

Schlussbericht (öffentliche Fassung) für das Verbundprojekt

## **Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN)**

**BMBF-Fördermaßnahme:** „Nachhaltiges Wirtschaften“ (im Rahmen der Sozial-  
ökologischen Forschung)

**Förderkennzeichen:** 01UT1427 A+B

**Laufzeit:** 01.03.2015 – 28.02.2018

**Berichtszeitraum:** 01.03.2015 – 28.02.2018

### **Antragsteller/Zuwendungsempfänger:**

#### **Dr. Bernd Sommer (Verbundkoordination)**

Norbert Elias Center for Transformation Design & Research (NEC)  
Europa-Universität Flensburg  
Auf dem Campus 1  
24943 Flensburg  
Tel.: 0461/805-2239  
E-Mail: bernd.sommer@uni-flensburg.de

#### **Prof. Dr. Harald Welzer**

Norbert Elias Center for Transformation Design & Research (NEC)  
Europa-Universität Flensburg  
Auf dem Campus 1  
24943 Flensburg  
E-Mail: welzer@futzurzwei.org

#### **Prof. Dr. Ludger Heidbrink**

Philosophisches Seminar – Lehrstuhl für Praktische Philosophie  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel  
Leibnizstraße 4  
24118 Kiel  
Tel.: 0431/880-2826  
E-Mail: heidbrink@philsem.uni-kiel.de

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01UT1427 A+B gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor\*innenteam.

Autor\*innen:

Prof. Dr. Ludger Heidbrink

Josefa Kny

Ralf Köhne

Dr. Bernd Sommer

Dr. Klara Helene Stumpf

Prof. Dr. Harald Welzer

Jasmin Wiefek

Zitiervorschlag:

Heidbrink, Ludger/Kny, Josefa/Köhne, Ralf/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Welzer, Harald/Wiefek, Jasmin (2018): Schlussbericht für das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN). Flensburg & Kiel.

## Inhalt

I. Kurzdarstellung .....	4
1. Aufgabenstellung .....	4
2. Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde .....	5
3. Planung und Ablauf des Forschungsvorhabens .....	6
4. Wissenschaftlicher und technischer Stand, an den angeknüpft wurde .....	8
5. Zusammenarbeit mit anderen Stellen.....	10
II. Eingehende Darstellung .....	12
Ergebnisse im Einzelnen („Verwendung der Zuwendung“) .....	12
Modul A: Historische und wirtschaftsethische Kontextualisierung gemeinwohlorientierten Wirtschaftens (Federführung: CAU) .....	12
Modul B: Die Gemeinwohlabilanz als Instrument unternehmerischer Verantwortung (von NEC und CAU gemeinsam mit Systain bearbeitet).....	21
Modul C: Empirische Erforschung der unternehmerischen Wirkungen aus der Gemeinwohlorientierung (Federführung: NEC).....	32
Modul D: Exploration der Skalierungs- und Diffusionsbedingungen der GWÖ für große Unternehmen (Federführung: NEC) .....	41
Weitere Aktivitäten, Synthese, Vernetzung und Transfer („Voraussichtlicher Nutzen, insbesondere Verwertbarkeit des Ergebnisses im Sinne des Verwertungsplans“) .....	56
Während der Durchführung des Vorhabens bekannt gewordener Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen .....	59
Veröffentlichungen der Projektergebnisse.....	62
Wissenschaftliche Veröffentlichungen .....	62
Vorstellung der Ergebnisse auf eigenen Veranstaltungen .....	62
Beiträge bei Konferenzen, Workshops, Kolloquien, etc. ....	63
Presseveröffentlichungen auf Grundlage von Projekt-Inputs .....	65
Mit dem Projekt verbundene Qualifizierungsarbeiten.....	66
Austausch und Kooperation, Transfer von Forschungsergebnissen, Öffentlichkeitskommunikation .....	66
Literaturverzeichnis .....	72

# I. Kurzdarstellung

## 1. Aufgabenstellung

Die heutige Wirtschaftsweise geht nicht nur mit Wohlfahrtsgewinnen, sondern auch mit negativen ökologischen und sozialen Folgen einher. Gewinnmaximierung und ökonomische Verpflichtungen gegenüber Anteilseigner\*innen dominieren häufig unternehmerisches Handeln; die Verantwortung für Mitarbeiter\*innen, Zulieferbetriebe, Klima und Umwelt steht vielfach hinten an. Die zivilgesellschaftliche Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) setzt sich für eine Alternative ein: Sie zielt darauf, das wirtschaftliche Handeln stärker mit demokratischen Grundwerten sowie sozialen und ökologischen Anforderungen in Einklang zu bringen. Gegenwärtig haben sich mehr als 2000 Unternehmen, darunter vor allem kleine und mittlere (KMU), als Unterstützer\*innen der Gemeinwohl-Ökonomie registrieren lassen; einige Hundert Unternehmen haben bereits auf freiwilliger Basis eine sogenannte Gemeinwohl-Bilanz erstellt oder bereiten diese vor. Perspektivisch strebt die Gemeinwohl-Ökonomie eine rechtliche Verankerung der Bilanz an: Unternehmen, die eine gute Gemeinwohl-Bilanz vorweisen, sollen steuerliche Vorteile genießen und bevorzugt öffentliche Aufträge bekommen.<sup>1</sup>

Damit handelt es sich bei der GWÖ um ein Phänomen, das in der Forschung auch als eine „soziale Innovation“ bezeichnet wird. Nach einer klassischen Definition von Wolfgang Zapf sind soziale Innovationen *„neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, (die) Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die (es) deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“* (Zapf 1989: 177, Hervorhebungen im Original).

Dies ist der Ausgangspunkt für das Forschungsvorhaben „Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien“ (GIVUN): Grundsätzlich wollte GIVUN untersuchen, inwiefern es sich bei der GWÖ um eine soziale Innovation handelt, die zu einer

---

<sup>1</sup> Wie sich die GWÖ den Wandel zu einer gemeinwohlorientierten Wirtschaft vorstellt, haben Christian Felber und Gus Hagelberg in einem englischsprachigen Artikel für die Website „The next system project“ auf den Punkt gebracht. Hier beschreiben sie als Grundidee: “Rewarding ‘good’ behavior, and making ‘poor’ behavior more visible to the public and less profitable, will lead to a general paradigm shift at all levels of the economy“ (Felber/Hagelberg 2017: 2).

Die GWÖ stellt sich dabei die folgenden Schritte vor:

- Mehr und mehr Unternehmen erstellen freiwillig eine Gemeinwohl-Bilanz.
- Öffentlicher Druck führt zu gesetzlichen Regelungen zur Berichterstattung.
- Gemeinden und regionale Regierungen unterstützen die GWÖ und werden „Gemeinwohl-Gemeinden“ oder „-Regionen“, sie unterstützen gemeinwohlorientierte Unternehmen und lokale demokratische Bürgerversammlungen.
- Lokale demokratische Versammlungen werden auf nationalen und supranationalen Ebenen synthetisiert – es kommt zu einer veränderten Rahmgebung für die Ökonomie (ebd.: 36).

Transformation der Wirtschaft in Richtung „Nachhaltigkeit“ beitragen kann. Damit unterscheiden sich Untersuchungs- und Projekt von zahlreichen anderen Forschungsvorhaben aus dem Bereich der Nachhaltigkeits- und Transformationsforschung. Denn für gewöhnlich soll eine *Green Economy* durch erneuerbare Energien und erhöhte Effizienz, also kurz technische Lösungen erreicht werden. Bei GIVUN liegt der Fokus dezidiert auf den Veränderungen nachhaltigkeitsrelevanter sozialer Praktiken, die mit der Gemeinwohl-Bilanzierung bzw. einem Engagement in der GWÖ in Zusammenhang stehen. Im Rahmen des Projektes wurden aber auch Fragen des gemeinwohlorientierten Wirtschaftens untersucht, die über die konkrete Anwendung der Gemeinwohl-Bilanz auf unternehmerischer Ebene hinausreichen, da davon ausgegangen werden kann, dass die empirischen Beobachtungen in Zusammenarbeit mit den Praxispartner\*innen auch allgemeinere Rückschlüsse in Bezug auf die spezifischen Anforderungen und Voraussetzungen gemeinwohlorientierten Wirtschaftens im ökonomischen *status quo* ermöglichen. 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.

## **2. Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde**

Die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung startete im Oktober 2010 im Umfeld von Attac<sup>2</sup> in Österreich: Eine Gruppe von Unternehmer\*innen stellte die erste Version der Gemeinwohl-Bilanz vor; zuvor war bereits die Erstausgabe der „Gemeinwohl-Ökonomie“ von Christian Felber erschienen. Schnell erklärten sich weitere Unternehmer\*innen bereit, 2011 erstmals die Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen. Die Bewegung breitete sich von den deutschsprachigen Ländern zunächst Richtung Italien und Spanien und dann auch in viele andere Länder aus. Zum Zeitpunkt des Projektstarts im März 2015 bestand die Bewegung somit seit knapp fünf Jahren und hatte bereits eine gewisse Dynamik erfahren (zu ihrer weiteren Entwicklung siehe auch Abschnitt II.5). Gleichzeitig lagen zum Projektstart, vermutlich auch aufgrund ihres geringen Alters, vergleichsweise wenige Forschungsarbeiten zur Gemeinwohl-Ökonomie-

---

<sup>2</sup> Attac ist der Name einer internationalen Nichtregierungs-Organisation, die 1998 in Frankreich gegründet wurde, um sich für die Einführung einer Finanztransaktionssteuer einzusetzen (das Akronym steht für *Association pour la Taxation des Transactions financières et pour l'Action Citoyenne*). Heute ist die Bewegung in mehr als 40 Ländern aktiv. Das folgende Zitat beschreibt das Selbstverständnis der Organisation: „Wir kämpfen gegen die freie Globalisierung und arbeiten an sozialen, ökologischen und demokratischen Alternativen, um die Grundrechte für alle zu sichern. Wir setzen uns im Besonderen für die Regulierung der Finanzmärkte ein, für die Schließung der Steuerparadiese, die Einführung einer globalen Abgabe zur weltweiten Finanzierung des Allgemeinguts, für die Streichung aller Schulden der Entwicklungsländer, für einen gerechten Handel und die Einführung von Grenzwerten für den freien Handel und Kapitalbewegungen“ (Attac 2018).

Bewegung und ihrem Ansatz vor (zum Stand der Forschung zum Projektstart siehe auch Abschnitt I.4, zur weiteren Entwicklung der GWÖ-bezogenen Forschung siehe auch Abschnitt II.5). Insbesondere stand eine systematische wirtschaftsethische Kontextualisierung der GWÖ aus; ebenso fehlte eine Einordnung der Gemeinwohl-Bilanz als Instrument unternehmerischer Verantwortung und die wissenschaftliche Untersuchung der Effekte einer Gemeinwohlorientierung auf die unternehmerische Praxis. Vor der Annahme, dass die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der GWÖ und damit ihr transformatives Potential sich daran erweisen muss, ob sie auf unterschiedliche Unternehmensformate und -größen transponierbar ist, stellte sich zudem die Frage nach der Anwendbarkeit des GWÖ-Ansatzes auf Großunternehmen. GIVUN griff diese Desiderate auf und war somit das erste Vorhaben dieser Art. Wie im Antrag ausgeführt, sind und waren die Antragssteller\*innen in der wirtschaftsethischen sowie in der sozial-ökologischen Transformations- und Nachhaltigkeitsforschung gut ausgewiesen und ergänzen sich in ihren methodischen und theoretischen Kompetenzen. Zusätzlich wurde auf externe Expertise (Modul B & D) zurückgegriffen (siehe Abschnitte I.3 und I.5).

### **3. Planung und Ablauf des Forschungsvorhabens**

Das Projekt wurde im Verbund durch das Norbert Elias Center for Transformation Design & Research (NEC) der Europa-Universität Flensburg und den Lehrstuhl für Praktische Philosophie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) durchgeführt. Die Forschung im Projekt GIVUN war in vier Module strukturiert.

**Modul A: Historische und wirtschaftsethische Kontextualisierung gemeinwohlorientierten Wirtschaftens.** Die Idee, dass Wirtschaft dem Gemeinwohl dienen soll, ist nicht neu. Streng genommen 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. In Modul A erfolgte eine Einordnung der Gemeinwohl-Ökonomie in die Theorie- und Ideengeschichte und eine Analyse ihres wirtschafts- und unternehmensethischen Innovationsgehalts. Darüber hinaus wurden grundsätzlich das Konzept des Gemeinwohls sowie seine Bedeutung in verschiedenen ökonomischen Theorien beleuchtet und seine Relevanz für aktuelle Modelle des gesellschaftlich verantwortlichen Wirtschaftens untersucht. Dieses Modul wurde federführend durch das Teilvorhaben an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel erarbeitet.

**Modul B: Gemeinwohl-Bilanz als Instrument unternehmerischer Verantwortung.** Da die Gemeinwohl-Bilanz momentan freiwillig von Unternehmen erstellt wird, ist sie bislang mit Ansätzen aus dem Bereich der unternehmerischen Verantwortung, der sog. *Corporate Social*

*Responsibility* (CSR), vergleichbar. In Modul B erfolgte eine Untersuchung der Gemeinwohl-Bilanz als Instrument unternehmerischer Verantwortung, auch im Vergleich mit verbreiteten CSR-Instrumenten. Dabei interessierten insbesondere die Reichweite der Instrumente in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung sowie die transformativen Wirkungen auf das unternehmerische Handeln. Dieses Modul wurde von den Teilvorhaben in Flensburg und Kiel gemeinsam mit der Nachhaltigkeitsberatung Systain Consulting erarbeitet. Auf Grundlage der in Modul C geführten Interviews und in Kooperation mit dem Projekt RegioTrans wurden zudem Aussagen über Veränderungsanstöße und Wirkungen einer Gemeinwohl-Bilanzierung sowie Gründe für die Bilanzierung erarbeitet.

**Modul C: Empirische Erforschung der unternehmerischen Wirkungen aus der Gemeinwohlorientierung.** Die konkreten unternehmerischen Wirkungen und Implikationen durch eine Gemeinwohlorientierung wurden im Rahmen von Modul C bei einer Auswahl von Unternehmen, die bereits mit der Gemeinwohl-Bilanz arbeiten, mittels qualitativer Methoden der empirischen Sozialforschung untersucht. Die Unternehmen stammen aus dem deutschsprachigen Raum und decken den Primär-, Sekundär- und Tertiärsektor ab. Sowohl Ein-Personen-Unternehmen als auch international agierende Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten in Deutschland wurden in die Studie eingeschlossen. Bei den Interviews interessierten u.a. konkrete Aspekte der Bilanzierung sowie die Motivation, bei der GWÖ mitzumachen (siehe Modul B). Doch stellen nicht sämtliche Maßnahmen, die beispielsweise auf ökologische Nachhaltigkeit zielen, ein unmittelbares Resultat des GWÖ-Engagements bzw. der Bilanzierung dar. Im Gegenteil, gerade weil die Unternehmen in vielen Bereichen bereits soziale und ökologische Vorreiter sind, haben sie sich der GWÖ angeschlossen und finden sie attraktiv. Daher war das Ziel in diesem Modul, durch Interviews mit den sozial-ökologischen Pionier-Unternehmen, etwas über gemeinwohlorientiertes Wirtschaften zu erfahren, das über die konkreten Anforderungen der GWÖ-Bilanzierung hinausgeht. Im Zentrum des Forschungsinteresses standen die Nachhaltigkeitsperformanz der untersuchten Unternehmen, mit einem Fokus auf Arbeits- und Produktionsbedingungen sowie ökologischen Aspekten, sowie die Möglichkeitsbedingungen ihres Wirtschaftens. Dieses Modul wurde federführend im Teilvorhaben an der Europa-Universität Flensburg bearbeitet.

**Modul D: Exploration der Skalierungs- und Diffusionsbedingungen der GWÖ für große Unternehmen.**

Bislang ist kein Großunternehmen in der Gemeinwohl-Ökonomie engagiert. Zur Untersuchung der Frage, ob die Ideen der GWÖ auf unterschiedliche Unternehmensformate und -größen transponierbar sind, wurden in Kooperation mit vier Großunternehmen unterschiedlicher Branchen Fallstudien durchgeführt, die weiteren Aufschluss über das Diffusionspotential der GWÖ geben. In einem explorativen und qualitativen Forschungsdesign wurden zu jedem Fall zwei Workshops durchgeführt, um zunächst jeweils den gegenwärtigen Stand der

Gemeinwohlorientierung im Sinne der GWÖ zu erheben und anschließend herauszuarbeiten, welche Veränderungen des Unternehmenshandelns sowie von Rahmenbedingungen außerhalb des Unternehmens notwendig wären, um das Unternehmenshandeln gemeinwohlorientierter auszugestalten – unter den Bedingungen von plausiblen Zukunftsszenarien des Unternehmensumfelds. Die Ergebnisse von Modul D sollten eine prospektive Potentialanalyse eines unternehmerischen Nachhaltigkeitsinstruments erlauben und die Chancen und Grenzen der Transponierbarkeit der GWÖ ermessen. Dieses Modul wurde federführend im Teilvorhaben an der Europa-Universität Flensburg bearbeitet, ebenfalls in Kooperation mit Sustain Consulting.

Abbildung 1 stellt die Arbeit in den Modulen schematisch dar.



**Abbildung 1: Module im Projekt GIVUN**

Zusätzlich zur Arbeit in den Teilvorhaben wurden pro Jahr zwei Treffen des Gesamtverbundes durchgeführt, bei denen die jeweiligen Zwischenstände in den Modulen und darüber hinaus diskutiert wurden. Im Projektkontext wurden zudem zahlreiche weitere Aktivitäten durchgeführt, die der Synthese, der Vernetzung und dem Transfer dienten – eine Auflistung dieser Aktivitäten findet sich im Abschnitt II.6.

#### **4. Wissenschaftlicher und technischer Stand, an den angeknüpft wurde**

Während zu den verschiedensten Ansätzen der *Corporate Social Responsibility* (CSR) zahl- und umfangreiche Forschungsarbeiten vorlagen (siehe exemplarisch Hiß 2006; Nelson 2004; Ruggie 2000; Schneider/Schmidpeter 2012), war die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung bzw. ihr Ansatz zum Zeitpunkt des Projektstarts kaum Gegenstand wissenschaftlicher



Untersuchungen. Allenfalls punktuell und vergleichsweise oberflächlich war von Vertretern klassischer CSR-Ansätze eine zumeist kritische Auseinandersetzung mit dem *theoretischen Konzept* der Gemeinwohl-Ökonomie erfolgt.<sup>3</sup> Auch einige wissenschaftliche Qualifikationsarbeiten (Bachelor- und Masterarbeiten) zum Gegenstand lagen vor (z.B. Nowakowski 2014, Frasch 2013, Hensel 2013, Unger 2013, Wlucka 2012). Einige managementorientierte Beiträge beschäftigten sich mit der Gemeinwohl-Bilanz als Berichtsmodell bzw. CSR-Management-System (z.B. Hofielen/Resch 2014, Oberhollenzer 2013).

Seit den 1980er Jahren wurde vermehrt empirische Forschung bezüglich Verbreitung und Effekten der CSR betrieben (Carroll 1999). Der Forschungsstand ist laut einem Review von Aguinis und Glavas (2012) „hochgradig fragmentiert“. Dies ist darauf zurückzuführen, dass verschiedene disziplinäre Perspektiven unterschiedliche Schwerpunkte bei der Betrachtung von CSR setzen (z.B. Konzeptualisierung & Definition, Ethik, Umweltschutz, öffentliche Wahrnehmung, messbare Effekte, ökonomischer Nutzen etc.) und dass die Analyseebenen (institutionell/politisch, organisational, individuell/psychologisch) variieren (ebd.).

Die meisten Strategien und Instrumente zur Steigerung der Ressourceneffizienz (Dreuw/Rohn 2013) verfolgen einen grundlegend anderen Ansatz als die GWÖ. Die Gemeinwohl-Ökonomie zielt darauf, unternehmerisches Handeln insgesamt am Ziel des Gemeinwohls auszurichten. *Single-Issue-Ansätze* – dies wird auch von den Vertreter\*innen der RessourcenKultur problematisiert (Dreuw/Rohn 2013: 12f.) – sind stark anfällig für Verlagerungseffekte, wie sie bei zahlreichen Maßnahmen des Klimaschutzes in den vergangenen Jahren zu Tage getreten sind. Auch von Ansätzen, die durch eine Ausweitung der gewinnorientierten Management-Rationalitäten auf eine Veränderung der Unternehmenspraxis in Richtung Nachhaltigkeit hinwirken wollen (Müller-Christ 2006), unterscheidet sich die GWÖ grundlegend: Ziel der GWÖ ist es, wirtschaftliches Handeln wieder in übergeordnete kulturelle und soziale Kontexte einzubetten, die in Form von *Grundwerten* wie Menschenwürde, Solidarität, soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Demokratie und Transparenz operationalisiert werden. Ein solcher Ansatz ist aufgrund seiner Werteorientierung von Strategien, die versuchen, „ökologische Nachhaltigkeit“ primär als zweckrationales Unternehmensziel zu begründen, das mittel- und langfristig auch den Unternehmenszielen diene, klar abzugrenzen. Unabhängig von den konkreten Stärken und Schwächen der GWÖ im Vergleich zu konkurrierenden Ansätzen, ist die Gemeinwohl-Bilanz ein Instrument, das den Erfolg unternehmerischer Bemühungen um Nachhaltigkeit und Gemeinwohl bezogen auf das ganze Unternehmen misst und direkt als Handreichung für weiterführende Verbesserungen fungieren

---

<sup>3</sup> Beispielsweise attestiert Schmidpeter (2012) in einer eher polemischen Kritik dem Ansatz „empirische und normative Kurzschlüsse“.

könnte. Es fehlte bislang aber an einer wissenschaftlichen Untersuchung der tatsächlichen Effekte der GWÖ auf die unternehmerische Praxis.<sup>4</sup> Zwar lagen bereits eine ganze Reihe theoretischer Erörterungen (Sennett 1998; Castel 2000) sowie empirischer Untersuchungen (Dörre 2005; Schultheis/Schulz 2005) vor, welche die betrieblichen Folgen – insbesondere für Arbeitnehmer\*innen – einer Orientierung am *Shareholder Value* und am Prinzip der Gewinnmaximierung aufzeigen. 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.

Die Auseinandersetzung mit großen Unternehmen und ihrer Rolle für eine Transformation in Richtung Nachhaltigkeit hatte in den letzten Jahren in der CSR-Forschung (vgl. Visser 2011) wie in der Transformations- bzw. Transitionsforschung zugenommen. So sahen beispielsweise Hockerts und Wüstenhagen (2010) in der Ko-Evolution großer, marktbeherrschender Wirtschaftsakteur\*innen (in der englischen Terminologie: *incumbents*), die sie als *Greening Goliaths* bezeichnen, und aufstrebenden, neuen Wirtschaftsakteur\*innen, den sogenannten *Emerging Davids*, einen wahrscheinlichen Pfad in eine nachhaltigere Wirtschaftsweise. Ähnlich benannte Geels (2011) die Einbindung großer Unternehmen in Transformationsprozesse in Richtung Nachhaltigkeit als möglichen Beschleunigungsfaktor, insofern sie eine strategische Umorientierung vollziehen. Eine Orientierung an den Ideen der GWÖ könnte als ein Instrument dafür betrachtet werden; hierzu stand eine wissenschaftliche Untersuchung jedoch noch aus.

## **5. Zusammenarbeit mit anderen Stellen**

Das Forschungsteam des Norbert Elias Center for Transformation Design & Research der Europa-Universität Flensburg und des Lehrstuhls für Praktische Philosophie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel kooperierte mit verschiedenen Praxispartner\*innen, von Unternehmen aus der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung über bekannte Großunternehmen bis zur Nachhaltigkeitsberatung Sustain Consulting GmbH. Zudem brachte sich das Projektteam in Aktivitäten des Wissenschaftlichen Begleitprojekts NaWiKo (Wissenschaftliche Koordination Nachhaltiges Wirtschaften) und ihres Partners, der Plattform Forschungswende, ein und kooperierte im Rahmen einer gemeinsamen Veranstaltung mit dem gleichfalls in der Fördermaßnahme „Nachhaltiges Wirtschaften“ geförderten Projekt „TransKoll – Transparenz und Transformation in der regionalen Ernährungswirtschaft. Kollaborative Ansätze für mehr Nachhaltigkeit vom Rohstoff bis zum Endkonsumenten“ (siehe Abschnitt II.6). Für das ebenfalls im Rahmen der Fördermaßnahme geförderte Projekt „Regionale Transformation

---

<sup>4</sup> Es existierten lediglich wenige studentische Qualifikationsarbeiten zur GWÖ (siehe oben).

durch sozial-ökologisch handelnde Unternehmen“ (Regio TransKMU), das sich u.a. auch mit der GWÖ beschäftigte, sind spezifische Fragen in den Interviewleitfaden für die qualitative Befragung (Modul C) integriert worden. Das entsprechende erhobene Material wurde RegioTransKMU zur Auswertung zur Verfügung gestellt, und die Kooperation resultierte nicht zuletzt in der Erstellung eines gemeinsamen Forschungsartikels (siehe Abschnitt II.6).

## II. Eingehende Darstellung

### Ergebnisse im Einzelnen („Verwendung der Zuwendung“)

#### **Modul A: Historische und wirtschaftsethische Kontextualisierung gemeinwohlorientierten Wirtschaftens (Federführung: CAU)**

In Modul A erfolgte eine Einordnung der Gemeinwohl-Ökonomie in die Theorie- und Ideengeschichte und eine Analyse ihres wirtschafts- und unternehmensethischen Innovationsgehalts. Die zugrundeliegende Arbeitsmethode verschränkte auf einer hermeneutischen Basis für sämtliche Arbeitsfelder eine ideenhistorisch-rekonstruktive Analyse der zu untersuchenden Texte mit einer normativ und systematisch orientierten Argumentation.

#### **Geschichte und Begriff des Gemeinwohls**

Das Modul A hat es sich zum Zwecke der wirtschaftsethischen sowie ideengeschichtlichen Kontextualisierung der Gemeinwohl-Ökonomie zunächst zur Aufgabe gemacht, den Begriff des Gemeinwohls im Hinblick auf seine historische Herkunft sowie auf seine Verwendungsweise in Kontexten politisch-ökonomischer Diskurse zu untersuchen. Diese Vorgehensweise ist nötig, um mittels einer kritischen Rekonstruktion dessen, was unter Gemeinwohl verstanden wird, auch den Ansatz der Gemeinwohl-Ökonomie, so wie er von Christian Felber entwickelt wurde, besser nachvollziehen sowie in einem wirtschafts- und unternehmensethischen Umfeld verorten und beurteilen zu können.

Für die vorneuzeitlichen historischen Epochen konnte dabei herausgearbeitet werden, dass ein unproblematisches substantielles Verständnis von Gemeinwohl vorgelegen hat: Für Aristoteles war das politisch Gute das Gerechte, was wiederum dem Allgemeinwohl zuträglich war. Und für Thomas von Aquin war das *bonum commune*, das Gemeinwohl, wie alles andere auch ausgerichtet auf das *summum bonum*, das höchste Gut, womit die allerdings erst im Jenseits durch Anschauung Gottes zu erlangende ewige Glückseligkeit bezeichnet wurde. Das Gemeinwohl (oder *bonum commune*) wird dabei als Vorstufe und Teilhabe an der göttlichen Ordnung (*ordo divinus*) begriffen. Gott selbst bzw. seine im Diesseits gültige Ordnung sind also Referenz und Bürge für das, was unter dem Gemeinwohl zu verstehen ist. Genauso gilt dies für griechische Philosophie der Antike, nur, dass dort nicht Gott der Bürge bzw. die Referenz für die Gültigkeit und das Verständnis von Gemeinwohl ist, sondern der Kosmos selbst. In der Antike gibt es mit dem Kosmos wie dann später bis ins Mittelalter hinein mit Gott ein für damalige Vorstellungen unbezweifelbares Ordnungssystem bzw. eine Ordnungsmacht, aus der ein klares Verständnis des Kompositums Gemeinwohl ableitbar war: Bei Aristoteles war es das politisch gute bzw. gerechte Wohlergehen der *polis*-Gemeinschaft. Bei Thomas von Aquin war es die Teilhabe bzw. der Vorschein auf die jenseitig zu erlangende ewige Glückseligkeit, welche selbstverständlich für die Gemeinschaft der Gläubigen bzw. die

Gemeinde galt. Außerdem standen mit dem jeweiligen Ordnungsprinzip, also Gott oder Kosmos, auch die Ziele fest, auf die hin sich das gute wie das rechtschaffen gläubige Leben und diesem inbegriffen auch das Wirtschaften auszurichten hatten (vgl. Aristoteles 1981: 1282b, Offe 2002, Münkler/Fischer 1999).

Die der Antike entstammende Idee des Gemeinwohls findet sich nach Auffassung der Gemeinwohl-Ökonomie auch heute noch in einschlägigen Verfassungstexten der Länder wie des Bundes wieder (vgl. Felber 2012). Nun ist es unter neuzeitlichen, spätestens aber unter modernen Bedingungen um einiges problematischer, sich auf einen substantiellen Begriff des Gemeinwohls zu beziehen. Gott und Kosmos sind als Garantiemächte weggefallen. Als Konsequenz konstatierte der US-amerikanische Philosoph John Rawls in den 1990er Jahren für westliche Gesellschaften das „Faktum des Pluralismus“ (Rawls 1993: 106), das Ausdruck einer Vielzahl von z.T. unvereinbaren ethischen Überzeugungen oder metaphysischer Weltbilder ist. Dieses Faktum konnte als solches überhaupt erst etabliert werden durch den besonderen Schutz der Freiheitsrechte des Individuums bzw. der Menschenrechte, wie sie zuerst in der Französischen Revolution erkämpft wurden und fortan Eingang in die demokratische Verfassungsgeschichte gefunden haben. Ungefähr zur selben Zeit wird auch für ökonomische Zusammenhänge deutlich, dass eine Orientierung an vorgegebenen Zielen des Gemeinwohls für die wirtschaftenden Individuen nicht mehr ohne weiteres zu überzeugen vermochte – worauf im Zusammenhang mit der Schottischen Aufklärung noch zurückzukommen sein wird.

Das Faktum des Pluralismus jedenfalls und die mit ihm einhergehenden Individualrechte werden selbstverständlich auch vom deutschen Rechtsstaat anerkannt. Das zeigt sich insbesondere auch darin, dass der zu den Individualrechten in Opposition stehende Begriff des Gemeinwohls zwar wie von Seiten der Gemeinwohl-Ökonomie ausgewiesen in Verfassungstexten vorkommt, allerdings wird er von der Rechtswissenschaft als sog. „unbestimmter Rechtsbegriff“ aufgefasst. D.h. es bedarf zu seiner Bestimmung immer des konkreten Einzelfalls. Bei der im Einzelfall vorzunehmenden inhaltlichen Bestimmung orientiert sich die Rechtsprechung an den Gemeinwohlwerten des Grundgesetzes, wie etwa Menschenwürde, Solidarität, soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Frieden, Freiheit, Rechtssicherheit, Wohlstand usf. (vgl. Arnim 1977, Papier 2016).

Angesichts der menschenrechtlichen Garantie individueller Freiheitsrechte sowie des Wertpluralismus ist es unter Modernebedingungen also überaus schwer bzw. nahezu unmöglich, sich demokratisch auf einen substantiell bestimmten Begriff des Gemeinwohls wie auf jedes andere verbindliche Ziel des guten Lebens zu einigen.

Es konnte herausgearbeitet werden, dass der wissenschaftliche Konsens diesbezüglich dem Politikwissenschaftler Ernst Fraenkel folgt, der bereits in den 1970er Jahren feststellte: Nur a

posteriori könne gleichsam als Folge „eines delikaten Prozesses der divergierenden Ideen und Interessen der Gruppen und Parteien“ (Fraenkel 1991: 300) unter Pluralismusbedingungen so etwas wie ein Gemeinwohl bestimmbar sein. Die „Hypothese eines eindeutig bestimmbar, vorgegebenen Gemeinwohls“ (ebd.) dagegen, so Fraenkel weiter, sei Kennzeichen einer jeden totalitären Diktatur. Claus Offe, etwas moderater, bezeichnet den Gemeinwohlbegriff als notorisch unscharf und dehnbar (vgl. Offe 2002: S. 474). Die Politikwissenschaftler Fischer und Münkler nennen ihn einen „funktionalen Formelbegriff“ (Münkler/Fischer 1999: 237). Für den Soziologen Luhmann hat der Gemeinwohlbegriff gar nur noch die Qualität einer „Darstellungsregel und Begründungserleichterung“ (Luhmann 1991: 216f.). Und der Theologe Michael Moxter meint: „Mit der Rede vom Gemeinwohl bewegt man sich in einem Bereich zwischen Metapher und Begriff“ (Moxter 2014: 4).

Die Gemeinwohl-Ökonomie mit ihrem nachvollziehbaren Ziel, offenkundige Fehlleistungen des Wirtschaftssystems zu korrigieren, läuft deshalb Gefahr, einen substantiellen Begriff des Gemeinwohls reetablieren und prägen zu wollen. Dabei trägt zwar auch sie dem Rawlsschen Faktum der Pluralität in Ansätzen Rechnung, indem sie einen Gemeinwohlbegriff auf Grundlage von vier bis fünf Basiswerten konstruiert und operationalisierbar zu machen sucht, nämlich Menschenwürde, Solidarität, Transparenz und Mitbestimmung, soziale Gerechtigkeit sowie ökologische Nachhaltigkeit. Andere Grundwerte jedoch werden nicht explizit adressiert, etwa Freiheit oder Rechtsstaatlichkeit.

Da sich die Gemeinwohl-Ökonomie als Bewegung versteht, sind die ausgeführten Bestimmungen des Gemeinwohlbegriffs zwar nicht als endgültig zu verstehen. Trotzdem gelangen sie in ihrer operationalisierten Variante, dem Instrument der Gemeinwohl-Bilanz, bereits zur Anwendung. Entsprechend wird in diesem anwendungsbezogenen Kontext mit einem bestimmten, von Seiten der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung ausgefüllten Begriff von Gemeinwohl operiert, was bedeutet, dass bestimmte Werteentscheidungen als bereits getroffen angenommen bzw. vorausgesetzt sind. Vor dem Hintergrund der ausgeführten Problematik, unter Modernebedingungen mit einem substantiellen Gemeinwohlbegriff zu operieren, muss dieses Vorgehen der Gemeinwohl-Ökonomie – gerade auch jenseits ihres Charakters als Bewegung – als legitimierungsbedürftig aufgefasst werden (Meynhardt/Fröhlich 2017).

Die Gemeinwohl-Ökonomie hält auch in dieser Hinsicht Ideen vor, die nicht bloß in Bezug auf die Transformation von Unternehmen in Richtung mehr Gemeinwohl ausgerichtet sind, sondern eher auf eine Veränderung der gesellschaftlich-politischen Strukturen. So sollen beispielsweise für die verschiedensten gesellschaftlichen Bereiche, etwa Bildung oder Wirtschaft, sogenannte Konvente eingerichtet werden. Per „souveräner Demokratie“ (vgl. Felber 2012: 116ff.) sollen diese Konvente dann im Verfahren „systematischer Konsensierung“ (ebd.: 172) den unterstellten Willen der gesellschaftlichen Öffentlichkeit

umsetzen. Diese stark an die direkte Demokratie erinnernden Ideen der Gemeinwohl-Ökonomie berücksichtigen nicht die Gleichursprünglichkeit von Menschenrechten und Volkssouveränität, wie sie etwa Habermas in *Volkssouveränität als Verfahren* angemahnt hatte (Habermas 1992). Es ist unklar, inwieweit die angestrebte Einführung dieser Konvente als quasi vierter Gewalt zu einem illegitimen Einfluss auf das übrige Institutionengefüge führen kann. Die Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie entgeht nicht dem Grundproblem des Gemeinwohl-Begriffs: auf der einen Seite zwar einen notwendigen Kontrapunkt zur vermeintlich lediglich am Individuum orientierten Wirtschaft und Politik zu reklamieren; sobald jedoch dieser die ausschließlich individuelle Orientierung korrigierende Begriff des Gemeinwohls mit Inhalt gefüllt und statuiert wird, Gefahr zu laufen, möglicherweise Freiheitsrechte von Individuen zu beschneiden (vgl. Offe 2002: 459).

Die Gemeinwohl-Ökonomie befindet sich damit inmitten einer Debatte, welche u.a. die letzten Jahrzehnte der politischen Philosophie geprägt hat, nämlich der Auseinandersetzung zwischen Liberalismus und Kommunitarismus (vgl. Honneth 1993) – ohne dass die Gemeinwohl-Ökonomie das allerdings explizit reflektieren würde. Dort, wo sie sich auf den Begriff des Gemeinwohls bezieht, geht damit schon immer eine republikanische bzw. kommunitaristische Perspektive einher, die, wie gezeigt wurde, gleichzeitig auch auf die Gewährleistung der individuellen Freiheitsrechte achtgeben muss. Geht man hingegen vom Individuum, vom liberalen Ansatz aus, ist nicht die Gewährleistung der individuellen Rechte das Problem, sondern die Verständigung hin auf ein gemeinsames Ziel bzw. Gutes. Geht das Rechte also dem Guten vor, wird eine liberale Perspektive eingenommen; wenn das Gute dem Rechten vorgeordnet ist, eine kommunitaristisch-republikanische Perspektive. Wie beispielsweise Goodin oder die ökonomische Wohlfahrtstheorie gezeigt haben, ist es allerdings auch dem liberalen Ansatz möglich, den Begriff des Gemeinwohls zu benutzen. Das Gemeinwohl ist dann jedoch nicht mehr als eine Kollektivierung bzw. eine Summe der Einzelinteressen (vgl. Goodin 1996). Diesem entscheidenden Verhältnis zwischen Einzel- und Gemeinwohlinteressen soll im Folgenden noch spezieller nachgegangen werden.

Die Ergebnisse des Moduls A hinsichtlich des Gemeinwohlbegriffs sowie seiner politikphilosophischen Hintergründe und Einflüsse sind bezüglich ihrer expliziten Bedeutung für die Gemeinwohl-Ökonomie eingegangen in das Conference-Paper von Bernd Sommer “The Economy for the Common Good: A progressive countermovement against the marketization of society and nature?”, welches auf der Jahrestagung der Society for the Advancement of Socio-Economics im Juni 2016 an der University of California in Berkeley vorgestellt wurde.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Sommer, Bernd: “The Economy for the Common Good: A progressive countermovement against

## Einzel- und Gemeinwohlinteresse

Verfolgt man die Geschichte des gemeinwohlorientierten Wirtschaftens sowohl in einer historisch systematischen wie auch in einer wirtschaftsethischen Dimension, so läuft vieles auf einen berühmten Kulminationspunkt zu, an dem die von der Antike über das Mittelalter herkommende selbstverständliche Orientierung des Wirtschaftens an einem substanziellen Gemeinwohl abgelöst wird von einer Orientierung am Eigeninteresse: Das bahnbrechende und für die gesamte moderne Ökonomie grundlegende Werk von Adam Smith „Der Wohlstand der Nationen“ (vgl. Smith 1999). Seither genießt das Eigeninteresse jedenfalls in ökonomischer Hinsicht Vorrang vor dem Gemeinwohl; ein Zustand, den es für die Gemeinwohl-Ökonomie umzupolen gilt (vgl. Felber 2013: 241). Nach Auffassung von Christian Felber hat die Lehre von Adam Smith zur „Verdrehung von Ziel und Nebeneffekt“ (Felber 2012: 24) des Wirtschaftens sowie „zur weitverbreiteten Verletzung der Menschenwürde und zur systematischen Einschränkung der Freiheit vieler Menschen“ (ebd.) geführt.

Doch dieser Diagnose muss und kann sich nicht ohne weiteres angeschlossen werden, wie Ralf Köhne und Ludger Heidbrink in ihrer im Rahmen des Projekts entstandenen Untersuchung *Gemeinwohlökonomie oder Coup des Liberalismus. Von der unsichtbaren Hand zum Prinzip der Selbsterhaltung* gezeigt haben.<sup>6</sup> Sie argumentieren dort mit Herfried Münkler und Karsten Fischer dafür, statt von einer Verdrehung von Ziel und Nebeneffekt, wie Felber behauptet, von einem „semantischen Coup des Liberalismus“ (Münkler/Fischer 1999: 247) zu sprechen, der in der Theorie von Smith zu verorten sei. In der Publikation wird gezeigt, dass weder die von Felber in *Neue Werte für die Wirtschaft* geforderte und für die Gründung der Gemeinwohl-Ökonomie grundlegende Umkehrung des berühmten Metzger-Brauer-Bäcker-Zitats des Adam Smith (vgl. Felber 2008, GWÖ 2018a) – demzufolge wir unsere tägliche Mahlzeiten nicht vom Wohlwollen anderer, sondern von ihrem Eigeninteresse erwarten sollten – triftig ist, noch dass die in *Die Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Perspektive wächst* Smith zu seinen Gunsten unterlegte Motivation für sein Abrücken von der Gemeinwohlorientierung zu überzeugen vermag, nämlich das mit Hilfe Gottes in Gestalt des ökonomischen Konkurrenzmythos zu befördernde „größtmögliche Wohl aller“ (Felber 2012: 23).

Vielmehr ist es so, dass Smith sich an dieser zentralen, das Eigeninteresse dem Wohlwollen vorordnenden Stelle gegen seinen von ihm ansonsten verehrten alten Lehrer Francis

---

the marketization of society and nature?”, Konferenzbeitrag bei der Society for the Advancement of Socio-Economics 28th Annual Conference at University of California, Berkeley, 24.-26. Juni 2016 (siehe Abschnitt II.6).

<sup>6</sup> Vgl. Köhne, Ralf/Heidbrink, Ludger (2017): *Gemeinwohl-Ökonomie oder Coup des Liberalismus? Von der unsichtbaren Hand zum Prinzip der Selbsterhaltung*. In: FUGO – Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (Hg.): *Unternehmen der Gesellschaft – Interdisziplinäre Beiträge zu einer kritischen Theorie des Unternehmens*. Marburg, 287-311 (siehe Abschnitt II.6).



Hutcheson wendet. Smith und sein Freund David Hume sind nämlich nicht überzeugt von den grundlegenden Konzeptionen der Moralphilosophie Hutchesons. Weder sind Hume und Smith von einem subjektiven *moral sense* überzeugt, durch den letztlich objektive moralische Gewissheit erlangt werden soll, was vollkommen dem auch in Moralfragen relevanten epistemologischen Skeptizismus Humes widerspräche, noch sind sie von einer das menschlich-moralische Verhalten motivierenden wie steuernden Generaltugend des Wohlwollens überzeugt (vgl. Rawls 2002: 53ff., Brand 1989, Henrich 1957, Krause 1997). Smith führt direkt im Anschluss an das berühmte Zitat weiter aus, dass man sich eben nicht an die allgemeine Menschenliebe, sondern an die Eigenliebe der Menschen zu wenden habe, ansonsten verbleibe man in weitgehender Abhängigkeit „vom Wohlwollen seiner Mitmenschen“ (Smith 1999: 17). Es konnte also gezeigt werden, dass Felber an diesem Punkt die Emanzipationsbestrebungen der schottischen Aufklärer unterläuft, die sich selbstverständlich für eine Verbesserung der menschlichen Verhältnisse eingesetzt haben (Kühn 1987: 61).<sup>7</sup>

Außerdem wurde gezeigt, dass die auf das Gemeinwohl abzielende Tugend des Wohlwollens bei Hutcheson im Sinne eines größtmöglichen Wohlwollens zu verstehen ist (vgl. Henrich 1957: 61). Auch deshalb ist Hutcheson der eigentliche Erfinder der oftmals Bentham zugeschriebenen Formel „vom größten Glück der größten Zahl“ (Darwall 2005: 181). Utilitaristischen Ansätzen steht das Denken Hutchesons und, wo es sich trotz aller kritischen Distanz mit eben diesem berührt, auch dasjenige Humes näher als das Denken Smiths (vgl. ebd.), weshalb die oben von Felber in Bezug auf Smith geprägte Rede vom „größtmöglichen Wohl aller“ (Felber 2012: 23) fehl geht.

Zwischen Hume, Smith und ebenfalls Kant besteht Einigkeit hinsichtlich der Vorrangigkeit des Rechts bzw. der Gerechtigkeit, die von Hume noch als künstliche Tugend zum Nutzen der Gesellschaft vorgestellt wird (vgl. Hume [1740] 1978: 232, Solomon 2005: 260), gegenüber dem schwächeren Tugendprinzip des Wohlwollens, das auf Freiwilligkeit beruht und sich auf Grund seiner Nichterzwingbarkeit kaum zur verbindlichen Regelung eines gesellschaftlichen Systems, eines Staates oder einer Wirtschaft eignet.

Auch in der Gemeinwohl-Ökonomie nimmt Kant eine wichtige Stelle ein, und zwar sucht Christian Felber, mit Hilfe des kantischen Würde-Begriffs die nach seiner Ansicht spätestens seit Smith fehlgeleitete, weil vom Gemeinwohl abgekoppelte Entwicklung in der Marktwirtschaft zu korrigieren. Dort lernten auf der Grundlage des von der Gemeinwohl-Ökonomie kritisierten Konkurrenzprinzips alle „Menschen als oberstes Ziel ihren eigenen

---

<sup>7</sup> In der mündlichen Kommunikation wies Christian Felber darauf hin, dass er die Forderung nach der Umkehr des Metzger-Brauer-Bäcker-Zitats von Smith so nicht mehr aufrechterhalten würde.

Vorteil an[zu]streben und gegeneinander [zu] agieren“ sowie „andere zu übervorteilen und dies als richtig und normal zu betrachten. Wenn wir jedoch andere übervorteilen, dann behandeln wir uns nicht als gleichwertige Menschen: Wir verletzen unsere Würde“ (Felber 2012: 23). Durch das ausschließliche Verfolgen unseres „eigenen Vorteils (...) wird es gängige Praxis, dass wir andere als Mittel für unsere Zwecke benutzen“ (ebd.), was, wie Felber ausführt, klar gegen die Formulierung des kategorischen Imperativs verstößt, die lautet: „Denn vernünftige Wesen stehen alle unter dem Gesetz, dass jedes derselben sich selbst und alle andere niemals bloß als Mittel, sondern jederzeit zugleich als Zweck an sich selbst behandeln solle“ (Kant 1968: 433).

Abgesehen davon, ob sich tatsächlich, wie von Felber behauptet, vor dem Hintergrund des oben bereits angesprochenen Metzger-Brauer-Bäcker-Zitates ein „Persilschein“ auf gegenseitige Übervorteilung bei Adam Smith ausstellen lässt, lässt sich auch bei Kant ein Begriff des Preises beobachten, der aus dem Äquivalenzprinzip des Marktes abgeleitet ist: „Im Reich der Zwecke hat alles entweder einen Preis, oder eine Würde. Was einen Preis hat, an dessen Stelle kann auch etwas anderes als Äquivalent gesetzt werden; was dagegen über allen Preis erhaben ist, mithin kein Äquivalent verstattet, das hat eine Würde“ (ebd.: 434).

In Bezug auf das Wirtschaftsverständnis des Adam Smith haben Köhne/Heidbrink expliziert, dass das liberale Wirtschaftssystem sich nach Smith nicht auf Grund von Wohlwollen, dem Mythos eines wohlfahrtssteigernden Effekts der Konkurrenzwirtschaft, theologischen Bezügen oder Geschichtsphilosophie selbst erhält, sondern weil auf der Grundlage von Arbeitsteilung Produktivitätsfortschritte innerhalb eines Marktpreissystems erzielt werden können, dessen Gravitationszentrum durch den natürlichen Preis markiert wird: „The natural price, therefore, is, as it were, the central price, to which the prices of all commodities gravitating“ (Smith 1976: 75).

Das vernunftgeleitete Regelsystem der Wirtschaft beruht nach Adam Smith also auf Preisen, eben nicht auf Würde. Wenn Felber versucht, dieses von Smith als vernünftige, sich selbst erhaltende, weil auf Preisen beruhende System in den Code der Würde zu überführen, nimmt er eine Konfundierung vor, die auch bei Kant in Bezug auf das Reich der Zwecke ausgeschlossen ist – dort gilt: was einen Preis hat, kann keine Würde haben.

In Bezug auf den historischen wirtschafts- wie unternehmensethischen Kulminationspunkt Adam Smith bedeutet dies, dass entweder der ökonomische Preismechanismus oder die moralische Zuschreibung von Würde die unsichtbare Regelhaftigkeit des Wirtschaftssystems determiniert, nicht jedoch beides zugleich. Problematisch am ideengeschichtlichen und theoretischen Ansatz der Gemeinwohl-Ökonomie sind demnach vor allem, wie in Köhne/Heidbrink (2017) gezeigt wurde, die einfache Ersetzung des Eigeninteresses durch das

Gemeinwohl sowie die Konfundierung von Würde und Preis, die Gefahr läuft, in eine verkürzte Moralisierung des Wirtschaftens einzumünden.

### **Ökonomische und gesellschaftliche Verantwortung (CSR)**

Trotz Vorbehalten gegenüber einer lediglich auf Eigeninteressen basierenden Ökonomie, muss das Gemeinwohl nicht zwangsläufig aus dem Blick geraten, wie am Beispiel der USA zu Beginn des 20. Jahrhunderts gezeigt werden konnte (vgl. Abend 2013). Dort wurde anlässlich des Vorhabens, erste *business schools* zu gründen, gefragt, ob Ökonomie tatsächlich an der Hochschule unterrichtet werden sollte. Die Frage wurde klar positiv beantwortet, denn die Studierenden sollten nicht in der Fähigkeit zur persönlichen Bereicherung unterrichtet werden, sondern ihnen sollte das Verständnis sowie die Befähigung zum „public service (...), den sie und ihre Organisationen zu leisten hätten“ (Haase 2017) vermittelt werden.

Zudem konnte anhand dieses Zusammenhangs der Gründung von ersten *business schools* in den USA in einer weiteren Projekt-Publikation, dem Handbuchartikel „Ökonomische Verantwortung“ von Ralf Köhne (2016),<sup>8</sup> gezeigt werden, dass der Diskurs um *Corporate Social Responsibility* (CSR) bzw. Unternehmensverantwortung nicht erst, wie vielfach in der Literatur angenommen, in den 1950er Jahren beginnt, sondern schon älter ist. Nach dem Zweiten Weltkrieg bzw. ab den 1950er Jahren dann wird er allerdings relevanter, und es beginnt sich eine eigene Unterform der Betriebswirtschaftslehre zunehmend in dieser Hinsicht zu spezialisieren. Der bekannte Höhepunkt dieser Debatte ist die von Milton Friedman ausgegebene Doktrin, derzufolge die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen einzig darin bestehe, ihre Profite zu erhöhen (vgl. Friedman 2007). Dabei ist jedoch meistens der folgende historische Kontext dieser Doktrin vollständig unberücksichtigt geblieben.

Faktisch war es nämlich so, dass Friedman mit seinem Imperativ bereits eine Antwort auf eine damals hochbrisante gesellschafts- und wirtschaftspolitische Forderung gegeben hatte. Die besagte Forderung hatte eine Aktivistengruppe namens „Tame GM!“ (dt. „zähme GM“) vorgetragen. *General Motors* war zu Beginn der 1970er Jahre weltweit der größte Automobilhersteller und eines der größten multinationalen Unternehmen. Dieses Unternehmen sollte durch Forderungen der Aktivistengruppe gezähmt werden, indem erstens drei neue Vorstände eingestellt werden sollten, die das öffentliche Interesse („public interest“) vertreten. Und zweitens sollte ein Komitee gegründet werden, das die Aktivitäten und Leistungen von *GM* im Bereich des Umweltschutzes sowie des Allgemeinwohls untersucht. So lauteten jedenfalls die 1970 von Seiten der Tame-GM-Kampagne auf einer Aktionärsversammlung erhobenen Forderungen. Diese wurden jedoch von den GM-

---

<sup>8</sup> Vgl. Köhne, Ralf (2016): Ökonomische Verantwortung. In: Ludger Heidbrink, Claus Langbehn und Janina Sombetzki (Hg.): *Handbuch Verantwortung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 607-624 (siehe Abschnitt II.6).

Shareholdern mit klarer Mehrheit abgelehnt. Gleichwohl „schuf das Management als Reaktion auf die Kampagne ein ‚public-policy comittee‘, dem fünf Vorstände angehörten“ (Hajduk 2015: 93). Schon damals gab es in den USA also gesellschaftliche Debatten über die Gemeinwohlorientierung von Unternehmen.

Bzgl. der historisch-systematischen Einbettung der modernen Unternehmensverantwortung konnte außerdem in der besagten Publikation gezeigt werden, dass die ökonomische Verantwortung grundlegend für die einschlägigen Konzepte von CSR ist und als notwendiges Substrat der Selbsterhaltung von Unternehmen innerhalb des marktwirtschaftlichen Systems verstanden werden muss - womit eine Verbindung zur erstgenannten Projekt-Publikation besteht und die dortigen Ergebnisse bestätigt wurden. Insgesamt ist bis in die Gegenwart für CSR-Konzeptionen entscheidend, was genau unter ökonomischer Verantwortung subsumiert wird, wie auch ein Vergleich der zuerst 1979 und dann 1991 von Carroll publizierten CSR-Pyramide zeigt: Hatte Carroll in den späten 1970er Jahren die ökonomische Verantwortung darin gesehen, dass wirtschaftliche Institutionen Güter und Dienstleistungen zum Vorteil der Gesellschaft produziert werden, so versteht er Anfang der 1990er Jahre – mutmaßlich unter dem Einfluss dominierender Managementmoden – unter ökonomischer Verantwortung nurmehr die Maximierung von Gewinnen resp. des Shareholder-Values. Mit dem Kriterium der gesellschaftlich relevanten Selbsterhaltung von Unternehmen ist die Grundlage für einen integrativen CSR-Ansatz gefunden, der an die Gemeinwohltradition anknüpft und zugleich die ökonomisch notwendige Verantwortung von Unternehmen einschließt. Außerdem hat sich dieser integrative Ansatz als anschlussfähig hinsichtlich des Konzepts einer unternehmerischen Systemverantwortung erwiesen (Heidbrink 2012).

In Analogie zu Modul B wird in einem letzten Arbeitsschritt des Moduls A ein Vergleich der Gemeinwohl-Ökonomie mit anderen alternativen Wirtschaftsmodellen, wie der ökosozialen Marktwirtschaft, der Green Economy, der Solidarischen Ökonomie sowie mit *Degrowth* und Postwachstum vorgenommen. Der Vergleich orientiert sich an verschiedenen Kriterien, beispielsweise dem Gemeinwohlverständnis, der jeweiligen Rolle des Marktes, des Staates sowie der Zivilgesellschaft und der jeweiligen transformativen Ausrichtung der alternativen Modelle. So macht es beispielsweise einen Unterschied, ob etwa mit der ökosozialen Marktwirtschaft der Boden der sozialen Marktwirtschaft und der in ihnen gültigen Institutionen und Prozesse, wie etwa Wettbewerb, noch in Geltung bleiben soll oder ob, wie etwa in der Gemeinwohl-Ökonomie, Wettbewerb abgelehnt wird und durch Solidarität und Kooperationsbeziehungen ersetzt werden soll. Diesbezüglich wird derzeit eine Masterarbeit angefertigt und eine weitere Publikation befindet sich in Vorbereitung. Diese soll in einem für Anfang 2019 geplanten Special Issue zum Gemeinwohl der *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)* erscheinen.

## **Modul B: Die Gemeinwohlbilanz als Instrument unternehmerischer Verantwortung (von NEC und CAU gemeinsam mit Systain bearbeitet)**

Im Zentrum von Modul B stand die Gemeinwohl-Bilanz als Instrument unternehmerischer Verantwortung. Diese wird im Folgenden zunächst als das zentrale Instrument der GWÖ auf Unternehmensebene umrissen und dann in ihrer thematischen Reichweite, insbesondere in Bezug auf ökologische Aspekte, sowie in ihrer Funktions- und Wirkungsweise mit anderen Instrumenten unternehmerischer Verantwortung verglichen. Im Anschluss werden Veränderungswirkungen aus dem Prozess der Bilanzierung dargestellt und Motive, eine Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen, eruiert.

### **Die Gemeinwohl-Bilanz als zentrales Instrument der GWÖ auf Unternehmensebene**

Die Gemeinwohl-Bilanz soll wirtschaftliches Handeln nach alternativen Maßstäben bewerten. Wie bereits angeklungen ist, soll nicht der finanzielle Gewinn im Vordergrund stehen, sondern, wie das Unternehmen zur Umsetzung bestimmter Werte beiträgt. Operationalisiert wird dies in der aktuellen Version 5 des Bilanzierungs-Verfahrens über vier Wert-Kategorien: „Menschenwürde“, „Solidarität und Gerechtigkeit“, „Ökologische Nachhaltigkeit“ sowie „Transparenz und Mitentscheidung“ (vgl. GWÖ 2017).<sup>9</sup> Diese Werte werden auf fünf Stakeholder-Gruppen bezogen, und so ergeben sich 20 Themen. Dargestellt wird dies in der Gemeinwohl-Matrix, dem sogenannten „Herzstück“ der Gemeinwohl-Bilanz (vgl. Abbildung 2).

Hinter jedem der 20 Themen verbirgt sich ein Katalog an Fragen und Anforderungen. Neben der Berichterstattung hat die Bilanzierung auch das Ziel, das Abschneiden des Unternehmens in den jeweiligen Themenfeldern zu bewerten. Über ein Punktesystem können bis zu 1000 Pluspunkte für Leistungen, die über einem definierten Mindeststandard liegen, erworben werden. Zusätzlich gibt es Negativ-Aspekte – etwa die Verhinderung eines Betriebsrats, mangelnde Korruptionsbekämpfung oder Verstöße gegen Umweltauflagen – die die Punktebilanz ins Negative ziehen können.<sup>10</sup> Unternehmen, die sich der Gemeinwohl-Ökonomie anschließen und auf freiwilliger Basis eine Bilanzierung durchführen wollen, werden hierbei von GWÖ-Berater\*innen unterstützt. Möglich ist die gegenseitige Evaluierung der Bilanzen in einer Peer-Gruppe oder die Erstellung eines externen Audits. Um die stetige Weiterentwicklung der Bilanzierungsmethodik kümmert sich eine Gruppe von etwa 15 Redakteur\*innen. Diese entwickeln die Bilanzierung weiter auf Grundlage dessen, was sie von anderen Akteur\*innen – etwa den bilanzierenden Unternehmen – rückgemeldet bekommen.

---

<sup>9</sup> In der Vorgängerversion, der Version 4.1 der Gemeinwohl-Bilanz, lauteten die Werte „Menschenwürde“, „Solidarität“, „Ökologische Nachhaltigkeit“, „Soziale Gerechtigkeit“ sowie „Demokratische Mitbestimmung & Transparenz“ (vgl. GWÖ 2013).

<sup>10</sup> Hier finden sich auch besonders starke (potentiell umstrittene) Wertungen (vgl. auch Göpel 2016: 125) – etwa in der Definition von menschenunwürdigen Produkten und Dienstleistungen.

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

**Abbildung 2: Die Gemeinwohl-Matrix 5.0.** Quelle: <https://www.ecogood.org/de/gemeinwohbilanz/gemeinwohlmatrix> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

Mit der Bilanzierung verbunden ist für die GWÖ die Idee, dass Veränderungen in der Anreizstruktur zu einem generellen Paradigmenwechsel und somit zu einem grundlegenden Wandel des Wirtschaftssystems führen sollen (siehe Abschnitt I.1). Sie fordert, dass „Unternehmen, die viel fürs Gemeinwohl tun, durch geringere Steuern, einen leichteren Zugang zu Förderungen oder Krediten oder durch Bevorzugung im öffentlichen Einkauf weitere Marktvorteile erhalten. Dadurch werden ihre Produkte nicht nur attraktiver, sondern auch günstiger“ (GWÖ 2018b).

### Die Gemeinwohl-Bilanz im Vergleich mit Instrumenten der unternehmerischen Verantwortung

Wie oben ausgeführt, ist die Gemeinwohl-Bilanz aufgrund ihrer derzeitigen Freiwilligkeit mit Ansätzen aus dem Bereich der unternehmerischen Verantwortung, der sog. *Corporate Social Responsibility* (CSR), vergleichbar. In Modul B wurde die Bilanz daher in ihrer Funktion als Instrument unternehmerischer Verantwortung untersucht.

Dazu wurde zunächst im Rahmen eines Forschungs- und Entwicklungsvertrages die Nachhaltigkeitsberatung Systain damit beauftragt, einen Vergleich verbreiteter CSR-Instrumente und der Gemeinwohl-Bilanz zu erarbeiten. Für die Untersuchung ausgewählt wurden, neben der Gemeinwohl-Bilanz, das Umweltmanagementsystem EMAS, das Global Social Compliance Programm, der Leitfaden ISO 26000 sowie der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Vergleichene Instrumente in Modul B**

Das **Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)** ist ein Umweltmanagement- und Auditsystem, das 1993 von der Europäischen Gemeinschaft (EG) für Unternehmen entwickelt wurde, die ihre Umwelleistung kontinuierlich verbessern und Rechtskonformität sicherstellen wollen. Teilnehmende Unternehmen sind verpflichtet, eine Umwelterklärung (einschließlich Daten anhand von sechs Kernindikatoren) zu veröffentlichen und werden im Rahmen einer externen Auditierung regelmäßig auf die Einhaltung von Rechtsvorschriften und die Erreichung selbst gesteckter Ziele überprüft (vgl. EU-Amtsblatt 2009).

Der Leitfaden **ISO 26000** ist eine nicht-zertifizierbare Norm der Internationalen Organisation für Normung (ISO) zur sozialen Verantwortung von Unternehmen, mit dem Ziel, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Der Leitfaden gibt Empfehlungen zu sieben Kernthemen: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Der Leitfaden wurde seit 2005 im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Prozesses in einer Arbeitsgruppe der ISO entwickelt und 2010 veröffentlicht (deutsche Fassung 2011, vgl. DIN 2011).

Der **Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)** ist ein seit 2011 verfügbarer Reportingstandard, den der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) gemeinsam mit Akteur\*innen aus der Politik, der Finanzwelt, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen entwickelt hat, um Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen transparent und vergleichbar zu machen. Der DNK enthält 20 Kriterien und eine Auswahl an nichtfinanziellen Leistungsindikatoren aus den Bereichen Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft, zu denen teilnehmende Unternehmen in einer sogenannten Entsprechenserklärung entweder ihre jeweiligen Leistungen offenlegen („comply“) oder plausibel darlegen, warum sie dazu nicht berichten („explain“) (vgl. RNE 2014).

Das **Global Social Compliance Programme (GSCP)** ist eine seit 2006 bestehende Unternehmensinitiative, die die Harmonisierung von Nachhaltigkeits-Anforderungen entlang globaler Lieferketten von Unternehmen und freiwilligen Nachhaltigkeits-Standards zum Ziel hat. Organisiert wird das Programm vom Consumer Goods Forum (CGF), einer international agierenden und vernetzten Initiative der Konsumgüterindustrie. Sie bietet teilnehmenden Unternehmen eine Plattform zum Austausch, „best practice“-Referenztools und einen Benchmarkingprozess, durch den Sozial- und Umweltkriterien von Unternehmen und Nachhaltigkeitsstandards bewertet und verglichen werden können (vgl. GSCP 2010).

Durch die Auswahl sollte eine große Vielfalt bezüglich der betrachteten Instrumententypen, ihrer thematischen Reichweite und Art der Verfügbarkeit sichergestellt werden. Alle Instrumente adressieren ökologische und/oder soziale Aspekte und haben bereits eine gewisse Verbreitung gefunden. Diese Instrumente wurden von Systain daraufhin verglichen, welche nachhaltigkeitsrelevanten Themenbereiche (Umwelt, Soziales, Gemeinwesen<sup>11</sup>) durch sie jeweils angesprochen werden und wo entlang der Wertschöpfungskette diese adressiert werden. Auch wurde untersucht, wie stark das Instrument aufgrund seiner Funktions- und Wirkungsweise potentiell auf das unternehmerische Handeln wirkt, d.h. welche Veränderungswirkungen von ihm ausgehen (könnten).

Die Ergebnisse dieses Vergleichs – die zunächst eine Expert\*innensicht von Praktiker\*innen des Nachhaltigkeitsmanagements darstellen – wurden im Folgenden vom Projektteam für den Projektkontext operationalisiert und durch eigene Untersuchungen ergänzt. Im Folgenden wird entsprechend des Fokus von GIVUN auf die Besonderheiten der Gemeinwohl-Bilanz im Vergleich zu den anderen Instrumenten eingegangen. Die anderen Instrumente finden insofern nur vergleichend mit der Gemeinwohl-Bilanz Berücksichtigung; dieser Bericht erhebt nicht den Anspruch, ein umfassendes Bild dieser Instrumente zu liefern.

### **Thematische Reichweite**

Für die Gemeinwohl-Bilanz lässt sich eine besonders große Reichweite sowohl in thematischer Hinsicht als auch entlang der Stationen der Wertschöpfungskette feststellen. Im Vergleich zu *Single Issue*-Ansätzen, die die Optimierung in einem sozial-ökologischen Problembereich anstreben, können damit einhergehende Verlagerungseffekte (beispielsweise geht die Fokussierung auf Klimaschutz/CO<sub>2</sub>-Reduktion mitunter zu Lasten der Biodiversität) potentiell vermieden werden.

Die Bilanz zeichnet sich hierbei dadurch aus, dass sie viele Themen enthält, die veränderte Werte – also beispielsweise Kooperation statt Konkurrenz –, andere Strukturen oder eine andere angestrebte Verteilung fordern. Es lassen sich damit, wie das Projektteam für mehrere Vorträge etwa auf der *Degrowth*-Konferenz 2016 und dem Kolloquium *Wege aus der Wachstumsgesellschaft* 2017 ausarbeitete,<sup>12</sup> zahlreiche Bezüge zu den im Rahmen der Diskussion um eine Postwachstumsgesellschaft von Serge Latouche vorgebrachten

---

<sup>11</sup> „Umwelt“ umfasst im Kontext der Studie die Aspekte Wasserverbrauch und -verschmutzung, Luftverschmutzung, die Emission von Klimagasen und Landnutzungsveränderung. „Soziales“ bezieht sich auf Menschenrechte, Gesundheit und Sicherheit, Beschäftigungsverhältnisse etc. „Gemeinwesen“ umfasst die Einbindung von Stakeholdern, zivilgesellschaftliches Engagement, Spenden, etc.

<sup>12</sup> Vgl. Kny, Josefa/Wiefek, Jasmin: „The Economy for the Common Good: an approach to alternative company practices in accordance with degrowth?“, Konferenzbeitrag bei der 5th International Degrowth Conference at Corvinus University, Budapest, 30. August - 3. September 2016; Stumpf, Klara: „Gemeinwohl-Ökonomie. Auf dem Weg aus der Wachstumsgesellschaft?“, Beitrag zum Kolloquium „Wege aus der Wachstumsgesellschaft“, Otzenhausen, 31. März – 2. April 2017 (siehe Abschnitt II.6).



Prinzipien, etwa *re-evaluate*, *restructure*, *reconceptualize* und *redistribute*, feststellen (Latouche 2009).<sup>13</sup>

Ein besonderes, von den anderen Instrumenten weniger adressiertes Thema ist beispielsweise der Umgang mit Mitbewerber\*innen (Thema D2): Hier geht es unter anderem um die gemeinsame Erhöhung von Branchenstandards. Auch fragt die Bilanz danach, wie sichergestellt werde, „dass kleinere und gemeinwohlangagierte Unternehmen mindestens gleichwertige Konditionen und Services wie Großabnehmer\*innen erhalten“ (Aspekt D1.2). Auch in der Frage der Verteilung des Einkommens setzt die Gemeinwohl-Bilanz relativ starke normative Anforderungen. In der neuesten Version 5 gilt eine Einkommensspreizung von 1:5 als erstrebenswert (Aspekt C2.1)<sup>14</sup> und eine Spreizung von 1:20 sollte nicht überschritten werden (Negativaspekt C2.4). Als weiteres Beispiel zielt die Bilanz auf die Übernahme von Miteigentum durch Stakeholder und die Suche nach einer geeigneten Rechtsform. Auf lange Sicht soll eine Mehrheit an Stimmrechten bei den Mitarbeitenden liegen (Thema B4 „Eigentum und Mitentscheidung“). Insgesamt unterscheidet sich die Gemeinwohl-Bilanz von anderen Instrumenten somit dadurch, dass sie vergleichsweise starke inhaltlich-normative Anforderungen formuliert, im Gegensatz zu den reinen Transparenzanforderungen anderer Instrumente.

### **Fokus: Ökologische Nachhaltigkeit und Ressourcenleichtigkeit**

Entsprechend des Projektfokus auf ökologische Aspekte soll im Folgenden vertieft auf mögliche Beiträge der Instrumente zur Ressourcenleichtigkeit eingegangen werden, welche vom Projektteam für einen Beitrag im *Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie* ausgearbeitet<sup>15</sup> und für diesen Bericht in Bezug auf die Gemeinwohl-Bilanz aktualisiert wurden.

Die Gemeinwohl-Bilanz fordert und bewertet entlang einer vierstufigen Skala von „erste Schritte“ bis „vorbildlich“ unterschiedlich konkret ausformulierte und ambitionierte Maßnahmen u.a. zur ökologischen Nachhaltigkeit und fordert somit zur Auseinandersetzung mit den ökologischen Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten auf. So wird unter anderem die

---

<sup>13</sup> Latouche (2009) nennt acht Strategien, die in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft weisen und sich im Sinne es *virtuous circle* gegenseitig verstärken. Hierzu gehören andere Werte (*revalue/re-evaluate*, also beispielsweise Kooperation statt Konkurrenz, soziale Beziehungen statt Konsumerismus, Autonomie statt Fremdbestimmung), eine Veränderung der sozialen Beziehungen in Produktion und Konsum (*restructure*), die Veränderung von Konzepten und mentalen Infrastrukturen (*reconceptualize*, etwa die „Dekolonisierung“ der öffentlichen Debatte von einer Fixierung auf Wachstum), genauso wie Lokalisierungsbestrebungen (*relocate*), Verteilungsfragen (*redistribute*) und das Trio von *reduce*, *reuse* und *recycle*: also der Vermeidung von Abfällen, der Wiederverwendung von Gebrauchtem sowie dem Recycling.

<sup>14</sup> Dieser Wert wird in der zweithöchsten Bewertungsstufe („erfahren“) des Aspekts C2.1 genannt.

<sup>15</sup> Vgl. Sommer, Bernd/Kny, Josefa/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin (2016): Gemeinwohl-Ökonomie: Baustein zu einer ressourcenleichteren Gesellschaft? In: Holger Rogall et al. (Hg.): Im *Brennpunkt Ressourcenwende - Transformation zu einer ressourcenleichten Gesellschaft*. Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie, Bd. 5. Marburg, 237-253 (siehe Abschnitt II.6).

Einführung eines Umweltmanagementsystems und die Erhebung detaillierter Kennzahlen, „um der Überschreitung planetarer Grenzen entgegen zu wirken“ (Thema E3), angeregt.<sup>16</sup>

Eine Besonderheit der Gemeinwohl-Bilanz ist, dass sie neben Effizienz und Konsistenz auch Suffizienz anspricht (Aspekt D3.2).<sup>17</sup> Die Unternehmen sind aufgefordert, den suffizienten, also maßvollen, Konsum durch Informationen, aber auch durch Wiederverwendbarkeit, Langlebigkeit und Reparierbarkeit sowie besondere Serviceangebote zu fördern. Geplante Obsoleszenz, also die absichtsvolle Lebenszeitverkürzung von Produkten, wird umgekehrt negativ bewertet und mit Minuspunkten bedacht (Negativaspekt D3.3).

Auch weitere Themen der Gemeinwohl-Bilanz weisen eine ökologische Komponente mit Potenzial für ein ressourcenleichteres Wirtschaften auf. Die Reduktion ökologischer Auswirkungen wird angesprochen in der Produktion und über den gesamten Lebenszyklus, in der Beschaffung, im Finanzmanagement, bei den Mitarbeiter\*innen und in der Kommunikation mit Kund\*innen sowie im Hinwirken auf die Erhöhung von Branchenstandards.<sup>18</sup>

Im vergleichenden Blick auf die anderen Instrumente ergibt sich folgendes Bild. EMAS verpflichtet teilnehmende Unternehmen auf eine Prüfung direkter und indirekter Umweltaspekte, nennt jedoch – über Einhaltung der Rechtsvorschriften, Prüfung und Berichterstattung hinaus – keine konkreten Maßnahmen. Die ISO 26000 thematisiert

---

<sup>16</sup> Einige GWÖ-Unternehmen arbeiten bereits mit dem Umweltmanagement- und Audit-System EMAS. Eine solche EMAS-Zertifizierung kann dann positiv in die Gemeinwohl-Bilanz einfließen. Hier zeigen sich also auch Querbezüge zwischen den verglichenen Instrumenten.

<sup>17</sup> Während Suffizienz in der Version 4.1 der Gemeinwohl-Bilanz, welche für den Beitrag im Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie untersucht wurde (Sommer/Kny/Stumpf/Wiefek 2016), noch in den Feldern D3 („Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen“) und E3 („Reduktion ökologischer Auswirkungen“) zur Sprache kam, wird sie in der Version 5.0 nur noch bei D3 („Ökologische Auswirkungen durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen“) explizit thematisiert, nicht mehr bei E3 („Reduktion ökologischer Auswirkungen“). Letzteres Themenfeld bezieht sich auf die Produktion, adressiert werden nun absolute Auswirkungen (Einhalten von Grenzwerten) und relative Auswirkungen (im Branchenvergleich). Umsatzsteigerungen oder Rebound werden hier nicht thematisiert, die Reduktion des Ressourcenverbrauchs soll pro Umsatz oder Mitarbeiter\*in erfasst werden. Allerdings ist dies im Zusammenhang mit den Anforderungen aus D3 zu sehen, wo klar thematisiert wird, dass eine Suffizienzorientierung (bei den Nutzer\*innen) der Wachstumsprämisse widerspricht, aber dennoch anzustreben ist.

<sup>18</sup> „Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen“ (Thema E1) sollen auch in Bezug auf die UN-Entwicklungsziele und in Bezug auf die Regeneration/Entwicklung der Erde/Biosphäre betrachtet werden. Die Berücksichtigung ökologischer Aspekte im Einkaufsmanagement (Aspekt A3.1) umfasst Maßnahmen zur Reduktion ökologischer Risiken/Auswirkungen zugekaufter Produkte/Dienstleistungen genauso wie ein Einwirken auf Lieferant\*innen, um schädliche Umweltauswirkungen zu reduzieren. Auch im Finanzmanagement (Thema B3) wird nach der ökologischen Qualität der Investitionen gefragt. Unter dem Stichwort „Ökologisches Verhalten der Mitarbeiter“ (Thema C3, Aspekte C3.1-3) sollen Maßnahmen getroffen werden, die ein umweltfreundliches Verhalten innerhalb des Unternehmens ermöglichen, etwa durch Angebote für eine überwiegend fleischlose, saisonale, regionale Ernährung, die Bereitstellung von Dienstfahrrädern und *Car-Sharing*-Angeboten, finanzielle Anreize für die Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs oder auch die Wahl gut erreichbarer Produktionsstandorte sowie die Integration ökologischer Aspekte in regelmäßige Weiterbildungsprogramme. Im Themenbereich D2 („Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen“) geht es unter anderem um die Erhöhung von ökologischen Branchenstandards.

ausdrücklich ökologische Grenzen sowie nichtnachhaltige Produktions- und Konsummuster und empfiehlt Maßnahmen ressourcenleichten Wirtschaftens mit Bezug auf den gesamten Produktlebenszyklus. Die „Environmental Reference Requirements“ des GSCP empfehlen (entlang verschiedener zu erreichender Leistungsstufen) Maßnahmen etwa zu Abfallvermeidung, effizienter Wasser- und Energienutzung oder Naturschutz aus Standortsicht. Der DNK strebt insbesondere eine Offenlegung der Maßnahmen eines Unternehmens zur Nachhaltigkeit an und macht somit keine konkreten Maßnahmenvorschläge zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs; gleichsam sind Ressourcenaspekte aber in verschiedenen Kriterien angesprochen und mit konkreten Leistungsindikatoren hinterlegt.

Prinzipiell adressieren somit alle untersuchten Instrumente Ressourcenthemen. Dabei setzen sie jedoch verschiedene Schwerpunkte und werden unterschiedlich explizit in der Benennung konkreter Maßnahmen für ein ressourcenleichteres Wirtschaften. Eine absolute Reduktion des Ressourcenverbrauchs wird am deutlichsten in der Gemeinwohl-Bilanz und der ISO 26000 thematisiert. Dabei benennt und fordert erstere als einzige auch explizit Veränderungen des Unternehmenshandelns in Richtung Suffizienz. Suffizienzstrategien gelten in der Nachhaltigkeitsforschung seit langem als notwendige Ergänzung zu Effizienz- und Konsistenzmaßnahmen (Huber 1995) und werden „als richtungssichere und besonders effektive Form der Ressourceneinsparung“ (Schneidewind et al. 2012: 512) beschrieben, insbesondere vor dem Hintergrund von sogenannten Rebound-Effekten auf Unternehmensebene, dass also Einsparungen in Zuge von Prozessoptimierungen aufgrund gesteigerter wirtschaftlicher Tätigkeit eines Unternehmens (Umsatzsteigerungen) oder gesteigerter Nutzung kompensiert werden. Davor sind Unternehmen auch durch die Gemeinwohl-Bilanz nicht vollständig gefeit. Mindestens der zweite Aspekt (gesteigerte Nutzung) kommt durch die Gemeinwohl-Bilanz aber in den Blick. Unter dem Thema „ethische Kundenbeziehungen“ (Thema D1) wird zudem explizit danach gefragt, wie das Unternehmen sicherstellt, dass der Kund\*innennutzen vor dem eigenen Umsatzstreben liegt.

### **Funktions- und Wirkungsweise**

Neben diesen inhaltlichen Aspekten– was zeichnet die Funktions- und Wirkungsweise der Gemeinwohl-Bilanz, auch im Vergleich zu anderen Instrumenten, aus? Hierbei stellen sich Fragen nach der Rolle von Partizipation, Transparenz, methodischer Güte, externer Kontrolle und Verbindlichkeit sowie nach der Praktikabilität des Instruments.

Für die Gemeinwohl-Bilanz lässt sich zunächst feststellen, dass sie einen hohen Wert auf Partizipation legt. Während andere Instrumente auch Stakeholder einbinden, ist die enge Verbindung der Gemeinwohl-Bilanz zu einer zivilgesellschaftlichen Initiative (der GWÖ) eine Besonderheit. Die Bilanzierungs-Methodik wird, wie bereits beschrieben, von den Aktiven der GWÖ selbst weiterentwickelt und ist nicht vorrangig durch Politik oder Wissenschaft getrieben.

Auch zielt das Instrument auf eine umfassende Transparenz von Unternehmensaktivitäten. Eine Vergleichbarkeit der Gemeinwohl-Berichte soll durch die Peer-Evaluierung oder das externe Audit der Berichte hergestellt werden. Kritisch lässt sich jedoch anmerken, dass es (bisher) keine staatlich akkreditierte Kontrollinstanz (wie etwa bei EMAS) und keine Sanktionen gibt. Auch die Gewichtung der einzelnen Themen und Aspekte mit Punkten ist umstritten und eine Kompensation von Schwächen in einem Bereich durch Stärken in einem anderen Bereich möglich. Der letzte Kritikpunkt wird dadurch abgemildert, dass eine besonders schlechte Performanz in einzelnen Bereichen durch Negativpunkte sanktioniert wird. Kontrollinstanz und Sanktionen würden mit der von der GWÖ angestrebten politischen Verankerung eingeführt. Nach Einschätzung von Systain trägt zur Praktikabilität der Bilanzierung das ausführliche Handbuch bei, wenn auch von Anwender\*innenseite dennoch (oder gerade deswegen) ein hoher Aufwand der Bilanzierung konstatiert wird.

Bei einem vergleichenden Blick auf die anderen Instrumente zeigt sich folgendes Bild. EMAS zeichnet sich innerhalb der gesetzten thematischen Reichweite, die durch die Fokussierung auf Umweltthemen begrenzt ist, durch eine hohe Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit des Instruments aus. Es erfolgt eine externe Kontrolle durch staatlich akkreditierte Umweltgutachter. Transparenz wird durch die Veröffentlichung einer Umwelterklärung hergestellt. Gleichzeitig wird EMAS auch mit einem relativ hohen Aufwand verbunden: Auf Basis einer Evaluierungs-Studie (UBA/BMU 2013) ergab sich ein durchschnittlicher Aufwand von 15 Monaten. „Das ist ein aus Praktikersicht für derartige Managementsysteme üblicher Zeitraum, jedoch insbesondere für Klein- und mittelständische Unternehmen hoher Aufwand, da in der Regel keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können (i.S.v. Personal)“, so Systain (2015). EMAS sorgt für Rechtssicherheit bei den Unternehmen und stößt einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung der Umweltleistung der Organisation an, an dem auch die Mitarbeiter\*innen beteiligt werden müssen. Das Verfahren, nach dem Unternehmen sich Umweltziele setzen, die bis zur nächsten Zertifizierung erreicht werden müssen, könnte eine Anregung für die Gemeinwohl-Bilanzierung darstellen.

Ziel des unter Einbindung von Akteur\*innen aus der Politik, der Finanzwelt, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen entwickelten und im Rahmen von Multistakeholder-Foren weiterentwickelten Deutschen Nachhaltigkeitskodex ist es, Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen über 20 Kriterien und eine Auswahl an nichtfinanziellen Leistungsindikatoren aus den Bereichen Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft transparent und vergleichbar zu machen. Das *comply or explain*-Prinzip, nach dem Unternehmen entweder ihre jeweiligen Leistungen offenlegen (*comply*) oder plausibel darlegen, warum sie dazu nicht berichten (*explain*), kann Diskussions- und Veränderungsprozesse gerade in den Bereichen anstoßen, in denen das Unternehmen noch nichts vorweisen kann, sich also erklären muss (so die Aussage eines Experten im Rahmen

der Sustain-Vorstudie). Das Prinzip bietet Unternehmen hohe Freiheitsgrade und führt zu einer leichten Anwendbarkeit, bedeutet umgekehrt aber auch, dass nicht zu jedem Kriterium berichtet werden muss – somit verfolgt der DNK einen gänzlich anderen Ansatz als die Gemeinwohl-Bilanz mit ihrem umfassenden Berichterstattungsanspruch.

Die ISO 26000 ist als Leitfaden konzipiert, der Unternehmen Orientierung zu Themen sozialer Verantwortung geben soll. Im Gegensatz zu anderen Normen der internationalen Organisation für Normung (ISO) ist die ISO 26000 explizit nicht auf eine Zertifizierung hin angelegt. Dies unterscheidet sie auch von der Gemeinwohl-Bilanz, die in verschiedenen Verfahren evaluiert bzw. auditiert werden kann und soll (siehe oben). Entgegen der Intention der ISO ist jedoch eine Zertifizierung auf anderem Wege möglich, etwa nach der österreichischen Regel ONR 192500 und spanischen Spezifikation RS 10. Der Leitfaden wurde seit 2005 im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Prozesses in einer Arbeitsgruppe der ISO entwickelt, die Weiterentwicklung ist unklar. In der Umsetzung der Leitlinie im Unternehmen liegt eine Einbindung von Mitarbeiter\*innen im Ermessen der Unternehmen.

Das Global Social Compliance Programme (GSCP) verfolgt das Ziel, die Nachhaltigkeits-Anforderungen entlang globaler Lieferketten von Unternehmen und freiwilligen Nachhaltigkeits-Standards zu harmonisieren. Hierzu gleichen teilnehmende Unternehmen in einem ersten Schritt ihre Praktiken in Umwelt- und Sozialbelangen mit internationalen *best practices* ab (*self-assessment*) und können daraus Verbesserungen ableiten. Im Anschluss besteht die Möglichkeit, eine externe Einschätzung durch ein Panel von drei Expert\*innen zu erhalten. Auf derart validierte *self-assessments* kann auf der Plattform des GSCP zugegriffen werden (*share and compare*). Durch diesen Benchmarkingprozess können somit Sozial- und Umweltkriterien von Unternehmen und Nachhaltigkeitsstandards bewertet und verglichen werden. Das Self-Assessment ist klar strukturiert und durch zahlreiche Begleitmaterialien gestützt; die externe Validierung durch Expert\*innen folgt einer klaren Methodologie. Die Ableitung von Verbesserungsmöglichkeiten und ihre Umsetzung ist freiwillig, ebenso wie Transparenz über die Ergebnisse des Prozesses. Insgesamt verfolgt die GSCP-Initiative damit eine andere Schwerpunktsetzung als die Gemeinwohl-Bilanz, nämlich primär eine Vergewisserung des Unternehmens über sein Abschneiden im Umwelt- und Sozialbereich und die „Passung“ mit bestehenden Kriterien und *best practices*. Darüber hinaus können die Ergebnisse auch genutzt werden, um beispielsweise gegenüber anderen Unternehmen in der Lieferkette oder Kund\*innen Transparenz herzustellen; diese Ergebnistransparenz ist aber freiwillig.

### **Veränderungsanstöße durch und Wirkungen einer Gemeinwohl-Bilanzierung**

Bei den etwa 40 auf der GWÖ-Webseite vermerkten Unternehmen, die bereits mehrfach eine Bilanzierung durchgeführt haben, lässt sich in der Mehrzahl der Fälle eine Steigerung der Punktzahl von der ersten zur zweiten Bilanzierung beobachten (vgl. GWÖ 2018c). Die

Unternehmen erreichten also offenbar eine Verbesserung des Gemeinwohlbeitrags im Sinne der GWÖ. Werden solche Veränderungen durch die Bilanzierung angeregt? Falls ja, welcher Art könnten diese Veränderungen sein? Wie wirkt sich eine Gemeinwohl-Bilanzierung in der Praxis auf das bilanzierende Unternehmen aus? Hierzu lassen sich auf Grundlage der in GIVUN geführten Interviews eine Reihe von Aussagen treffen.

Bei den GWÖ-Unternehmen handelt es sich um Pioniere, die häufig bereits zuvor in sozial-ökologischen Fragen engagiert waren und den Anspruch haben, etwas zu verändern. Vor diesem Hintergrund werden Veränderungen von vielen Interviewpartnern als Elemente eines Gesamtprozesses oder einer Gesamtstrategie gesehen, die die Unternehmen zumeist auch ohne die GWÖ verfolgt hätten. Die GWÖ fungiert dann als Impulsgeber neben anderen Quellen für Impulse. Ein Interviewpartner spricht in diesem Zusammenhang davon, dass die Bilanzierung eine Art Stakeholder-Dialog sei: *„Da steckt keine Firma und keine Politik oder so hinter, sondern das sind die Menschen, [...] die mal selbst definieren, was sie denn für wichtig halten oder was sie von einem Wirtschaftsunternehmen erwarten. [...] Und das ist so eine Art Stakeholder-Dialog für uns, dadurch, dass ja dann die Kriterien auch wieder geändert werden. Das ist ja ein laufender Prozess“* (Unternehmen E).

Andere Unternehmen berichten, dass die Bilanzierung zu einem Diskussionsprozess über Suffizienz, über die Steuerprivilegierung gemeinwohlorientierter Angebote oder über die Transparenz von Gehaltsstrukturen beigetragen habe. Selbst wenn hieraus noch keine direkten Veränderungen erfolgen, fungieren Bilanz und GWÖ-Ideen also als Referenzrahmen für die Diskussion über Gemeinwohl.

Es lassen sich auch konkretere Änderungen 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 Beispiele sind die Stärkung interner Beteiligungsstrukturen, die Verstärkung und Stärkung vorher bereits vorhandener gemeinwohlorientierter Praktiken, etwa in der Einstellungspraxis oder bei der Produktkennzeichnung, und die Außenkommunikation über Anforderungen der Gemeinwohl-Bilanz, etwa in der Kommunikation mit Banken über ethisches Finanzmanagement. Auch im Bereich Ökologie haben Unternehmen Maßnahmen aus der Bilanzierung abgeleitet: etwa im Bereich Ernährung, Energie oder in der konsequenteren ökologischen Beschaffung von Verbrauchsartikeln.

Im Fokus eines gemeinsamen Artikels mit dem ebenfalls in der Fördermaßnahme „Nachhaltiges Wirtschaften“ geförderten Projekt RegioTrans, der sich gerade im Begutachtungsverfahren befindet,<sup>19</sup> steht darüber hinaus die Wirkung der Gemeinwohl-Bilanz auf die Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden und Kund\*innen. Auf der Grundlage von Interviews mit Vertreter\*innen von GWÖ-Unternehmen, die im Rahmen der beiden Projekte geführt wurden, zeigt sich insgesamt eine variierende, aber prinzipiell positive Wirkung auf beide Zielgruppen. Hinsichtlich der Mitarbeitenden lassen sich diese Effekte vor allem auf Aspekte wie Beteiligung und Mitbestimmung, Verbesserungen im Betriebsklima sowie die Schaffung einer klaren Wertebasis zurückführen. In Bezug auf Kund\*innenbindung und -gewinnung ließen sich positive Effekte hauptsächlich aus der Schaffung von Transparenz und daraus resultierendem Vertrauen in das Unternehmen, sowie einer verstärkten Sichtbarkeit des Unternehmens ableiten. In Hinblick auf Geschäftskund\*innen spielt darüber hinaus auch das Lieferkettenmanagement eine, wenn auch untergeordnete Rolle.

### **Motivation der Unternehmen zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz**

Im Rahmen des genannten Artikels wurden auch die Gründe untersucht, die Unternehmen haben, eine Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen. Eine Basis für eine Beschäftigung mit der GWÖ stellt bei vielen Unternehmer\*innen eine zu einem gewissen Grad mit der GWÖ kongruente Wertorientierung und ein ähnliches Verständnis von unternehmerischer Verantwortung dar. Die befragten Unternehmen legen hierbei durchaus unterschiedliche Schwerpunkte mit Bezug auf die von der GWÖ propagierten Werte; manche kommen eher von der ökologischen, andere von der sozialen Seite. Die Gemeinwohl-Bilanz ist gerade, weil sie ein breites Spektrum von sozial-ökologischen Themen abdeckt, für Unternehmen mit heterogenen Zielsetzungen anschlussfähig. Mit anderen Worten, 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 dem unterschiedlichen sozial-ökologischen Ambitionsniveau von Unternehmen entgegen und trägt auch so zur Attraktivität des Instruments bei.

Ein zweites Motiv, zu bilanzieren, liegt in der Dokumentation des eigenen gemeinwohlorientierten Wirtschaftens. Dies dient auch der Selbsteinschätzung und Organisationsentwicklung. Über das eigene Unternehmen hinaus verknüpfen die Interviewpartner\*innen mit der GWÖ drittens eine politische und gesellschaftliche Vision, die sie mit ihrem Engagement in der GWÖ-Bewegung unterstützen wollen.

---

<sup>19</sup> Vgl. Mischkowski, Niklas S./ Funcke, Simon/Kress-Ludwig, Michael/ Stumpf, Klara: Die Gemeinwohl-Bilanz – Ein Instrument zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden und Kund\*innen? Manuskript (im Review) (siehe Abschnitt II.6).

Aspekte der Selbsteinschätzung, Organisationsentwicklung und Außendarstellung sowie das Ziel, „aktiv an der Transformation des Wirtschaftssystems mitzuwirken“ (Deterding/Traumann/Siehl 2016: 12) werden auch im Abschlussbericht eines DBU-Projekts zur Gemeinwohl-Bilanz als Haupt-Beweggründe für die Bilanzierung genannt. Die Motivation zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz ist zusammenfassend jenseits rein finanzieller Aspekte – im Sinne einer Profitmaximierung – zu finden. Vielmehr nehmen die Unternehmen einen hohen Aufwand und zusätzliche Kosten auf sich, um den Bilanzierungsprozess zu durchlaufen.

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.

### **Modul C: Empirische Erforschung der unternehmerischen Wirkungen aus der Gemeinwohlorientierung (Federführung: NEC)**

Die Praxis gemeinwohlorientierten Wirtschaftens sowie die konkreten unternehmerischen Implikationen durch eine Gemeinwohlorientierung wurden im Rahmen von Modul C bei einer Auswahl von Unternehmen, die bereits mit der Gemeinwohl-Bilanz arbeiten, mittels qualitativer Verfahren der empirischen Sozialforschung untersucht.

#### **Methodisches Vorgehen**

Die Auswahl der Unternehmen für die Befragung im Rahmen von Modul C orientierte sich am Verfahren eines *generic purposive sampling* (vgl. Bryman 2012). Entsprechend dieser Methode wurde für die Studie keine Zufallsstichprobe gezogen, sondern eine strategische Auswahl der Partnerunternehmen vorgenommen: Theoretische Überlegungen legten zu Anfang der Studie fest, nach welchen Kriterien die Auswahl der Unternehmen erfolgte. Konkret waren dies die Unternehmensgröße und der Tätigkeitsbereich. Hierbei wurde die Strategie der *maximum variation* verfolgt, d.h. es wurde eine möglichst große Spannweite bezüglich dieser Kriterien angestrebt (vgl. Bryman 2012). Das Sampling bildete somit eine Auswahl möglichst diverser gemeinwohbilanzierter Unternehmen (*peer-reviewed* bzw. mit externem Audit, Gemeinwohl-Bilanz veröffentlicht). Bezogen auf den Tätigkeitsbereich wurde



eine Abdeckung im Sinne der Drei-Sektoren-Einteilung der Wirtschaftsbereiche (vgl. Beckert 2007) angestrebt.<sup>20</sup> Entsprechend ist das Sampling der sieben Unternehmen, die schon während der Antragsstellung geworben worden waren, um vier weitere Projektpartner\*innen erweitert worden (siehe Tabelle 2, neue Projektpartner\*innen unterstrichen). Bei der Entwicklung des Leitfadens für die Interviews hat sich die Forschungsgruppe am S<sup>2</sup>PS<sup>2</sup>-Verfahren (Kruse 2014, S. 231ff.) orientiert. Das Verfahren sieht fünf Phasen vor: Eine Brainstorming-Phase zum Sammeln (S) möglichst vieler Fragen und Stimuli, das thematische Sortieren (S) der Fragen zu Clustern, die Prüfung (P) und Streichung (S) von Fragen sowie die abschließende Zusammenführung (Subsumieren = S) der verbliebenen Fragen bzw. Stimuli. Thematisch bezieht 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.

Zwischen dem 24. September und 24. November 2015 wurde in den Unternehmen jeweils ein teilstrukturiertes (Gruppen-)Interview durchgeführt. Als Interviewpartner\*innen waren in den Unternehmen die Personen angefragt worden, die laut Gemeinwohl-Bericht an der Gemeinwohl-Bilanzierung teilgenommen hatten. Somit variierte die Teilnehmer\*innenzahl in den Interviews zwischen einer und fünf Personen. Die Interviews sind digital aufgenommen und transkribiert worden. Für die Auswertung des vorliegenden Materials wurde ein Vorgehen gewählt, das zunächst den Prinzipien der *Grounded Theory* (vgl. Strauss/Corbin 1990) folgt und sich später stärker an der *Thematic Analysis* (Braun/Clarke 2012) orientiert. Entsprechend wurden die ersten drei Interviews offen kodiert. Diese zunächst freie Herangehensweise an das Material erlaubte es, auch Aspekte in dem Material zu „entdecken“, die bei einem strikteren Verfolgen der Forschungsfragen möglicherweise unerkannt geblieben wären. Die erarbeiteten Codes wurden sortiert und strukturiert; der sich hieraus ergebende Codebaum diente der Codierung der weiteren acht Interviews. Entsprechend der *Thematic Analysis* folgte die Codierung nun stärker dem Interesse, Antworten auf die spezifischen Forschungsfragen zu finden.

---

<sup>20</sup> Gemäß dieser klassischen Unterteilung der Wirtschaftsbereiche ist dem Primärsektor die Landwirtschaft zuzuordnen, dem Sekundärsektor der Industriebereich und dem Tertiärsektor die Dienstleistungen.

**Tabelle 2: GIVUN-Projektpartner\*innen in Modul C**

Unternehmen	Tätigkeitsbereich (Sektor)	Anzahl Mitarbeiter*innen <sup>21</sup>	Umsatz in Euro (Umsatzjahr)	Rechtsform (Eigentumsverhältnisse)	GWÖ-Bilanzsumme <sup>22</sup> gemäß Selbsteinschätzung / Auditeinschätzung (Bilanzjahr)	Gründungsjahr	Firmensitz
<u>Ferienhof Möller</u>	Landwirtschaft mit und Hofladen (Primär)	5	167.011,26 (nicht bekannt)	Landwirtschaftliches Einzelunternehmen, Familienbetrieb	504 (2013/14)	2000	Lentförhden
Märkisches Landbrot	Brotbäckerei Demeter (Sekundär)	49	ca. 7 Mio. (2013)	GmbH	698 / 652 (2011), 715 / 689 (2012-2014)	1930 <sup>23</sup>	Berlin
Ökofrost	Spezialgroßhandel für Bio-Tiefkühlkost (Tertiär)	23	10,4 Mio. (2013)	GmbH	nicht bekannt / 520 (2012)	1996	Berlin
Oktoberdruck	Druckproduktion (Tertiär)	20	2 Mio. (nicht benannt)	AG <sup>24</sup>	nicht bekannt / 557 (2012)	1973	Berlin
<u>Planung &amp; Vielfalt</u>	Ingenieurbüro & Unternehmensberatung (Tertiär)	1	ca. 70.000	eingetragenes Gewerbe	588 (2013)	2013	Wien
satis&fy	Veranstaltungstechnik und Eventarchitektur (Tertiär)	>400	ca. 45 Mio. (nicht benannt)	AG	nicht bekannt / 247 (2012-2013)	1993	Karben <sup>25</sup>
<u>sinnwerkstatt Medienagentur</u>	Medienproduktion / Kreativwirtschaft (Tertiär)	8-13	279.407,91	GmbH	591 (2013)	2010	Berlin
St. Gereon	Seniorendienste (Tertiär)	335	nicht bekannt	gGmbH	721 / 646 (2012)	1993	Hückelhoven
Tagwerk	Naturkostgroßhandel (Primär)	41	3.644.911 (2011)	eG (Verbraucher-Erzeuger-Genossenschaft)	nicht bekannt / 626 (2012)	1984	Dorfen
<u>taz, die tageszeitung</u>	Presse / Medien (Tertiär)	334	nicht bekannt	eG	395 (2013)	1978	Berlin
VAUDE	Outdoor-Industrie (Sekundär)	469 <sup>26</sup>	75 Mio. (2009) <sup>27</sup>	GmbH & CO. KG	nicht bekannt / 502 (2013)	1974	Tettngang

<sup>21</sup> Dies ist die absolute Anzahl an Mitarbeiter\*innen und nicht die Anzahl an 100%-Stellen.

<sup>22</sup> Auf einer Skala von -2.850 bis +1.000.

<sup>23</sup> Seit 1981 wird mit ökologisch produzierten und zertifizierten Rohstoffen (EG-Bio, Bioland) gebacken und seit 1992 in biologisch-dynamischer Demeter-Qualität.

<sup>24</sup> Gegründet als Kollektiv, bis heute im Besitz der Belegschaft.

<sup>25</sup> Fünf weitere Standorte in Deutschland, den Niederlanden und den USA.

<sup>26</sup> Mitarbeiter\*innenzahl am Standort Obereisenbach; weltweit arbeiten mindestens weitere 1000 Personen für VAUDE (Quelle: <https://www.vaude.com/de-DE/Unternehmen/UEber-VAUDE/Unsere-Produktionsstaetten/>, zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

<sup>27</sup> Quelle: <http://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/adidas-puma-und-co-die-groessten-sportartikelhersteller/4698746.html> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

Zunächst fokussierte sich die Auswertung der Interviews auf die Wirkungen einer betrieblichen Gemeinwohlorientierung auf die konkreten Produktionsbedingungen und -praktiken in Hinblick auf ökologische Effekte. Mit der gleichen Fragestellung wurden auch die Gemeinwohl-Berichte der untersuchten Unternehmen gesichtet. Im weiteren Forschungsverlauf wurde deutlich, dass sich die untersuchten Unternehmen nicht zu einer homogenen Gruppe „gemeinwohlorientierter Unternehmen“ zusammenfassen lassen. Wie sich zeigte, weisen sie ganz unterschiedliche Charakteristika und Praktiken auf. Um die Charakteristika systematisch zu erfassen und eine Strukturierung der Praktiken zu erreichen, wurde eine Typenbildung nach Kluge (1999) verfolgt. Dem Stufenmodell empirisch begründeter Typenbildung nach, wurden zunächst relevante Vergleichsdimensionen erarbeitet. Im zweiten Schritt wurden die untersuchten Fälle gruppiert und auf empirische Regelmäßigkeiten in und zwischen den Gruppen untersucht. Im dritten Schritt erfolgte eine Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge und das Herausarbeiten von Typen. Abschließend wurden die Charakteristika der gebildeten Typen bestimmt.

### **Die Charakteristika gemeinwohlorientierter Unternehmen**

Die Auswahl der Unternehmen für die Studie hatte sich an der Größe und Branche orientiert, wobei eine möglichst große Abdeckung dieser Kriterien angestrebt wurde. In der Stichprobe, die sich daraus ergab, sind sowohl inhabergeführte bzw. durch eine Geschäftsführung geleitete Unternehmen als auch von Kollektiven selbstverwaltete Betriebe zu finden. Bei den inhabergeführten Unternehmen ist die Gemeinwohlorientierung durch die Werteorientierung der Inhaber bestimmt und kommt somit von oben – top down – über ein Delegationsprinzip in die Unternehmen. Dabei kann unterschieden werden zwischen einer vertikalen und einer horizontalen Verankerung. Bei der vertikalen Verankerung nimmt sich eine gesonderte Abteilung bzw. Person als Beauftragte\*r den sozial-ökologischen Themen an und über bestimmte Handlungsrichtlinien wird die unternehmensweite Umsetzung bzw. Einhaltung sozial-ökologischer Standards gesichert. Die horizontale Verankerung hingegen geschieht über ein CSR-Team. Der Unterschied zur vertikalen Verankerung liegt hierbei darin, dass sich das Team aus Leuten verschiedener Abteilungen des Unternehmens zusammensetzt, die sich regelmäßig treffen und gemeinsam alle umwelt- und sozialrelevanten Themen besprechen. Als Fachgremium nehmen diese ihre Empfehlungen dann wieder mit in die einzelnen Fachabteilungen. Ein Mitglied des CSR-Teams ist somit bspw. in ihrem Fachbereich für die Produktionsleitung zuständig, und *„für die ganze Qualität und für die Liefertermine et cetera, also für dieses ganz nüchterne Produktionsthema, was erstmal nicht so arg viel mit CSR zu tun haben müsste, personell, die ist gleichzeitig auch für die Sozialstandards zuständig. Also*

*immer da, wo es sozusagen vom Kernthema her hingehört, haben wir die CSR-Verantwortlichkeit mit hin integriert“ (Unternehmen A).*

Dem gegenüber ist die Verankerung der Gemeinwohlorientierung in den selbstverwalteten Unternehmen weniger institutionalisiert. Ein Interviewpartner beschreibt es wie folgt: *„...es gibt hier keine Corporate Governance Vorschriften, die zum Beispiel das Einhalten ökologischer Standards einklagen... die Satzung, wie ist sie gezmimt, wie wird sie gelebt und stellt fest, das kontrolliert sich selber. Da gibt es keinen, der tatsächlich das Einhalten von Umweltstandards / Direktiven ausgeben kann.“ (Unternehmen B).* Die Ausrichtung des Unternehmens, und somit auch als sozial-ökologisches Pionier-Unternehmen, wird vom Kollektiv – in dem Sinne also bottom up – bestimmt. Die Gemeinwohlorientierung kommt hier somit vor allem über die intrinsische Motivation der einzelnen Mitarbeiter\*innen in die Unternehmenspraxis.

Ebenso unterschiedlich, wie die Gemeinwohlorientierung in die Unternehmen kommt, ist die Ausdrucksform und Wirkung des gemeinwohlorientierten Wirtschaftens der Betriebe. Bei einem Teil der Unternehmen aus der Stichprobe besteht die Art des Gemeinwohlbeitrages – also wie bzw. mit was der Gemeinwohlbeitrag erreicht werden soll – sowohl über die Art und Weise des Wirtschaftens als auch über das Produkt bzw. die Dienstleistung. Ein Interviewpartner erklärte, dass die ökologische und soziale Hauptwirkung seines Lebensmittel produzierenden Unternehmens darin bestünde, dass sich der Produktionsprozess der Rohstoffe an der höchsten ökologischen Qualitätsstufe, dem Demeter Standard, orientiere. Somit liegt der Gemeinwohlbeitrag sowohl in der Art und Weise des Wirtschaftens als auch im Produkt – in dem Fall hochwertige Lebensmittel.

Vor allem bei den Unternehmen, die sehr ressourcenintensive Dienstleistungen bzw. Produkte anbieten, liegt die Hauptwirkung vorrangig in der Art und Weise des Wirtschaftens. Sie sind stets bemüht den Wirtschaftsprozess *„noch ökologischer, sozialer, demokratischer und transparenter“ (Unternehmen A)* zu gestalten. In einem Fall wird das Unternehmen an sich als *„ein Lernraum für Selbstverwaltung und, ja, Persönlichkeit und auch fachlich“ (Unternehmen C)* verstanden. Die Interviewpartnerin beschreibt ihr Unternehmen als *„eine Art Durchlauferhitzer für Bildung“ (Unternehmen C)*, den Personen durchlaufen, gebildet werden und gebildet wieder herausgehen. Das Produkt wird zwar auch möglichst ökologisch hergestellt, ist in der Ausdrucksform des Gemeinwohlbeitrages des Unternehmens jedoch

eher nebensächlich. Was nicht beobachtet werden konnte, ist, dass ein Unternehmen seinen Gemeinwohlbeitrag nur über sein Produkt definiert.<sup>28</sup>

Blickt man auf die Adressaten des Gemeinwohlbeitrags – geht also der Frage nach, wo die Unternehmen wirken wollen – sind die ersten Ansatzpunkte für alle Unternehmen aus der Stichprobe der eigene Betrieb sowie die direkten Stakeholder. Angebote zur ökologischen Ernährung der Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen, Programme zur Förderung umweltschonender Mobilität und ein Streben nach fairen und partnerschaftlichen Beziehungen zu den Lieferant\*innen etc. gehören zum Standardprogramm. Des Weiteren wirkt ein Teil der Unternehmen über ihre direkten Stakeholder hinaus in die Branche bzw. Gesellschaft. 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.

Auch beim gemeinwohlorientierten Wirtschaften spielen Gewinne und zum Teil auch Unternehmenswachstum eine wichtige Rolle. 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. Somit verlieren Gewinne für die meisten Unternehmen aus der Stichprobe an Bedeutung als Erfolgsindikator. Bezüglich der Frage, inwiefern Wachstum ein Unternehmensziel darstellt, haben sie unterschiedliche Positionen. 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.

Die Gemeinwohlorientierung der Unternehmen ist maßgeblich durch die Werteorientierung der Unternehmensinhaber\*innen bzw. der Mitarbeiter\*innen der Kollektive geprägt. In den Interviews beschreiben die Interviewpartner\*innen, dass für ihre Unternehmen die Werte *Fairness & Kooperation, Diversität & Unabhängigkeit, Demokratie & Transparenz* sowie

---

<sup>28</sup> Ein Beispiel hierfür wäre die Produktion von Batterien für Elektroautos ohne die sozialen und ökologischen Probleme bzgl. der Beschaffung der hierfür nötigen seltenen Erden verbessern zu wollen.

ökologische Nachhaltigkeit eine große Rolle spielen, wobei diesbezüglich die einzelnen Unternehmen verschiedene Schwerpunkte setzen.<sup>29</sup> Das sozial-ökologische Engagement der Unternehmen ist somit intrinsisch motiviert. Nachhaltigkeit läuft für die Pionier-Unternehmen nicht parallel zum profitorientiertem Wirtschaftsprozess, sondern ist Teil des Kerngeschäfts. Zudem ist das sozial-ökologische Profil für einen Teil der Unternehmen Bestandteil der Geschäftsstrategie, welches Wettbewerbsvorteile verschafft und als Distinktionsmerkmal im Nischenmarkt dient.

### **Die Praxis gemeinwohlorientierten Wirtschaftens**

Es ließ sich feststellen, dass sich die Unternehmen aktiv um Ressourcenschonung in ihrer Wirtschaftspraxis bemühen. Dadurch bedingt, dass sie in ganz unterschiedlichen Branchen aktiv sind, sind auch die Maßnahmen entsprechend divers und reichen von der Berücksichtigung ökologischer Standards beim Einkauf über die Erzeugung langlebiger, reparaturfähiger und recyclingfähiger Produkte sowie die ausschließliche Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen bis hin zu nachhaltigkeitsorientierten Mobilitätskonzepten. Gemeinsam ist den Unternehmen, dass das ökologische Engagement häufig als Selbstzweck betrieben wird. Es wird also nicht erwartet, dass sich dieses ökonomisch „rechnet“; ganz im Gegenteil: Zumeist verursacht es Mehrkosten. Zudem gehen die Maßnahmen in einem Teil der Unternehmen über Effizienzsteigerungen hinaus. So meidet beispielsweise das untersuchte Druckunternehmen im Sinne einer Suffizienzorientierung den Druck von Werbematerialien. Das Engagement in Richtung Ressourcenschonung bringt folgendes Zitat auf den Punkt: *„Wir gucken uns alles an, was wir verbrauchen und gucken, gibt es ökologischere Alternativen. Wenn nein: Kriege ich das Zeug recycelt? Wenn nein: Wie schaffe ich das, das möglichst lange im Umlauf zu halten?“* (Unternehmen D). Und da trotz aller Bemühungen Umweltbelastungen nicht zu vermeiden sind, kompensiert ein Teil der Unternehmen alle nicht vermeidbaren Emissionen, etwa durch Beteiligungen an Aufforstungsprojekten.<sup>30</sup> Die Werteorientierung äußert sich in der unternehmerischen Praxis zum Beispiel in der Auswahl der Kund\*innen nach ethischen Kriterien. So berichtete bspw. ein

---

<sup>29</sup> Für eine Vertiefung zu diesem Punkt siehe Wiefek, Jasmin/Heinitz, Kathrin (im Erscheinen): Common Good-Oriented Companies: Exploring Corporate Values, Characteristics and Practices That Could Support a Development Towards Degrowth. *Management Revue* (siehe Abschnitt II.6).

<sup>30</sup> Die Ergebnisse zu den ressourcenschonenden Praktiken sind im Beitrag für das Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie veröffentlicht worden, vgl. Sommer, Bernd/Kny, Josefa/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin (2016): Gemeinwohl-Ökonomie: Baustein zu einer ressourcenleichteren Gesellschaft? In: Holger Rogall et al. (Hg.): *Im Brennpunkt Ressourcenwende - Transformation zu einer ressourcenleichten Gesellschaft*. Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie, Bd. 5. Marburg, 237-253 (siehe Abschnitt II.6).

Unternehmen, dass es seine Dienstleistungen nur Kund\*innen anbietet, mit denen es die gleichen Werte teilt.

Im Folgenden soll anhand zweier konkreter Beispiele von Praktiken gemeinwohlorientierten Wirtschaftens veranschaulicht werden, wie die Unternehmen gegenüber ihren Stakeholdern und darüber hinaus wirken können. Ein Beispiel ist der kooperative Direkteinkauf. Ein Interviewpartner erklärte: *„Wir beziehen das Getreide direkt vom Bauern, [...] verhandeln mit dem am runden Tisch Getreide einmal im Jahr. [...] also da besprechen wir halt dann, wer was liefern kann, wie die Ernten sind, wie die Qualitäten vermutlich werden und welche Preise die zu einem guten Leben brauchen. Also wir sind komplett abgekoppelt dann vom Markt. Also mit den ganzen aktienbasierten, rohstoffbörsenbasierten Preisen, da sind wir vor vielen Jahren schon ausgestiegen, weil es überhaupt keinen Sinn machte, also weder für uns noch für die Bauern“* (Unternehmen E). Das hier beschriebene Unternehmen verlässt also den üblichen Markt und konstruiert einen Nischenmarkt für sich und seine Handelspartner\*innen. Dies kann als Schutzmechanismus vor Druck auf dem konventionellen Markt verstanden werden, welcher ökologisch nachhaltiges Wirtschaften zumeist verunmöglicht oder zumindest tendenziell erschwert. Ähnliche Schutzmechanismen, die von den interviewten Unternehmen beschrieben werden, sind ein gezieltes Anstreben von Kooperationen mit anderen GWÖ-Unternehmen oder, dass man es vermeidet, Konkurrenzdruck auf andere sozial-ökologisch orientierte Unternehmen auszuüben.

Ein weiteres Beispiel sind Aktivitäten, die auf die Erhöhung der ökologischen Standards in der Branche zielen. Hierzu ein Zitat eines Interviewpartners: *„Irgendwann ist mir eine Ausschreibung in die Hand gefallen, da stand drin: Alle Holzarbeiten müssen jetzt zertifiziert ausgeführt sein. [...] So, daraufhin bin ich zu unserem Lieferanten, habe gesagt: Hier, wir brauchen alles, was wir an Holz kaufen, zertifiziert. Und das gab es nicht. [...] Das hat dann genau, ich glaube, sechs Wochen gedauert und dann hat er es geschafft. Und seitdem haben wir hier FSC-zertifizierte Theaterlatten eingeführt im Rhein-Main-Gebiet. Die waren ursprünglich relativ teuer. Dadurch, dass wir die hier eingeführt haben, sind andere nachgezogen“* (Unternehmen D). Wie zuvor in dem Beispiel zum kooperativen Direkteinkauf kann auch hier beobachtet werden, dass sozial-ökologische Pionier-Unternehmen unter den bestehenden Bedingungen aktiv an der Herstellung der praktischen und institutionellen Voraussetzungen für gemeinwohlorientiertes Wirtschaftens für sich *und* andere arbeiten.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Dies lässt sich auch als „Nischenkonstruktion“ sowie „*stretch-and-transform*-Empowerment“ beschreiben, wie das Projektteam in einem Beitrag für die *SustEcon Conference* ausführte: Stumpf,

Die sozial-ökologischen Pionier-Unternehmen berichteten von verschiedenen Barrieren, auf die sie bei ihrer Arbeit stoßen. So sind dies beispielsweise Kostengrenzen. Da die Unternehmen am Markt im Wettbewerb stehen, erfolgt ihr Einkauf mehr oder weniger preisgetrieben. D.h. die Mehrkosten, die sie für sozial-ökologische Alternativen in der Beschaffung in Kauf nehmen können, sind begrenzt. Und sie können sich gemäß der ökonomischen Situation des Unternehmens verändern; läuft es bei dem Unternehmen gut, findet man eine Bereitschaft, mehr zu zahlen; läuft es schlecht, müssen sie auf günstigere und damit ggf. weniger sozial-ökologische Alternativen zurückgreifen. Bei der zweiten Barriere geht es um Abhängigkeiten von anderen Geschäftspartner\*innen sowie Rahmenbedingungen (beispielsweise Infrastrukturen). So berichtete ein Unternehmen, dass es für das Anbieten ihrer Dienstleistungen im ländlichen Raum auf den Einsatz von PKW angewiesen sei, da der öffentliche Nahverkehr nicht entsprechend ausgebaut sei. Barrieren fanden sich aus Unternehmenssicht auch bezüglich der Finanzierung über Investor\*innen, welche zum Teil „sehr viel konventionell-wirtschaftlicher ticken“ (Unternehmen F) würden und daher für Maßnahmen, die nicht der Logik konventionellen Wirtschaftens folgen, nicht immer Verständnis aufbrächten. Ebenso können öffentliche Finanzierungslogiken Maßnahmen hemmen, wenn beispielsweise Tagessätze im Pflegebereich an die aktuellen Verbrauchskosten gekoppelt sind, und die Finanzierung von LED-Leuchtmitteln und somit verbrauchsmindernde Investitionen darin keine Berücksichtigung finden. Ein großes Problem aus Sicht der Unternehmen ist zudem die mangelnde Bereitschaft der Kund\*innen, mehr Geld für sozial-ökologisch hochwertige Produkte auszugeben. Berichtet wurde auch von der fehlenden Verfügbarkeit von Lieferant\*innen bzw. sozial-ökologischer Alternativen im Rohstoffbereich. Ebenso können gesetzliche Vorgaben Hindernisse gemeinwohlorientierten Wirtschaftens bergen. So wurde berichtet, dass Verschärfungen in Hygiene-Gesetzen aufwendigere Verpackungen nötig machten. Zudem würden die in öffentlichen Ausschreibungen mitunter vorgegebenen Summen, die ein Unternehmen schon umgesetzt haben muss, um den Zuschlag zu erhalten, kleinere und somit auch sozial-ökologische Pionier-Unternehmen benachteiligen.<sup>32</sup>

---

Klara/Sommer, Bernd/Kny, Josefa/Wiefek, Jasmin: “Transformation towards a sustainable economy by Davids and Goliaths”, Konferenzbeitrag bei der “SustEcon Conference - The contribution of a sustainable economy to achieving the SDGs”, Berlin, 25.-26. September 2017 (siehe Abschnitt II.6).

<sup>32</sup> Zu den Treibern und Barrieren nachhaltigen Wirtschaftens hat das Projektteam 2017 auf der *International Sustainability Transitions Conference* berichtet: Kny, Josefa/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/ Wiefek, Jasmin: „Driving forces and challenges in small vs. large companies for ecologically sustainable practices and their contribution to an ecological transition: An empirical account“, Konferenzbeitrag bei der 8th International Sustainability Transitions Conference, Göteborg, 19.-21. Juni



Es lässt sich also festhalten, dass sich sozial-ökologische Pionier-Unternehmen trotz ihrer punktuell durchaus erfolgreichen „Nischenkonstruktion“ – wie bspw. dem vom Markt abgekoppelten kooperativen Direkteinkauf oder der Standarderhöhung in der Branche – eine stärkere Unterstützung durch Politik, Verwaltung und die Konsument\*innen sowie eine Veränderung der Rahmenbedingungen für alle Unternehmen in Richtung höherer sozialer und ökologischer Standards wünschen.

Für einen Beitrag zur *5th International Degrowth Conference* 2016 in Budapest wurde das Datenmaterial zudem dahingehend geprüft, inwiefern die Charakteristika, Strukturen und Praktiken der untersuchten gemeinwohlorientierten Unternehmen mit Latouches *Degrowth*-Prinzipien (Latouche 2009) Schnittmengen aufweisen. Die Analyse ergab, dass die Unternehmen die von Latouche vorgeschlagenen Strategien *re-evaluate*, *reconceptualize*, *restructure*, *redistribute*, *relocalize*, *reduce*, *reuse and recycle* verfolgen. Demzufolge haben sie das Potenzial, zu einem Wandel in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft beizutragen.<sup>33</sup>

## **Modul D: Exploration der Skalierungs- und Diffusionsbedingungen der GWÖ für große Unternehmen (Federführung: NEC)**

In der sozial-ökologischen Transformationsforschung werden Unternehmen als „fokale Akteure einer nachhaltigen Entwicklung“ (Schaltegger et al. 2015: 21) bezeichnet, die gesellschaftliche und ökologische Entwicklungen auf vielfältige Weisen beeinflussen. Gerade Großunternehmen können dabei, bedingt durch komplexe Lieferketten (Sommer 2017), hohe Beschäftigtenzahlen und Produkt- und Dienstleistungsangebote, die oft Massenmärkte über Ländergrenzen hinweg bedienen, durch die Veränderung ihrer Wirtschafts- und Arbeitsweisen besonders stark zu einem Wandel in Richtung Nachhaltigkeit beitragen (vgl. Augenstein/Palzkil 2016). Die Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie legt mit der Gemeinwohl-Bilanz ein umfassendes Konzept vor, dass einen solchen Veränderungseffekt erzielen möchte. Während einige hundert kleine und mittlere Unternehmen das Nachhaltigkeitsinstrument bereits nutzen, fehlen Anwendungen großer Unternehmen mit mehreren tausend Beschäftigten bisher gänzlich. In Modul D des Forschungsprojekts wurden daher die Diffusions- und Skalierungsbedingungen der Ideen der GWÖ für große

---

2017 (siehe Abschnitt II.6).

<sup>33</sup> Vgl. hierzu: Kny, Josefa/Wiefek, Jasmin: “The Economy for the Common Good: an approach to alternative company practices in accordance with degrowth?”, Konferenzbeitrag bei der 5th International Degrowth Conference at Corvinus University, Budapest, 30. August - 3. September 2016 (siehe Abschnitt II.6).

Unternehmen exploriert. Dabei wurden sowohl die gegenwärtigen als auch plausible zukünftige Entwicklungsbedingungen betrachtet. Im Folgenden werden das methodische Vorgehen und die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit im Überblick dargestellt.

### **Methodisches Vorgehen**

Um die Skalierungs- und Diffusionsbedingungen der GWÖ für große Unternehmen herauszuarbeiten, wurde ein explorativer und qualitativer Forschungsansatz genutzt. Dies entspricht sowohl der angestrebten zukunftsbezogenen Analyse der Übertragungsmöglichkeiten der verschiedenen Gemeinwohldimensionen, als auch der Tatsache, dass zu Beginn der Untersuchung kein Großunternehmen mit über 700 Mitarbeiter\*innen eine Gemeinwohl-Bilanz veröffentlicht hatte. Zudem konzentriert sich die GWÖ in ihrer Gemeinwohl-Bilanz vornehmlich auf qualitative Indikatoren.<sup>34</sup>

Zunächst wurden bestehende Gemeinwohlbemühungen und -defizite großer Unternehmen hinsichtlich der Ideen der GWÖ eruiert. Auf dieser Basis wurden anschließend sowohl mögliche Pfade in Richtung einer verstärkten Gemeinwohlorientierung als auch ihre Barrieren herausgeschält. Im Vordergrund stand dabei die empirische Annäherung an mögliche Potenziale und Barrieren des gemeinwohlorientierten unternehmerischen Handelns sowie die Suche nach Erklärungen für diese. Dabei bezog sich die Auseinandersetzung primär auf die inhaltlichen Anforderungen der Gemeinwohl-Bilanz, aber auch auf strukturelle Aspekte wie beispielsweise die Durchführbarkeit des Bilanzierungsprozesses.

Um ein aussagekräftiges exploratives Ergebnis hinsichtlich der Gemeinwohlorientierung von Großunternehmen zu erreichen, bedurfte es also einer differenzierten Auseinandersetzung mit der Komplexität der Akteur\*innen, die u.a. spezifische Organisations- und Eigentumsstrukturen, Branchencharakteristika und -umfelder berücksichtigt. Diese Vielfalt spiegelte sich im untersuchten Sample wider. Das Sample wurde so gewählt, dass verschiedene Branchen – und damit verschiedene branchenspezifische Anforderungen und Funktionsweisen – vertreten waren. Vier Fälle, d.h. Unternehmen mit mehreren zehntausend Beschäftigten, deren Hauptsitz in Deutschland liegt, bildeten den Kern der Untersuchung: dm-drogerie markt (Handel, vornehmlich stationär im Drogeriebereich), E.ON SE (Energieversorgung), MAN SE (Fahrzeug- & Maschinenbau) und Otto Group (Handel,

---

<sup>34</sup> In der hier zugrunde gelegten Gemeinwohl-Matrix 4.1 werden zwar Punktwertungen für die einzelnen Indikatoren angegeben, doch gehen diese zumeist nicht auf messbare Daten, sondern auf qualitative Bewertungen zurück. Die Aussagekraft der Punktevergaben wird innerhalb der GWÖ-Bewegung überdies stark diskutiert (vgl. GWÖ 2013).

Multichannel-Einzelhandel & handelsnahe Dienstleistungen).<sup>35</sup> Die untersuchten Organisationen unterscheiden sich zudem in der Eigentumsstruktur sowie der bisherigen Integration von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in das Unternehmenshandeln.

Für das Vorhaben wurde ein empirischer Zugang gewählt, der Unternehmenvertreter\*innen ins Zentrum rückte. Um die Übertragbarkeit der Ideen der GWÖ auf Großunternehmen empirisch fundiert zu untersuchen, wurden diese zunächst mit dem Instrument der Gemeinwohl-Bilanz konfrontiert. So war ein relativ tiefer Einblick im Sinne einer „Innenansicht“ in die Unternehmen möglich: Direkte Reaktionen auf die Ideen der GWÖ konnten eingefangen sowie Begründungslogiken der Führungskräfte, die das Unternehmen mit prägen, nachvollzogen werden. Zusätzlich wurde durch die Analyse von Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichten auch die unternehmenskommunikative Ebene betrachtet. Für die „Außenansicht“ wurden überdies punktuell Medienberichte und Experteneinschätzungen hinzugezogen.

Um den gegenwärtigen Stand der Gemeinwohlorientierung im Sinne der GWÖ zu erheben, wurde zunächst eine Dokumentenanalyse der Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichte der Unternehmen entlang der Gemeinwohl-Indikatoren durchgeführt, um einen detaillierten Überblick über die bereits durchgeführten Maßnahmen in den relevanten Bereichen zu erhalten. Die Analyseergebnisse bildeten sowohl einen Teil des Datenkorpus als auch die Grundlage für die Diskussionen mit den Unternehmenvertreter\*innen. Für diese wurde eine modifizierte Form der visualisierten Diskussionsführung (Kühl 2009) angewendet, bei der pro Unternehmen mehrere Führungskräfte (d.h. Bereichs- und Abteilungsleiter\*innen) aus verschiedenen Unternehmensbereichen die Anforderungen der Gemeinwohl-Bilanz in Bezug auf ihr Unternehmen diskutierten. Die Leitfragen für diese „Wanderung durch die Gemeinwohl-Bilanz“ lauteten: Wie würde das Unternehmen tentativ bei einer Gemeinwohl-Bilanzierung abschneiden? Welche Schwierigkeiten bestehen, die Anforderungen zu erfüllen? Was sind Gründe dafür? Als Grundlage für die Diskussion diente die zum Erhebungszeitpunkt aktuelle Gemeinwohl-Matrix 4.1. Zudem wurden auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen

---

<sup>35</sup> Beim ursprünglich vorgesehenen fünften Fall der Untersuchung in Modul D stellte das Projektteam die GWÖ und die Konzeptidee der Deutschen Post DHL Group in einem mehrstündigen Workshop vor. Dabei wurde seitens des Praxispartners festgestellt, dass der geplante Ansatz sowie das konzipierte Erhebungsverfahren bei einem international agierenden Konzern mit zahlreichen Tochtergesellschaften und damit einhergehendem Konsolidierungsaufwand wie Deutsche Post DHL Group nicht ohne Weiteres zur Anwendung kommen könne. Daher wurde das Erhebungsverfahren nicht in der geplanten Art und Weise fortgesetzt. Da so eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse nicht gewährleistet ist, basiert die folgende Ergebnisdarstellung ausschließlich auf den durchgeführten Workshops bei den anderen vier Praxispartner\*innen des Moduls.

(vornehmlich Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte) so weit wie möglich bereits erste Einschätzungen hinsichtlich der verschiedenen Gemeinwohl-Indikatoren und ihrer Relevanz für das jeweilige Unternehmen vorbereitet, um einen konkreten Diskussionsanstoß geben zu können.

Darauf aufbauend wurde in einem zweiten Workshop herausgearbeitet, welche Veränderungen des Unternehmenshandelns sowie von Rahmenbedingungen außerhalb des Unternehmens notwendig wären, um das Unternehmenshandeln gemeinwohlorientierter auszugestalten – unter den Bedingungen von plausiblen Zukunftsszenarien des Unternehmensumfelds. Die methodische Grundlage für das Ausloten der Pfade in Richtung Gemeinwohlorientierung in den untersuchten Unternehmen bildete das sogenannte „Backcasting“ (vgl. Robinson 2003, Robinson et al. 2011). Das Instrument aus der Zukunftsforschung, welches von einer normativen Vision ausgeht, ermöglicht, die notwendigen Entscheidungen und Maßnahmen auf dem Weg dorthin zu analysieren. Hier konnte für die Methodenentwicklung auf zahlreiche empirische und theoretische Arbeiten zurückgegriffen werden (vgl. z.B. Vergragt/Quist 2011, van de Kerkhof/Wieczorek 2005, Dreborg 1996). Zum anderen wurden für die zukünftigen Unternehmensumfelder, die Diskussionsanstoß und Operationalisierungsrahmen bildeten, zwei plausible Zukunftsszenarien<sup>36</sup> auf Basis bestehender Zukunftsstudien<sup>37</sup> konstruiert (vgl. Gaßner/Kosow 2008).

In Anlehnung an Svenfelt et al. (2011) wurde dem Workshop eine Kombination aus Backcasting- und Fokusgruppenmethodik zugrunde gelegt. Hierbei leiteten folgende Fragen die Diskussion: Welche Veränderungen (1) des Unternehmenshandelns bzw. innerhalb des Unternehmens und (2) außerhalb des Unternehmens wären notwendig, um das Unternehmen bis zum Jahr 2030 in diesem Szenario zu positionieren? Wieso sind gerade diese Veränderungen notwendig? Wer sind relevante Akteur\*innen und welche (Art von)

---

<sup>36</sup> Dabei handelte es sich zum einen um ein „*Wait and see*“-Szenario (vgl. Greeuw et al. 2000), in dem aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends weitgehend fortgeschrieben werden und mangelnde politische Gestaltung den Druck auf soziale und ökologische Systeme erhöht. Zum anderen wurde ein „*Just do it*“-Szenario (vgl. ebd.) konstruiert, in dem zwar erhebliche politische Maßnahmen zur Anhebung sozial-ökologischer Standards getroffen werden, die jedoch keine Lösung sämtlicher sozialer, ökologischer und ökonomischer Probleme herbeiführen.

<sup>37</sup> U. a. von Europäische Umweltagentur, Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen der Bundesregierung (WBGU), Kommission zur Zukunft der Arbeit in der Robert-Bosch-Stiftung, Klimaschutzplan 2050 der Bundesregierung und Bund der Deutschen Industrie.

Maßnahmen sind notwendig? Inwiefern ist die GWÖ bzw. ihre Forderungen dabei hilfreich bzw. hinderlich?<sup>38</sup>

Beide Workshop-Formate wurden unter der Leitung der Modulverantwortlichen, unterstützt durch eine\*n Moderator\*in, durchgeführt und durch Tonaufnahmen sowie handschriftliche Protokolle dokumentiert. Die Auswertung der unterschiedlichen Datenmaterialien erfolgte angelehnt an die „Thematic Analysis“ (vgl. Braun/Clarke 2012), bei der Kodierung und Themenbildung klar auf die Fragestellung bezogen und mit systematischem Rückbezug zum Material erfolgen.

### **Bedingungen für die Ideen der GWÖ in großen Unternehmen**

Im Folgenden wird gezeigt, unter welchen Bedingungen für die Ideen der Gemeinwohl-Ökonomie Chancen bestehen, in großen Unternehmen an Bedeutung zu gewinnen, und wo sie an Grenzen stoßen. Dazu werden die befördernden und begrenzenden Faktoren zunächst systematisch mit Blick auf jeweils relevante Gemeinwohl-Themen dargestellt und jeweils mithilfe von Fallbeispielen veranschaulicht. Schließlich gibt eine Analyse des antizipierten Unternehmenshandelns hinsichtlich plausibler Umfeldveränderungen Aufschluss über die zukünftigen Entwicklungspotenziale des GWÖ-Konzepts in Großunternehmen.

Generell bieten Großunternehmen in verschiedenen Bereichen Bedingungen, unter denen eine verstärkte Gemeinwohlorientierung im Sinne der GWÖ möglich ist. Inwiefern diese in der unternehmerischen Praxis auch wahrgenommen und genutzt werden, unterscheidet sich hingegen von Fall zu Fall.

1. Eine relevante Bedingung ist die Organisationskultur eines Unternehmens. Gemeint ist damit “the pattern of shared values and beliefs that help individuals understand organizational functioning and thus provide them with norms for behavior in the organization” (Deshpande/Webster 1989: 4), also welche Werte und Ziele das Unternehmenshandeln und das Handeln des Einzelnen im Unternehmen prägen, aber auch welche Anreize gesetzt und Investitionen (im weiteren Sinne) getätigt werden, um eine bestimmte Unternehmenskultur zu etablieren. Exemplarisch in Hinblick auf die Ökologisierung der Produkte und Dienstleistungen ergibt sich bei den untersuchten Unternehmen ein Spektrum: Für die einen reicht das Engagement über das hinaus, was der Markt verlangt, auch geringere Gewinnmargen in Kauf

---

<sup>38</sup> Methodenentwicklung und Forschungsdesign wurden von Josefa Kny auf der *International Sustainability Transitions Conference* 2016 vorgestellt und diskutiert; vgl. Kny, Josefa: “The Economy for the Common Good: a model for transforming large enterprise activities towards sustainability? A research design presentation”, Konferenzbeitrag bei der 7th International Sustainability Transitions Conference. Wuppertal, 6.-9. September 2016 (siehe Abschnitt II.6).

nehmend, während für die anderen die reine Nachfrage- und damit auch Gewinnmaximierung im Fokus steht. Hierin zeigt sich die gegenwärtig dominierende Orientierung von Unternehmen am sogenannten *Shareholder Value* deutlich, die kurzfristige Gewinnmaximierung und die Erfüllung von Renditeerwartungen von Investor\*innen als unternehmerisches Prinzip verankert (vgl. Dörre 2012, Dyllick/Muff 2016). Zugleich bildet die Maßgabe der Wirtschaftlichkeit in allen Fällen eine Grenze.

Die vorherrschende Unternehmenskultur prägt auch den Umgang mit der Gemeinwohl-Bilanz: Während die Indikatoren für eines der Unternehmen zu stark quantifizierend und damit zu weit entfernt von der Frage nach der individuellen Angemessenheit einer Maßnahme sind, ist die Mess- und Zählbarkeit der Indikatoren für jene Unternehmen, die bereits intensiv mit eigenen Indikatorensystemen arbeiten, in der Bilanz nicht konsequent genug und daher schwer integrierbar. Für die Verbreitung des Bilanzierungsinstruments der GWÖ kann somit eine Anschlussfähigkeit an verschiedene (Nachhaltigkeits-)Managementansätze als Bedingung ihrer Verbreitung betrachtet werden.

Nicht alle Aspekte gemeinwohlorientierten Handelns im Sinne der GWÖ werden von den Unternehmen begrüßt. Teilweise gibt es konkrete Einwände gegen bestimmte Anforderungen, selbst wenn die Umsetzungsmöglichkeiten prinzipiell gegeben wären. Dahinter steht zumeist eine Unternehmenskultur mit anderen Werten und Prioritäten, die die Unternehmensvertreter\*innen entweder vonseiten der Geschäftsführung verordnet wahrnehmen oder explizit selbst vertreten. Ein Beispiel für ersteres ist ein vom Top-Management vorgegebener Kurs auf Grundlage ökonomischer Kriterien, auch wenn Mitarbeiter\*innen sich für sozial-ökologische Aspekte einsetzen. Letzteres zeigt sich u.a. in der Reaktion auf die Idee einer weitgehenden innerbetrieblichen Transparenz, die in allen Unternehmen als für das Betriebsklima negativ und verunsichernd eingestuft wird, sofern nicht von entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen flankiert. Deutlich wird hierbei sowohl die prägende Rolle der Entscheidungsinstanz im Unternehmen (vgl. 2.) als auch verschiedener Wertefundamente. So identifizieren sich die Unternehmen, die bisher eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen, weitgehend mit den Werten der GWÖ (vgl. Wiefek/Heinitz, im Erscheinen). Eine Bedingung für die Verbreitung des GWÖ-Konzepts ist somit die Vereinbarkeit ihrer Wertegrundlage mit der des jeweiligen Unternehmens.

Überdies stellen die Unternehmensvertreter\*innen auch eine Diskrepanz zwischen den Wertebekanntnissen des Unternehmens und der unternehmerischen Praxis fest, beispielsweise wenn es um „gelebte“ Diversität, Transparenz oder Nachhaltigkeit geht. Der zentrale Metawert der Kongruenz zwischen Aussagen und Verhalten ist in diesen Fällen nicht

gegeben (vgl. Glauner 2016). Dies legt nahe, dass auch ein offizielles Bekenntnis zu den Anforderungen der GWÖ nicht mit deren tiefgehender Verankerung gleichzusetzen wäre.

2. Eine weitere Bedingung für die Verbreitung der GWÖ in Großunternehmen ist eine Eigentümerstruktur, die prinzipiell eine vorrangige Orientierung an Gemeinwohl-Kriterien statt Gewinnzielen zulässt. Ausschlaggebend ist also die zentrale Entscheidungsinstanz, der zugleich Rechenschaft zu leisten ist. Dabei können familienkontrollierte bzw. eigentümergeführte Unternehmen wie dm-drogerie markt oder die Otto Group selbst bestimmen, inwiefern sie Gewinnabstriche zugunsten sozial-ökologischer Bemühungen in Kauf nehmen oder ob sie beispielsweise die Vorstandsvergütung an Nachhaltigkeitsziele knüpfen. Eine börsennotierte Aktiengesellschaft wie E.ON oder MAN agiert zunächst per se gewinnmaximierend, insofern die Anteilseigner\*innen – und dies ist die dominierende Zielsetzung – primär Renditeerwartungen an die Unternehmensbeteiligung knüpfen. Zudem ist der Vorstand einer Aktiengesellschaft gemäß der gegenwärtigen Rechtslage verpflichtet, in diesem Sinne zu handeln, um Schadensersatzforderungen zu vermeiden (vgl. Ekardt 2015). Für ein stärkeres Gewicht auf sozial-ökologischen Zielen wäre ein entsprechender Vorschlag des Vorstands sowie die Zustimmung des Großteils der Hauptversammlung dafür vonnöten (vgl. §119 AktG; Ekardt 2015). Hierin drückt sich also eine entscheidende rechtliche Grenze für die Verbreitung der GWÖ in Großunternehmen dieses Typs aus, die überdies einen Zusammenhang mit der jeweiligen Unternehmenskultur vermuten lässt.

Obwohl sich einige der untersuchten Unternehmen mit unterschiedlichen zukünftig möglichen Eigentumsformen für bestehende und neue Tochtergesellschaften beschäftigen, schließen sie grundlegende Veränderungen der Eigentümerstruktur in Richtung eines weitreichenden Miteigentums der Mitarbeiter\*innen weitgehend aus. Begründet wird dies teils mit einer bereits ausreichend starken Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, teils mit der Betonung der langwierigen Veränderungsprozesse, die eine strukturelle und unternehmenskulturelle Umorientierung bedeuten würde.

3. Mehrere Aspekte, die für die Diffusion des GWÖ-Konzepts relevant sind, lassen sich auf die spezifische Verfasstheit von Großunternehmen, also Unternehmensgröße und größenbedingte Organisationweisen beziehen. So ermöglichen die zahlreichen Beziehungen zu Zulieferer\*innen weltweit und die mitunter hohen Einkaufsmengen einen Einfluss auf die Produktionsbedingungen (vgl. Visser 2011). Entsprechend betonen alle vier Unternehmen die Integration sozialer, ökologischer und menschenrechtlicher Aspekte in Lieferantenverträge und -managementsysteme sowie die häufig langjährigen Partnerschaften und gemeinsamen Schulungs- oder Sozialprogramme. Hiermit scheint prinzipiell eine Grundlage für die

Anwendung von Gemeinwohl-Kriterien gegeben. Zugleich wird in allen Unternehmen der Preisdruck in Anbetracht der bestehenden Konkurrenzsituationen innerhalb der Branche erwähnt, der sozial-ökologischen Maßnahmen in der Beschaffung Grenzen setze.

Hohe Beschäftigtenzahlen im Unternehmen erhöhen statistisch die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter\*innen sich für ihre Interessen organisieren (vgl. IAB Betriebspanel 2016). Damit sind große Unternehmen gegenüber KMU tendenziell im Vorteil hinsichtlich einer institutionalisierten Mitarbeitermitbestimmung. Auch die vier untersuchten Unternehmen beteiligen Betriebsräte auf nationaler und/oder europäischer Ebene, wodurch eine Mitbestimmung gemäß Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) angenommen werden kann. Die GWÖ geht in ihren Forderungen allerdings weit über die gegenwärtigen Beteiligungsrechte und Verfasstheit betrieblicher Mitbestimmung hinaus, indem sie basisdemokratische Mitbestimmungsformen einfordert wie zum Beispiel die Legitimierung von Führungskräften durch das gesamte Team. Zwar beruft sich ein Unternehmen auf durchlässige Mitbestimmungsmöglichkeiten durch die offene Teilhabe an verschiedenen Arbeitsgruppen und ein anderes auf einen laufenden Kulturwandelprozess in diese Richtung, doch ist beides (noch) nicht formal institutionalisiert.

Grenzen der Verbreitung des GWÖ-Konzepts, die im direkten Zusammenhang mit der Größe stehen, lassen sich bei den Themen ethisches Finanzmanagement und Suffizienzorientierung der Produkte und Dienstleistungen ausmachen. Das gegenwärtige Angebot sozial-ökologisch orientierter Banken sei den hohen Umsatzvolumen strukturell nicht gewachsen; diese Position vertreten alle vier Unternehmen. Zugleich versuchen zwei Unternehmen zumindest die Möglichkeiten in diesem Bereich auszuloten: eines durch die (allerdings gescheiterte) Sondierung sozial-ökologischer Altersvorsorgeangebote mit der GLS Bank, das andere durch die Erarbeitung einer stärker nach ethischen Kriterien erfolgenden Veranlagung.

Mit Blick auf die Absatzmenge bedienen Großunternehmen meist internationale Massenmärkte, was wiederum ihre (zunehmende) Größe und Wachstumsorientierung bedingt. Posse (2015) nennt in diesem Zusammenhang im gegenwärtigen Wirtschaftssystem angelegte Vorteile, die Größe und Größenwachstum mit sich bringen, zum Beispiel hinsichtlich Fixkostendegression, Marktzugang oder Einflussraum des Unternehmens. Die untersuchten Unternehmen fügen sich in ihren Erklärungen und Begründungen in diese Logik ein. Entsprechend betrachten sie eine Suffizienzorientierung in Produktgestaltung und -absatz für ihre Geschäftsmodelle als ausgeschlossen, außer es ergeben sich zusätzliche rentable Geschäftsfelder daraus. Zudem wird der hohe Wettbewerbsdruck ins Feld geführt, der eine



Suffizienzorientierung nicht zulasse, ohne „vom Markt gefegt zu werden“, wie es alle Unternehmen metaphorisch fassen.

Am Thema Unternehmensgröße soll exemplarisch erwähnt werden, dass die Möglichkeit einer Diskrepanz zwischen Intention und (möglicher) Wirkung bestimmter Gemeinwohl-Indikatoren intensiv reflektiert werden muss. So kann die von der GWÖ geforderte Kooperation bzw. Solidarität zwischen großen Unternehmen derselben Branche – zum Beispiel beim Thema Auftragsweitergabe – zum Vorwurf der wettbewerbsbeschränkenden Kartellbildung führen. Eine veränderte rechtliche Flankierung wäre hier nötig.

4. Daran anschließend stellen Wettbewerbssituation und Branche auch in weiterer Hinsicht wesentliche Bedingungen für die Intensität gemeinwohlorientierten Unternehmenshandelns. Relevant ist hierbei, wie sich die Wettbewerbssituation gestaltet und welche spezifischen sozialen und ökologischen Herausforderungen sowie Abhängigkeitsverhältnisse das Geschäftsfeld mit sich bringt. In allen Unternehmen bildet die Orientierung am Wettbewerbsumfeld und damit die Rolle der Konkurrenzwirtschaft eine zentrale Kategorie. Entscheidend ist der Selbsterhalt des Unternehmens, idealerweise in seiner Größe oder wachsend in Umsatz und Beschäftigtenzahlen. Primär ist dafür die Wirtschaftlichkeit seines Handelns, nachgelagert ist in allen Fällen das soziale und ökologische Engagement – wenn auch wie beschrieben in unterschiedlichem Ausmaß. Dabei entscheidet auch die konkrete Branche und die Position des Unternehmens darin darüber, wie weit der Einfluss des Unternehmens reicht bzw. wie „mutig“ es im Branchenumfeld agiert, also sozial-ökologische Standards setzt etc. So nimmt sich ein Unternehmen im Branchenvergleich als zu klein wahr, um weitreichende Standards zu setzen; Preisdruck und Konkurrenzsituation führen vielmehr zu einer passiven Haltung, die auf das bestehende Angebot der Zulieferer\*innen nur reagieren könne. Zwei andere Unternehmen beziehen sich zwar auch auf den begrenzten Einfluss aufgrund ihrer Zwischenposition in der Wertschöpfungskette, bieten aber zumindest hinsichtlich ihrer Eigenmarken sozial-ökologische Alternativen an – obwohl dies von Kund\*innenseite wenig honoriert werde und daher erhöhte Kosten verursache. Dies schließt wiederum an die Organisationskultur des Unternehmens an (vgl. 1.). Auch hinsichtlich der Entgeltstrukturen wird die Marktsituation als entscheidender Faktor genannt, was der bewusst niedrigen Einkommensspreizung im GWÖ-Konzept entgegensteht.

5. Politischer und gesellschaftlicher Druck können als Bedingungen für eine Hinwendung zu Gemeinwohlaspekten betrachtet werden. Situationen, in denen ein Großunternehmen gezwungen ist, seine Geschäftsmodelle neu zu justieren, ermöglichen gemeinwohlorientierte Veränderungen wie die Ökologisierung der Produkte und Produktion oder eine

Arbeitsorganisation, die Mitarbeiter\*innen größere Freiheiten und Möglichkeiten gibt. Im Fall von E.ON beispielsweise führte eine politische Entscheidung – aus der Atomenergie auszusteigen und die Energiekonzerne mit Rückstellungen stärker in die Pflicht zu nehmen – dazu, das Geschäftsmodell komplett auf erneuerbare Energien, Netze und Kundendienstleistungen umzustellen. Nach Lauber und Sarasini (2015) folgte dieser Schritt erst nach diversen marktförmigen und nicht-marktförmigen Blockadeversuchen des Vormarschs erneuerbarer Energien. Zentral ist hierbei also nicht die intrinsische Motivation, sondern die Stärke des Drucks von außen. Gleiches gilt für den Fall des o.g. passiven Unternehmens, das auf die Entwicklung des Marktes, bestehend aus Kund\*innen, Stakeholder-Interessen und regulatorischem Umfeld, reagiert. Ein Unternehmen mit solchen Verhaltensmustern fasst Posse (2015) als eines, „das als reiner Anpasser an exogene Preis- und Präferenzstrukturen agiert und nur unter Druck sein Handeln ändert“ (Posse 2015, 32; vgl. Mankiw 2004). Dies wird beispielsweise auch dadurch deutlich, dass in den betroffenen Unternehmen die ab 2017 verpflichtende Umsetzung der EU-Richtlinie zur CSR-Berichterstattung sowie der in Großbritannien erlassene *Modern Slavery Act* 2015 zur Wahrung der Menschenrechte in der Lieferkette erwähnt wird. Die zunehmende Transparenz- und Berichterstattungspflicht hinsichtlich sozialer und ökologischer Aspekte wird überdies in allen Unternehmen antizipiert und trägt zur intensiveren Auseinandersetzung mit diesen Themen bei.

6. Schließlich stellt somit der bestehende rechtliche Rahmen eine Bedingung für die Verbreitung gemeinwohlorientierten Unternehmenshandelns dar. So breitet sich mit Blick auf die regulatorischen Grundlagen das Spektrum zwischen bremsenden und befördernden Regeln aus. Beispielsweise hinsichtlich der ökologischeren Produktgestaltung wirken bremsend u.a. Hygienevorschriften, die ökologisch sinnvolle „unverpackt“-Lösungen erschweren; befördernd sind hingegen Verbote ökologisch problematischer Stoffe oder Bezugsquellen, die alternative Lösungen erfordern, oder Anforderungen an die Rezyklierbarkeit von Produkten (vgl. Kreislaufwirtschaftsgesetz, §23 – Produktverantwortung).

Hinsichtlich der Transparenzanforderungen sind Großunternehmen generell bereits verpflichtet, gewissen Publizitätspflichten zur wirtschaftlichen Situation nachzukommen (vgl. Publizitätsgesetz) – wobei börsennotierte Aktiengesellschaften deutlich umfangreicher berichten müssen (vgl. Handelsgesetzbuch). Mit dem bereits erwähnten CSR-Gesetz müssen diese Unternehmen auch soziale und ökologische Aspekte verpflichtend in die Berichterstattung aufnehmen. Die Transparenzansprüche der GWÖ gehen allerdings weiter und kulminieren in der Veröffentlichung eines vollständigen Gemeinwohl-Berichts, der die interne Einsehbarkeit aller Gehälter und sonstiger relevanter Daten für alle Mitarbeiter\*innen,

transparente Preiskalkulationen, die Offenlegung von Wissen und Technologien sowie differenzierter Daten zum Naturverbrauch des Unternehmens gewährt. Erste rechtliche Entwicklungen in diese Richtung sind auszumachen – siehe das 2017 erlassene Entgelttransparenzgesetz –, die jedoch noch weit hinter den Anforderungen der GWÖ zurückbleiben.

Mit Blick auf die Verteilung der Arbeitsentgelte soll eine weitere potenzielle Hürde erwähnt werden: Gilt in der Branche ein Tarifrecht, sorgt dies zwar für weitgehende Transparenz der Gehälter, erschwert aber ihre gemeinschaftliche Festlegung im Team, wie die GWÖ sie vorsieht. Denn sofern die Tarifgrenze unterschritten wird, kann der Vorwurf der Tarifumgehung greifen. Hier treffen zwei Prinzipien aufeinander, die sich jedoch auch sinnvoll ergänzen lassen, sofern die Tarifgrenze als Untergrenze der gemeinschaftlichen Entscheidung betrachtet wird. Weiterhin als bremsend dargelegt wurde bereits die gegenwärtige aktiengesetzliche Lage (vgl. 2.).

Wird der Blick über die Grenze des deutschen Rechts gerichtet, so zeigt sich hinsichtlich großer, multinational agierender Unternehmen eine weitere Hürde: Länderspezifische Gesetzeslagen erschweren die einheitliche Umsetzung des GWÖ-Konzepts. Hier werden in den Unternehmen die Themen Datenschutz- und Transparenzbestimmungen oder die unterschiedlichen Entgelt-niveaus multinationaler Teams genannt. Letzterem soll innerhalb der EU mit der sogenannten Entsenderichtlinie (96/71/EG) begegnet werden, die Lohn- und Sozialdumping verhindern soll. Insgesamt bleibt das Problem mit Blick auf die Verbreitung und Skalierung der GWÖ virulent.

Nachdem die generellen befördernden und hemmenden Faktoren für die Verbreitung der Ideen der GWÖ in Großunternehmen dargelegt wurden, werden mit Rückbezug auf selbige nachfolgend ihre Entwicklungspotenziale mit Blick auf plausible Veränderungen der Unternehmensumfelder in der Zukunft analysiert. Unter welchen Bedingungen also würden Großunternehmen zukünftig stärker gemeinwohlorientiert wirtschaften und somit die Verbreitung des GWÖ-Konzepts befördern?

Für alle vier untersuchten Unternehmen würde eine klare politische Regulierungsstrategie zu ökologischen Themen – wie beispielsweise die Bepreisung von Ressourcennutzung und Umweltverschmutzung – langfristige Handlungssicherheit und Stabilität gewährleisten. Investitionen und Innovationen könnten entsprechend geplant werden. Eine solche rechtliche Grundlage wird von den Unternehmen als zentral angesehen: Sie würde ein *level playing field*, d.h. ein Umfeld, in der alle Wettbewerber\*innen den gleichen rechtlichen Regeln folgen, auf Basis höherer ökologischer Standards schaffen. Ökologischeres Unternehmenshandeln wäre

dann möglich, ohne Wettbewerbsnachteile dafür in Kauf nehmen zu müssen (vgl. 4.). In solch einem Szenario hätten überdies die Unternehmen Wettbewerbsvorteile, die bereits eine klare Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen (vgl. 1. sowie 2.) und diese so zur Vorreiterschaft ausbauen könnten. Andere Unternehmen würden hingegen einen stärkeren Veränderungsdruck erfahren, insofern ihre Geschäftsmodelle bis dahin eher weniger ökologisch orientiert waren.

Mit Blick auf die Ideen der GWÖ hätte eine solche Entwicklung zwei Seiten: Zum einen wären höhere Standards gesetzlich verankert, was einer stärkeren Gemeinwohlorientierung entspricht. Zum anderen würden die Großunternehmen in dieser Situation nicht notwendigerweise über festgeschriebene Standards hinaus gemeinwohlorientiert wirtschaften. Hier bleibt in allen Unternehmen die Orientierung an den Kund\*innen zentral: Nur wenn diese auch verstärkt ökologische Angebote konsumierten, stiege auch das Gemeinwohlangagement der Unternehmen.

Für einige Unternehmen würde eine ökologische Regulierung, die nur eine spezifische Region wie die EU (oder ein ähnliches Bündnis) beträfe, auch dazu führen, in nicht-regulierte Märkte zu expandieren bzw. den Fokus dorthin zu verlagern (vgl. 1., 2. sowie 4.). Eine rechtliche Regulierung allein wäre also keine Garantie für die Gemeinwohlorientierung eines Unternehmens. Dies zeigt sich auch in den Reaktionen der Unternehmensvertreter\*innen auf ein „ökologisch reguliertes“ Szenario: Während dies in einigen Unternehmen hinsichtlich ihrer Wertorientierung und bisherigen Ausrichtung wünschenswert ist, ist es für andere vor allem eine Möglichkeit, Compliance zu erreichen und Subventionen zu erhalten.

Ohne eine gesetzliche Einführung höherer sozialer und ökologischer Standards sind die Bedingungen für eine zukünftig stärkere Gemeinwohlorientierung aus Sicht der Unternehmen deutlich eingeschränkt. In einem intensivierten Wettbewerbsumfeld ist die punktuelle Setzung freiwilliger Standards innerhalb der Branche oder um Marktnischen zu füllen denkbar – beides jedoch orientiert an potenziellen Wettbewerbsvorteilen, selbst bei den eher sozial-ökologisch orientierten Unternehmen. Eher gewinnen radikale Entscheidungen in Hinblick auf den Abstoß bestimmter unrentabler Geschäftsmodelle, die Orientierung an Konkurrent\*innen und ein Verhalten, dass auf die Marktsituation reagiert, an Bedeutung (vgl. 4., 5.). Tendenziell würde damit eine Senkung ökologischer und auch sozialer Standards einhergehen.

Schließlich lassen sich Themen ausmachen, die sich in beiden Szenarien zunächst im Sinne der GWÖ zu entwickeln scheinen. So beschreiben alle Unternehmen einen Trend in Richtung Mitarbeiter\*innenbeziehungen, die u.a. mit höherer Wertschätzung, mehr Eigenverantwortung und flexiblen Arbeitszeiten einhergehen. Motiviert ist dies aber – außer bei einem Unternehmen – nicht primär durch die ethische Überzeugung der Unternehmensleitung. So

analysiert auch Kalff (2017, 7): „[Die Öffnung von Freiräumen in der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation] erwächst einer steigenden Forderung seitens der Arbeitnehmer\*innen an requalifizierte und selbstverantwortliche Tätigkeit und Selbstorganisation. Außerdem erfüllt sie Ansprüche seitens der Unternehmen an neue Rationalisierungsanforderungen, welche durch eine fortgeführte funktionale Differenzierung und Standardisierung von Prozessen nicht mehr zu realisieren waren [...].“

Ähnlich verhält es sich mit der Kooperation von Unternehmen, die in allen Unternehmen als zukünftig zunehmend wichtiger beschrieben wird. Statt dies allerdings aus Sicht der „Solidarität mit Mitunternehmen“, wie die GWÖ fordert, zu betrachten, steht auch hier die ökonomische Motivation im Vordergrund. Durch Kooperationen mit großen Akteur\*innen aus anderen Branchen soll die Erschließung neuer Marktzugänge und Geschäftsfelder gelingen. Begrenzend wirken hierbei eher kartellrechtliche Vorgaben als moralische Ansprüche (vgl. 3.). Insgesamt müssen also die Ideen der Gemeinwohl-Ökonomie auch kritisch reflektiert werden hinsichtlich der Frage, ob ihre Kriterien langfristig die von der Bewegung angestrebten sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen befördern.

#### **Fazit: Skalierungs- und Diffusionspotenziale der GWÖ**

Modul D widmete sich der Frage nach den Diffusions- und Skalierungsbedingungen der Ideen der Gemeinwohl-Ökonomie auf Großunternehmen. Dazu wurden sowohl befördernde als auch bremsende Faktoren für eine stärkere Gemeinwohlorientierung herausgearbeitet. Diese lassen sich unterteilen in Aspekte, die auf die spezifische Verfasstheit großer Unternehmen zurückführen lassen (Organisationskultur, Eigentümerstruktur, Größe), und solche, die von externer Seite auf Großunternehmen einwirken (Branchen- und Wettbewerbssituation, politischer und gesellschaftlicher Druck, rechtlicher Rahmen).

Zusammengefasst tragen grundsätzlich eine werteorientierte Organisationskultur, die sozial-ökologischen Kriterien Vorrang vor Renditezielen gibt, sowie eine Eigentümerstruktur, die diese Orientierung erlaubt, zur unternehmerischen Gemeinwohlorientierung bei. In der Praxis der untersuchten Großunternehmen bildet jedoch die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen die Grundlinie des Unternehmenshandelns. Zudem dominieren Unternehmenskulturen, die die von der GWÖ geforderte weitreichende unternehmensinterne Transparenz und durch Miteigentum legitimierte Mitbestimmung eher ausschließen.

Große Unternehmen verfügen über einen höheren Einfluss auf Zuliefer\*innen und Produktionsbedingungen als kleine. Damit haben sie theoretisch mehr Möglichkeiten, soziale und ökologische Standards einzufordern. Praktisch berufen sich die betrachteten Unternehmen allerdings auf den hohen Wettbewerbsdruck, der den Preis zum zentralen

Kriterium von Beschaffung und Absatz macht, sowie ihrer von anderen Akteur\*innen abhängigen Position innerhalb des Branchenumfelds. Selbsterhalt – in der bestehenden Größe bzw. wachsend – dient dabei als entscheidende Kategorie des Unternehmenshandelns. Entsprechend wird die Suffizienzforderung der GWÖ von Großunternehmen als nicht realistisch begriffen, selbst wenn sie bereit sind, in gewissem Maße Gewinneinbußen für proaktive soziale und ökologische Maßnahmen in Kauf zu nehmen. Im Sinne der GWÖ vorteilig wirkt sich der höhere Organisationsgrad von Mitarbeiter\*inneninteressen aus, den große Unternehmen vorweisen; zugleich erfüllt diese gesetzlich geregelte Realität der Mitbestimmung nicht die weitgehenden basisdemokratisch orientierten Anforderungen der GWÖ.

Veränderungen in Richtung einer stärkeren Gemeinwohlorientierung zeigen sich bei Großunternehmen dann, wenn der entsprechende Druck in Politik und Gesellschaft erhöht wird. Alle untersuchten Unternehmen nehmen die zunehmenden Entwicklungen im Bereich der Berichterstattung sozial-ökologischer Aspekte als zunehmend relevant war. Eines der Unternehmen hat sein Geschäftsmodell auf Basis einer einschneidenden politischen Entscheidung weitgehend ökologisiert. Auch Änderungen des generellen bzw. produktspezifischen rechtlichen Rahmens können die Gemeinwohlorientierung befördern. Zugleich beschränken bestimmte rechtliche Regelungen, die beispielsweise die Renditeorientierung börsennotierter Aktiengesellschaften befördern, die Orientierung in Richtung sozialer und ökologischer Prioritäten.

Ein weiteres Anliegen des Moduls war, die zukünftigen Entwicklungspotenziale der stärkeren Gemeinwohlorientierung im Sinne der GWÖ in Großunternehmen zu explorieren. Auf Basis der Untersuchung mithilfe zweier verschiedener plausibler Zukunftsszenarien kann konstatiert werden, dass eine klarere rechtliche Regulierung von Umweltverbrauch für alle betrachteten Großunternehmen eine stärkere Hinwendung zu gemeinwohlorientiertem Wirtschaften bedeuten würde. In einem ökologischeren Wettbewerbsumfeld antizipiert ein Teil der Unternehmen aufgrund seiner bereits bestehenden Nachhaltigkeitsorientierung eine Vorreiterposition. Ein anderer Teil hält jedoch auch eine teilweise Standortverlagerung in weniger regulierte Regionen für denkbar, um bisherige Geschäftsmodelle fortzuführen.

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.

Generell geben die eingenommenen Positionen der Unternehmensvertreter\*innen hinsichtlich der Gemeinwohlorientierung sowohl in der Erhebung des Status-quo als auch der zukünftigen

Entwicklungen Aufschluss über die spezifischen Motive der Unternehmen für bestimmte Maßnahmen. Eher selten entsprechen diese denen der GWÖ; vielmehr machen sie Ambivalenzen auf. Während für einige Unternehmen eine gewisse Wertebasis ausschlaggebend ist, begreifen andere vor allem Reputations- und damit Wettbewerbsvorteile als Treiber.

Mit Blick auf die Gemeinwohl-Bilanz als Instrument unternehmerischer Nachhaltigkeit für Großunternehmen kann die Relevanz der Anschlussfähigkeit an verschiedene bestehenden Nachhaltigkeitsmanagementsysteme betont werden. Zudem scheint eine Wertegrundlage, die der GWÖ nahekommt, entscheidend für die freiwillige Bilanzierung. Mit Blick auf die Gemeinwohl-Kriterien ist überdies kritisch zu reflektieren, inwiefern die Intention der GWÖ sich mit den Intentionen der Umsetzung in Großunternehmen deckt, wie sich an den Beispielen der Kooperation zwischen Unternehmen sowie den Mitarbeiter\*innenbeziehungen zeigt.

Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass große Unternehmen an vielen Stellen Möglichkeiten und punktuell sogar Vorteile gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen haben, wenn es um die Übertragung der Ideen der GWÖ geht. Gleichzeitig lassen sich in der unternehmerischen Praxis effektive interne sowie externe Hürden identifizieren, die eine Verbreitung der GWÖ ohne ein verändertes Umfeld bzw. rechtliche Anreize deutlich erschweren.

## **Weitere Aktivitäten, Synthese, Vernetzung und Transfer („Voraussichtlicher Nutzen, insbesondere Verwertbarkeit des Ergebnisses im Sinne des Verwertungsplans“)**

Das Projekt erforschte einen neuen Ansatz für nachhaltiges Wirtschaften und ordnete diesen wirtschaftsethisch ein. Die Ergebnisse bieten Einblicke in die unternehmerischen Implikationen einer Gemeinwohlorientierung und geben Aufschluss über die Besonderheiten der Gemeinwohl-Bilanz als Instrument unternehmerischer Nachhaltigkeit. Das Projekt lieferte Erkenntnisse zur Skalierbarkeit und trug dazu bei, dass dieser Ansatz auch durch große Unternehmen erprobt wurde. Nicht zuletzt bieten die Ergebnisse Anknüpfungspunkte für unternehmerisches und politisches Handeln in Richtung einer verstärkten Gemeinwohlorientierung.

Die Abschlussstagung des Projekts unter dem Titel „Zwischen Gewinnmaximierung und Gemeinwohl: Unternehmen in der sozial-ökologischen Transformation“ am 19.2.2018 in Berlin stieß auf ein überaus großes Interesse, so dass kurzfristig eine Aufstockung der Kapazitäten von ursprünglich 80 auf 140 Personen organisiert wurde; dennoch mussten noch über 40 Interessierte leider abgewiesen werden. Auf der Teilnahmeliste fanden sich Wissenschaftler\*innen genauso wie Politiker\*innen, Unternehmensvertreter\*innen, Berater\*innen, Vertreter\*innen zivilgesellschaftlicher Organisationen, aus Politik(-beratung) und Presse. Für Beiträge zur Konferenz bzw. für die Kommentierung und Diskussion der vom Projektteam präsentierten Ergebnisse konnten Stephan Engel (Projektpartner Otto Group), Nils Wittke (Projektpartner Märkisches Landbrot), Jana Gebauer (Die Wirtschaft der Anderen), Stefanie Deinert (Hochschule Fulda), Christoph Schank (Universität St. Gallen), Christian Felber (Mitbegründer der Gemeinwohl-Ökonomie) und Maja Göpel (Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen) sowie Luise Tremel gewonnen werden.

Durch Beiträge zu diversen Konferenzen wurden die Ergebnisse des Projekts für verschiedene Forschungs-*Communities* fruchtbar gemacht: Zur Diskussion um Postwachstum trugen Josefa Kny und Jasmin Wiefek durch einen Vortrag auf der Internationalen *Degrowth*-Konferenz in Budapest (August/September 2016) sowie ein Vortrag von Klara Stumpf beim Kolloquium „Wege aus der Wachstumsgesellschaft“ in Otzenhausen (März/April 2017) bei. An die Diskussion um Transformationen Richtung Nachhaltigkeit in Mehrebenen-Systemen schlossen Beiträge von Bernd Sommer und Klara Stumpf auf der *International Sustainability Conference* (IST) in Wuppertal (September 2016), von Josefa Kny, Bernd Sommer, Klara Stumpf und Jasmin Wiefek auf der IST in Göteborg (Juni 2017) und von Bernd Sommer und Klara Stumpf auf der *SustEcon*-Konferenz in Berlin (September 2017) an. Einen



methodologischen Beitrag zu dieser Diskussion leistete Josefa Kny überdies mit der Vorstellung ihres Forschungsansatzes auf der IST 2016 in Wuppertal. In einem Beitrag von Bernd Sommer bei der renommierten Jahrestagung der *Society for the Advancement of Socio-Economics* an der University of California, Berkeley (Juni 2016) sowie von Klara Stumpf und Bernd Sommer auf der Tagung „A Great Transformation? Global Perspectives on Contemporary Capitalisms“ in Linz (Januar 2017) wurde die Gemeinwohl-Ökonomie als progressive Gegenbewegung im Sinne der Theorie der *Great Transformation* von Karl Polanyi diskutiert. Bei einem Symposium zum Thema *Transformationsdesign* an der HBK Braunschweig (November 2016) berichtete Klara Stumpf unter dem Titel „Wirtschaftliche Transformationen und Gemeinwohl-Ökonomie“ aus dem Projekt und erschloss das Thema gemeinwohlorientiertes Wirtschaften somit einem designorientierten Publikum. Ludger Heidbrink und Ralf Köhne verknüpften einen Bericht über das Projekt beim Workshop „Unternehmen der Gesellschaft“ der Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) in Oldenburg (März 2016) mit dem Diskurs um eine kritische Theorie des Unternehmens wie „Unternehmen der Gesellschaft“. Im Interdisziplinären Kolloquium an der Europa-Universität Flensburg (Dezember 2016) berichteten Ralf Köhne, Bernd Sommer und Klara Stumpf unter dem Titel „Die Gemeinwohl-Ökonomie: Eine soziale Bewegung für mehr ökologische Nachhaltigkeit und soziale Gleichheit?“ aus dem Projekt und brachten seine Ergebnisse damit einem universitären wie auch lokalöffentlichem Publikum nahe. Zur Diskussion um aktuelle Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens trugen Jasmin Wiefek und Josefa Kny mit einem Impulsvortrag zur Gemeinwohl-Ökonomie und ihren Diffusionsfaktoren auf der IÖW-Tagung *Wirtschaftswissenschaften und sozial-ökologische Transformation* in Berlin (November 2017) bei.

Auch im außerwissenschaftlichen Kontext und in der Lehre wurden Aktivitäten und Ergebnisse des Projekts vorgestellt. So berichtete Ralf Köhne beispielsweise im Rahmen des selbstorganisierten interdisziplinären Kolloquiums des Masterstudiengangs „Praktische Philosophie der Wirtschaft und Umwelt“ an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (Dezember 2016) über die Gemeinwohl-Ökonomie. Auch in zahlreichen Lehrveranstaltungen an der Europa-Universität Flensburg spielte das Thema Gemeinwohl-Ökonomie eine Rolle, was dazu führte, dass verschiedene Abschluss- und Qualifikationsarbeiten zur GWÖ verfasst wurden, die von Mitgliedern des GIVUN-Teams betreut wurden. Jasmin Wiefek stellte das Projekt in Wien beim „Gemeinwohl-Fest“ anlässlich des fünfjährigen Bestehens der Gemeinwohl-Ökonomie (Februar 2016) vor. Klara Stumpf hielt beim GWÖ-Plenum Hamburg zwei öffentliche Vorträge (Januar 2016 und Mai 2017), genauso wie im „Salon: Gemeinwohl-Ökonomie und Postwachstum“ des Bündnisses Eine Welt Schleswig-Holstein in Kiel (Juli

2017). Darüber hinaus bestand ein regelmäßiger Austausch mit GWÖ-Aktiven, bei denen das Projekt auf großes Interesse stieß (Näheres siehe Abschnitt II.6). Auch an zahlreichen Aktivitäten der Wissenschaftlichen Koordination Nachhaltiges Wirtschaften (NaWiKo) beteiligte sich das Projektteam (Vernetzungs-Konferenzen, Cluster-Workshops etc.). Für eine Kommunikation der Ergebnisse in die Zivilgesellschaft sorgten hierbei Beiträge von Bernd Sommer bei der von der NaWiKo organisierten Veranstaltung "It's the economy, stupid! – Wandel oder weiter wie gehabt?" (Berlin, Dezember 2016) und von Klara Stumpf beim NaWiKo- Mittagsgespräch „Wie können wir gemeinwohlorientiert wirtschaften?“ (Berlin, Februar 2018). Auch die Vernetzung von GIVUN-Praxispartner\*innen mit der NaWiKo wurde seitens des Projekts unterstützt (so nahmen Praxispartner\*innen an der BMBF-Auftaktveranstaltung in Bonn im September 2015 sowie am NaWiKo-Vernetzungstreffen in Halle im Februar 2017 teil). Mit dem gleichfalls in der Fördermaßnahme „Nachhaltiges Wirtschaften“ geförderten Projekt TransKoll wurde am 3. Februar 2016 ein kleiner Workshop sowie eine gemeinsame öffentliche Abendveranstaltung unter dem Titel „Neue Perspektiven nachhaltigen Wirtschaftens: Kollaborative Ansätze in der Ernährungswirtschaft und Gemeinwohl-Ökonomie“ an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel organisiert und durchgeführt. Abgeordnete der Grünen in Schleswig-Holstein, Abgeordnete des schwedischen Reichstags sowie eine Mitarbeiterin des Europa-Parlaments informierten sich bei GIVUN-Projektmitarbeiter\*innen über die Gemeinwohl-Ökonomie und das Projekt. 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.

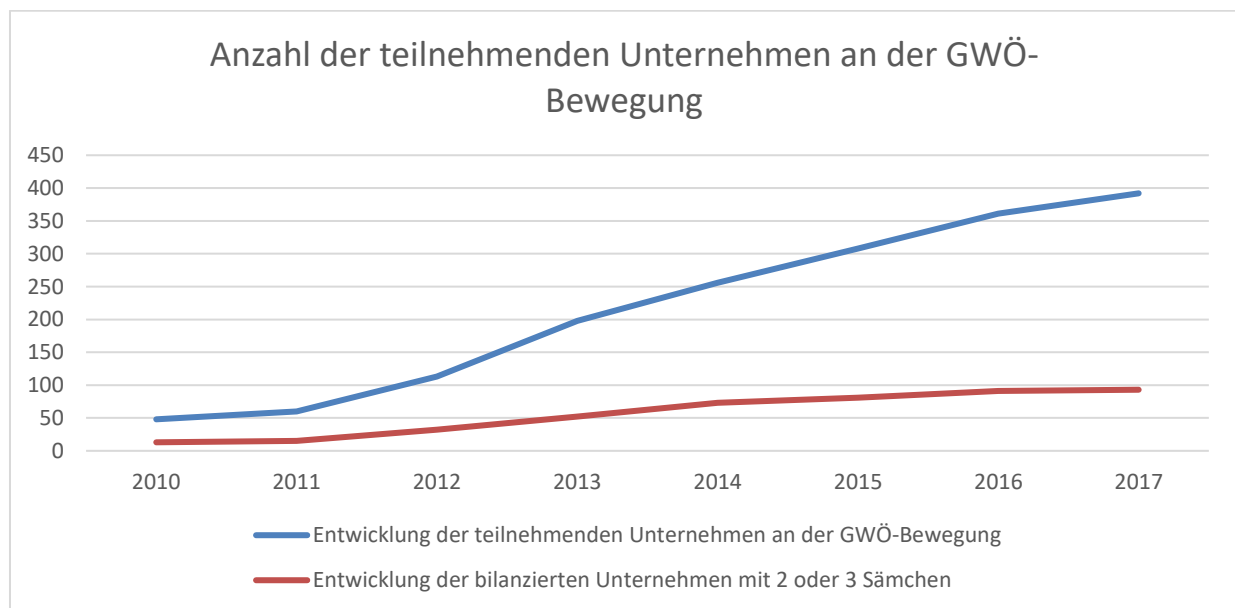
Niederschlag fanden Ergebnisse des Projekts auch wiederholt in der Presse. Im Rahmen eines Features des *Deutschlandfunks* zum Thema „Gemeinwohl-Ökonomie“ am 8. März 2018 berichtete Caspar Dohmen über die GIVUN-Abschlussstagung und die Projektergebnisse. Unter dem Titel „Wie nachhaltig ist mein Unternehmen?“ berichtete *Spiegel Online* am 26. Mai 2016 unter anderem auf Grundlage eines Hintergrundgesprächs mit Bernd Sommer über Unternehmenszertifizierungen durch die Gemeinwohl-Ökonomie, B Corps und den TÜV Rheinland. Das *Handelsblatt Business Briefing Nachhaltige Investments* vom 12. August 2016

berichtete unter dem Titel „Gemeinwohl im Fokus“ auch über erste Ergebnisse aus dem Projekt GIVUN. Unter dem Titel „Als Firma die Welt verbessern“ berichtete die *taz* am 12. Januar 2017 unter anderem über die Gemeinwohl-Ökonomie und Ergebnisse aus dem Projekt. *Spiegel Wissen* (Ausgabe 2/2017) berichtete unter dem Titel „Öko-Ökonomie“ über Vorreiter des nachhaltigen Wirtschaftens und hatte sich dafür auch bei Projektmitarbeiterin Josefa Kny informiert. Für die anwender\*innenorientierte Zeitschrift *forum Nachhaltig Wirtschaften* (bzw. deren Website [forum-csr.net](http://forum-csr.net)) verfasste das Projektteam eine allgemeinverständliche Projektvorstellung. Auch im *Kieler Nachrichten CollegeBlog* sowie dem *Flensburger Tageblatt* fand das Projekt mehrfach Erwähnung (siehe Abschnitt II.6).

## Während der Durchführung des Vorhabens bekannt gewordener Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen

### Entwicklungen innerhalb der GWÖ

Bei der GWÖ handelt es sich um eine relativ junge soziale Bewegung, die aktuell noch von einer vergleichsweise großen Dynamik gekennzeichnet ist. Beispielsweise hat sich die Zahl der teilnehmenden Unternehmen an der GWÖ-Bewegung im Untersuchungszeitraum von etwa 300 auf heute fast 400 Unternehmen erhöht (siehe Abbildung 3).



**Abbildung 3: Anzahl der teilnehmenden Unternehmen an der GWÖ-Bewegung.** Unternehmen mit einem „Sämchen“ sind Mitglied in der GWÖ, bringen sich in die Bewegung ein, unterstützen diese finanziell und bereiten eine Bilanzierung vor; Unternehmen mit zwei oder drei „Sämchen“ haben eine peer-evaluierte oder extern auditierte Bilanz vorgelegt. Quelle: <https://www.ecogood.org/de/community/pionier-unternehmen/> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018), eigene Darstellung.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass es sich bei der GWÖ um eine soziale Bewegung für gesellschaftliche Veränderung handelt, die zu einem großen Teil von Unternehmen getragen wird; darunter auch drei Banken. Hinzu kommen mehrere Gemeinden in ganz Europa (beispielsweise Mals, Laas, Latsch und Schlanders in Südtirol oder Sevilla in Spanien), die sich als sogenannte Gemeinwohl-Gemeinden beteiligen, auch aber Hochschulen (wie die FH Burgenland) und Organisationen (wie die Umwelt-NGO *Greenpeace*), die jüngst ebenfalls ihre erste Gemeinwohl-Bilanz erstellt haben.

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, der vorsieht, dass ein staatseigenes Unternehmen eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt und das diesbezüglich gewonnene Anwendungswissen anderen Unternehmen zur Verfügung stellt. Und im September 2015 bezeichnete bereits der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) in einer offiziellen Stellungnahme die GWÖ als „ein nachhaltiges Wirtschaftsmodell für den sozialen Zusammenhalt“ und empfahl, „das Gemeinwohl-Ökonomie-Modell sowohl in den europäischen als auch die einzelstaatlichen Rechtsrahmen zu integrieren“ (EWSA 2015).

### **Entwicklungen von Forschungen zur GWÖ**

Im Projektzeitraum wurden durch diverse andere Stellen ebenfalls Forschungsarbeiten zur Gemeinwohl-Ökonomie durchgeführt. Im Rahmen des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Projekts „Weiterentwicklung von KMU-Praxismodellen zum nachhaltigen Wirtschaften unter besonderer Berücksichtigung des Gemeinwohl-Ansatzes“ (Laufzeit Oktober 2013 bis Dezember 2015) wurden 33 Unternehmen für eine Gemeinwohl-Bilanzierung gewonnen und deren Bilanzierungsprozess evaluiert (Deterding/Traumann/Siehl 2016). Am Institut für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften (München, Zürich) und am Institut für Weltwirtschaft (Kiel) läuft seit 2016 eine „Evaluationsstudie zur Innovation und Diffusionswirkungen ethisch-sozial-ökologischer Innovation anhand bilanzierter bzw. auditierter Unternehmen auf der Basis der gemeinwohl-ökonomischen Matrix“ (vgl. IGWW 2018). In Graz wird derzeit ein *Post-Doc*-Projekt zum Thema „Gemeinwohl-Ökonomie: Arbeitsplatzqualität und Gesundheit“ durchgeführt (Ollé Esplugas 2017). Auch gab es etwa Forschungsarbeiten zu Effekten und Legitimierung der Gemeinwohl-Bilanzierung (Meynhardt/Fröhlich 2017) sowie zu den Potenzialen der Gemeinwohl-Bilanz für gemeinnützige Organisationen (Viest 2017). Weitere Arbeiten kennzeichneten den GWÖ-Ansatz als „true business sustainability“ (Dyllick/Muff 2016) bzw. als „progressive business model“ (Müller-Camen/Camen 2018). Darüber hinaus wurden eine Reihe von, überwiegend nicht veröffentlichten, Bachelor- und Masterarbeiten erstellt, etwa zur Arbeitszufriedenheit in

GWÖ-Unternehmen, 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. Auch aus der GWÖ-Bewegung selbst bzw. ihrem engeren Umfeld gab es diverse Veröffentlichungen (siehe z.B. Giselbrecht/Ristig-Bresser 2017). Eine Übersicht zu wissenschaftlichen Arbeiten und anderen Texten zur GWÖ findet sich auch auf der GWÖ-Website und soll in naher Zukunft aktualisiert werden (GWÖ 2018d).

## **Veröffentlichungen der Projektergebnisse**

### **Wissenschaftliche Veröffentlichungen**

Köhne, Ralf (2016): Ökonomische Verantwortung. In: Ludger Heidbrink, Claus Langbehn, Janina Sombetzki (Hg.): *Handbuch Verantwortung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 607-624.

Köhne, Ralf/Heidbrink, Ludger (2017): Gemeinwohl-Ökonomie oder Coup des Liberalismus? Von der unsichtbaren Hand zum Prinzip der Selbsterhaltung. In: FUGO – Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (Hg.): *Unternehmen der Gesellschaft – Interdisziplinäre Beiträge zu einer kritischen Theorie des Unternehmens*. Marburg, 287-311.

Mischkowski, Niklas S./Funcke, Simon/ Kress-Ludwig, Michael/ Stumpf, Klara: Die Gemeinwohl-Bilanz – Ein Instrument zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden und Kund\*innen in kleinen und mittleren Unternehmen? In: *NachhaltigkeitsManagementForum | Sustainability Management Forum* (First Online 15. August 2018).

Sommer, Bernd (2018): Postkapitalistische Organisationen als Keimzellen einer Postwachstumsgesellschaft? *Working Paper 5/2018 der DFG-Kollegforscher\_innengruppe Postwachstumsgesellschaften*, Jena.

Sommer, Bernd/Kny, Josefa/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin (2016): Gemeinwohl-Ökonomie: Baustein zu einer ressourcenleichteren Gesellschaft? In: Holger Rogall et al. (Hg.): *Im Brennpunkt Ressourcenwende - Transformation zu einer ressourcenleichten Gesellschaft*. Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie, Bd. 5. Marburg, 237-253.

Stumpf, Klara (2018): Wirtschaftliche Transformation und die Gemeinwohl-Ökonomie. In: Förster, Marius/Hebert, Saskia/Hofmann, Mona/Jonas, Wolfgang: *Un/Certain Futures – Rollen des Designs in gesellschaftlichen Transformationsprozessen*. Bielefeld, 174-179.

Wiefek, Jasmin/Heinitz, Kathrin (2018): Common Good-Oriented Companies: Exploring Corporate Values, Characteristics and Practices That Could Support a Development Towards Degrowth. *Management Revue - Socio-Economic Studies*, 29(3), 311–331.

### **Vorstellung der Ergebnisse auf eigenen Veranstaltungen**

„Zwischen Gewinnmaximierung und Gemeinwohl: Unternehmen in der sozial-ökologischen Transformation.“ Abschlusstagung des Projekts, Berlin, 19. Februar 2018.

„Neue Perspektiven nachhaltigen Wirtschaftens: Kollaborative Ansätze in der Ernährungswirtschaft und Gemeinwohl-Ökonomie“. Vorträge und Diskussion gemeinsam mit dem Projekt TransKoll, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, 3. Februar 2016.

### **Beiträge bei Konferenzen, Workshops, Kolloquien, etc.**

Heidbrink, Ludger: Vorstellung des Projekts GIVUN am Forschungstag der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel im Rahmen des Gustav-Radbruch-Netzwerks für Philosophie und Ethik der Umwelt, Kiel, 27. Januar 2016.

Heidbrink, Ludger/Köhne, Ralf: „Gemeinwohl und Unternehmen. Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN)“, Vortrag beim Workshop „Unternehmen der Gesellschaft“ der Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO), Oldenburg, 10.-11. März 2016.

Kny, Josefa: „The Economy for the Common Good: a model for transforming large enterprise activities towards sustainability? A research design presentation“, Konferenzbeitrag bei der 7th International Sustainability Transitions Conference, Wuppertal, 6.-9. September 2016.

Kny, Josefa: „Großunternehmen und Gemeinwohl?“ Vorstellung des Promotionsprojekts, Kolloquium des Promotionskollegs Transformation, Flensburg, 29. November 2015.

Kny, Josefa: „Potenziale der Gemeinwohl-Orientierung von Großunternehmen, am Beispiel der Gemeinwohl-Bilanzierung.“ Vorstellung des Promotionsprojekts, Zukunftsforschungstagung „Zukunft? Welche Zukünfte?“, Institut Futur, Freie Universität Berlin, 18. Juli 2015.

Kny, Josefa/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/ Wiefek, Jasmin: „Driving forces and challenges in small vs. large companies for ecologically sustainable practices and their contribution to an ecological transition: An empirical account“, Konferenzbeitrag bei der 8th International Sustainability Transitions Conference, Göteborg, 19.-21. Juni 2017.

Kny, Josefa/Wiefek, Jasmin: „Gemeinwohl-Ökonomie“, Impulsvortrag bei der IÖW-Tagung „Wirtschaftswissenschaften und sozial-ökologische Transformation“, Berlin, 6. November 2017.

Kny, Josefa/Wiefek, Jasmin: „The Economy for the Common Good: an approach to alternative company practices in accordance with degrowth?“, Konferenzbeitrag bei der 5th International Degrowth Conference at Corvinus University, Budapest, 30. August - 3. September 2016.

Kny, Josefa: "The role of sustainability performance in incumbent firms' responses to scenarios of future change. A backcasting study". Konferenzbeitrag bei der 8th International Sustainability Transitions Conference, Manchester, Juni 2018.

Köhne, Ralf/Heidbrink, Ludger: „Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich alternativer Wirtschaftsformen“, Vortrag im Forschungskolloquium Wirtschafts- und Umweltethik von Professor Dr. Ludger Heidbrink und Professor Dr. Konrad Ott, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, 7. Februar 2018.

Köhne, Ralf/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara: „Die Gemeinwohl-Ökonomie: Eine soziale Bewegung für mehr ökologische Nachhaltigkeit und soziale Gleichheit?“, Vortrag im Interdisziplinären Kolloquium an der Europa-Universität Flensburg, 20. Dezember 2016.

Köhne, Ralf/Stumpf, Klara: Vorstellung des Projekts „Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien“ (GIVUN) im Forschungskolloquium Wirtschafts- und Umweltethik von Professor Dr. Ludger Heidbrink und Professor Dr. Konrad Ott, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, 13. Juli 2016.

Sommer, Bernd: Vorstellung des Projekts GIVUN beim Workshop: "It's the economy, stupid! - Wandel oder weiter wie gehabt?", Berlin, 16. Dezember 2016.

Sommer, Bernd: "The Economy for the Common Good: A progressive countermovement against the marketization of society and nature?", Konferenzbeitrag bei der Society for the Advancement of Socio-Economics 28th Annual Conference at University of California, Berkeley, 24.-26. Juni 2016.

Stumpf, Klara: „Gemeinwohl-Ökonomie. Auf dem Weg aus der Wachstumsgesellschaft?“, Beitrag zum Kolloquium „Wege aus der Wachstumsgesellschaft“, Otzenhausen, 31. März – 2. April 2017.

Stumpf, Klara: „Wirtschaftliche Transformationen und Gemeinwohl-Ökonomie“. Impulsvortrag beim Symposium "un/certain futures - the role of design in social transformation processes". HBK Braunschweig, 1.-2. Dezember 2016.

Stumpf, Klara/Sommer, Bernd: "The Economy for the Common Good: A Social Movement Altering the Relationship between Economy, Society and State?" Konferenzbeitrag bei der Konferenz "A Great Transformation? Global Perspectives on Contemporary Capitalisms", Linz, 10.-13. Januar 2017.

Stumpf, Klara/Sommer, Bernd/Kny, Josefa/Wiefek, Jasmin: "Transformation towards a sustainable economy by Davids and Goliaths", Konferenzbeitrag bei der "SustEcon



Conference - The contribution of a sustainable economy to achieving the SDGs”, Berlin, 25.-26. September 2017.

Stumpf, Klara/Sommer, Bernd: “The Economy for the Common Good: A social innovation with transformative potential towards a sustainable economy?”, Konferenzbeitrag bei der 7th International Sustainability Transitions Conference, Wuppertal, 6.-9. September 2016.

Wiefek, Jasmin: Werkstattbericht zum Promotionsvorhaben „Auswirkungen einer Gemeinwohlorientierung des Unternehmens auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter\*innen“, Kolloquium des Promotionskollegs Transformation, Berlin, 29. Mai 2015.

### **Presseveröffentlichungen auf Grundlage von Projekt-Inputs**

„Mehr als CSR? Gemeinwohlorientiertes Wirtschaften unter der Lupe.“ Infokasten. *forum Nachhaltig Wirtschaften* 01/2016, 40.

„Abschluss des Projekts GIVUN.“ *Flensburger Tageblatt*, 13. Februar 2015.

„Profitables Wirtschaften für das Gemeinwohl.“ *Flensburger Tageblatt*, 8. Juli 2015.

„Projekt ‚Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN)‘ am NEC gestartet.“ In: Europa-Universität Flensburg: *Mitteilungen* 1/2015, 67.

Bergius, Susanne: „Gemeinwohl im Fokus.“ *Handelsblatt Business Briefing Nachhaltige Investments*, 12. August 2016.

Dohmen, Caspar: „Gemeinwohl-Ökonomie. Wie viel Nachhaltigkeit lässt die Marktwirtschaft zu?“ Deutschlandfunk, Internet: [http://www.deutschlandfunk.de/gemeinwohl-oekonomie-wie-viel-nachhaltigkeit-laesst-die.724.de.html?dram:article\\_id=412532](http://www.deutschlandfunk.de/gemeinwohl-oekonomie-wie-viel-nachhaltigkeit-laesst-die.724.de.html?dram:article_id=412532) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018), 8. März 2018.

Haeming, Anne: „Wie nachhaltig ist mein Unternehmen?“ *Spiegel Online*, 26. Mai 2016.

Kny, Josefa/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin: „Mehr als CSR? Gemeinwohlorientiertes Wirtschaften unter der Lupe.“ Internet: <http://www.forum-csr.net/News/9415/MehralCS.html> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018), 9. Februar 2016.

Wiechel-Kramüller, Fenja: „Wenn die Wirtschaft einen Schnupfen hat, bekommt das gesamte System eine Grippe“, *Kieler Nachrichten CollegeBlog*, Internet: <http://collegeblog.kn-online.de/2018/02/28/wenn-die-wirtschaft-einen-schnupfen-hat-bekommt-das-gesamte-system-eine-grippe/> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018), 28. Februar 2018.

Wiechel-Kramüller, Fenja: „Kieler Philosophen fragen nach: Passt unser Wirtschaftssystem noch zur Gesellschaft?“ *Kieler Nachrichten CollegeBlog*, Internet: <http://collegeblog.kn-online.de/2018/02/28/wenn-die-wirtschaft-einen-schnupfen-hat-bekommt-das-gesamte-system-eine-grippe/>

online.de/2017/07/11/kieler-philosophen-fragen-nach-passt-unser-wirtschaftssystem-noch-zur-gesellschaft/ (zuletzt abgerufen am 10.04.2018), 11. Juli 2017.

Willms, Beate: „Als Firma die Welt verbessern“, *taz*, Internet: <https://www.taz.de/Unternehmen-und-soziale-Bewegungen/!5352680/> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018), 12. Januar 2017.

Winkelmann, Marc: „Öko-Ökonomie.“ *Spiegel Wissen* 2/2017.

## **Mit dem Projekt verbundene Qualifizierungsarbeiten**

### **Dissertationen**

Kny, Josefa: Spielräume für die Gemeinwohlorientierung von Großunternehmen, am Beispiel der Gemeinwohl-Bilanzierung [Arbeitstitel]. Abschluss voraussichtlich 2019.

Wiefek, Jasmin: Gemeinwohlorientierte Unternehmen: Organisationspsychologische Charakteristika und deren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen [Arbeitstitel]. Abschluss voraussichtlich 2019.

### **Bachelor- und Masterarbeiten**

Behrens, Torben: Klimaschutzpotenziale der Gemeinwohl-Ökonomie. Masterarbeit im Rahmen des Masterstudiengangs Energie- und Umweltmanagement an der Europa-Universität Flensburg (betreut durch Dr. Bernd Sommer und Marina Blohm). Abgabe voraussichtlich August 2018.

Marks, Henrike: Biodiversität in der Gemeinwohl-Ökonomie. Implikationen für gemeinwohlbilanzierte Unternehmen. Masterarbeit im Rahmen des Masterstudiengangs Biodiversität und Umweltbildung an der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe (betreut durch Dr. Klara Stumpf und Prof. Dr. Petra Lindemann-Matthies). März 2018.

Boll, Lisa: Ein theoretischer Vergleich zur Generierung gesellschaftlichen Mehrwerts: Gemeinwohl-Ökonomie und Benefit Corporation. Abschlussarbeit im Rahmen des Bachelorstudiengangs International Management an der Europa-Universität Flensburg (betreut durch Dr. Bernd Sommer und Prof. Dr. Thomas Behrends). März 2016.

## **Austausch und Kooperation, Transfer von Forschungsergebnissen, Öffentlichkeitskommunikation**

Heidbrink, Ludger/Kny, Josefa/Köhne, Ralf/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Welzer, Harald/Wiefek, Jasmin: Projektergebnisblatt zu GIVUN, erstellt für die Öffentlichkeitsarbeit der BMBF-Fördermaßnahme „Nachhaltiges Wirtschaften“, April 2018.

Heidbrink, Ludger/Kny, Josefa/Köhne, Ralf/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Welzer, Harald/Wiefek, Jasmin: Neuigkeiten aus dem Projekt GIVUN, Rundbrief an Interessierte, 17. November 2016.

Heidbrink, Ludger/Kny, Josefa/Köhne, Ralf/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Welzer, Harald/Wiefek, Jasmin: Poster zu GIVUN, erstellt für die Auftaktveranstaltung der BMBF-Fördermaßnahme „Nachhaltiges Wirtschaften“ in Bonn, September 2015.

Heidbrink, Ludger/Kny, Josefa/Köhne, Ralf/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Welzer, Harald/Wiefek, Jasmin: Projektblatt zu GIVUN, erstellt für die Auftaktveranstaltung der BMBF-Fördermaßnahme „Nachhaltiges Wirtschaften“ in Bonn, September 2015.

Heidbrink, Ludger/Kny, Josefa/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara: Teilnahme und Projektvorstellung bei der Statuskonferenz der BMBF-Fördermaßnahme „Nachhaltiges Wirtschaften“, Wuppertal, 5.-6. September 2016.

Kny, Josefa: Hintergrundgespräch mit Gerd Hofielen (GWÖ Berlin) zu den Ergebnissen aus Modul D, telefonisch, 15 Mai 2018.

Kny, Josefa: Hintergrundgespräch zum Projekt mit Fokus auf Übertragbarkeit auf Großunternehmen und CSR-Richtlinie mit Marc Winkelmann (Chefredakteur enorm), telefonisch, 25. November 2017.

Kny, Josefa: Teilnahme als Expertin im Workshop „Gemeinwohl-Ökonomie“ beim REWE Group Dialogforum „Perspektivwechsel“, Berlin, 15. November 2017.

Kny, Josefa: Austausch mit Prof. Dr. Stefanie Deinert (Hochschule Fulda) zu juristischen Fragen der Gemeinwohl-Ökonomie, Berlin, 16. Juni 2017.

Kny, Josefa: Austausch mit Lena Johanna Schmitt (Organisationsentwicklung, DaWanda) zur Übertragbarkeit der Gemeinwohl-Bilanz, Berlin, 2. März 2017.

Kny, Josefa: Austausch mit Dennis Hoenig-Ohnesorg (Leiter *Corporate Responsibility*, Zalando) zur Übertragbarkeit der Gemeinwohl-Bilanz auf große Unternehmen, Berlin, 23. Februar 2017.

Kny, Josefa: Austausch mit Gerd Lauermann (GWÖ-Berater) und Daphne Heinsen (GWÖ-Unternehmenskoordination) zu Gemeinwohl-Matrix, Beratungspraxis der GWÖ und juristischen Fragen, Hamburg, 11. Mai 2016.

Kny, Josefa/Köhne, Ralf/Stumpf, Klara: Teilnahme am NaWiKo-Cluster „Transformationspfade“, Münster, 27. Januar 2017.

Kny, Josefa/Köhne, Ralf/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin: Austausch mit Linda Kleemann über GWÖ-Forschung, telefonisch, 18. April 2017.

Kny, Josefa/Köhne, Ralf/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin: Austausch mit Aktiven der GWÖ Hamburg zu Projektergebnissen und zu Aktivitäten der GWÖ, Europa-Universität Flensburg, 20. Dezember 2016.

Kny, Josefa/Köhne, Ralf/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin: Teilnahme an der Jahres-Pressekonferenz der GWÖ Hamburg und Berlin und GWÖ-Erfahrungsdialo, Hamburg, 29. April 2015.

Kny, Josefa/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin: Austausch mit Christian Felber, Flensburg, 17. März 2017.

Kny, Josefa/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin/Welzer, Harald: Interviews mit Caspar Dohmen (für ein Feature des Deutschlandfunks), 19. Februar 2018.

Kny, Josefa/Stumpf, Klara: Teilnahme bei „Geprüft - und gut?“ Presse- und Abschlusskonferenz zum Modellprojekt „Nachhaltiges Wirtschaften unter besonderer Berücksichtigung des Gemeinwohl-Ansatzes“, Berlin, 24. November 2015.

Kny, Josefa/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin: Austausch mit Ingo Winkler (Syddansk Universitet, Sonderburg, Dänemark) zu Projektergebnissen, Gemeinwohl-Ökonomie und Organisationskultur, Europa-Universität Flensburg, 26. Oktober 2016.

Kny, Josefa/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin: Teilnahme an der UnternehmensGrün-Tagung „Progressive Unternehmensstrategien“ und Austausch mit Christian Felber, Berlin, 23. Oktober 2015.

Kny, Josefa/Wiefek, Jasmin: Pretest des Workshop-Formats mit Peter Kowalsky und Luise Tremel (Unternehmen inju), Berlin, 19. Mai 2016.

Kny, Josefa/Wiefek, Jasmin: Teilnahme an der IÖW-Konferenz „Kern-Geschäfte – Wie Unternehmen sozial-ökologischen Wandel gestalten können“, Berlin, 3. November 2015.

Kny, Josefa/Wiefek, Jasmin: Teilnahme an der IÖW-Konferenz „Ziemlich beste Freunde? – Forschung von Wissenschaft und Zivilgesellschaft für nachhaltige Transformationen“, Berlin, 2. November 2015.

Köhne, Ralf: Vorstellung der GWÖ im Rahmen des selbstorganisierten interdisziplinären Kolloquiums des Masterstudiengangs „Praktische Philosophie der Wirtschaft und Umwelt“ an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Kiel, 8. Dezember 2016.

Köhne, Ralf/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara: Teilnahme und Projektvorstellung beim BMBF-Forum für Nachhaltigkeit und der Auftaktveranstaltung der BMBF-Fördermaßnahme „Nachhaltiges Wirtschaften“, Bonn, 14.-16. September 2015.

Köhne, Ralf/Stumpf, Klara: Vorstellung der Gemeinwohl-Ökonomie und des Projekts GIVUN für Abgeordnete der Grünen, Flensburg, 3. Juli 2015.

Sommer, Bernd: Vorstellung der Gemeinwohl-Ökonomie und des Projekts GIVUN für Abgeordnete des schwedischen Reichstags, Berlin, 6. November 2017.

Sommer, Bernd: Diskussion „Ethischer Welthandel“ mit Christian-Felber, Flensburg, 16. März 2017.

Sommer, Bernd: Interview mit der *taz* zum Thema GWÖ und B Corps, November 2016.

Sommer, Bernd: Interview mit dem *Handelsblatt Business Briefing Nachhaltige Investments* zum Thema GWÖ und Gemeinwohl-Bilanzen, Juni 2016.

Sommer, Bernd: Interview mit *Spiegel Online* zum Thema Unternehmenszertifizierung, Gemeinwohl-Ökonomie und Benefit Corporations, 12. November 2015.

Sommer, Bernd/ Stumpf, Klara: Teilnahme an der zweiten NaWiKo-Vernetzungskonferenz, Halle, 20.-21. Februar 2017.

Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin: Teilnahme an der ersten NaWiKo-Vernetzungskonferenz, Döllnsee-Schorfheide, 16.-18. März 2016.

Stumpf, Klara: Bericht aus dem Projekt „Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien“ (GIVUN), NaWiKo- Mittagsgespräch „Wie können wir gemeinwohlorientiert wirtschaften?“, Berlin, 15. Februar 2018.

Stumpf, Klara: Vorstellung der Gemeinwohl-Ökonomie und des Projekts GIVUN für eine Mitarbeiterin im Europa-Parlament, telefonisch, 14. Juli 2017.

Stumpf, Klara: „Gemeinwohl-Ökonomie. Auf dem Weg aus der Wachstumsgesellschaft?“ Beitrag zum „Salon: Gemeinwohl-Ökonomie und Postwachstum“ des Bündnis Eine Welt Schleswig-Holstein, Kiel, 3. Juli 2017.

Stumpf, Klara: „Gemeinwohl-Ökonomie. Auf dem Weg in eine reduktive Moderne?“, Projektvorstellung im Rahmen des GWÖ-Plenums Hamburg, Hamburg, 10. Mai 2017.

Stumpf, Klara: Seminarsitzung zur Gemeinwohl-Ökonomie im Rahmen des Masterstudiengangs European Studies, Europa-Universität Flensburg, 21. Dezember 2016.

Stumpf, Klara: Teilnahme an der Veranstaltung „Gemeinwohlökonomie und Greenpeace“ im Rahmen der Wandelwoche Hamburg, 10. Oktober 2016.

Stumpf, Klara: Austausch mit Andrea Behm (GWÖ Bayern) zu Projektergebnissen und zur CSR-Richtlinie, telefonisch, 10. Oktober 2016.

Stumpf, Klara: Austausch mit Oliver Viest (em-faktor, GWÖ Baden-Württemberg) zu Projektergebnissen und zur Umsetzung der GWÖ in Baden-Württemberg, telefonisch, 16. September 2016.

Stumpf, Klara: Austausch mit einer Masterstudentin zu ihrem Masterarbeitsprojekt zur Gemeinwohl-Bilanzierung bei Greenpeace, telefonisch, 12. September 2016.

Stumpf, Klara: Austausch mit Daphne Heinsen (GWÖ-Unternehmenskoordination) zu Projektergebnissen und zu Aktivitäten der GWÖ, telefonisch, 29. März 2016.

Stumpf, Klara: „Gemeinwohlorientiertes Wirtschaften unter der Lupe: Das Forschungsprojekt GIVUN.“ Projektvorstellung im Rahmen des GWÖ-Plenums Hamburg, Hamburg, 28. Januar 2016.

Stumpf, Klara: Teilnahme an der Veranstaltung „Die neue EU-Nachhaltigkeitsrichtlinie: Umwelt- und Sozialverantwortung von mittelgroßen Unternehmen“, GLS-Bank, Hamburg, 13. Oktober 2015.

Stumpf, Klara: Teilnehmende Beobachtung beim Treffen der norddeutschen GWÖ-Gruppen, Hamburg, 28.-29. August 2015.

Stumpf, Klara: Vorstellung der Gemeinwohl-Ökonomie und des Projekts GIVUN im Seminar „Globales Lernen“ von Imken Carstensen-Egwuom, Europa-Universität Flensburg, 17. Juli 2015.

Wiefek, Jasmin: Teilnahme an der Veranstaltung „Gemeinwohl - ein trennscharfer Begriff in der politischen Auseinandersetzung?“ der GWÖ-Akademie, Berlin, 29. Juni 2016.

Wiefek, Jasmin: Teilnahme an der Veranstaltung „Reinventing Organizations – Frederic Laloux und die Gemeinwohl-Ökonomie“ der GWÖ-Akademie, Berlin, 7. April 2016.

Wiefek, Jasmin: Austausch mit Gerd Hofielen (GWÖ Berlin) zu Projektergebnissen, Berlin, 25. Februar 2016.

Wiefek, Jasmin: Vorstellung des Projektes GIVUN in Wien beim Gemeinwohl-Fest anlässlich des 5-jährigen Bestehens der GWÖ, 13. Februar 2016.

Wiefek, Jasmin: Treffen mit Vertreter\*innen des Vorstandes des Vereins Gemeinwohl-Ökonomie Berlin-Brandenburg e.V. zur Vorstellung des Projekts GIVUN und für einen informellen Austausch, Berlin, 19. März 2015.

## Literaturverzeichnis

- Abend, Gabriel (2013): The origin of business ethics in American Universities. 1902-1936. *Business Ethics Quarterly*. Volume 23, Issue 2, 171-205.
- Aguinis, H./Glavas, A. (2012): What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. Volume 38, Issue 4, 932-968.
- Arnim, Hans Herbert von (1977): *Gemeinwohl und Gruppeninteressen. Die Durchsetzungsschwäche allgemeiner Interessen in der pluralistischen Demokratie. Ein Beitrag zu verfassungsrechtlichen Grundfragen der Wirtschaftsordnung*. Frankfurt a. M.: Metzner.
- Aristoteles (1981): *Politik*. Meiner: Hamburg.
- Attac (2018): Übersicht. Internet: <https://www.attac.org/node/4010> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).
- Augenstein, Karoline/Palzkill, Alexandra (2015): The Dilemma of Incumbents in Sustainability Transitions. A Narrative Approach. *Administrative Sciences*. Volume 6, Issue 1, 1–23.
- Beckert, Jens (2007): Wirtschaft und Arbeit. In: Hans Joas (Hg.): *Lehrbuch der Soziologie*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag, 449–480.
- Brand, Reinhard (1989): Einführung. In: David Hume: *Ein Traktat über die menschliche Natur. Buch I, Über den Verstand*. Hamburg: Meiner, XI-L.
- Braun, Victoria/Clarke, Virginia (2012): Thematic Analysis. In: H. M. Cooper (Hg.): *APA handbook of research methods in psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 57–71.
- Bryman, Alan (2012): *Social Research Methods*. Oxford, UK: Oxford University-Press.
- Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business Society*. Volume 38, Issue 3, 268-295.
- Castel, Robert (2000): *Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit*. Konstanz: UKV Verlagsgesellschaft mbH.
- Darwall, Stephen (2005): Smith über die Gleichheit der Würde. In: Christel Fricke, Hans-Peter Schütt (Hg.): *Adam Smith als Moralphilosoph*. Berlin/New York: De Gruyter, 178-189.
- Deshpande, Rohit/Webster, Frederick E. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*. Volume 53, Issue 1, 3–15.



Deterding, Thomas/Traumann, Susanne/Siehl, Sabine (2016): Weiterentwicklung von KMU-Praxismodellen zum nachhaltigen Wirtschaften unter besonderer Berücksichtigung des Gemeinwohl-Ansatzes. Abschlussbericht – AZ 31200/44. Deutsche Bundesstiftung Umwelt. Internet: [https://www.dbu.de/projekt\\_31200/01\\_db\\_2409.html](https://www.dbu.de/projekt_31200/01_db_2409.html) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

DIN – Deutsches Institut für Normung e. V (2011): *ISO 26000- Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*. Berlin: DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

Dörre, Klaus (2012): Die neue Landnahme. Dynamiken und Grenzen des Finanzmarktkapitalismus. In: Klaus Dörre, Stephan Lessenich, Hartmut Rosa, Thomas Barth (Hg.): *Soziologie - Kapitalismus - Kritik. Eine Debatte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 21-86.

Dörre, Klaus (2005): Prekarität – Eine arbeitspolitische Herausforderung. WSI Mitteilungen, 5, 250-258. Internet: [http://www.boeckler.de/wsimit\\_2005\\_05\\_dorre.pdf](http://www.boeckler.de/wsimit_2005_05_dorre.pdf) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

Dreborg, Karl H. (1996): Essence of backcasting. *Futures*. Volume 28, Issue 9, 813–828.

Dreuw, Katharina/Rohn, Holger (2013): Strategien und Instrumente zur Steigerung der Ressourceneffizienz in Unternehmen. RessourcenKultur Paper 6. Bremen/Wuppertal.

Dyllick, Thomas/Muff, Katrin (2016): Clarifying the Meaning of Sustainable Business. *Organization & Environment*. Volume 29, Issue 2, 156-174.

Ekardt, Felix (2015): *Nachhaltigkeit im Kapitalgesellschaftsrecht: Stand und Regelungsoptionen*. Untersuchung im Auftrag der Fraktion von Bündnis 90/Die Grünen im Deutschen Bundestag. Internet: <http://felix-ekardt.eu/files/texts/NachhGesellschaftsR1.pdf> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

EU-Amtsblatt – Amtsblatt der Europäischen Union (2009): *Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 761/2001, sowie der Beschlüsse der Kommission 2001/681/EG und 2006/193/EG (EMAS)*. Internet: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32009R1221> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

EWSA – Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss (2015): *Die Gemeinwohl-Ökonomie: Ein nachhaltiges Wirtschaftsmodell für den sozialen Zusammenhalt*. Stellungnahme ECO/378.

Internet: <http://webapi.eesc.europa.eu/documentsanonymous/eesc-2015-02060-00-00-ac-trade.docx> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

Felber, Christian (2013): Die Gemeinwohl-Ökonomie – Gemeinwohl ist Gewinn. In: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Hg.): *Beschäftigung innovativ gestalten. Wertschöpfung – Wertschätzung – Wettbewerb*. Baden-Baden: Nomos, 241-244.

Felber, Christian (2012): *Die Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst*. Wien: Deuticke.

Felber, Christian (2008): *Neue Werte für die Wirtschaft. Eine Alternative zu Kommunismus und Kapitalismus*. Wien: Deuticke.

Felber, Christian/Hagelberg, Gus (2017): The Economy for Common Good. A Workable, Transformative Ethics-Based Alternative (“New Systems: Possibilities and Proposals” series).  
Internet: [http://thenextsystem.org/the-economy-for-the-common-good/?mc\\_cid=63dfd976e7&mc\\_eid=d7d4fb1c14](http://thenextsystem.org/the-economy-for-the-common-good/?mc_cid=63dfd976e7&mc_eid=d7d4fb1c14) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

Fraenkel, Ernst (1991): *Deutschland und die westlichen Demokratien*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Frasch, Thabea (2013): *Profitabilität durch nachhaltig verantwortetes Wirtschaften - Eine empirische Studie*. Bachelorarbeit.

Friedman, Milton (2007): The social responsibility of business is to increase its profits. In: Zimmerli, Walther Ch./Richter, Klaus/Holzinger, Markus (Hg.): *Corporate ethics and corporate governance*. Berlin/Heidelberg: Springer, 173-178.

Gaßner, Robert/Kosow, Hannah (2008): *Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse. Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien*. izt-Werkstattbericht Nr. 103. Berlin: IZT.

Geels, Frank W. (2011): The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. Volume 1, Issue 1, 24–40.

Giselbrecht, Andreas Michael/Ristig-Bresser, Stephanie (2017): Gemeinwohl-Ökonomie: Das Modell einer ethischen Wirtschaftsordnung. In: Konzeptwerk Neue Ökonomie & DFG-Kolleg Postwachstumsgesellschaften (Hg.): *Degrowth in Bewegung(en). 32 alternative Wege zur sozial-ökologischen Transformation*. München: oekom, 176-187.

Glauner, Friedrich (2016): *CSR und Wertcockpits*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Göpel, Maja (2016): *The Great Mindshift. How a New Economic Paradigm and Sustainability Transformations go Hand in Hand*. Basel: Springer International Publishing.

Goodin, Robert E. (1996): Institutionalizing the Public Interest. The Defense of Deadlock and Beyond. *American Political Science Review*. Volume 90, Issue 2, 331-342.

Greeuw, Sandra C. H./van Asselt, Marjolein B.A./Grosskurth, Jasper/Storms, Chantal A.M.H./Rijkens-Klomp, Nicole/Rothman, Dale S./Rotmans, Jan (2000): *Cloudy crystal balls. An assessment of recent European and global scenario studies and models*. Experts' corner report No. 4. Luxembourg: Off. for Off. Publ. of the Europ. Communities.

GSCP – Global Social Compliance Programme (2010): Environmental Reference Requirements. Internet: [https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/2017/12/GSCP\\_Environmental\\_Reference\\_Requirements.pdf](https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/2017/12/GSCP_Environmental_Reference_Requirements.pdf) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

GWÖ – Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie (2018a): Von der Theorie in die Praxis. Internet: [https://www.ecogood.org/de/vision/entwicklung\\_erfolge/](https://www.ecogood.org/de/vision/entwicklung_erfolge/) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

GWÖ – Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie (2018b): Theoretische Basis. Internet: <https://www.ecogood.org/de/vision/theoretische-basis/> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

GWÖ – Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie (2018c): GWÖe-Berichte. Internet: <http://balance.ecogood.org/gwoe-berichte> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

GWÖ – Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie (2018d): Texte, Artikel + wiss. Arbeiten zur GWÖe. Internet: <http://balance.ecogood.org/texte> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

GWÖ – Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie (2017): Arbeitsbuch zur Gemeinwohlbilanz 5.0. Vollbilanz. Herausgeber: Matrix-Entwicklungsteam. Stand: April 2017. Internet: [https://www.ecogood.org/media/filer\\_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe\\_arbeitsbuch\\_5\\_0\\_vollbilanz.pdf](https://www.ecogood.org/media/filer_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe_arbeitsbuch_5_0_vollbilanz.pdf) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

GWÖ – Gemeinwohl-Ökonomie (2013): Handbuch zur Gemeinwohl-Bilanz. Version 4.1. Stand 01. April 2013. Internet: [www.ecogood.org/services/downloads](http://www.ecogood.org/services/downloads) (zuletzt abgerufen am 24.05.2016).

- Haase, Michaela (2017): The Changing Basis of Economic Responsibility. Zur Bedeutung und Rezeption von John Maurice Clarks Artikel zur ökonomischen Verantwortung. *Discussion Paper*. School of Business & Economics: Marketing, No. 2017/18.
- Habermas, Jürgen (1992): Volkssouveränität als Verfahren. In: Jürgen Habermas (Hg.): *Faktizität und Geltung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 600-631.
- Hajduk, Thomas (2015): Bei Friedman nichts Neues: Anmerkungen zu einem falsch verstandenen Klassiker der CSR-Diskussion. In: Aufderheide, Detlef/Dabrowski, Martin (Hg.): *Markt und Verantwortung. Wirtschaftsethische und moral- ökonomische Perspektiven*. Berlin: Duncker und Humblot, 89- 98.
- Heidbrink, Ludger (2012): Unternehmen als politische Akteure: eine Ortsbestimmung zwischen Ordnungsverantwortung und Systemverantwortung. *Ordo: Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*. Volume 63, 203- 232.
- Henrich, Dieter (1957): Hutcheson und Kant. *Kant-Studien* 49. Jahrgang 1957/1958, 49-69.
- Hensel, Alessandra (2013): *Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohl-Ökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen*. Bachelorarbeit.
- Hiß, Stefanie (2006): *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung - Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Hockerts, Kai/Wüstenhagen, Wolf (2010): Greening Goliaths versus emerging Davids - Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Volume 25, Issue 5, 481–492.
- Hofielen, Gerd/Resch, Ralf (2014): Nutzen und Grenzen von Nachhaltigkeits-Berichtsmodellen. Berlin/Neuss. Internet: <http://balance.ecogood.org/matrix-4-1-de/vergleich-mit-anderen-standards/Nutzen%20und%20Grenzen%20von%20Nachhaltigkeits-Berichtsmodellen.pdf/view> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).
- Honneth, Axel (Hg.) (1993): *Kommunitarismus. Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaften*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Huber, J. (1995): Nachhaltige Entwicklung durch Suffizienz, Effizienz und Konsistenz. In: Peter Fritz, Joseph Huber, Christiane Busch-Lüty, Hans Wolfgang Levi (Hg.): *Nachhaltigkeit in naturwissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Perspektive*, Stuttgart: S. Hirzel, 31-46.
- Hume, David [1740] (1978): *Ein Traktat über die menschliche Natur. Buch II: Über die Affekte, Buch III: Über die Moral*. Hamburg: Meiner.

IAB Betriebspanel (2016): Chance auf Betriebsrat steigt mit Betriebsgröße. Internet: [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/\\_Doorpage/Indikatoren\\_QualitaetDerArbeit.html?cms\\_gtp=318944\\_slot%253D5](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/_Doorpage/Indikatoren_QualitaetDerArbeit.html?cms_gtp=318944_slot%253D5) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

IGWW – Institut für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften (2018): Projekte. Internet: <http://www.gemeinwohl-institut.org/projekte.html> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

Kalff, Yannick (2017): Digitalisierung und Demokratisierung. Betriebliche Mitbestimmung im Spannungsfeld zwischen Individuierung, Kontrolle und Emanzipation. *Working Paper der DFG-Kollegforscher\_innengruppe Postwachstumsgesellschaften*, Nr. 6/2017, Jena.

Kant, Immanuel (1968): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. In: *Kants Werke: Akademie Ausgabe IV*. Berlin: De Gruyter, 385-464.

Kluge, Susann (1999): *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Köhne, Ralf (2016): Ökonomische Verantwortung. In: Ludger Heidbrink, Claus Langbehn und Janina Sombetzki (Hg.): *Handbuch Verantwortung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 607-624.

Köhne, Ralf/Heidbrink, Ludger (2017): Gemeinwohl-Ökonomie oder Coup des Liberalismus? Von der unsichtbaren Hand zum Prinzip der Selbsterhaltung. In: FUGO – Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (Hg.): *Unternehmen der Gesellschaft – Interdisziplinäre Beiträge zu einer kritischen Theorie des Unternehmens*. Marburg: Metropolis Verlag, 287-311.

Krause, Jens Patrick (1997): *Immanuel Kant und Adam Smith. Präsenz, Wirkung und Geltung der 'Theory of Moral Sentiments' in Kants Werk*. Köln (Dissertation, Philosophische Fakultät der Universität zu Köln).

Kruse, Jan (2014): *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim: Beltz Juventa.

Kühl, Stefan (2009): Visualisierungsmethoden. In: Stefan Kühl, Petra Strodtholz und Andreas Taffertshofer (Hg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*. Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss. / GWV Fachverl., 195–215.

Kühn, Manfred (1987): *Scottish Common Sense in Germany, 1768-1800. A Contribution to the History of Critical Philosophy*. Kingston and Montreal: McGill-Queen's University Press.

- Latouche, Serge (2009). *Farewell to growth*. Cambridge: Polity Press.
- Lauber, Volkmar/Sarasini, Steven (2015): The Response of Incumbent Utilities to the Challenge of Renewable Energy. In: Björn Sandén (Hg.): *Systems Perspectives on Renewable Power 2014*. Göteborg: Chalmers University of Technology, 138–148.
- Luhmann, Niklas (1991): *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Mankiw, Nicholas Gregory (2004): *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meynhardt, Timo/Fröhlich, Andreas (2017): Die Gemeinwohl-Bilanz – Wichtige Anstöße, aber im Legitimationsdefizit. *ZögU (Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen)*. Jahrgang 40, Heft 2-3, 152–176.
- Mischkowski, Niklas S./ Funcke, Simon/ Kress-Ludwig, Michael/ Stumpf Klara H. (2018, noch unveröffentlicht): Die Gemeinwohl-Bilanz – Ein Instrument zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden und Kund\*innen?
- Moxter, Michael (2014): Einleitung. In: Elisabeth Gräb-Schmidt, Reiner Preul (Hg.): *Marburger Jahrbuch Theologie XXVI. Gemeinwohl*. Leipzig: Evangelische Verlangsanstalt, 1-16.
- Müller-Camen, Michael; Camen, Jutta (2018): Economy for the Common Good: Sonnentor. In: Eleanor O'Higgins und László Zsolnai (Hg.): *Progressive Business Models. Creating Sustainable and Pro-Social Enterprise*. Cham: Springer International Publishing, 123–142.
- Müller-Christ, Georg (2006): *Frames, Nachhaltigkeit und Wandel der Managementrationalitäten*. artec-Paper Nr. 131. Bremen: artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen.
- Münkler, Herfried/Fischer, Karsten (1999): Gemeinwohl und Gemeinsinn. Thematisierung und Verbrauch soziomoralischer Ressourcen in der modernen Gesellschaft. In: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (Hg.): *Berichte und Abhandlungen, Band 7*. Berlin: Akademie-Verlag, 237-265.
- Nelson, Jane (2004): *Leadership, Accountability, and Partnership: Critical Trends and Issues in Corporate Social Responsibility*. Report of the CSR Initiative Launch Event. Report No. 1. Cambridge: Corporate Social Responsibility Initiative.
- Nowakowski, Katharina Olympia (2014): *Mythos CSR: Unternehmen zwischen Moral und Profit. Die Gemeinwohl-Ökonomie als mögliche Antwort auf die sozialen, ökonomischen und ökologischen Gefährdungslagen unserer Zeit*. Masterarbeit.

Oberhollenzer, Ursula (2013): CSR-Management-Systeme. Was passt zu meinem Unternehmen? In: *Business Art*. Jahrgang 2013, Heft 3, 7–13. Internet: [http://www.businessart.at/images/doku/businessart-vergleich-csr-managementsysteme\\_2013\\_03.pdf](http://www.businessart.at/images/doku/businessart-vergleich-csr-managementsysteme_2013_03.pdf) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

Offe, Claus (2002): Wessen Wohl ist das Gemeinwohl? In: Lutz Wingert, Klaus Günther (Hg.): *Die Öffentlichkeit der Vernunft und die Vernunft der Öffentlichkeit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 459-488.

Ollé Espluga, Laia (2017): Gemeinwohl Ökonomie: Arbeitsplatzqualität und Gesundheit. Abstract zum Projekt. Internet: [https://pf.fwf.ac.at/project\\_pdfs/pdf\\_abstracts/m2158d.pdf](https://pf.fwf.ac.at/project_pdfs/pdf_abstracts/m2158d.pdf) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

Papier, Hans-Jürgen (2016): Freiheit und Gemeinwohl. In: Hans-Jürgen Papier, Timo Meynhardt (Hg.): *Freiheit und Gemeinwohl. Ewige Gegensätze oder zwei Seiten einer Medaille?* Berlin: Tempus Corporate, 13-35.

Posse, Dirk (2015): *Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Eine theoretische und empirische Untersuchung*. Heidelberg: Vereinigung für Ökologische Ökonomie.

Rawls, John (2002): *Geschichte der Moralphilosophie, Hume – Leibniz – Kant – Hegel*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Rawls, John (1993): *Politischer Liberalismus*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

RNE – Rat für Nachhaltige Entwicklung (2014): *Deutscher Nachhaltigkeitskodex 2014*. Internet: [www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user\\_upload/dnk/dok/kodex/RNE\\_Der\\_Deutsche\\_Nachhaltigkeitskodex\\_DNK\\_Aktualisierung\\_August\\_2014.pdf](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/kodex/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_Aktualisierung_August_2014.pdf) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

Robinson, John (2003): Future subjunctive: backcasting as social learning. *Futures*. Volume 35, Issue 8, 839–856.

Robinson, John/Burch, Sarah/Talwar, Sonia/O'Shea, Meg/Walsh, Mike (2011): Envisioning sustainability: Recent progress in the use of participatory backcasting approaches for sustainability research. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 78, Issue 5, 756–768.

Ruggie, John (2000): Globalization, the Global Compact and Corporate Social Responsibility. *Transnational Associations* 52, No. 6, 291-294.

Schaltegger, Stefan/Hansen, Erik G./Lüdeke-Freund, Florian (2015): Unterschätzter Nachhaltigkeitstransformator von Märkten und Regionen. Nachhaltiges Unternehmertum. *Ökologisches Wirtschaften*. Jahrgang 30, Heft 3, 21–23.

Schmidpeter, René (2012): Gemeinwohl-Ökonomie à la Felber – eine kritische Betrachtung. Gutachten im Auftrag der Julius Raab Stiftung. Internet: [https://www.ecogood.org/media/filer\\_public/cb/8f/cb8ff905-149d-49d0-8420-1c7a5e8ca145/begutachtung\\_schmidpeter\\_2013\\_18\\_seiten.pdf](https://www.ecogood.org/media/filer_public/cb/8f/cb8ff905-149d-49d0-8420-1c7a5e8ca145/begutachtung_schmidpeter_2013_18_seiten.pdf) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).

Schneider, Andreas/Schmidpeter, René (Hg.) (2012): *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Schneidewind, Uwe/Palzkill, Alexandra/Scheck, Hanna (2012): Der Beitrag von Unternehmen zur großen Transformation. In: Rüdiger Hahn, Henrik Janzen, Dirk Matten (Hg.): *Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Hintergründe, Schwerpunkte und Zukunftsperspektiven. Festschrift für Professor Dr. Gerd Rainer Wagner*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 497–527.

Schultheis, Franz/Schulz, Kristina (2005): *Gesellschaft mit begrenzter Haftung. Zumutungen und Leiden im deutschen Alltag*. Konstanz: UVK.

Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: Norton & Company.

Smith, Adam (1999): *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*. München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung.

Smith, Adam (1976): An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations. In: D. D. Raphael, A. L. Macfie (Hg.): *The Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith* Bd. 2, Volume 1 & 2. Oxford: Oxford University Press.

Solomon, Robert C. (2005): Sympathie für Adam Smith. Einige aktuelle philosophische und psychologische Überlegungen. In: Christel Fricke und Hans-Peter Schütt (Hg.): *Adam Smith als Moralphilosoph*. Berlin/New York: De Gruyter, 251-276.

Sommer, Bernd (2017): Externalisation, Globalised Value Chains and the Invisible Consequences of Social Actions, *Historical Social Research*, Volume 43, Issue 2, 114-132.

Sommer, Bernd/Kny, Josefa/Stumpf, Klara/Wiefek, Jasmin (2016): Gemeinwohl-Ökonomie: Baustein zu einer ressourcenleichteren Gesellschaft? In: Rogall, Holger et al. (Hg.): Im



*Brennpunkt Ressourcenwende - Transformation zu einer ressourcenleichten Gesellschaft.* Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie, Bd. 5. Marburg, 237-253.

Strauss, Anselm L./ Corbin, Juliet M. (1990): *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.* Newbury Park, Calif.: Sage Publications.

Svenfelt, Åsa/Engström, Rebecka/Svane, Örjan (2011): Decreasing energy use in buildings by 50% by 2050 — A backcasting study using stakeholder groups. *Backcasting for Sustainability. Technological Forecasting and Social Change.* Volume 78, Issue 5, 785–796.

Systain Consulting GmbH (2015): *Systematischer Vergleich etablierter CSR-Instrumente untereinander sowie mit dem Ansatz der Gemeinwohl-Ökonomie.* Ergebnisbericht, Modul B. Interner Bericht. Hamburg.

UBA - Umweltbundesamt/ BMU - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.) (2013): *EMAS in Deutschland - Evaluierung 2012.* Dessau: UBA/ BMU.

Unger, Aysa (2013): *Nachhaltigkeit in der Gemeinwohl-Ökonomie.* Masterarbeit.

van de Kerkhof, Marleen/Wieczorek, Anna (2005): Learning and stakeholder participation in transition processes towards sustainability. Methodological considerations. *Technological Forecasting and Social Change.* Volume 72, Issue 6, 733–747.

Vergragt, Philip J./Quist, Jaco (2011): Backcasting for sustainability. Introduction to the special issue. *Technological Forecasting and Social Change.* Volume 78, Issue 5, 747–755.

Viest, Oliver (2017): Die Gemeinwohl-Bilanz als Orientierungsrahmen für gesellschaftsgestaltendes Handeln. In: Ludwig Theuvsen, René Andeßner, Markus Gmür und Dorothea Greiling (Hg.): *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit.* Wiesbaden: Springer Gabler, 149–158.

Visser, Wayne (2011): *The age of responsibility. CSR 2.0 and the new DNA of business.* Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.

Wiefek, Jasmin/Heinitz, Kathrin (im Erscheinen): Common Good-Oriented Companies: Exploring Corporate Values, Characteristics and Practices That Could Support a Development Towards Degrowth. *Management Revue.*

Wlucka, Katrin (2012): *Die Gemeinwohl-Bilanz zur Bewertung des Nachhaltigkeitsmanagements in KMU, dargestellt am Beispiel Märkisches Landbrot GmbH.* Masterarbeit.

Zapf, Wolfgang (1989): Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*. 40. Jahrgang, Heft 1/2, 170-183.