

Denken wir die Zukunft doch einfach mal neu

Hat der Kapitalismus ausgedient? Wie sollte in Zukunft gewirtschaftet werden? Ein Gespräch mit drei Wirtschaftstreibenden, die ihren neuen Weg schon gefunden haben.

Quelle Salzburger Nachrichten,
Die Besten – das Wirtschaftsmagazin,
18.11.2020

BILD: SN/CHRIS HOFER



Bettina Wiesinger vom Hotel Auersperg und Josef Sigl jun. von der Trumer Privatbrauerei haben in ihren Unternehmen das Prinzip der Gemeinwohlökonomie (GWÖ) etabliert, Isabella Klien ist GWÖ-Unternehmensberaterin. Sie machen sich schon länger Gedanken über eine neue Zukunft des Wirtschaftens. Zufällig am zehnten Jahrestag, nachdem Christian Felber sein Buch über Gemeinwohlökonomie herausgebracht hat – der Tag gilt als Gründungsdatum der Bewegung –, fanden sich die drei zu einem Talk in Bettina Wiesingers Hotel ein, um über neue Lösungen zu diskutieren.

SN: Frau Klien, wie oft werden Sie von Unternehmern als Sozialromantikerin bezeichnet?

Klien: Das wurde ich noch nie! Im Gegenteil, ich bin als Organisationsentwicklerin und GWÖ-Beraterin immer öfter mit Menschen konfrontiert, die den Wunsch haben, etwas anders zu machen.

SN: Bitte umreißen Sie kurz, worum es beim „Andersmachen“ geht?

Klien: Der Kern ist, dass Geld nicht mehr der Zweck des Wirtschaftens ist, sondern ein Mittel zum eigentlichen Zweck, nämlich der Erhöhung des Gemeinwohls. Christian Felber hat 2010 das Buch „Gemeinwohl-Ökonomie“ herausgebracht, in dem er die Frage aufgeworfen hat, wie wir künftig wirtschaften sollten und was dabei wichtig wäre. In der Folge ist die GWÖ-Matrix entstanden, die auf den Werten Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Mitentscheidung und Transparenz basiert.

Mit der Matrix wird in einem ersten Schritt analysiert, wie ein Unternehmen diese Werte gegenüber seinen Lieferanten und Lieferantinnen, Geldgebern und Geldgeberinnen, Mitarbeitenden, Kunden und Kundinnen und dem gesellschaftlichen Umfeld lebt. Das Unternehmen bilanziert somit seinen Beitrag zum Gemeinwohl. Anschließend formuliert es Ziele, wie es sich gemeinwohlorientiert weiterentwickeln will. Die Gemeinwohlbilanz gibt es nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Gemeinden oder Privatpersonen.

SN: Herr Sigl, wie hat Ihr Vater reagiert, als Sie sich für den Gemeinwohlweg entschieden haben?

Sigl: Wir saßen schon früh mit Christian Felber – er ist ja Mattseer – an einem Tisch, er hat uns kontaktiert. Quasi wenn eine Familie in der achten Generation existiert, muss Nachhaltigkeit im Spiel sein. Für meinen Vater war das kein neues Thema, er war sein Leben lang sozial eingestellt. Wahrscheinlich sind wir deshalb heute kein Großkonzern (lacht). Für ihn war mein Weg also in Ordnung, abgesehen davon war er schon dabei, aus dem Unternehmen auszusteigen. Ich hingegen brauchte noch etwas, bis ich im Unternehmen angekommen war, ich war doch zehn Jahre weg. Doch letztlich geht es darum, die richtigen Fragen zu stellen, nur daran wächst man und kann Dinge weiterentwickeln.

SN: Kommen diese Wertefragen in der Geschäftswelt zu kurz?

Sigl: Bei uns nicht, wir haben schon immer in diesen Dimensionen gedacht.

SN: Frau Wiesinger, haben Sie sich schon einmal überlegt, wie Ihr Hotel ohne Gemeinwohlökonomie laufen würde?

Wiesinger: In unserem Hotel in Bad Gastein, in dem ich aufgewachsen bin und das heute meine Schwester Evelyn führt (Haus Hirt), habe ich schon als Kind miterlebt, wie meine Eltern auf das Wohlergehen aller Wert gelegt haben und dass eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe ablaufen sollte. Somit waren wir, so wie viele andere privat geführte Unternehmen, schon immer so ausgerichtet. Die Entscheidung für die GWÖ war sozusagen eine logische Konsequenz. Um auf die Frage zurückzukommen: Unsere Gäste schätzen neben der Qualität, die wir bieten, ganz besonders das Ambiente in unserem Haus, das gute Gefühl – also ich bin überzeugt davon, dass man die Stimmigkeit, die auch unter der Oberfläche vorhanden ist, spürt. Für mich war es anfangs nicht so einfach, herauszufinden, wie ich den Betrieb weiterführen kann, damit es für mich gut passt. Ich habe mich damals entschieden, Freundinnen mit ins Führungsteam aufzunehmen, die Vision an alle Mitarbeiter weiterzugeben und nach der Geburt meines ersten Sohnes nicht als Familie im Hotel zu wohnen. Damals habe ich meine Arbeitszeit beziehungsweise Präsenz im Haus auf zwei lange Tage zusammengelegt, da brauchte ich die volle Unterstützung des Teams. Und die habe ich auch. Meine Abwesenheit gibt anderen die Freiheit und Möglichkeit, sich zu entfalten.

SN: Da muss man loslassen können. War das kein Problem für Sie?

Wiesinger: Ja, loslassen musste ich definitiv lernen! Durch die ständige Präsenz im Familienbetrieb war ich das nicht gewöhnt. Ich gehe grundsätzlich davon aus, dass jede und jeder im Team gut arbeiten und im Interesse des großen Ganzen einen Beitrag leisten möchte. Wenn ich mit etwas nicht einverstanden bin, der Mitarbeiter das versteht und ihn die Rahmenbedingungen unterstützen, es besser zu machen, wird er es sicher auch tun.

SN: Ist Ihre eingeschränkte Anwesenheit nicht auch mit Umsatzrückgang verbunden?

Wiesinger: Nein, da gibt es keinen Zusammenhang. Im Team gibt es so viele Talente, die ich selbst nicht mitbringen kann. Wir ergänzen einander sehr gut.

SN: Stellen wir das klassische Wirtschaften auf den Prüfstand: Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat für einige wenige den Reichtum erhöht, auf der anderen Seite gibt es mehr Verlierer. Corona als Krise trifft nun alle Lebensbereiche. Wie sollte es wirtschaftlich weitergehen?

Klien: Wir sind in einer Situation, in der es darum geht, sowohl das Feuer zu löschen als auch weise und vorausschauend in die Zukunft zu blicken. Die Menschen fragen sich vermehrt, was ihnen wirklich wichtig ist im Leben, Beziehungen bekommen einen neuen Stellenwert, der Klimawandel fällt nun mit der Coronakrise zusammen – alles eine große Chance, neu und anders in die Zukunft zu blicken. Weitermachen wie bisher können wir jedenfalls nicht.

Sigl: Für mich ist die GWÖ kein Plan B. Es war doch sehr unsmart, was in den letzten Jahrzehnten in vielen Bereichen passiert ist. Es braucht



Jedes Jahr wird in der GWÖ eine Wertebilanz erstellt. BILD: SN/CHRIS HOFER

GEMEINWOHLÖKONOMIE - „WALK THE TALK“

Statt sich Feigenblätter für oft vermeintlich gutes Wirtschaften umzuhängen, setzt die Gemeinwohlökonomie auf umfassende Nachhaltigkeit. Erste Ansätze für diese alternative Wirtschaftsform jenseits des alleinigen Erwirtschaftens von (nur) guten Zahlen gab es schon in den 1990er-Jahren.

2010 hat der Attac-Mitbegründer, der gebürtige Salzburger Christian Felber, sein Buch „Gemeinwohl-Ökonomie“ herausgebracht und ein Jahr später in Wien den Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie gegründet. Seine Vorstellung eines neuen Wirtschaftens fußte auf Kooperation statt auf Konkurrenz, sie ist auf Gemeinwohl und Gemeinwesen ausgerichtet, auf Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und demokratische Mitbestimmung. Der Erfolg eines Unternehmens wird dabei nicht nur in den Gewinn- und Verlustzahlen dargestellt, sondern es wird transparent gemacht, wie Gewinne erwirtschaftet und verwendet werden. Ein Unternehmen, das diesen Weg zu gehen beschließt, erstellt alle zwei Jahre einen Gemeinwohlbericht, um den Status quo zu identifizieren, insbesondere was das Thema Nachhaltigkeit betrifft. Hier gilt es weiter zu denken, denn Nachhaltigkeit bezieht sich nicht nur auf die Ökologie, sondern auch auf die Zuliefernden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Schon Ende 2012 gab es in Europa 80 GWÖ-Regionalgruppen und 100 bilanzierte Unternehmen, im Mai 2013 haben vier Gemeinden in Südtirol ihre Gemeinwohlbilanzierung beschlossen, 2015 zog die Stadt Stuttgart nach und bilanzierte vier Kommunalbetriebe.

2017 übernahmen mit Nenzing und Mäder die ersten beiden Gemeinden in Österreich das Wirtschaftsmodell. Seit 2017 gibt es in Valencia einen Lehrstuhl für Gemeinwohlökonomie, im November 2019 fand die erste wissenschaftliche Konferenz zur GWÖ in Bremen statt.

Die Bilanz zum Zehn-Jahr-Jubiläum kann sich sehen lassen: Weltweit haben 700 Unternehmen und Organisationen bereits eine Gemeinwohlbilanz erstellt, es gibt annähernd 11.000 Unterstützerinnen und Unterstützer sowie 4800 Aktive in mehr als 180 Regionalgruppen, 35 GWÖ-Vereine, etwa 600 bilanzierte Unternehmen und Organisationen, 60 Städte und Gemeinden sowie 200 Hochschulen, die die Vision der Gemeinwohlökonomie umsetzen und weiterentwickeln.

Im Bundesland Salzburg sind es rund 50 Betriebe, die gemeinwohlbilanzieren, unter anderem die Trumer Brauerei und Fahren Gärtner, in Österreich sind prominente Vertreter die Unternehmen Sonnentor und Grüne Erde.

daher einen Plan A, um die Wirtschaft neu aufzustellen, ohne Auspresen der Menschen und der Natur. Es gibt so viel Raum für Innovationen und kluge Lösungen, Circular Economy beispielsweise. Durch Corona werden wir uns zunächst um die Arbeitslosigkeit kümmern müssen, das wird noch herausfordernd werden. Ansonsten brauchen wir unbedingt eine Transformation hin zu smarteren Lösungen. Autobauer werden künftig nicht mehr so viel Hardware verkaufen, dafür eine andere Form von Mobilität. Da darf es ruhig Konkurrenz geben. Aber es braucht richtige und neue Ansätze. Und neben den harten Finanzkennzahlen müssen auch andere Parameter berücksichtigt werden: Unternehmen, die sich um das Gemeinwohl kümmern, müssen anders behandelt werden als Unternehmen, die alles externalisieren.

SN: Wie reagieren Unternehmerkollegen, denen Sie etwas über alternatives Wirtschaften erzählen?

Sigl: Meine Kollegen im Braugewerbe sind recht humanistisch geprägt, schließlich verkaufen wir Natur und es geht ums Gesellige. Die Freistädter Brauerei hat schon zum ersten Mal gemeinwohlabilanziert, weitere werden sicher folgen. Ich glaube, in vielen Firmen ist es angekommen, dass sich etwas ändern muss, heute mehr als noch vor zwei Jahren. Es ist aktuell spannend, wir müssen nur schauen, dass wir auch echte Lösungen finden.

SN: Besser als CSR, das sich letztlich vielfach als Greenwashing herausgestellt hat?

Sigl: Da hat man zumindest das erste Mal darüber gesprochen, das war sozusagen Vorarbeit. Das alles war zuvor nicht auf dem Tableau.

Wiesinger: Ich merke bei den Rückmeldungen unserer Gäste, dass der Nachhaltigkeits- und Gemeinwohlgedanke, die Wertschätzung, auffallen. Die Veränderungen passieren bei den Menschen selbst, jeder entscheidet für sich, wie er am liebsten leben, konsumieren etc. möchte. Diese Sehnsucht nach einem passenden Lebensstil steigt – bei den Mitarbeitern, bei den Gästen und auch bei den Unternehmern. Darum kommt auch die Gemeinwohloökonomie bei jungen Menschen gut an.

SN: Der Arbeitsmarkt hat sich ja stark verändert, ist vom Bewerber- zum Anbietermarkt geworden. Ist ein GWÖ-Unternehmen bei der Mitarbeitersuche im Vorteil?

Wiesinger: Für mich war es nie Ziel, durch die Gemeinwohloökonomie Mitarbeiter zu finden. Mein großes Geschenk ist, dass ich mein Leben so leben darf, wie es zu mir passt. Das war kein ganz einfacher Weg, und das war nicht nur bei mir so. Es ist für mich eine Win-win-Situation im höchsten Maße, ich kann bei meinen Kindern und gleichzeitig für die Mitarbeiter da sein. Bei uns im Hotel arbeiten bis zu 50 Menschen aus 17 Nationen, viele in Teilzeit. Wenn wir es schaffen, gut miteinander zu leben, bringt das jedem Einzelnen etwas.

SN: Funktioniert das Prinzip der Gemeinwohloökonomie auch bei großen Konzernen?

Klien: Die GWÖ passt für alle Größen. Bei größeren Unternehmen beginnen die Geschäftsführung und das Führungsteam und machen eine erste Ist-Analyse: Wie gemeinwohlorientiert sind wir? Wie sind wir aufgestellt? Die darauf aufbauenden Ziele werden im Zusammenspiel von Führungskräften und Mitarbeitenden formuliert. Das ist ein partizipativer Organisationsentwicklungsprozess, der bis zur nächsten Bilanz und darüber hinaus dauert und idealerweise ins „Betriebssystem“ des Unternehmens übergeht. Die Zielsetzung ist, dass Gewinne er-



BILD: SN/CHRIS HOFER

Isabella Klien

Unternehmerin, Gemeinwohloökonomie-Beraterin

„Warum Modelle wie die Gemeinwohloökonomie wichtig sind? Weil immer mehr Führungskräfte erkennen, wie wichtig Solidarität und Gerechtigkeit für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens sind.“

wirtschaftet werden, die im Sinne des Gemeinwohls allen zugutekommen: etwa um ökologisch zu investieren, regional einzukaufen, Mitarbeitende besser zu bezahlen – was alles mehr Geld kostet.

SN: Das bedeutet ja im Umkehrschluss weniger Gewinn?

Klien: Kurzfristig betrachtet ja. Aber mittelfristig gesehen fallen unnütze Kosten und Investitionen weg, weil viel achtsamer mit den Ressourcen umgegangen wird. Wir verbrauchen in der Regel zu viel.

SN: Wie sieht das bei Ihnen in der Praxis aus, Herr Sigl?

Sigl: Wir sind beim Einkauf unserer Werbematerialien umsichtiger, bei der Kleidung haben wir vorher nicht so genau auf die Herkunft geschaut, nun haben wir mit der Marke Erdbär eine Kollektion entworfen, die in Portugal produziert wird. Beim Packaging haben wir von Hochglanz und Silberfolie zu Naturpapier umgestellt. Die Etiketten sind eine Spur teurer geworden, aber das nimmt man in Kauf. Von der ersten Gemeinwohlabilanz auf die zweite haben wir gesehen, dass wir schon einiges bewegen konnten. Das Denken in Richtung Gemeinwohloökonomie hat sich etabliert. Dann muss es bei den Mitarbeitern ankommen, irgendwann verselbstständigt sich das Denken.

Wiesinger: Wir haben überlegt, wo wir unseren Verbrauch verringern können. Das gelang uns beispielsweise beim Papier. Bis dahin haben wir nie doppelseitig gedruckt, wir haben ausgedruckt, statt digital zu archivieren, und Rechnungen nicht digital versandt. Als Welcome-Drink reichten wir italienischen Prosecco. Wir haben umgestellt und beziehen nun Wein vom biodynamischen Weingut Meinklang. Der ist zwar teurer, aber mit einem bewussteren Umgang kostet er letztlich



BILD: SN/CHRIS HOFER

Josef Sigl jun.

Unternehmer

„Es geht ja nicht um das Abschaffen des Kapitalismus. Wir müssen nur die richtigen Ansätze finden, die Wirtschaft für Mensch und Natur gut weiterzuentwickeln, dazu müssen wir diskutieren, was uns wichtig ist.“



BILD: SN/CHRIS HOFER

Bettina Wiesinger

Unternehmerin

„Für mich war es nie Ziel, durch die Gemeinwohloökonomie neue Mitarbeiter zu finden. Mein großes Geschenk ist, dass ich mein Leben dadurch so leben darf, wie es zu mir passt.“

nicht mehr als der Prosecco, den man oft nicht ordentlich verschlossen und weggeschüttet hat, weil er eh so günstig war. Unser Duschgel beziehen wir jetzt von einer Salzburger Biokosmetikfirma. Wenn man hochwertiger einkauft, geht das oft mit einem bewussteren Umgang mit der Ware einher. Unsere Blumen für die Dekoration im Sommer beziehen wir nicht aus Holland, die wachsen auf unserem „Pflückbeet“ hinter dem Haus. Die letzten Jahre konnten wir unseren Gewinn stets steigern, wir können auch Mitarbeiterbeteiligungen auszahlen.

SN: Welchen Flächenbrand hinterlässt Corona bei Ihnen?

Wiesinger: Im Sommer haben vor allem Stammgäste für eine gute Auslastung gesorgt. Da wir ein nachhaltig wirtschaftender und gesunder Betrieb sind, hat Corona keine allzu große Kerbe gerissen. Nun müssen wir schauen, ob wir die Kurzarbeit verlängern. Das bespreche ich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzeln, wir bemühen uns dabei, dass wir für jede und jeden eine möglichst individuelle Lösung finden.

SN: Was hält das Prinzip der Gemeinwohlökonomie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit?

Klien: Es geht unter anderem um die Frage, wie die Arbeitsverträge ausgestaltet sind. Was ist gerecht? Wenn der Manager zehn Mal oder hundert Mal so viel verdient wie eine Reinigungskraft? Hier sind die Unternehmen eingeladen, über eine faire Gehaltsspreizung nachzudenken, die dazu führen kann, dass die, die mehr haben, etwas abgeben und so eine Umverteilung stattfindet.

SN: Warum sollte ein Manager, der die Macht hat, das zu bestimmen, sich darauf einlassen?

Klien: Weil immer mehr Führungskräfte erkennen, wie wichtig Solidarität und Gerechtigkeit für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens sind. Für die nachfolgende Generation ist das zum Teil schon ganz selbstverständlich. Diese jungen Menschen müssen wir ins Boot holen. Ich bekam gerade eine Anfrage von einer studentischen Beratungsorganisation, die sich in Sachen GWÖ ausbilden will und diese Idee dann in die Unternehmen tragen möchte.

SN: Muss sich erst die ältere Generation zur Ruhe setzen, damit sich etwas ändert?

Sigl: Hardliner gibt es auch bei den Jungen. Die Schlüsselfrage für Unternehmer stellt sich dann, wenn es schwieriger wird, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, weil sich die Werte in Unternehmen nicht verändert haben und nur das Finanzielle prioritär ist. Wir merken schon, dass uns der Faktor Gemeinwohlökonomie mehr Anfragen nach Jobs bringt.

Klien: Früher oder später werden sich auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen ändern müssen. Es ist nicht nachvollziehbar, dass jemand wie Seppi Sigl oder Bettina Wiesinger so viel mehr Steuern zahlen müssen als ein internationaler Konzern, der vielleicht noch ungesunde Produkte herstellt und Ressourcen verschwendet. Da gibt es noch zu viele Ungerechtigkeiten. Und auch kapitalistisch orientierte Unternehmer können im fortgeschrittenen Alter zum Schluss kommen, dass sie nicht mehr weiterwirtschaften wollen wie bisher. Das erlebe ich oft.

Sigl: Es geht ja nicht um das Abschaffen des Kapitalismus. Wir müssen nur die richtigen Ansätze finden, die Wirtschaft für Mensch und Natur gut weiterzuentwickeln. Dazu müssen wir diskutieren, was uns wichtig



Gemeinwohlökonomie im Hotel Auersperg.

BILD: SN/CHRIS HOFER

ist. Und da wird vieles wegfallen, was uns nicht erfüllt. Dafür wurden in den letzten Jahren aber zu wenige Anreize geschaffen. Ich glaube, auch große Manager würden besser schlafen, wenn sie anders wirtschaften könnten.

SN: Zur Jahrtausendwende hat es geheißen, nun komme das Zeitalter der Frauen. Sind Modelle wie die Gemeinwohlökonomie so etwas wie weibliches Wirtschaften? Gibt es das überhaupt?

Klien: Was ich spannend finde: Wir reden seit einer Stunde von Entschleunigung, Achtsamkeit, Naturverbundenheit, das sind alles Eigenschaften, die in den 2000er-Jahren dem weiblichen Wirtschaften zugerechnet wurden. Ich glaube jedoch, es sollte nicht um ein weibliches Wirtschaften gehen, sondern um ein ganzheitliches, wie wir es in der Gemeinwohlökonomie abgebildet haben. Man spricht ja auch von der Yang-Qualität, der extrovertierten, die im Kapitalismus vorherrscht. Es braucht aber auch die nach innen gekehrte weibliche Yin-Qualität, damit alles in eine gute Balance kommt. Wenn wir die Gesellschaft retten wollen, muss es darum gehen, Lösungen für die Ungleichheiten in Bezug auf Frauen zu finden.

Sigl: Für mich ist diese „weibliche“ Form des Wirtschaftens geprägt von Kooperation statt nur harter Konkurrenz, und das braucht es mehr denn je. Was nicht heißt, dass es keine Konkurrenz mehr geben darf. Abgesehen davon finde ich, dass wir die Herausforderungen nur meistern können, wenn mehr Frauen an die Macht kommen. Aber ich glaube, hier passiert schon viel. Das fordert wahrscheinlich die ältere Generation mehr als die junge.

Wiesinger: Ich entdecke oft bei mir als weibliche Qualität das intuitive Entscheiden als Ergänzung zu den Zahlen und Fakten. Wenn man in sich hineinspürt und es sich nicht gut anfühlt, ist die Entscheidung für oder gegen etwas wahrscheinlich nicht die richtige. Diese Qualität macht das Leben einfacher, weil man nicht auf Biegen und Brechen Vorstellungen durchsetzt, sondern bereit ist, immer wieder die Richtung zu überdenken.