



## Die Gemeinwohl-Ökonomie aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Von Daniel Deimling | 04.05.2018

Gewinnerzielung ist kein Unternehmenszweck, sondern die Folge gesellschaftlicher Wertschöpfung. Eine Ergänzung zu Günter Grzegas [Kommentar](#) zur Gemeinwohl-Ökonomie um die betriebswirtschaftliche Perspektive.

Dem Shareholder Value-Ansatz, der sowohl die BWL als auch die unternehmerische Praxis dominiert, liegt eine implizite Gleichsetzung von Wertschöpfung und Gewinnerzielung und damit von Wert und Geld zu Grunde (vgl. [hier](#) und [hier](#)). Nach diesem Verständnis sollen Unternehmen alles produzieren und anbieten, womit sich Geld verdienen lässt, ungeachtet der Sinnhaftigkeit der Produkte und der Auswirkungen des Produktionsprozesses. Wert kann auch geschaffen werden, indem die Produktion – um es mit Marx zu sagen – „zugleich die Springquellen alles Reichtums untergräbt: die Erde und den Arbeiter.“ Erfolg bedeutet in diesem Denken, dass ein Unternehmen möglichst viel Geld verdient.

### Die Bewertung der nicht-monetären Faktoren

Hier bietet die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ), basierend auf der Theorie des Gründungsmitglieds von Attac-Österreich Christian Felber einen fundamentalen Perspektivwechsel. Kern der GWÖ ist die Bewertung der nicht-monetären betrieblichen Faktoren – operationalisiert durch die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz. Diese hat den Anspruch „die Werte der Gesellschaft zu den Werten der Wirtschaft“ zu machen. Gesellschaftliche Interessen sollen zur Grundlage der unternehmerischen Entscheidungen gemacht werden, das Gemeinwohl zum Maßstab für die Beurteilung von Unternehmen. Hinter

dieser Idee steht ein spezifisches Verständnis von Wertschöpfung:

„Der Finanzgewinn ist zu aussageschwach in Bezug auf die eigentlichen Ziele des Wirtschaftens: Schaffung von Nutzwerten, Bedürfnisbefriedigung, Sinnstiftung, Teilhabe aller, Mitbestimmung, Geschlechterdemokratie, ökologische Nachhaltigkeit, Lebensqualität. Der Finanzgewinn sagt nichts über die Mehrung des Gemeinwohls aus.“ (Christian Felber)

## Die Entthronung des Gewinnprinzips

Erhellend ist die These Christian Felbers, dass wir unternehmerischen Erfolg heute paradoxerweise an den Mitteln des Wirtschaftens messen (Geld, Kapital, Finanzgewinn) und nicht an den Zielen (Bedürfnisbefriedigung, Lebensqualität, Gemeinwohl). In der GWÖ ist der Finanzgewinn Mittel zum Zweck der Gemeinwohlmehrung, die durch die Schaffung von Nutzwerten in einem naturverträglichen und sozial gerechten Produktionsprozess realisiert wird.

Peter Ulrich, Begründer der »Integrativen Wirtschaftsethik«, schrieb einst, dass die Verfolgung eines frei gewählten Unternehmenszwecks nur insoweit legitim sei, wie dieser im Lichte aller von der Zweckverfolgung Betroffenen gerechtfertigt ist. Jede ernsthafte, nicht auf eine Apologetik verkürzte Unternehmensethik beginne mit dem Grundsatz, dass Unternehmer nur solche Unternehmenszwecke verfolgen sollen, die ethisch verantwortbar seien. Es gehe darum, das unternehmerische Erfolgs- und Gewinnstreben kategorisch der normativen Bedingung der Legitimität unterzuordnen. Unternehmen dürfen, vereinfacht ausgedrückt, nur noch Geld verdienen, wenn die Auswirkungen ihrer Wertschöpfung für Mensch und Umwelt nicht negativ sind. Ulrich Thielemann, der meines Erachtens wichtigste Wirtschaftsethiker in Deutschland, formuliert einen ergänzenden Gedanken:

„Vielmehr muss der Gewinn überhaupt entthront werden. Er muss vom Status des übergreifenden Prinzips in den Status eines *Gesichtpunktes neben anderen* überführt werden. Vieles, vielleicht das meiste, von dem, was zu tun oder zu unterlassen als »unmöglich« erklärt wird, wird dann sofort »möglich«. Es wird nämlich möglich gemacht, vor allem durch Unterlassungen – nämlich durch den Verzicht darauf, alles auszunutzen, was sich ausnutzen lässt.“ (Ulrich Thielemann)

Peter Ulrich und Ulrich Thielemann haben nichts mit der GWÖ zu tun (und wahrscheinlich sogar einiges an ihr zu kritisieren), aber bezüglich der Bedeutung des Gewinnprinzips stimmen sie inhaltlich überein mit der These, der Gewinn sei lediglich ein Mittel und kein Zweck. Jegliche Kritik an profitorientierten Unternehmen muss genau an diesem Punkt ansetzen: Gewinnerzielung ist kein Unternehmenszweck, sondern die Folge gesellschaftlicher Wertschöpfung! Selbstverständlich sollen Unternehmen keine finanziellen Verluste machen, aber eben auch keine Gewinne um der Gewinne willen. Der Gewinn ist nur ein klar begrenztes Mittel für klar definierte Zwecke.

## Unternehmerischen Erfolg anders messen

Im Gegensatz zu anderen Ansätzen, die den Neoliberalismus kritisieren, befasst sich die GWÖ nicht zuvörderst mit der Gesamtwirtschaft, sondern mit den Unternehmen: Ein Unternehmen ist nicht erfolgreich, wenn es einen hohen Finanzgewinn erzielt, sondern wenn es einen größtmöglichen Beitrag zum Gemeinwohl leistet.

Die Gemeinwohl-Bilanz misst unternehmerischen Erfolg in dieser Bedeutung. Grundlage für die Anfertigung einer Gemeinwohl-Bilanz ist die Gemeinwohl-Matrix, die fünf mehrheitsfähige Grund- und Verfassungswerte (Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, Demokratische Mitbestimmung und Transparenz) mit fünf Stakeholder-Gruppen des Unternehmens (Lieferanten, Geldgeber, Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaftliches Umfeld) in Beziehung setzt.

An den Schnittstellen der Matrix werden Gemeinwohlindikatoren zur Beurteilung unternehmerischen Verhaltens und dessen Beitrag zum Gemeinwohl formuliert, darunter die gerechte Verteilung von Arbeit und Einkommen, innerbetriebliche Demokratie, ethisches Beschaffungs- und Finanzmanagement, ethisches Verkaufen, ökologische Gestaltung der Produkte, Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte, Beitrag zum Gemeinwesen, sowie die Reduktion negativer ökologischer Auswirkungen.

Je nach Grad der Erfüllung der Gemeinwohlindikatoren bekommen die Unternehmen Punkte. Maximal kann ein Unternehmen 1000 Punkte erreichen. Die einzelnen Indikatoren und die dahinterstehenden Punktzahlen sind in einem umfassenden Handbuch detailliert und transparent beschrieben und erläutert, so dass nachvollziehbar wird, für welche Maßnahmen die Unternehmen welche Punktzahlen erhalten.

Aus der Gemeinwohl-Matrix wird ersichtlich, dass die Auswirkungen einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung sehr weitreichend berücksichtigt werden. Freilich ist ein Punktesystem nicht der Weisheit letzter Schluss, jedoch bietet die Gemeinwohl-Matrix und die darauf basierende Gemeinwohl-Bilanz einen Orientierungskorridor, mit dessen Hilfe Unternehmen ihren Beitrag zum Gemeinwohl sichtbar machen und erhöhen können. Die Vergabe der Punkte erfolgt durch ein externes Audit. Unternehmen, die eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen möchten, können sich von externen Beratern bei der Umsetzung der Ziele der GWÖ beraten lassen.

Im ersten Bilanzjahr 2011 erstellten 55 Pionierunternehmen eine Gemeinwohl-Bilanz. 2018 unterstützen über 2000 Unternehmen das Modell, rund 400 sind Mitglied oder haben bereits eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt. Die Gemeinwohl-Bilanz wird in einen Gemeinwohl-Bericht integriert, der veröffentlicht wird und Auskunft über die einzelnen Kriterien sowie die Entstehung der Bilanz gibt. Die Erstellung einer solchen Bilanz ist ein Schritt, um gesellschaftliche Ziele zur Grundlage einzelwirtschaftlicher Entscheidungen zu machen und damit einen neuen Wertbegriff zu implementieren.

## Vorschläge für die praktische Umsetzung

Als Vision formulieren die Vertreter der GWÖ folgendes: Auf der Makroebene (Gesamtwirtschaft) soll das BIP als Erfolgsindikator vom Gemeinwohl-Produkt abgelöst, auf der Mesoebene (Unternehmen) soll der Finanzbilanz eine Gemeinwohl-Bilanz vorangestellt und auf der Mikroebene (Investition)

sollen alle Kreditansuchen einer Gemeinwohl-Prüfung unterzogen werden.

Unternehmen mit guten Gemeinwohl-Bilanzen sollen als Anreiz rechtliche Vorteile erhalten: niedrigere Steuern, geringere Zölle, günstigere Kredite, Vorrang beim öffentlichen Einkauf, bei Forschungsprogrammen und ähnlichem. Ziel ist, dass ethische (ökologische, soziale) Produkte und Dienstleistungen billiger werden als unethische, wodurch sich ethische Unternehmen auf dem Markt durchsetzen. Dadurch würde (im besten Falle) die Paradoxie aufgehoben, dass gegenwärtig Produkte, die in einem umweltverträglichen und sozial gerechten Produktionsprozess erstellt wurden, zumeist teurer sind, als Produkte, die auf Basis der Exploitation von Arbeiter und Erde entstanden sind. Die Idee der GWÖ würde also indirekt zur Einpreisung der externen Kosten beitragen und im Erfolgsfall die Externalisierung stoppen.

Bilanzielle Überschüsse sollen in der GWÖ für Investitionen mit sozialem und ökologischem Mehrwert verwendet werden dürfen, für die Rückzahlung von Krediten, für Rücklagen und Ausschüttungen an die Mitarbeiter sowie für zinsfreie Kredite an Mitunternehmen. Nicht verwendet werden dürfen sie für Investitionen auf den Finanzmärkten, feindliche Übernahmen und Ausschüttungen an Personen, die nicht im Unternehmen mitarbeiten.

## Alternative zum Neoliberalismus

Es ist richtig, dass die GWÖ keine Alternative zum Kapitalismus und deshalb nichts für Systemkritiker ist. Beispielweise wird weder das Privateigentum an Produktionsmitteln ausgeschlossen noch das »Marktprinzip« in Frage gestellt. Auch ein gewisser Dogmatismus ist einigen Verfechtern der GWÖ nicht abzusprechen.

Das Modell ist jedoch, wie Günter Grzega schrieb, eine Alternative zum Neoliberalismus: Es macht konkrete Vorschläge, wie die schlimmsten sozialen und ökologischen Missstände in unserer Ökonomie beseitigt werden können (ohne das System an sich in Frage zu stellen).

Die größte Leistung der Theorie ist, dass sie das vorherrschende Denken darüber, was Unternehmen eigentlich sind und welchem Zweck sie dienen, völlig demontiert. Unternehmen sind nicht dazu da, um Geld zu verdienen, sondern um Wohlstand für alle Menschen zu schaffen und dabei die Grundlagen der Ökonomie (natürliche Ressourcen) zu erhalten.

---

*Felber, Christian (2010), Gemeinwohl-Ökonomie, Wien*

*Thielemann, Ulrich (2009), System Error – Warum der freie Markt zur Unfreiheit führt, Frankfurt*

*Ulrich, Peter (1997), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Stuttgart*

Veröffentlicht am: 04.05.2018

Erschienen unter:

<https://makroskop.eu/2018/05/die-gemeinwohl-oekonomie-aus-betriebswirtschaftlicher-sicht/>