

Gemeinsam wirtschaften

Umsatz minus Kosten gleich Gewinn. So lautet die vereinfachte Formel einer herkömmlichen Bilanz. Manche Unternehmer wollen es genauer wissen. Sie kalkulieren nach den Regeln der Gemeinwohl-Ökonomie und preisen die Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt und Gesellschaft ein. | **Sonia Shinde und Delphine Sachsenröder**

Volker Schmidt-Skörries ist dieser Tage schwer zu erreichen. Und das hat nur bedingt etwas mit Weihnachten zu tun, aber sehr viel mit Nächstenliebe, Ethik und Fairness. Fairness ist dem Gründer und Geschäftsführer der Bäckerei Biokaiser seit Jahren ein Anliegen. Und so tourt er regelmäßig durch Deutschland, Österreich und die Schweiz, hält Vorträge vor Studierenden und Unternehmern, predigt Gemeinwohl statt Gewinnmaximierung – und ist damit in guter Gesellschaft.

Denn immer mehr Unternehmen wollen mehr als nur Geld verdienen. 615 bilanzieren deshalb in Deutschland inzwischen nach den Prinzipien der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) und lassen sich in Sachen Umweltschutz und Nachhaltigkeit, Menschenwürde und Mitbestimmung, Solidarität, Transparenz und Gerechtigkeit überprüfen. Weltweit sind es nach Angaben des gleichnamigen Fördervereins bereits mehr als 1000. Darunter ist manch bekannter Name wie der Saftproduzent Voelkel, der Outdoor-Spezialist Vaude, der Bio-Hersteller Followfood, der österreichische Tee-, Kräuter- und Gewürzhersteller Sonnentor, die Bäckerei-Kette Biokaiser, und der TK-Großhändler Ökofrost.

„Für uns war das völlig klar, dass wir da mitmachen“, sagt Ökofrost-Geschäftsführer Florian Gerull. Seit 1996 vertreibt er Tiefkühlkost in Bioqualität. Damals war er Pionier auf dem Markt. Seit 2012 bilanziert Gerull nach den Prinzipien der GWÖ und ge-

hört damit erneut zu den Vorreitern. Rund 500 Punkte erreichte Ökofrost in der ersten Bilanz, ein überdurchschnittlicher Wert. Die meisten starteten mit 200 bis 300. Inzwischen kommt Ökofrost auf mehr als 700 und gehört damit zum Spitzenfeld.

Maximal 50 Punkte können Unternehmen in jeder der insgesamt 20 Kategorien der Gemeinwohl-Bilanz erhalten. Über eine Matrix werden die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die jeweiligen Interessengruppen untersucht: Lieferanten, Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft. Mit dem Punktestand können sich die GWÖ-Unternehmen untereinander vergleichen und die eigenen Fortschritte messen und sichtbar machen.

Erfolgreich mit gutem Gewissen

Neu entdeckt wurde die Idee eines gerechteren Wirtschaftens bereits um die Jahrtausendwende, Momentum gewann sie ab 2010. Damals publizierte der Soziologe und Autor Christian Felber gemeinsam mit österreichischen Unternehmern eine Anleitung zur Gemeinwohl-Ökonomie in seinem gleichnamigen Buch. Ein Jahr später gründeten er und seine Mitstreiter den Förderverein „für ein gerechteres Wirtschaften und gegen die Fehler im System“ (siehe Interview). Der Fokus auf das Gemeinwohl hat dem kom-

merziellen Erfolg von Ökofrost nicht geschadet. Das Unternehmen macht mit seinen 23 Mitarbeitern rund 10 Millionen Euro Umsatz. Zu den Kunden zählen mittlerweile nicht nur Bio-Supermärkte wie Alnatura und Denn's, sondern auch Edeka- und Rewe-Kaufleute sowie der Edeka-Großhändler Liebing. Bei den Jahresgesprächen sei die alternative Bilanz ein gutes Argument: „Bio sind wir ja sowieso, durch die GWÖ sind wir so etwas wie Bio plus, das hilft bei Verhandlungen“, sagt Gerull.

Verkaufen um jeden Preis kommt für den Hersteller nicht in Frage. Lieber verzichtet er auf die Leistung, als schlechte Konditionen zu akzeptieren und dann Druck auf die eigenen Lieferanten auszuüben. „Natürlich wollen wir Gewinn machen, was ist das für eine Frage?“, sagt Gerull, wenn man ihn auf die Gemeinwohlprinzipien anspricht. Und doch ist es eine Frage, die er häufiger hört. Kritiker bemängeln Bürokratie und Ineffizienz an der alternativen Bilanzierung, fürchten um ihr Eigentum und die soziale Marktwirtschaft.

Das sehen diejenigen, die nach den neuen Regeln bilanzieren, anders. „Die GWÖ ist kein Umsturz der Marktwirtschaft, sondern eine dringend notwendige Neujustierung“, sagt der stellvertretende Followfood-Geschäftsführer Julius Palm. Der Bio-Hersteller hat sich die

lückenlose Rückverfolgbarkeit seiner Produkte auf die Fahnen geschrieben und auf jede Packung einen Tracking-Code gedruckt. Seit 2018 beschäftigen sich Palm und seine Mitstreiter auch mit der Gemeinwohlökonomie. Zwei Jahre später veröffentlichten sie die erste GWÖ-Bilanz. „Das aktuelle Wirtschaftssystem ist eigentlich eine Mogelpackung, da die Folgekosten des unternehmerischen Handelns der Gesellschaft aufgebürdet werden“, sagt Palm. Würden alle nach den Regeln der GWÖ kalkulieren, hätte das für Followfood und andere Unternehmen der Branche handfeste Auswirkungen. „Wenn auch Folgekosten im Preis berücksichtigt würden, müssten in vielen Fällen Bio-Produkte günstiger sein als Lebensmittel aus konventioneller Herstellung.“

Die Umsetzung der Theorie in die Praxis war mühsam, Followfood hat sich von einer Unternehmensberatung helfen lassen. „Bei der Erstellung der GWÖ-Bilanz geht es stark in die Tiefe, bis hin zu Details wie dem Einkauf des Büromaterials, dem Dieselverbrauch eines Fischerbootes oder den Energiequellen in den Erzeugerländern“, sagt Palm. Von ähnlichen Erfahrungen berichtet Ökofrost. „Den idealen Lieferanten gibt es nicht, das haben wir gemerkt“, sagt Gerull. Da ist zum Beispiel der Lachszüchter, der seine Fische vor Irland „in einem totem Gehege hält, mit sehr viel Frischwasser, alles bio und sehr nachhaltig“, erzählt er. Leider gehöre das Unternehmen inzwischen zu einem Konzern, der weltweit vor allem konventionelle Ware anbiete. Auf den Lachs verzichten kann Gerull nicht, „aber ich mache diesen Konflikt transparent.“ Dann könne der Kunde entscheiden, ob er das Produkt trotzdem kaufen wolle.

Explodierende Energiekosten, Inflation und steigende Rohstoffpreise verschonen auch GWÖ-Unternehmen nicht. Aber sie gehen oft anders damit um. „Als plötzlich Futtergetreide teurer war als Bio-Getreide für Brot, haben wir unseren Lieferanten trotz Langfrist-Kontrakten mehr bezahlt“, sagt Bio-Bäcker Schmidt-Skörries. Gleichzeitig habe er sie gebeten, den Getreidepreis für fünf Aktionsartikel nicht zu erhöhen. „So kann ich meinen



Kunden im Laden die entsprechenden Brote, Brötchen und Gebäckstücke bis Ende 2023 zum gleichen Preis anbieten. Dabei gewinnen alle.“

Seit Jahren beteiligt Schmidt-Skories seine aktuell 330 Mitarbeiter und die Bauern, die Biokaiser beliefern, am Gewinn. Klettert der Profit über die 5-Prozent-Marke, schüttet er ein Drittel des zusätzlichen Gewinns an seine Stakeholder aus. Nach den Standards der Gemeinwohl-Ökonomie bilanziert er erst seit 2018, die Prinzipien lebt er schon viel länger. Wirtschaftlich erfolgreich ist er trotzdem: Das Wachstum in seinen 20 Filialen liegt bei 13 Prozent, das des Handelsgeschäfts bei 6. Der Umsatz wird sich für 2022 auf mehr als 22 Millionen Euro belaufen, für 2023 peilt er die 25-Millionen-Euro-Marke an.

Handfester Nutzen

Neoliberales Wirtschaften, das sich nur am Gewinn orientiert, findet Schmidt-Skories „höchst bedenklich“. „Es diskreditiert jeglichen sozialen Impuls des Menschen als Kulturwesen“, sagt er. Obwohl er sich in puncto Gemeinwohl als Überzeugungstäter bezeichnet, teilt er nicht alle Ansätze der GWÖ. „100 Prozent Demokratie wird es nicht bei allen Unternehmensentscheidungen geben“, sagt er. Auch Followfood sieht Raum für Entwicklung im alternativen System. „Uns ist bewusst, dass eine GWÖ-Bilanz noch vielen Verbraucherinnen und Verbrauchern unbekannt und schwer zu vermitteln ist“, sagt Palm. Zwar darf das offizielle Logo der GWÖ laut Verein Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland nach Abschluss einer Bilanz auf die Produkte eines Unternehmens aufgedruckt werden. Den komplexen Hintergrund erläutert er jedoch nicht. Der Verein Gemeinwohl-Ökonomie testet daher ein Siegel. Die offizielle Einführung ist für Sommer 2023 geplant.

Alle drei Unternehmen sehen neben dem ideellen Wert auch handfesten wirtschaftlichen Nutzen in der GWÖ-Bilanzierung. Personalmangel zum Beispiel kennt Bio-Bäcker Schmidt-Skories kaum. 50 neue Mitarbeiter inklusive Azubis hat er eingestellt. Auch der Saftersteller Voelkel sieht die GWÖ als Möglichkeit, gerade bei Jüngeren zu punkten. „Wir sitzen im sehr abgelegenen Wendland, da ist es speziell für die Bereiche Marketing und Vertrieb nicht leicht, Talente aus den Städten zu gewinnen. In

Vorstellungsgesprächen hören wir jetzt häufig, dass unsere Gemeinwohl-Zertifizierung einer der Gründe war, sich bei uns zu bewerben“, sagt Marketing-Chef Jannis Meseke. Zudem erleichtere es die Optimierung der Lieferkette: „Wenn ein Zulieferer GWÖ-bilanziert ist, müssen wir keinen eigenen Aufwand mehr betreiben, um das Unternehmen auf Nachhaltigkeit und Fairness zu prüfen.“ Das Familienunternehmen bilanziert seit 2019 nach den Gemeinwohlstandards, noch vor Weihnachten soll die Folgebilanz für 2020/2021 fertig sein.

Auch für Followfood hat sich der Aufwand ausgezahlt. „Die Banken haben die GWÖ-Bilanzierung honoriert, es wurde sogar ein Darlehen nach ökologisch-sozialen Kriterien aufgrund der GWÖ-Bilanz vergeben“, sagt Palm. Und auch bei der Bewertung der internen Abläufe sei die alternative Kalkulation hilfreich, „denn es werden viele Bereiche beleuchtet, die sonst vielleicht nicht so genau angeschaut würden“.

Ähnlich argumentiert der Tee-, Kräuter- und Gewürzhersteller Sonnentor: „Durch die Ergebnisse der Gemeinwohlbilanz lässt sich gut erkennen, an welchen Stellschrauben noch gedreht werden muss“, sagt Geschäftsführerin Manuela Raidl-Zeller. Es sei auch erforderlich, sich immer mehrere Ziele für die nächsten zwei Jahre zu setzen. „Das ist gut für die Entwicklung des Unternehmens und auch ein realistischer Zeitraum für echte Veränderungen.“ Auch Sonnentor gehört zu den GWÖ-Pionieren. Die erste Bilanz erschien 2011. „Mehr als zehn Jahre später wissen wir, dass es die richtige Entscheidung war.“

Doch das gilt nicht für alle Unternehmen. Das ist die Erfahrung von Benjamin Henle, Gründer und Partner bei der auf Nachhaltigkeit spezialisierten Unternehmensberatung N-Motion. Acht Unternehmen hat der Volkswirt und Ex-Banker bislang in Sachen GWÖ-Bilanz beraten, unter anderem Followfood. „Gemeinwohl-ökonomie muss man wollen“, sagt er und zählt auf, was es braucht: eine intensive Diskussionskultur, neue Dialogebenen und vor allem das Streben nach einem echten, wertebasierten Wandel. „Unternehmen, die sich rein aus Marketing- oder Wettbewerbsgründen mit Nachhaltigkeit beschäftigen, aber keine ernsthaften Ziele verfolgen, sollten einen anderen Standard wählen“. *lz 51-22*

DER BESSERMACHER

Das aktuelle Wirtschaftssystem basiere auf Scheinwerten wie Effizienz, Leistung, Wachstum und Wettbewerb, findet Christian Felber. Moral und Gemeinwohl seien höchstens Nebeneffekte. Deshalb entwickelte der Mitgründer von Attac Österreich 2010 die Gemeinwohl-Ökonomie. Der Geisteswissenschaftler hält dazu Vorträge und forscht unter anderem am Nachhaltigkeitsinstitut IASS in Potsdam und an der Zeppelin-Universität in Friedrichshafen.



FOTO: ROBERT CORTANA

NACHGEFRAGT BEIM VORDENKER

„Verbreitet asozial“

Christian Felber erklärt, warum Gemeinwohl-Ökonomie nichts mit Sozialismus zu tun hat und dennoch den Kapitalismus bremsen will – zugunsten von Nachhaltigkeit und Menschenrechten.

Ich habe durchaus Verständnis, wenn manche Unternehmen derzeit nicht so nachhaltig einkaufen können, wie sie es vielleicht gerne möchten. Genau deshalb braucht es eine Änderung der Systemspielregeln.

Herr Felber, Kritiker werfen Ihnen vor, Sie wollten mit der Gemeinwohl-Ökonomie die Soziale Marktwirtschaft abschaffen. Ist das so? Nein, wir wollen sie weiterentwickeln. Die Wirtschaft soll als Werkzeug den Menschen dienen, nicht umgekehrt, so wie es auch im Grundgesetz steht. Besitz verpflichtet. In der bayerischen Verfassung heißt es sogar: Die gesamte Wirtschaftstätigkeit dient dem Gemeinwohl. Und darum geht es, Eigentum muss der Gesellschaft nützen.

Meist sind es eher kleine Unternehmen, die nach den Standards der Gemeinwohl-Ökonomie bilanzieren. Haben die großen keine Lust dazu?

Etwa jeder zweite Dax-Konzern hat sich das Instrument schon einmal angeschaut, manche haben auch bei unserem Forschungsprojekt mitgemacht. Aber den Mut, aktiv zu werden, hatte bisher keiner.

Das hört sich sehr nach Sozialismus an.

Wir verfechten eher eine Mittelposition zwischen schrankenlosem Kapitalismus und freiheitserstickendem Sozialismus.

Woran liegt das? An der weit verbreiteten Gewohnheit, asozial und unökologisch zu wirtschaften.

Und Sie definieren, was Gemeinwohl heißt?

Das ist Aufgabe des Gesetzgebers, am besten mithilfe eines Rates aus Bürgerinnen und Bürgern. Die 20 besten Vorschläge bilden dann das Gemeinwohl-Produkt, um dessen Steigerung es geht.

Gibt es denn Länder, die schon weiter sind als wir?

Ganze Länder würde ich nicht sagen. Aber es gibt weltweit viele positive Beispiele.

Was ist ihre Vision?

Klima- und menschenfreundliche Unternehmen sollen rentabler sein als Steuervermeider, Umweltsünder und Arbeitskraftausbeuter.

Als da wären? In Bhutan wird das Brutto-Nationalglück gemessen, der indische Bundesstaat Sikkim ist seit 2016 „Biostaat“ und setzt komplett auf ökologische Landwirtschaft.

Und die anderen müssen zahlen?

Bis ihre klimaschädlichen und menschenrechtsverletzenden Produkte teurer sind, als die nachhaltigen Alternativen.

Aber die Anbaufläche dort ist nur so groß wie Hamburg. Sind wir mit 10 Prozent Biolandbau in Deutschland nicht weiter?

Die Relation ist eine andere. Letztlich brauchen auch wir 100 Prozent Biolandbau. Ich nenne Ihnen noch ein Beispiel: In Portland/Oregon werden Unternehmen stufenweise stärker besteuert, wenn sie ihren Managern exorbitante Gehälter zahlen oder die ökonomische Ungleichheit in der Stadt steigt. Die Mehreinnahmen werden reinvestiert, um das Wohlstandsgefälle abzumildern und mehr Gerechtigkeit herzustellen.

Wie funktioniert ihr Modell?

Über eine Berichtspflicht und über Anreize. Das können differenzierte Steuersätze sein, günstigere Kredite, freierer Marktzugang oder die Einbindung in öffentliche Forschungsprojekte.

Das sind interessante Einzelfälle. Aber glauben Sie wirklich, dass sich die Gemeinwohl-Ökonomie durchsetzen wird?

Davon bin ich fest überzeugt. Es ist nur eine Frage der Zeit, wie bei den Menschenrechten.

Was verstehen Sie unter einer Berichtspflicht?

Jedes Unternehmen muss heute eine Finanzbilanz nach dem Handelsgesetzbuch erstellen, da könnte es doch auch die Pflicht geben, eine Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen.

Wie lange wird das dauern?

2050 wissen wir mehr. Das ist ja das Kraftvolle an der GWÖ: Sie gibt den Akteuren der Gegenwartsgesellschaft konkrete Umsetzungsinstrumente, deshalb bin ich da optimistisch. *sos/lz 51-22*

Viele Unternehmen ächzen unter explodierenden Energiekosten und steigenden Rohstoffpreisen...

ANDERE MODELLE

Neben der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) gibt es weitere Modelle für nachhaltiges Wirtschaften. Aus den USA stammt die Zertifizierung zur **B Corp**. B steht für Benefit, also Gemeinwohl, Corporation heißt Unternehmen. Seit rund zwei Jahren können auch deutsche Firmen von der gemeinnützigen Organisation B Lab die Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt und Gesellschaft überprüfen lassen. Ein kostenloser Online-Test soll klären, ob die Grundvoraussetzungen erfüllt sind. Dann folgt ein längeres Assessment-Center.

Weltweit haben nach Angaben von B Lab rund 5 000 Unternehmen aus 153 Branchen und 77 Ländern die Zertifizierung abgeschlossen. Dazu

zählt in Deutschland etwa der Geschäftsbereich Milchfrische von Danone mit Marken wie Actimel, Activia, Dany und Fruchtzwerge sowie kleinere Unternehmen wie Allos und Purefood.

Das **We-Care-Siegel** richtet sich direkt an Unternehmen der Lebensmittelindustrie. Träger ist das Forschungsinstitut für biologischen Landbau Deutschland. Auch We Care bewertet keine einzelnen Produkte, sondern Unternehmen. Schwerpunkte sind dabei Unternehmensführung, Lieferkettenmanagement, Mitarbeiterführung und Umweltmanagement. Bisher wurden zehn Unternehmen zertifiziert, darunter Alnatura und der Müslihersteller Barnhouse.