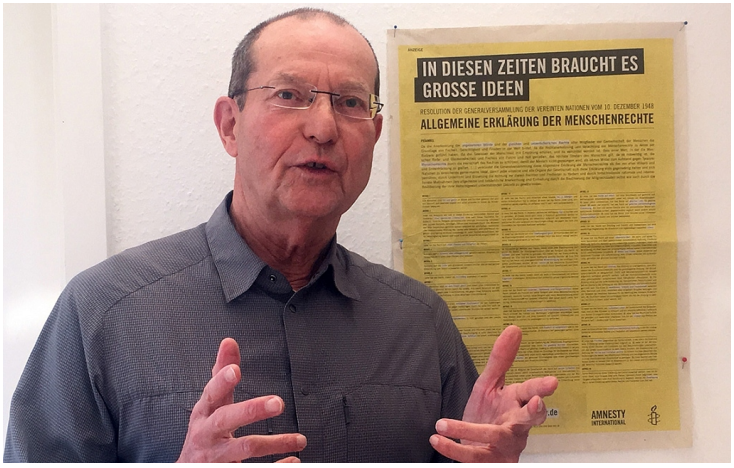
# Die Innovation des Geschäftsmodells durch öko-faire UnternehmerInnen




Die Ethik der Akteure in der Wirtschaft kommt kaum vom Fleck. Seit dem Rio-Summit 1992 steht die Aufgabe der Transformation in Richtung Nachhaltigkeit als Überlebensfrage der Menschheit im Raum. Dennoch macht die Wirtschaft weiterhin "business as usual" und besteht auf der kostenlosen Nutzung der Ökosysteme. Die Machthabenden immunisieren sich gegenüber dem gesellschaftlichen Dialog durch eine Pufferzone von Fake News oder durch Nachhaltigkeitsabteilungen und -berichte. Marktkonforme und korrupte Regierungen leisten Hilfe, die Großvermögen in ein Netzwerk von Steueroasen zu verschieben, und decken den Mantel des Schweigens darüber.

Angesichts dieser Kluft zwischen Wissen und Handeln darf gefragt werden: Leben wir im Einklang mit unseren Einsichten? Haben wir den Mut, unsere Gewohnheiten auf der Basis von Erkenntnissen zu verändern? Was an diesen Fragen möglicherweise falsch ist, ist der Gebrauch des Wortes 'Wir'. Denn es gibt sie sehr wohl, die Menschen, die im Einklang mit ihren Einsichten neue Wege gehen. Dieser Artikel lenkt den Blick auf einige von ihnen.

Öko-faire UnternehmerInnen zeigen am Beispiel ihrer Unternehmen den Weg in die Zukunft einer Wirtschaft, wie sie möglich ist. In Interviews mit 35 UnternehmerInnen konnte in einer Studie, die von Humanistic Management Practices (HMP) mit Unterstützung des Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) druchgeführt wurde, ein Muster von Einsichten, Haltungen und Handlungen nachgewiesen werden, das große Übereinstimmung zwischen den öko-fair inspirierten UnternehmerInnen verschiedener Branchen aufweist. Es scheint gerechtfertigt, von einem konsistenten Typ der Unternehmensführung zu sprechen, der sich im Denken der Interview-PartnerInnen aufzeigen lässt. Sie sind zudem seit Jahren erfolgreich im marktwirtschaftlichen Wettbewerb und beweisen, dass öko-faires Wirtschaften nicht nur möglich ist, sondern dauerhaft erfolgreich sein kann.

Sie leiten kleine, mittelständische und große Unternehmen in diversen Branchen (Tischlerei, Baumschule, Bäckerei, Steuerberatung, Druckerei, Marketing, Mode, Logistik, Bürohandel, Sondermaschinenbau, Handel usw.) und machen zusammen jährlich einen Gesamtumsatz von 840 Millionen Euro (2015) und beschäftigen fast 4.000 MitarbeiterInnen.1

Die UnternehmerInnen in der Studie unterscheiden sich tendenziell von der weit verbreiteten Wirtschaftsauffassung durch markante Merkmale:

- Sie zeigen eine hohe Bereitschaft, die Verantwortung für das Wohlergehen aller an der Wertschöpfung des Unternehmens Beteiligten, inklusive der Natur, anzuerkennen und umzusetzen.
- Das Konzept Nachhaltigkeit wird als rückwärtsgewandt und unzureichend empfunden und in der Praxis der Unternehmen zukunftsorientiert erweitert.
- In der betrieblichen Praxis werden humanistisch fundierte, das heißt menschenfreundliche Werte als Ziele formuliert. Eine einseitige Fixierung auf die Priorität der Gewinnerzielung wird abgelehnt.

- Die Ressourcen des Unternehmens werden für diese werte-orientierten Ziele eingesetzt und mit professioneller Führung, Managementsystemen und partizipativen Formen der MitarbeiterInnenbeteiligung umgesetzt.
- Auffällig sind die positiven, freudigen Gefühle, mit ökofairen Entscheidungen verbunden sind.
- Bedenken zum ökofairen, progressiven Wirtschaften betreffen vorwiegend die ökonomische Machbarkeit. Die Unternehmen suchen deshalb aktiv nach Lösungen, oft mithilfe von Innovationen und können teilweise auch KundInnen überzeugen, höhere Preise zu akzeptieren.
- Ein Teil der Gesprächspartner bekennt sich ausdrücklich zu einer ethisch reflektierten Unternehmensführung und entwickelt Praktiken, um die ethische Motivation zu erhalten beziehungsweise zu verstärken. Im Kontext des Unternehmens wird der Begriff Ethik allerdings wenig verwendet.

Diese Auffassung kommt einer Revolution des profit- und wachstumsgetriebenen Bewusstseins in der Wirtschaft gleich, wie es bisher dominiert. Der Beitrag ist ernst zu nehmen, denn er stammt von Menschen, die ihre Ideale im täglichen Wettbewerb umsetzen. Profite und Wachstum sind durchaus mit dieser öko-fairen Unternehmensführung vereinbar, verlieren aber ihre Kraft als Leitsterne und absolute Prioritäten bei Entscheidungen. Damit erweitert sich der Freiheitsgrad des unternehmerischen Handelns. "Das ist eine Form von Freiheit: Ich tue es so, wie ich das richtig finde und nicht, wie es mir ein vermeintlicher Markt diktiert" (ein/eine Interview-PartnerIn).

Das Verständnis der Verantwortung des Unternehmens wurzelt bei öko-fairen UnternehmerInnen in einem Werterahmen, der alle Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse einbezieht und der über rein wirtschaftliche Ziele hinausgeht. Der Rahmen wird ethisch prinzipiell gesetzt und ist nicht vorrangig am Eigennutz des Unternehmens orientiert.

Die Unternehmen vollbringen damit genau das, was in der konventionellen Wirtschaft als ausgeschlossen gilt: Sie verfolgen ihre eigenen Zwecke auf eine Art und Weise, die gleichzeitig auch den Ansprüchen aller Beteiligten inkl. der natürlichen Öko-Systeme Rechnung trägt.

Die konventionelle Wirtschaft sieht Umweltschäden und soziale Probleme als unbeabsichtigte und letztlich nicht zu verantwortende Konsequenzen der Wirtschaft. Bei Investitionen und anderen unternehmerischen Entscheidungen werden in diesem Wirtschaftstyp die sozialen und ökologischen Wirkungen meist gar nicht berücksichtigt oder dem Rendite-Kalkül untergeordnet.

## Das 'mental' im 'environmental'

Dieses Handeln erzeugt die Umweltverschmutzung - die 'environmental pollution'. Es ist einsehbar, dass der 'environmental pollution' ein Denken zugrunde liegt, das blinde Flecken hat und die Realität nicht vollständig abbildet. Daher ist es gerechtfertigt, von 'mental pollution' zu sprechen, die in der konventionellen Wirtschaft verbreitet ist. Die 'environmental pollution' ist die Konsequenz der 'mental pollution'. Denn das Geschehen im 'mind', das Wertesystem und das Weltbild steuern die Entscheidungen und prägen das Handeln.

- Aus diesem Grunde ist es in der Auseinandersetzung über die Verantwortung von Unternehmen wichtig, die mentale Dimension von Werten und Ethik anzusprechen, deren Inhalte zu diskutieren, und das Wirtschaften aus dem Verständnis der vermeintlich wertneutralen Gesetze des Marktes herauszuholen.
- Die ökofairen Unternehmen haben das Bewusstsein entwickelt, dass Unternehmen nicht pur als Privatwirtschaft und damit als Privatangelegenheit verstanden werden können, sondern dass sie in der Welt wirken und für diese Wirkungen verantwortlich sind. Die Auseinandersetzung um die dauerhaft machbaren Wege in die Zukunft wird in allen Branchen geführt: in der Agrarwirtschaft, in der Chemie, in der Automobilindustrie, in der Energiewirtschaft, um die meist umstrittenen Branchen zu nennen. Auch die Rolle des Staates und der Zivilgesellschaft werden kontrovers diskutiert. In diesen Auseinandersetzungen ist es sinnvoll, die Werte-Grundlagen, die Weltbilder und die Interessen aufzuzeigen, die hinter den widerstreitenden Auffassungen stehen.

- Denn die Maßstäbe für Entscheidungen in Wirtschaft und Staat müssen auf Werte-Systemen und Weltbildern basieren, die inklusiv sind, also alle Menschen und die natürlichen Lebensgrundlagen einbeziehen und das langfristige Wohlergehen aller erreichen wollen.

Einige der Ergebnisse der Studien sollen hier näher ausgeführt werden.

## Umfassende Unternehmensverantwortung

Was sind die Konturen der umfassenden **Unternehmens-Verantwortung** der Befragten?

Die **Auslöser** für eine breitere Fassung der Unternehmensverantwortung sind allen voran der Wunsch der UnternehmerInnen, mit ihrer beruflichen Tätigkeit die Welt zu verbessern. Weitere wesentliche Faktoren waren die Auseinandersetzung mit der Rolle und dem Einfluss der Position als UnternehmerIn und das Kennenlernen von humanistischen Werten im Elternhaus, Schule und/oder Gesellschaft.

Den **Verantwortungsumfang** beschreibt etwa die Hälfte ganzheitlich: anfangend bei der Verantwortung für die eigene Familie und den eigenen Lebensunterhalt wird eine Verantwortung für das Wohlergehen aller Anspruchsgruppen bis hin zu Umwelt und Gesellschaft formuliert. Für einige stehen die MitarbeiterInnen und die menschlichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens besonders im Vordergrund.

Die Verantwortung für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens wird von einem Drittel speziell erwähnt. Das steht aber keineswegs im Gegensatz zu ökologischen und sozialen Entscheidungen, sondern wird als Voraussetzung verstanden, um das Unternehmen zu sichern und auf ebendiesem öko-fairen Kurs halten zu können.

## Nachhaltigkeit soll ein zukunftstaugliches Konzept werden

Der **Nachhaltigkeits-Diskurs** wird von den Befragten kritisch gesehen. Die inflationäre Verwendung des Begriffs Nachhaltigkeit wird beklagt. Außerdem habe der Begriff eine mangelnde Erklärungskraft, so eine/r der Befagte/n: "Nachhaltig ist ja alles. [...] Wenn gemeint ist: umweltverantwortliches, zukunftsfähiges Verhalten, dann ist der Begriff unglücklich gewählt."

Die Essenz des Konzepts Nachhaltigkeit wird - durchaus im Einklang mit der öffentlichen Debatte - darin gesehen, bei Entscheidungen eine langfristige Perspektive einzunehmen und die Wirkungen der Wirkungen zu berücksichtigen. Dabei müssten die wirtschaftlichen Lebensbedingungen inter-national und inter-generational gerecht gestaltet werden.

Die Bedeutung des Begriffs müsse aber erweitert werden, um orientierend für die künftige Entwicklung zu sein:

- Das Konzept der triple-bottom-line, das eine Gleichwertigkeit der Themen Ökologie, Soziales und Ökonomie postuliert, solle bei betrieblichen Entscheidungen durch das Greifswalder Modell ersetzt werden, das den Vorrang des Respekts für die Natur betont. Danach sollen die sozialen Belange beachtet und erst als dritte Priorität die wirtschaftlichen Ziele berücksichtigt werden.
- Die Nachhaltigkeitsdiskussion sei zu defensiv auf die Vermeidung weiterer Schäden ausgerichtet und es solle stärker zukunftsgewandt aufgegriffen werden, wie die menschlichen Lebensbedingungen verbessert und die Natur restauriert werden kann.
- Der Begriff Nachhaltigkeit müsse klarer herausstellen, dass nur eine grundlegende Kehrtwende bei wirtschaftlichen Entscheidungen eine Heilung der ökologischen Systeme ermöglicht.
- Nachhaltigkeit solle zu einem prinzipiellen Konzept werden, das in jedem Schritt der Wertschöpfungskette den Einsatz von Materialien, Methoden und Menschen im Hinblick auf ökologische Verträglichkeit und soziale Fairness gestaltet.

Es ist mittlerweile das Paradox erkennbar, dass von Nachhaltigkeit ohne Zusätze nur noch gesprochen wird von Personen und Unternehmen, die es nicht ernst meinen mit der Nachhaltigkeit. Die aufrichtigen, engagierten AkteurInnen benutzen Begriffe wie starke Nachhaltigkeit, ethische Unternehmensführung, Gemeinwohl und betonen, dass Greenwashing weit verbreitet ist. Viele engagierte Unternehmen, so auch einige der Interviewten, gehen mittlerweile dazu über, die Restaurierung der Umwelt als Ziel zu markieren und sprechen von Heilung von Mensch und Natur.

## Licht- und Schatten in der Geschichte

Man kann die Geschichte der Menschheit als eine polare Beziehung zweier Seiten betrachten. Einerseits gibt es eine Lichtseite, die gekennzeichnet ist von Kreativität und der Errichtung von hochstehenden Zivilisationen. Andererseits kann man von einer Schattenseite sprechen, die vom Streben nach Macht und Beherrschung gekennzeichnet ist. Diese Seite führt zu vernichtenden Kriegen, Krisen und Katastrophen. Der Planet hat die Menschheit mit ihren Wirren bisher getragen. Jetzt erreicht die Kraft der Menschen ein Ausmaß, das den Planet verändert und die Stabilität des gesamten Erdsystems bedroht.

Damit ist in der Geschichte ein Moment erreicht, in dem es für die weitere Entwicklung entscheidend ist, ob es gelingt, ein Bewusstsein zu entwickeln, das die Verfolgung individueller Interessen in einen Rahmen einbettet, der zuvorderst die Lebensbedingungen des Planeten respektiert. Wenn dieses Niveau erreicht wird, ist es wahrscheinlich auch möglich, die Bedürfnisse **aller** menschlichen Gesellschaften zu respektieren.

Die Bewusstseinsformen, die bei den Befragten dieser Studie nachgezeichnet werden konnten, könnten einen Weg in die Zukunft eröffnen. Vorausgesetzt, dieses Bewusstsein gewinnt an Verbreitung. Diese Einsichten können jedoch durch keine Macht der Welt dekretiert werden. Die Menschheit ist darauf angewiesen, dass diese humanistischen Einsichten in möglichst vielen Personen, Unternehmen und Regierungen zum Durchbruch gelangen.

Das Wirken der öko-fairen UnternehmerInnen, die in dieser Studie interviewt wurden, ist ein wesentlicher Beitrag zu diesen Bestrebungen. In ihrem Denken konnte ein kohärentes Muster aufgezeigt werden. Sie 'erfinden' einen Typus der Unternehmensführung, der geeignet ist, von allen Organisationen nachgeahmt zu werden, die dazu beitragen wollen, die wirtschaftliche Macht der Menschen im Anthropozän in eine menschen- und lebensfreundliche Richtung zu lenken.

Das wirtschaftliche Handeln des Menschen hat von jeher nicht nur entscheidende Konsequenzen für seine materielle Situation, sondern prägt auch sehr entscheidend sein Denken über den Umgang mit anderen Menschen, Gruppen und Nationen sowie der Natur. Deshalb wird es auch für die Zukunft der Menschheit maßgeblich sein, inwieweit die Verantwortlichen in der Wirtschaft ihre ethische Verantwortung entwickeln und praktizieren.

Die neueste Veröffentlichung des Club of Rome stimmt mit diesen Überlegungen überein: "Die aktuellen Trends auf der Erde sind nicht nachhaltig. [?] Das unvermeidliche Ergebnis sind ökologische Zusammenbrüche, lokal sowie weltweit. [?] Wir laden Geschäftsleute ein, das Gemeinwohl und die langfristige Perspektive im Gegensatz zu den vierteljährlichen Berichten über den oberflächlichen finanziellen Erfolg zu stellen. [?] Wir laden die Wirtschaft ein, sich mit den politischen Entscheidungsträgern in Verbindung zu setzen, um den Rahmen für Rentabilität zu ändern, so dass die Beiträge zum Gemeinwohl finanziell belohnt und nicht bestraft werden."2

**Fußnoten:**

1) Die vollständige Studie ist hier zu finden: https://www.hm-practices.org/forschung/oeko-faire-unternehmerinnen-2017/

2) Von Weizsäcker, Ernst Ulrich - Eijkman, Anders (Hg.) (2017): "Wir sind dran - Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen", Gütersloh, S. 378 ff.

Der Autor

**Gerd Hofielen**

Gerd Hofielen, Oek BA, Psych MA. Jahrgang 1949. Geschäftsführer von Humanistic Management Practices gGmbH, erforscht, berät und unterstützt Unternehmen, die eine ethisch fundierte Führung wagen und den Weg der Transformation zu einer lebensdienlichen Wirtschaft vor-gehen. Er ist Mitglied bei UnternehmensGrün e.V. und fördert die Gemeinwohl-Ökonomie.