

## Kooperation statt Wettbewerb als Geschäftsmodell



Kann man Natur anders denken als in Knappheit und Wettbewerb? Friedrich Glauner entwickelt in seinem Buch "Alles neu" zusammen mit Dr. Bernd Villhauer, Geschäftsführer des Weltethos-Instituts Tübingen, ein alternatives Modell des ressourcenschöpfenden Wirtschaftens. Es stellt Kooperation und die Stiftung von Ressourcen und Mehrwerten in den Mittelpunkt.

Simone Belko sprach mit Friedrich Glauner über sein innovatives Konzept und teilt die Erkenntnisse von ihrem Interview hier.

### **Welche systemischen Probleme hat unser aktuelles Wirtschaftssystem?**

Glauner: Das systemische Problem unseres heutigen Wirtschaftens liegt im mentalen Modell, mit dem wir unsere wirtschaftlichen Austauschprozesse interpretieren, denn es führt uns zwangsläufig in fehlgeleitete Handlungsmuster. Konkret: Solange wir daran glauben, dass unternehmerischer Erfolg sich dort einstellt, wo sich Unternehmen an den ökonomischen Gegebenheiten von Knappheit, Wettbewerb, Wachstum und Erträgen ausrichten, wird dies zu einem fatalen Ressourcenraubbau führen. Viele Unternehmen sind immer noch davon überzeugt, dass der gestalterische Umgang mit knappen Mitteln nur dann zu Erträgen führt, wenn Unternehmen die prinzipiell unbegrenzten Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden besser wecken, adressieren und befriedigen können als ihre Wettbewerber. In dieser Logik gedacht, entsteht unternehmerischer Erfolg aus zwei Bausteinen. Erstens, dem erfolgreichen Anheizen immer neuer Wünsche und Bedürfnisse potentieller Kunden. Zweitens, der erfolgreichen Schöpfung von Erträgen. Sie setzt voraus, dass der Rückfluss aus dem knappen Mitteleinsatz höher ist als die zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse eingesetzten Mittel.

Dieser knappheitsbezogene Fokus auf Wachstum und Ertrag zwingt Unternehmen in eine Handlungslogik, die darauf abzielt, die Kosten des unternehmerischen Handelns so weit wie möglich zu minimieren bzw. auszulagern. Tun das aber alle Marktteilnehmer, um mit immer günstigeren Angeboten im Wettbewerb siegen zu können, führt dies zu "Gewinner nehmen alles"-Märkten. Das Ergebnis kennen wir: eine zunehmende Konzentration in der Hand weniger, die Hand in Hand geht mit einem zunehmenden Ressourcenraubbau auf der Ebene des Gesamtsystems. Hierbei werden die Marktmacht, Mittel und Erträge in der Hand von immer

weniger Gewinnern gebündelt. Alle anderen geraten dagegen immer stärker unter Druck, sich mit ihren eigenen Leistungen aufrechterhalten zu können.

Besonders manifestiert sich diese Entwicklung an den jüngst veröffentlichten Zahlen zur weltweiten Vermögensentwicklung im Pandemiejahr 2020. Während global gesehen alle Beschäftigten in 2020 einen persönlichen Einkommensrückgang von durchschnittlich 8 % und in Summe von rund 3.700 Milliarden US-\$ verzeichneten, konnten die weltweit 2.365 Milliardäre im gleichen Zeitraum ihr Privatvermögen um rund 4.000 Milliarden US-\$ auf 12.400 Milliarden und damit innerhalb von nur einem Jahr um rund 50% steigern. Allein bei Jeff Bezos, dem Gründer von Amazon, war dies in 2020 ein Vermögenszuwachs von rund 80 Mrd. US-\$ von 110 Mrd. US-\$ in 2019 auf 190 Mrd. US-\$ Ende 2020.

Der springende Punkt bei dieser Entwicklung ist dabei nicht allein ein Ungleichheitsproblem, das man mit gesetzgeberischen Mitteln lindern könnte. Nein, die Wachstums- und Ertragslogik unseres heutigen Wirtschaftens selbst führt systematisch zu Raubbaueffekten, die wie die Tatbestände der zunehmenden Ungleichheit, des Klimawandels, des Artensterbens, des Verlustes von fruchtbaren Mutterböden und sonstiger lebensrelevanter Ressourcen eine Gefahr für den Fortbestand der Menschheit darstellen.

### **Autokratische Regierungsformen sind weltweit auf dem Vormarsch, in Demokratien wächst das Misstrauen der Bevölkerung gegenüber politischen Eliten. Welche gesellschaftlichen Folgen hat es, wenn wir so weitermachen wie bisher?**

Glauner: Dass autokratische Regierungsformen auf dem Vormarsch sind, zeigt der jährlich vom "The Economist" veröffentlichte Demokratieindex. Seit Jahren nimmt der Index leicht, aber stetig ab. Der Grund hierfür ist auch hier das Problem, wie sich im Zeichen der globalisierten Wirtschaft die einzelnen Gesellschaften entwickeln. Denn die mit der Globalisierung einhergehenden Veränderungen, beispielsweise auf dem Arbeitsmarkt, führen oft dazu, dass die in der Selbstwahrnehmung entstehenden Verlierer sich hinter die Heilsversprechen scheinbar starker "Führer" scharen, in der Hoffnung, von diesen gerettet zu werden.

Dabei handeln diese selbsternannten Retter, Schützer und Bewahrer selbst in der ökonomischen Logik der Externalisierung. Bestes Beispiel hierfür ist Donald Trump's "America first"-Schlachtruf. Er richtete sich ja insbesondere an die weiße US-amerikanische Arbeiterschaft im sogenannten "Rostgürtel", die ins Hintertreffen geraten war, weil ihre Arbeitsplätze im globalen Wettbewerb wegrationalisiert und die Produktion etwa von Eisen und Stahl ins Ausland verlagert wurde. Ihnen versprach Trump erneuten Wohlstand, der auch dadurch geschöpft werden sollte, dass der Rest der Welt mit Strafzöllen belegt worden ist.

Hier taucht sie wieder auf, die ökonomische Externalisierungslogik, bei der es strategisch sinnvoll und geboten ist, dem Wettbewerber Kosten aufzubürden, um sich so selbst doppelt besser stellen zu können. Denn die Wettbewerber erfahren eine doppelte Schlechterstellung durch höhere Kosten und folglich geringere eigene Mittel. Solche Antworten auf die aktuell drohenden Problemlagen sind aber die falsche Reaktion. Sie heizen die Raubbauspiralen an, anstatt sie zu lösen, was angesichts der globalen Natur der Problemlagen nur im gemeinsamen Schulterschluss gelingen kann. Auch hier gilt deshalb der Kernsatz für nachhaltigen Erfolg: "Kooperation schlägt selbstbezogenen Wettbewerb!"

"Zukunftsfähige Unternehmen lernen von der Natur. Sie begreifen, dass jedes Unternehmen ein lebendes System ist, das auf längere Sicht gesehen nur dort erfolgreich bleibt, wo es sich an den universellen Erfolgsprinzipien der Natur ausrichtet: Die Natur ist ein sich selbst regulierender Prozess symbiotisch ineinandergreifender Nutzenstiftungs- und Ressourcenschöpfungskreisläufe."

(Friedrich Glauner)

### **Sie entwickeln in Ihrem aktuellen Buch "Alles neu" eine neue Logik des "ethikologischen Wirtschaftens". Was verstehen Sie darunter?**

Glauner: Ein beträchtlicher Teil des Kanons des heutigen ökonomischen Denkens hat sich zeitgleich mit der Aufklärung und den Naturwissenschaften entwickelt. Hierbei stand der Mensch als Ziel, Zweck und bevorzugter Nutznießer der Schöpfung im Mittelpunkt. Die Natur wurde dabei aus der Perspektive der Ökonomie interpretiert. Wir haben unterstellt, dass auch die Natur ein knappheitsfixierter Markt sei, bei dem nur jene gewinnen, die im Wettbewerb aller gegen alle den Sieg davon tragen.

Aber die Natur lebt nicht nur aus dem Prinzip von Knappheit, Kampf und Wettbewerb. Vielmehr ist sie der Ort, wo durch vielfältigste Formen der symbiotischen Kooperation von unterschiedlichsten Arten und Lebewesen gemeinsam die Ressourcen geschöpft werden, von denen sich das System und seine Elemente, eben die einzelnen Organismen und Lebewesen selbst nähren. Verstehen wir dieses Prinzip, haben wir den Schlüssel in der Hand, wie wir mit Unternehmertum zukunftsfähig werden können.

Zukunftsfähige Unternehmen lernen von der Natur. Sie begreifen, dass jedes Unternehmen ein lebendes System ist, das auf längere Sicht gesehen nur dort erfolgreich bleibt, wo es sich an den universellen Erfolgsprinzipien der Natur ausrichtet: Die Natur ist ein sich selbst regulierender Prozess symbiotisch ineinandergreifender Nutzenstiftungs- und Ressourcenschöpfungskreisläufe. Hierbei werden von den beteiligten Organismen auf allen Ebenen des Gesamtsystems mehr und neue Ressourcen geschöpft, als in den Prozessen von den einzelnen Elementen des Systems genutzt oder verbraucht worden sind.

Aus diesem Ressourcenschöpfungsprinzip der Natur leitet sich das Paradigma zukunftsfähigen Wirtschaftens ab. Es begreift, dass Unternehmen lebende Systeme sind, in denen Menschen mit Menschen symbiotisch-kooperativ zusammenwirken müssen, wenn sie für Menschen einen tragfähigen Nutzen stiften wollen. Deshalb steht beim Paradigma zukunftsfähigen Wirtschaftens der Faktor Mensch sowie substantielle Mehrwertstiftungen im Zentrum des Geschäftsmodells. Mit diesem doppelten Fokus verknüpfen zukunftsfähige Unternehmen die Logik der Werte (Ethik) mit der Logik der Natur (Ökologie) zu einer neuen Logik des ethikologischen, sprich ressourcenschöpfenden Wirtschaftens.

### **Welche Rolle spielt die Digitalisierung beim Wandel zu zukunftsfähigen Geschäftsmodellen?**

Glauner: Betrachten wir die Digitalisierungsdynamik durch die Brille des ethikologischen Wirtschaftens, hat sie ein Janusgesicht. Stellt sie sich in den Dienst der alten ökonomischen Logik, ist sie ein Brandbeschleuniger der heutigen Raubbauspinalen. Das mit dem Digitalisierungsversprechen einhergehende "schneller, höher, weiter" - ökonomisch ist es das Versprechen von Skalierbarkeit sowie dem Aufbau von Geschäftsmodellen, die die "Gewinner-nehmen-alles"-Märkte bedienen - beschleunigt nämlich das Auseinanderdriften von Gewinnern und Verlierern sowie den immer weiter um sich greifenden Ressourcenraub. Stellt sich die Digitalisierung dagegen in den Dienst eines ethikologischen Wirtschaftens, ist sie ein Instrument, das Menschen dazu befähigt an ressourcenschöpfenden Prozessen aktiv teilhaben und so an einem zukunftsfähigen Wirtschaften mitwirken zu können.

### **Unternehmen, die Neues wagen wollen, sehen sich oft fehlenden gesetzlichen Bestimmungen gegenüber, zum Beispiel im Bereich neuer Technologien. Wie können Unternehmen ihr Geschäftsmodell trotzdem langfristig erfolgreich gestalten?**

Glauner: Meines Erachtens sind für Unternehmen, die neue Wege gehen wollen, fehlende gesetzliche Bestimmungen nicht das zentrale Problem. Relevanter ist vielmehr, mit welchem Modell des Wirtschaftens sie neue Wege gehen wollen. Beharren sie - wie viele der heutigen Nachhaltigkeitsmodelle - auf den Begrifflichkeiten von Knappheit, Wettbewerb und Erträgen, halten sie zwar ein Verantwortungsbewusstsein hoch, das auf schonenden Umgang mit knappen Ressourcen drängt, bleiben aber in der Psychologie des alten Denkens stecken.

Wo wir in Knappheiten denken, verfallen wir in Angst und Gier und beginnen zu horten. Und wo wir in Kategorien von Wettbewerb und Erträgen denken, unterliegen wir psychologisch dem Drang, zu externalisieren. Damit aber bleibt der eigentliche Schlüssel für ein zukunftsfähiges Wirtschaften verborgen. Dieser liegt in den Antworten auf die Frage, wie wir mit unseren Geschäftsmodellen Ressourcenschöpfungsprozesse aktivieren können, die auf allen Ebenen der eigenen Unternehmung und seiner Umgebungssysteme zu Mehrwerten und Ressourcenschöpfungen führen, die nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch die Elemente und Systeme seiner Umgebung kräftigen.

Hierzu müssen Unternehmen alle Kapitalformen in den Blick nehmen, die das Unternehmen als lebendes System für sich und seine Umgebungssysteme zu entwickeln und zu schöpfen hat, wenn es zukunftsfähig erfolgreich wirtschaften will. In diesem Perspektivwechsel wird der einseitige Fokus auf ökonomische Erträge ersetzt durch einen Fokus, bei dem auch die Schöpfung von Bewusstseinskapital, emotionalem Kapital, gesellschaftlichem (institutionellem) Kapital, Humankapital, kulturellem Kapital, natürlichem Kapital sowie Sinn-, Sozial-, technischem und Wertekapital im Zentrum der unternehmerischen Aktivitäten steht.

### **Welche Praxistipps haben Sie konkret für Gründer?**

Glauner: Sie sollten Mut haben. Es liegt an uns allen, ob und auf welche Weise wir die Zukunft gestalten. Dabei nehmen Gründerinnen und Gründer, Unternehmer und Unternehmerinnen sowie Start-ups und Unternehmen eine besondere Stellung ein. Denn sie alle sind es gewohnt, häufig neue Wege zu gehen. Zudem können sie oft gut organisieren und sie haben in der Regel keine Angst, dabei auch ins Risiko zu gehen.

Damit dies nicht blauäugig geschieht, sollte ihr Mut mit Vorsicht - betriebswirtschaftlich gesprochen mit einem guten Plan - unterfüttert werden. Natürlich kann auch ein noch so guter Plan niemals den gesicherten Weg zum Erfolg weisen. Ihn aber zu erstellen ist die Königsdisziplin, wenn es darum geht, auf dem Weg zum Erfolg das Scheitern weniger wahrscheinlich werden zu lassen.

Ein guter Plan muss dazu auch das mögliche Scheitern ohne Angst und Scheuklappen in Rechnung stellen, damit man auf alle Eventualitäten vorbereitet bleibt. Warum aber ist das für Gründungen unerlässlich? Weil gut 80% aller Start-ups innerhalb der ersten drei Jahre ihrer Gründung scheitern. Die Hauptgründe dafür sind ein diffuses oder im Markt nicht nachgefragtes Nutzenversprechen, Probleme im Team und bei der Organisationsentwicklung sowie ungenügende Mittel zum Aufbau der Unternehmung.

Wo sich aber ein Start-up oder ein Unternehmen an den Paradigmen ethikologischen Wirtschaftens ausrichtet und sein Nutzenversprechen mit Sorgfalt analysiert und plant, schöpft es die Motivations-, Begeisterungs-, Sinnressourcen, mit denen es dann auch die finanziellen Mittel für die erfolgreiche Gründung einwerben kann. Wo das der Fall ist, werden solche Unternehmen zu den aktiven Leistungsträgern, mit denen wir insgesamt unsere Zukunftsfähigkeit absichern können.

HINWEIS: Das Interview erschien zuerst unter:

[morethandigital.info/kooperation-statt-wettbewerb-als-geschaeftsmodell/](https://morethandigital.info/kooperation-statt-wettbewerb-als-geschaeftsmodell/)

Zur Person



### **Dr. Friedrich Glauner**

Dr. Friedrich Glauner verbindet interdisziplinärer Forschungsexpertise zu den Treibern menschlichen und institutionellen Handelns mit langjähriger unternehmerischer Praxis an der Schnittstelle von Wirtschaft und Wissenstransfer. Als Permanent Fellow und Projektmanager im Praxistransfer hat er am Weltethos-Institut das "Wertcockpit" zur Steuerung von Organisationskulturen sowie das "Tübinger Entwicklungsmodell für ethikologisches Wirtschaften" entwickelt. Es verknüpft die ethischen Grundlagen gelingender Kooperation mit den ökologischen Prinzipien symbiotischer Austauschsysteme zu einem ganzheitlichen Ansatz, bei dem auf allen Ebenen des Wirtschaftens mehr Ressourcen geschöpft als in den Prozessen genutzt und verbraucht werden. Sein

aktuelles Buch heisst "Alles Neu".

Die Autorin



### **Simone Belko**

Sprach- und Europawissenschaftlerin Simone Belko engagiert sich für digitale Mündigkeit in einer vernetzten Wissensgesellschaft. Nach Stationen als PR-Managerin und Journalistin leitete sie in der Online Games Branche die Lokalisierung und das Community Management internationaler Produkte. Aktuell ist sie beim FinTech FINEXITY für Customer Experience und die Strukturierung von IT-Prozessen zuständig.