaximierung wird aus drei Vorschriften abgeleitet. In § 58 Abs. 4 AktG ist der Anspruch der Aktionäre auf den Bilanzgewinn geregelt, soweit er nicht nach Gesetz oder Satzung, durch Hauptversammlungsbeschluss, von der Verteilung unter den Aktionären ausgeschlossen ist. Nach § 174 AktG beschließt die Hauptversammlung über die Verwendung des*

*Bilanzgewinns. Nach § 254 AktG liegt ein Anfechtungsgrund vor, wenn im Beschluss über die Verwendung des Bilanzgewinns kein Gewinn i. H. v. mindestens 4 % des Grundkapitals abzüglich von noch nicht eingeforderten Einlagen verteilt werden kann. Alle drei Vorschriften setzen einen ausschüttbaren Gewinn voraus. Die Gewinnerzielung wird zwar nicht als Pflicht geregelt. Gleichwohl gilt sie als Pflicht der Organe des Unternehmens. Schließlich gilt nach § 3 AktG die Aktiengesellschaft als Handelsgesellschaft, was die Absicht dauerhafter Gewinnerzielung voraussetzt.“<sup>1</sup>*

Wettbewerb: Gleich an drei Stellen stellt die Studie fest, dass der Wettbewerbs- und Preisdruck a) „den sozial-ökologischen Maßnahmen in der Beschaffung Grenzen setzen“ (47), b) eine „Suffizienzorientierung nicht zulasse, ohne ‚vom Markt gefegt zu werden““ c) gemeinsam mit der zu geringen Größe (!) als Hemmnis wirke, „um weitreichende Standards zu setzen“ (49).

Wachstum und Größe: Der Wettbewerbs- und Preisdruck zwingt zu fortwährendem Größenwachstum und steht generell einer stärkeren Gemeinwohl-Orientierung entgegen. Im Unterschied zu kleineren oder im Familienbesitz befindlichen Unternehmen sind globale Unternehmen in der aktuellen Wirtschaftsordnung sehr rigiden Systemzwängen ausgesetzt, die ihren ethischen Handlungsspielraum sehr gering halten und tendenziell sogar einschränken. (52) Hauptverantwortlich dafür ist ein internationaler Rechtsrahmen, der Gewinnstreben und globale Kostenkonkurrenz befördert oder sogar erfordert.

*Anmerkung der GWÖ: Es gibt allerdings auch Beispiele von Aktienunternehmen, die innerhalb dieser Systemzwänge größere Handlungsspielräume zugunsten einer ökologisch oder sozial engagierten Unternehmenspraxis aufweisen. Beispiele: Interface Inc., Danone. Die Äußerungen der befragten Unternehmen geben daher ihre spezifische Weltsicht wider. Dennoch ist der Studie zuzustimmen, dass die Systemzwänge auf kapitalmarktorientierte Unternehmen stärker wirken. Das ist der Kern der Systemkritik der GWÖ.*

„Ohne eine gesetzliche Regulierung sehen sich alle Unternehmen in einer intensivierten Wettbewerbssituation, die eine Senkung bisheriger sozialer und ökologischer Standards zugunsten des Selbsterhalts nicht ausschließt.“ (54) „Für alle vier Unternehmen würde eine klare politische Regulierungsstrategie zu ökologischen Themen langfristige Handlungssicherheit und Stabilität gewährleisten.“ (51)

Zudem sind sie vom Kaufverhalten der Kund\*innen abhängig, von deren Präferenz für – teurere – ökologische Angebote. (52)

Fazit: „Effektive externe Hürden (Wettbewerbsdruck, Design und Regulierung der Marktwirtschaft, Konsumverhalten) und interne (Eigentümerstruktur, Organisationskultur, Größe) erschweren eine Verbreitung des GWÖ-Konzepts – ohne verändertes Umfeld bzw. rechtliche Anreize – deutlich.“ (55)

---

1 [https://rackrechtsanwälte.de/upload/downloads/aufsätze/2014/aufsatz\\_rack\\_1\\_2014\\_compliance.pdf](https://rackrechtsanwälte.de/upload/downloads/aufsätze/2014/aufsatz_rack_1_2014_compliance.pdf)

**Fazit:**

„Aus den Forschungsergebnissen ließen sich bei Bedarf auch Politikempfehlungen ableiten: Denn als Ergebnis der Studie zeigte sich, dass sich sowohl sozial-ökologische Pionier-Unternehmen als auch die untersuchten Großunternehmen eine größere Unterstützung seitens der Politik wünschen, um nachhaltig zu wirtschaften. Die sozial-ökologischen Pionier-Unternehmen hielten dabei ausdrücklich eine stärkere Berücksichtigung von sozial-ökologischen Kriterien bei Vergabe öffentlicher Aufträge sowie der Besteuerung – so wie es auch die GWÖ-Bewegung selbst fordert – für vielversprechend. Aber auch die befragten Großunternehmen sahen im Sinne eines *level playing fields* Vorteile in einer stärkeren sozial-ökologischen Regulierung seitens des Gesetzgebers.“ (58)

„Bemerkenswert“ sei, dass es sich bei der GWÖ um eine soziale Bewegung für gesamtgesellschaftliche Veränderung handelt, die zu einem großen Teil von Unternehmen getragen wird; darunter auch drei Banken. Hinzu kommen mehrere Gemeinden in ganz Europa (...). Weiter fand die Gemeinwohl-Ökonomie in der jüngeren Vergangenheit auch auf der Ebene der institutionalisierten Politik Resonanz. Exemplarisch kann hierfür der Koalitionsvertrag der aktuellen Regierung in Baden-Württemberg genannt werden.“

„Weitere wissenschaftliche Arbeiten kennzeichnen den GWÖ-Ansatz als „true business sustainability“ (Dyllick/Muff 2016) bzw. als „progressive business model“ (Müller-Camen/Camen 2018).“ Zahlreiche Bachelor- und Masterarbeiten wurden in den letzten Jahren erstellt und einige davon vom Projektteam selbst betreut, u. a. zur Gemeinwohl-Bilanzierung bei einem größeren deutschen Umweltverband, zur Bindung und Gewinnung von Kund\*innen und Mitarbeitenden, zur Gemeinwohl-Bilanz an Universitäten, zur GWÖ als Ansatz für Empowerment, zum Vergleich der Gemeinwohl-Bilanz mit anderen Ansätzen wie etwa BCorps oder dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex sowie zur GWÖ als soziale Bewegung. (60 f)

**Links und weiterführende Infos:**

GIVUN-Projektseite: <http://www.uni-flensburg.de/nec/forschung/givun/>

AK Wissenschaft und Forschung der GWÖ: [AK WiFo](#)

Österreichischer GWÖ-Forschungsverein: <https://www.ecogood.org/de/forschungsverein/>