



# **Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen**

## **The Influence of the Economic Model of the Economy for the Common Good on the Emergence of Management Innovations**

### **Bachelorarbeit**

im Studiengang Betriebswirtschaftslehre

in der Fakultät Sozial- und  
Wirtschaftswissenschaften

der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Lehrstuhl: Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Innovationsmanagement

Inhaber/Gutachter: Professor Dr. Alexander Fliaster

Betreuer/in: M.Sc. Tanja Golly

Verfasser/in: Alessandra Hensel

Matrikelnummer: 1596782

Adresse: Hindenburgstraße 17, 73728 Esslingen

E-Mail: [alessandra-georgina.hensel@stud.uni-bamberg.de](mailto:alessandra-georgina.hensel@stud.uni-bamberg.de)

Studiengang: Bachelor Betriebswirtschaftslehre

6. Fachsemester / 6. Hochschulsesemester

Datum der Abgabe: 01.09.2013

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

Meinen Eltern, ihren Lebensgefährten und meinen Brüdern danke ich für die ständige Motivation und Unterstützung während meiner beruflichen Ausbildung, ohne die diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Herrn Prof. Dr. Fliaster gilt mein herzlicher Dank dafür, dass ich unter seinem Lehrstuhl diese Bachelorarbeit anfertigen konnte und er mir die Freiheit gelassen hat, die Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu entwickeln. Besonders danke ich meiner Betreuerin Frau Golly für die Motivation und konstruktive Unterstützung vor und während der Bearbeitung. An sie konnte ich mich jederzeit mit meinen Fragen und Bedenken wenden.

Ein besonderer Dank gilt Frau Pröbß von Manager ohne Grenzen, die mir Kontakte vermittelte und mich in die Gemeinwohlökonomie einführte.

Herzlichen Dank auch an alle Experten, die sich die Zeit genommen haben mit mir das Interview zu führen und mir geduldsam jede einzelne Fragen beantworteten. Ohne ihre Bereitschaft, wäre diese Arbeit nicht machbar gewesen.

Bedanken möchte ich mich auch bei bei meinem Vater Roland Hensel, meiner Mutter Adriane Hensel, ihrem Lebensgefährten Siegbert Schäfer, Carla Single, Annelina Waller, Johanna Höhn und Luisa Gärtner, die mir mit viel Engagement und guten Ideen zur Seite standen.

Großer Dank gebührt auch meinem Freund Florian Rall, der während des letzten halben Jahres auf viel gemeinsame Zeit verzichten musste und stets ein offenes Ohr und eine warme Küche für mich hatte.

## **Abstract**

Um herauszufinden, ob durch den Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf das Management eine Managementinnovation entsteht, wurde eine empirische Studie erhoben. Die empirische Studie wurde mit Hilfe eines Experteninterviews durchgeführt. Das Interview wurde mit Experten von Unternehmen geführt, die sich an der Gemeinwohlökonomie beteiligen. Um sich an dem Wirtschaftsmodell „Gemeinwohlökonomie“ zu beteiligen, wird eine Gemeinwohlbilanz für das Unternehmen erstellt. Das besondere an dieser Bilanz ist, dass sie auf nachhaltigen und sozialen Werten beruht, wie Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit sowie Demokratische Mitbestimmung und Transparenz.

Um die Problemstellung zu behandeln werden die vier Managementinnovationsprozessstufen von Birkinshaw und Mol herangezogen. Eine Managementinnovation ist gegeben, wenn die vier Stufen: Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand, Inspiration aus anderen Quellen, Innovation sowie interne und externe Bewertung durchlaufen werden. Das Experteninterview wurde nach den vier Managementinnovationsprozessstufen aufgebaut und nach ihnen analysiert. Dadurch konnte eine Verbindung zwischen der Gemeinwohlökonomie und der Managementinnovation hergestellt werden. Mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring konnte der Einfluss der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen in umfangreichen und detaillierten Untersuchungsergebnissen festgehalten werden.

Das Ergebnis ist, dass das Wirtschaftsmodell der Gemeinwohlökonomie Einfluss auf die Entstehung von Managementinnovationen hat. Der Einfluss zeigt sich in Form von umgesetzten Maßnahmen und deren Auswirkungen auf das Management sowie das gesamte Unternehmen durch die Erstellung der Gemeinwohlbilanz.

Unter den betrachteten Unternehmen befanden sich auch solche, bei denen keine Auswirkungen auf das Management festgestellt wurden. Der Grund dafür kann beispielsweise die Größe des Unternehmens sein, unumgängliche Regeln, ungeeignete Rahmenbedingungen oder Ablehnung in der Gesellschaft. Um ein soches Wirtschaftsmodell umzusetzen muss ein genereller radikaler Wertewandel stattfinden. Der Zeitpunkt ist jetzt noch zu früh.

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>1 Neuordnung der Wirtschaft durch die Gemeinwohlokonomie .....</b>	<b>1</b>
1.1    Problemstellung .....	1
1.2    Vorgehensweise .....	2
<b>2 Das Konzept des Wirtschaftsmodells "Gemeinwohlokonomie" .....</b>	<b>2</b>
2.1    Visionen und Ziele .....	5
2.2    Bausteine .....	9
<b>3 Managementinnovation .....</b>	<b>11</b>
3.1    Managementinnovationsprozess .....	13
3.1.1    Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand .....	14
3.1.2    Inspiration aus anderen Quellen .....	14
3.1.3    Innovation .....	15
3.1.4    Interne und externe Bewertung .....	16
3.2    Beschleunigung des Managementinnovationsprozesses .....	17
<b>4 Empirische Untersuchung .....</b>	<b>18</b>
4.1    Untersuchungsdesign .....	18
4.2    Untersuchungsergebnisse .....	21
4.2.1    Analyse nach den vier Managementinnovationsprozessstufen .....	21
4.2.2    Qualitätsprüfung .....	33
<b>5 Fazit und Ausblick .....</b>	<b>34</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>IX</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>X</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

BIP	Bruttoinlandsprodukt
CSR	Corporate Social Responsibility
F&E	Forschung und Entwicklung
GE	General Electric
GSK	GlaxoSmithKline
GWÖ	Gemeinwohlökonomie
MI	Managementinnovation

## **Tabellenverzeichnis**

### **Tabelle 1: Gemeinwohlmatrix**

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Gemeinwohlmatrix 4.1 (2013).....10

### **Tabelle 2: Experteninformationen**

Quelle: Eigene Darstellung;.....19

# 1 Neuordnung der Wirtschaft durch die Gemeinwohlökonomie

## 1.1 Problemstellung

Die Parabel aus der griechischen Mythologie zeigt die Problemstellung deutlich auf: “Der Gott Dionysus gewährte dem phrygischen König Midas den Wunsch, dass alles, was er berühre, sich in Gold verwandeln solle. Die Erfüllung dieses Wunsches hatte aber [schwerwiegende] Folgen. Auch Wasser verwandelte sich in Gold, so dass sich König Midas nicht mehr waschen und [...] erfrischen konnte. Schlimmer noch: Auch Speise und Trank wurden zu Gold, und König Midas wäre, obwohl er sprichwörtlich in Geld “schwamm”, verhungert und verdurstet, wenn Dionysus ihn nicht von den Folgen [befreit] [...] hätte (Schwarz-Herion 2005, S.1).

Die Folge daraus ist, dass Geld/Gold alleine nicht glücklich und zufrieden macht. Es kann nicht alle Bedürfnisse des Menschen befriedigen. Doch am Geld wird der Wohlstand gemessen. Um genau zu sein am BIP. “Berechnet wird es als die Summe aller Güter und Dienstleistungen, die in einem Jahr in einem Land oder einer Staatengemeinschaft als Endprodukte erzeugt werden. Das Bruttoinlandsprodukt ist der Maßstab für Wirtschaftskraft, in Medien und Politik gilt das BIP als der Wohlstandsindikator schlechthin. Doch über unser tatsächliches Wohlergehen sagt es nichts. Die Unzufriedenheit darüber wächst, Bürger [...] machen sich auf die Suche nach Alternativen“ (Handelsblatt 2011, S.1). Für das Jahr 2013 ist das BIP, laut des statistischen Bundesamtes, um 0,6% zum Vorjahr gestiegen (vgl. Statistisches Bundesamt 2013). Das bedeutet, wie schon erwähnt, jedoch nicht, dass es der Bevölkerung im Land um 0,6% “wohler” ergeht. Das Wohl aller dreht sich beim BIP allein um monetäre Aspekte. Es wird der Handel über den Markt festgehalten. Es wird nicht festgehalten, ob es sich um erstrebenswerte Produkte und Dienstleistungen, wie den Verkauf von Bio-Lebensmittel handelt oder um solche, die der Gesellschaft schaden könnten, wie der Handel mit brutalen Computerspielen. Ehrenamtliches Engagement, Mitarbeiterzufriedenheit oder das ökologische Verhalten hingegen finden dort keinen Platz. Meist wird die Ausrede, soziale und zum Teil nachhaltige Faktoren können nicht quantitativ erhoben werden, vorgeschoben. (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2013). Auch der Erfolg eines Unternehmens wird hauptsächlich unter monetären Aspekten bewertet - der Jahresabschluss. Erfolg ist heutzutage sowohl auf gesellschaftlicher Ebene als auch auf unternehmerischer Ebene auf monetäre Größen und Faktoren beschränkt. Das neue Wirtschaftsmodell der GWÖ

stellt mit Hilfe der Gemeinwohlbilanz eine Alternative zur Messung des Erfolges dar. Sie macht soziale, ethische und nachhaltige Faktoren quantifizierbar und damit messbar. Produkte und Dienstleistungen, die der Gesellschaft nützen werden positiv bewertet, Produkte und Dienstleistungen, die der Gesellschaft schaden werden hingegen negativ bewertet. Doch nun kommen Fragen auf, wie kann das neue Wirtschaftsmodell der GWÖ in Unternehmen eingeführt werden, was kann das Management dazu beitragen, welche Maßnahmen muss das Management umsetzen und welche Auswirkungen haben diese Maßnahmen auf das Management und das gesamte Unternehmen. Das Ziel ist es herauszufinden, ob der Einfluss der GWÖ auf das Management eine Innovation in ihr hervorruft. Daraus erfolgte die Problemstellung: "Einfluss des Wirtschaftsmodells der GWÖ auf die Entstehung von Managementinnovationen".

## **1.2 Vorgehensweise**

Zu Beginn wurden die Ideen, die Ziele und Visionen sowie die Bausteine des Wirtschaftsmodells der GWÖ ausgearbeitet. Im Folgenden wurde der Managementinnovationprozess in vier Stufen eingeteilt und erläutert, um anhand dieser Stufen die Analyse zu unterstützen. Um diese Problemstellung zu behandeln wurde mit verschiedenen Unternehmen, die bereits die GWÖ anhand der Erstellung einer Gemeinwohlbilanz einführen, ein Interview durchgeführt. Die Interviewfragen wurden mit Hilfe der vier Managementinnovationsprozessstufen aufgestellt, um eine Verbindung der beiden unabhängigen Themen herzustellen. Das Interview wurde nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring ausgewertet, um die Untersuchungsergebnisse angemessen interpretieren zu können. Am Ende werden im Fazit und Ausblick, Kritikpunkte und Erklärungsversuche dargestellt sowie eine Prognose für die Zukunft gewagt.

## **2 Das Konzept des Wirtschaftsmodells „Gemeinwohlökonomie“**

Das neue Wirtschaftsmodell Gemeinwohlökonomie ist ein Prozess auf wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Ebene. Basis sind menschliche Grundwerte, wie Vertrauen, Kooperation und Respekt. Die Gemeinwohlökonomie gibt kein Endergebnis vor, sondern wird als Ausgangspunkt betrachtet. Das Wirtschaftsmodell an sich wird als Prozess verstanden, da die Auseinandersetzung mit den Werten und Kriterien das Ziel ist und nicht die Erreichung bestimmter Ergebnisse. Diese Auseinandersetzung beginnt mit der Erstellung



der Gemeinwohlbilanz, in der die Kriterien Menschenwürde, soziale Gerechtigkeit, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit und Transparenz sowie Mitbestimmung im Bezug zu Berührungsgruppen, wie Lieferanten, Mitarbeiter, Kunden, Mitunternehmen, Produkte, Dienstleistungen, Geldgeber und gesellschaftlichem Umfeld im Fokus liegen. Die Gemeinwohlökonomie baut auf systematische Kooperationen, sowohl unter Menschen als auch mit der Natur, um Verbundenheit zu stärken oder zu entwickeln.

Der Prozess des Wandels der Gemeinwohlökonomie begann am 6. Oktober 2010. An diesem Tag entstand aus der Idee eine Bewegung, die in Deutschland, Österreich, Norditalien und in der Schweiz stetig am Wachsen ist. Innerhalb von drei Jahren zählen zu dieser Bewegung 1.277 Unternehmen, 57 Politiker, 3.816 Personen und 159 Vereine. Über 100 Pionier-Unternehmen erstellten bisher freiwillig die Gemeinwohlbilanz (vgl. Felber 2012, S.9). Durch die Auseinandersetzung mit den Kriterien der Gemeinwohl-Ökonomie wird die Bewegung vertieft, weiterentwickelt und lokal oder auch global verbreitet. So entsteht durch einen entwicklungsoffenen Beteiligungsprozess ein Wirtschaftsmodell, in dem das Wohlbefinden der Bevölkerung erhöht werden soll. In diesem Beteiligungsprozess werden inhaltliche Richtlinien von mehreren Personen vordiskutiert, um im Folgenden in einen klaren Demokratie-Prozess miteingebracht zu werden. Das Ziel der GWÖ ist eine demokratische Neuordnung der Wirtschaft, die in einem bisher intransparenten System stärkere Mitbestimmung ermöglicht. Demokratisch deshalb, da nur durch tatsächliche Mitbestimmung Menschen gleicher Wert zu geteilt werden kann und somit die Menschenwürde vollständig hergestellt ist (vgl. Felber 2012, S.10 f.).

Dieser Wandel wird von der Gesellschaft getragen. Laut einer Bertelsmann Umfrage wünschen sich 88% der befragten Menschen ein neues Wirtschaftsmodell, in der die Umwelt und sozialer Zusammenhalt stärkere Berücksichtigung finden (vgl. Bertelsmann Studie 2012). Denn „immer mehr Menschen wird bewusst, dass wir derzeit nicht etwa eine isolierte Finanzkrise erleben, sondern dass Finanzblasen, Arbeitslosigkeit, Verteilungskrise, Klimakrise, Energiekrise, Hungerkrise, Konsumkrise, Sinnkrise, Wertekrise und Demokratiekrise originär zusammenhängen und Symptome einer umfassenden Systemkrise sind: Die kapitalistische Marktwirtschaft ist am Auslaufen“ (Felber 2012, S.9).

Der Begriff Gemeinwohl ist nicht neuartig, er besteht schon seit Jahrhunderten in verschiedenen Gesellschaften. Platon, ein griechischer Philosoph, schrieb 300 v.Chr. in der

„Politeia“: „Das Gemeinwohl stellt dabei die Funktion und das Ziel der politischen Gemeinschaft dar, in ihm verwirklichen sich Bedürfnisse, die Interessen und das Glück aller Bürger durch ein tugendhaftes und gerechtes Leben.“ Auch Aristoteles, sein zeitgenössischer Kollege, bezeichnete eine Wirtschaft, in der die Geldvermehrung zum Zweck wird, als „widernatürlich“ (Aristoteles, Buch I, Kap.8 ff. und Buch III, Kap.12, 1282b., o.S., zitiert in Felber 2012, S.10). Zwei Jahrhunderte später, 106-43 v.Chr. verfasste Cicero: „Das Wohl des Volkes soll oberstes Gesetz sein“ (De legibus III, 3, 8, o.S., zitiert in Felber 2012, S.10). Von Thomas von Aquin wurde der Begriff im 13. Jahrhundert geprägt durch das Wort „bonum commune“. Seither gewann es auch in der christlichen Soziallehre an Bedeutung. In der Zeit der Aufklärung, 1712-1778, führte Jean-Jaques Rousseau in seinem Hauptwerk „Vom Gesellschaftsvertrag oder Prinzipien des Staatsrechtes“ aus, dass die alleinige Grundlage legitimer politischer Macht nur der Gemeinwille sein kann, der immer das Gemeinwohl anstrebt. Die Festigung des Gemeinwohl Begriffes geht bis in unsere gegenwärtige Zeit. Im deutschen Grundgesetz steht: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen“ (Deutsches Grundgesetz, Art.20 und 28, Abs.1, o.S., zitiert in Felber 2012, S.10). Und in der bayerischen Verfassung wird sogar noch deutlicher darauf eingegangen: „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl“(Verfassung von Bayern, Art.151, Abs.1, o.S., zitiert in Felber 2012, S.10).

Doch dient Eigentum nicht immer dem Wohle der Allgemeinheit. Das Problem dabei ist, wie auch schon John Maynard Keynes erkannte, dass „[Der Kapitalismus] [...] kein Erfolg [ist]. Er ist weder intelligent noch schön, er ist weder gerecht noch tugendhaft – und außerdem funktioniert er nicht (...) Wenn wir allerdings darüber nachdenken, was wir an seine Stelle setzen, sind wir völlig ratlos“ (Keynes 1989, o.S., zitiert in Felber 2008, S.273). Die Gemeinwohlökonomie jedoch bietet eine Alternative zu Kapitalismus und zentraler Planwirtschaft. „Sie beschreibt wichtige Elemente einer [funktionierenden] Wirtschaftsordnung - Markt, Erwerbsarbeit, Erfolgsmessung, Geld, das Finanz-System, Eigentum und andere. Sie ist weder vollständig noch geschlossen“ (Felber 2012, S.12). Um einen wirklich demokratischen Prozess zu ermöglichen ist eine Kombination gesellschaftlicher Initiativen und anderen Alternativmodellen erforderlich, wie z.B. die solidarische Ökonomie, die Common oder die Postwachstumökonomie. Es sollten von allen Alternativmodellen die attraktivsten und zustimmungsfähigsten Kriterien in einen partizipativen Suchprozess in Richtung einer demokratischen Wirtschaftsordnung zusammengeführt werden (vgl. Felber 2012, S.12).

In den letzten Jahren wurden mehrere sozial- und naturwissenschaftliche Studien veröffentlicht, die das kapitalistische Menschenbild widerlegten. Eine These davon wurde von Joachim Bauer in seinem Werk „Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren“ dargestellt. Er meinte: „Zu kooperieren, anderen zu helfen und Gerechtigkeit walten zu lassen ist eine global zutreffende, biologisch verankerte menschliche Grundmotivation. Dieses Muster zeigt sich über alle Kulturen hinweg“ (Bauer, 2011, S.22). Das bedeutet, die Ambitionen des Menschen werden primär durch zwischenmenschliche Bindungen und funktionierende soziale Beziehungen hervorgerufen.

Bis dato sieht der Aufbruch der Gemeinwohlökonomie wie folgt aus: Es werden europaweite Pressekonferenzen gehalten um das Wirtschaftsmodell vorzustellen und die ersten Gemeinwohlbilanzen der Unternehmen der Öffentlichkeit vorzulegen. Die Gründung des Vereins zur Förderung der GWÖ trägt zur Unterstützung bei. Dadurch können Einheiten von Akteuren (Berater, Auditor, Redakteur, Referenten und andere) regionale Unterstützungsgruppen fördern, die den Übergang zu einer neuen Wirtschaftsordnung mitgestalten und somit als Beteiligungsinstrumente dienen (vgl. Felber 2012, S.16 f.).

## **2.1 Visionen und Ziele**

Wenn bei der GWÖ von Visionen und Zielen die Rede ist, handelt es sich um Ideen und Inspirationen für einen breiten Beteiligungsprozess, nicht um festgesetzte Forderungen. Das Wichtigste ist über diese Kernelemente demokratisch zu diskutieren und daraus verbindliche Ergebnisse zu erzielen. Daher sind alle konkreten Zahlenangaben nur als Vorschläge zu betrachten. Zu beachten ist, dass die daraus entstehenden Regeln nur für Unternehmen bestehen. Im Vordergrund steht die Erreichung einer neuen Definition „des Zwecks“ des unternehmerischen Handelns. „Zweck“ soll nicht länger der Finanzgewinn sein, sondern der Finanzgewinn soll Mittel zum „eigentlichen Zweck“ sein – dem größtmöglichen Beitrag zum Gemeinwohl (vgl. Felber 2012, S.14 f.).

Kapitalismus führt oft zu Egoismus, Gier, Neid, Rücksichtslosigkeit und Unrecht. Die Grundwerte der Gemeinwohlökonomie jedoch sind Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation, Solidarität und Teilen. Das sind Grundwerte, die eine Beziehung gelingen lassen und damit nach wissenschaftlichen Erkenntnissen stärkster Motivator und Auslöser zum Glücklichen werden sind. Deshalb sollten Konkurrenz und Gewinnstreben durch rechtliche Anreize in Kooperation und Gemeinwohlstreben umgewandelt werden (vgl. Felber 2012,

S.21 ff.). In der Unternehmenspraxis kann das in Form von Belohnungen für gegenseitige Unterstützung und Zusammenarbeit funktionieren. Als Basis soll der wirtschaftliche Erfolg anhand Nutzwertindikatoren gemessen werden, nicht länger anhand Tauschwertindikatoren. Das geschieht auf der Makroebene mit Hilfe der Ersetzung des Erfolgsindikators „BIP“ durch den Erfolgsindikator Gemeinwohl-Produkt und auf der Mikroebene wird die Finanzbilanz durch die Gemeinwohlbilanz ersetzt. Diese wird zudem für die Unternehmen zur Hauptbilanz. Das führt dazu, dass soziale, ökologische, demokratische und solidarische Unternehmen eine höhere Punkteanzahl in ihrer Bilanz erzielen (vgl. Felber 2012, S.35 ff.). Darüber hinaus erhalten Unternehmen mit guten Gemeinwohlbilanzen rechtliche Vorteile, wie niedrigere Steuern, geringere Zölle, günstigere Kredite, „Vorrang beim öffentlichen Einkauf [...], Forschungsk Kooperationen mit [...] Universitäten und [auch] direkte Förderungen (Felber 2012, S.47, Z.1 ff). „Ethisch fair erzeugte und gehandelte, nachhaltige und regionale Produkte würden billiger [gegenüber] [...] unethischen, unfair erzeugten und gehandelten und kurzlebigen Wegwerfartikeln“ (Felber 2012, S.47). Die Finanzbilanz dagegen wird zur Neben- und Mittelsbilanz. Dadurch entsteht eine Modifikation des Finanzgewinns vom Zweck zum Mittel. Die Verwendung von Überschüssen ist nur erlaubt, wenn sie entweder für sinnstiftende und gemeinwohlorientierte Investitionen, begrenzte Rücklagen für Verluste, Aufstockung des Eigenkapitals um Kredite zurückzuzahlen, Ausschüttungen an die Mitarbeiter oder Darlehen an Mitunternehmen verwendet werden. Erlaubt ist die Verwendung nicht, wenn es sich um Ausschüttungen an Eigentümer, die nicht im Unternehmen tätig sind handelt oder um Firmenaufkäufe und -fusionen sowie Investitionen auf dem Finanzmarkt und Parteispenden. Zu betonen ist, dass im Gegenzug die Steuer auf Unternehmensgewinne entfällt (vgl. Felber 2012 S. 50 ff.).

Da nun das Gemeinwohl anzustreben ist, nicht aber der Finanzgewinn, können Unternehmen ihre optimale Größe herausfinden und verfolgen ohne Angst „vor dem Gefressen werden“ oder vor dem Druck „größer werden zu müssen“, um zu fressen. Dadurch kann der Fokus auf andere Tätigkeiten gerichtet werden, wie zum Beispiel auf die Kooperation mit anderen Unternehmen. Kooperiert wird im Sinne von Wissensteilung, Weitergeben von Aufträgen, Ausleihen von Mitarbeitern, zur Verfügung stellen von Darlehen oder Bewerkstellung von Liquiditätsausgleichen (vgl. Felber 2012, S.63). Dafür wird das Unternehmen in der Gemeinwohlbilanz belohnt. „Plötzlich steht die Kooperation nicht mehr im Widerspruch zum Endziel der Wirtschaft, sondern stimmt mit diesem überein“ (Felber 2012, S.63).

Um diese Visionen umzusetzen wird ein neues Finanzsystem benötigt, das seine eigentlichen Kernaufgaben erfüllt – die „Umwandlung von Spargeldern (Finanzvermögen) in zugängliche Kredite für lokale Unternehmen und Haushalte“ (Felber 2012, S.69). Damit soll „Geld als Kredit [...] zu einem öffentlichen Gut und die Finanzmärkte geschlossen werden“ (Felber 2012, S.70). Diese Aufgaben werden von der transparenten demokratischen Bank übernommen, die dem Gemeinwohl dient. Dadurch werden Regionalität und soziale bzw. ökologische Investitionen unterstützt. Nach Felber erbringen demokratische Banken Leistungen wie garantierte Spareinlagen, kostenlose Girokonten, kostengünstige Kredite, Filialnetze mit persönlicher Betreuung, Wechsel von Währungen und kostengünstige Ergänzungskredite an den Staat zur EZB-Finanzierung und Vermittlung von Staatsanleihen (vgl. Felber 2012, S.71).

Um auch das Eigentum in ein faires Gleichgewicht zu bringen, werden Einkommensungleichheit und Privatvermögen begrenzt. Im Einkommen sollte sich normalerweise die erbrachte Leistung des Arbeitnehmers widerspiegeln, doch was heutzutage als „Normal“ angesehen wird, ist dass ein Manager wie beispielsweise der frühere Porsche Chef Wendelin Wiedeking das 6.000-Fache eines Mindestlohnes verdiene. Ob ein Mensch das 6.000-Fache mehr leisten kann als ein anderer ist jedoch fraglich. Daher rückt die Einkommensverteilung in den Bereich des Abstrakten und beeinträchtigt somit die Gesellschaft. Deshalb soll das Einkommensverhältnis vom Mindestlohn zum Höchstlohn zum Beispiel nicht mehr als das Zehnfache sein (vgl. Felber 2012, S.83 f.). Zudem soll die Erwerbsarbeitszeit reduziert werden und alle zehn Jahre ein freies Jahr von Arbeitnehmern beansprucht werden, um aus politischer Sicht den Arbeitsmarkt zu entlasten und aus individueller Sicht die freie Zeit Bereichen des Lebens zu widmen, die bedeutend für die Weiterentwicklung und Selbstfindung sind (vgl. Felber 2012, S.66 ff.).

In Bezug auf das Privatvermögen ist das größte Problem, dass Menschen mit viel Geld eine immense Macht besitzen und damit die Gesellschaft beeinflussen können. Auf diese Weise wird die Freiheit anderer beschränkt. Deshalb soll das Privatvermögen auf zum Beispiel zehn Millionen Euro begrenzt werden um Gleichberechtigung und die Freiheit anderer zu wahren. Trotzdem ist Luxus noch leistbar. Die Ungleichheit wird zudem mit Hilfe des Erbrechtes gefördert, da die feudale Position gestärkt wird und die Erbringung von Leistung vollkommen außer Acht lässt. Die GWÖ versucht einen Mittelweg einzuschlagen, indem sie das Erbrecht auf zum Beispiel 500.000 € begrenzt. Was darüber hinaus geht wird in eine „demokratische

Mitgift“ eingezahlt, welche an nachfolgende Generationen verteilt wird. Ebenso eingeschränkt werden sollen das Schenkungsrecht und die Vererbung von Unternehmen.

Jedoch nicht nur Personen, auch Großunternehmen besitzen einen gewaltigen Einfluss auf die Gesellschaft. Sie übernehmen die Verantwortung für viele Menschen. Folglich sollen diese demokratisiert werden im Sinne von verstärkter Mitbestimmung der Mitarbeiter, die sukzessiv ansteigt je mehr Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt sind, sowie ein Mitspracherecht der Gesellschaft in Form von „regionalen Wirtschaftsparlamenten“ (vgl. Felber 2012, S.85 ff.).

Die Daseinsvorsorge in den Bereichen Soziales, Gesundheit, Energie, Bildung, Transport und Kommunikation sollen öffentliches Gemeinschaftseigentum werden, das unmittelbar von der Bevölkerung überprüft und gelenkt wird - auch definiert als „demokratische Allmende“. Die Natur wird nicht länger als Eigentum der Menschheit betrachtet, sondern bekommt einen Eigenwert zugeschrieben. Die Land- und Forstwirtschaft werden nicht abgeschafft. Für bestimmte Nutzungszwecke werden Grundstücke kostenlos zur Verfügung gestellt, sowie eine bestimmte Wohnfläche für jeden Menschen. Um die Natur zu schützen, ist die Nutzung des Landes nur unter entsprechenden Regeln erlaubt. Ein positiver Aspekt, neben der Wertschätzung der Erde, ist der Wegfall der Grundvermögenssteuer (vgl. Felber 2012, S.100 ff.). Durch das Bewusstsein oder auch durch das Anreizsystem wird der „ökologische Fußabdruck“ reduziert.

Um die Freiheit der Menschen garantieren zu können, muss das Volk wieder als vollkommen handlungstarker Souverän agieren können. Das kann teilweise wieder hergestellt werden durch eine Ersetzung der repräsentativen Demokratie durch eine direkte und partizipative Demokratie. Schon Rousseau meinte, der Mensch müsse „die Macht, die er in die Regierung gelegt hat, einschränken, abändern und zurücknehmen können, wann immer es ihm beliebt“ (Rousseau 1981, o.S., zitiert in Felber 2012, 124). Die Regierung ist im Prinzip das Instrument des Souveräns, mit dem Gesetze initiiert und verabschiedet werden genauso wie die Bevölkerung das entscheidet (vgl. Felber, 2012, S.119 ff.).

Die Visionen und Ziele sollen in einem breiten Beteiligungsprozess diskutiert werden, bevor diese vom Souverän in Gesetzen verankert werden. Ein Wirtschafts-, Bildungs-, Daseinsvorsorge-, Medien- und ein Demokratiekonvent werden die Verfassung neu schreiben

und einzelne Grundelemente wie die Grundrechtcharta oder Rahmenbedingungen für das Wirtschaften neu erörtern (vgl. Felber 2012, S.134 ff.). Die Grundwerte der GWÖ sollen auch im Bildungssystem in Unterrichtsfächern, wie Gefühlskunde, Wertekunde, Kommunikationskunde, Demokratiekunde, Naturerfahrungskunde und Körpersensibilisierung, verinnerlicht werden (vgl. Felber 2012, S.114). Auch auf Unternehmerebene wird eine Veränderung stattfinden, denn die Führungsstile werden sich den Grundwerten anpassen müssen. Das bedeutet die Vorbilder in der Wirtschaft werden in Zukunft rücksichtsvoller und verantwortungsbewusster führen müssen.

## 2.2 Bausteine

Gegenwärtig wird die Wirtschaft an den Erfolgsindikatoren BIP, welches auf der Makroebene angesiedelt ist, und Finanzgewinn, welcher auf der Mikroebene stattfindet, gemessen. Doch mit diesen monetären Indikatoren wird nicht das Ziel des Wirtschaftens, das Gemeinwohl, gemessen, sondern das Mittel dazu. Daher wird die Finanzbilanz zur „Mittelsbilanz“, sie verschafft nur noch einen Überblick über deckende Kosten und Investitionen. Die Bausteine der GWÖ korrigieren diesen Fehler. Auf Makroebene setzt sie das Gemeinwohlprodukt als Messindikator des volkswirtschaftlichen Erfolges ein und auf unternehmerischer Ebene die Gemeinwohlsbilanz, um die Marktgesetze mit den tatsächlichen Werten der Gesellschaft in Einklang zu bringen (vgl. Felber 2012, S.35 ff.).

Zu Beginn würden Gemeinwohlgemeinden Lebensqualitätsindikatoren erarbeiten und auf dieser Basis einen kommunalen Lebensqualitäts- oder Gemeinwohlsindex erstellen. In der Volkswirtschaft werden all diese Indizes analysiert und zusammengefasst zu einem **Gemeinwohlprodukt**. Die **Gemeinwohlsbilanz** wird der Messindikator für den Erfolg im Unternehmen mit den zugrundeliegenden Werten: Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, Demokratie, Mitbestimmung und Transparenz in Bezug auf die Berührungsgruppen, oder auch Stakeholder: Lieferanten, Geldgeber, Mitarbeiter inkl. Eigentümer, Kunden, Produkte, Dienstleistungen, Mitunternehmen und gesellschaftliches Umfeld. Um diese Bilanz zu vereinfachen wurde eine Matrixstruktur angefertigt, wobei die Werte auf der Abszisse zu finden sind und die Berührungsgruppen auf der Ordinate (siehe Tabelle 1). Alle achtzehn Indikatoren werden anhand einer gewissen Punkteanzahl bemessen. Maximal sind 1.000 Punkte zu erreichen, die zur Veranschaulichung jeweils farblich eingestuft werden. Die Indikatoren sind in vier Stufen eingeteilt, um Fortschritte sichtbar zu machen.

Wert/ Berührungsgruppe	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
<b>Lieferanten</b>	Ethisches Beschaffungsmanagement				
<b>Geldgeber</b>	Ethisches Finanzmanagement				
<b>Mitarbeiter inkl. Eigentümer</b>	Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung	Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit	Förderung ökologischen Verhaltens der Mitarbeiter	Gerechte Verteilung des Einkommen	Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz
<b>Kunden/Produkte/ Dienstleistungen/ Mitunternehmen</b>	Ethisches Verkaufen	Solidarität mit Mitunternehmen	Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen	Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen	Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards
<b>Gesellschaftliches Umfeld</b>	Sinn und gesellschaftliche Wirkung	Beitrag zum Gemeinwesen	Reduktion ökologischer Auswirkungen	Minimierung der Gewinnausschüttung an Externe	Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung
<i>Negativ-Kriterien</i>	Verletzung von Menschenrechten	Dumpingpreise	Umweltverschmutzung	Standortverlagerung bei Gewinn	Verhinderung eines Betriebsrats

**Tabelle 2: Gemeinwohlmatrix**

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Gemeinwohlmatrix 4.1 (2013)

Das Redaktionsteam ist fortlaufend im offenen Diskurs von beteiligten Unternehmen, Personen, Organisationen, Gemeinden etc. mit der Weiterentwicklung beschäftigt. Bis 2011 wurde mit Hilfe zahlreicher Feedbacks die erste gut anwendbare Bilanz "Version 3.0" erarbeitet. Sobald die Gemeinwohlbilanz repräsentativ ist, wird ein Wirtschaftskonvent gefordert, der ein Gesetz diesbezüglich formuliert. Folglich wird der Souverän über das Gesetz abstimmen, um einen Einzug in die Verfassung zu erhalten. Doch die Gemeinwohlbilanz kann nur effizient umgesetzt werden, wenn sie verbindlich ist, ansonsten ist sie wirkungslos. Daher muss ein angemessenes Anreizmodell, wie schon genannt, erstellt werden. Denn Unternehmen, die sich sozialer, ökologischer und verantwortungsbewusster verhalten, sollen belohnt werden. Deshalb müssen acht Anforderungskriterien gestellt werden: Verbindlichkeit, Ganzheitlichkeit, Messbarkeit, Vergleichbarkeit, Verständlichkeit, Öffentlichkeit, Externe Prüfung und angeknüpft an das Anreizsystem „Rechtsfolgen“. Um eine vollkommene Markttransparenz zu schaffen, wird das Gemeinwohlbilanzergebnis sowie die farbliche Kennzeichnung für jeden Kunden beim Kauf von Produkten oder Dienstleistungen einsehbar sein. Zum Beispiel durch das Einscannen eines Strichcodes über das Handy. Zur externen Überprüfung der Bilanz gibt es, nach der Erstellung der Bilanz und der internen Kontrolle eines Gemeinwohlbeauftragten, einen Gemeinwohlauditor. Die



Aufgabe des Staates beschränkt sich auf das Zertifizieren von Gemeinwohlauditoren, sowie einer strichprobenartigen Prüfung (vgl. Felber 2012, S.37 ff.).

Würde ein Unternehmen eine relativ hohe Punktzahl erreichen, sähe das in der Praxis beispielsweise folgendermaßen aus: Das Unternehmen bezieht nur Produkte oder Dienstleistungen von Lieferanten, die ethisch vertretbar sind. Genauso bei der Auswahl der Finanzdienstleistungen. In Bezug auf die Mitarbeiter wird die physische Gesundheit und das psychische Wohlbefinden am Arbeitsplatz gefördert, die Regelarbeitszeit reduziert, das Mindest- und Höchstekommen eingehalten und das Mitentscheiden bei operativen und strategischen Entscheidungen berücksichtigt. Zudem wird der Verkauf, mit Hilfe von Kooperationen mit dem Verbraucherschutz, Bewusstseins-schaffenden Maßnahmen bei der Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen sowie Angebote spezieller Produkte an benachteiligte Kunden, ethisch abgewickelt. Im Sinne des gesellschaftlichen Umfeldes werden Mitunternehmen mittels Logistik und Finanzmitteln unterstützt und Gemeinwohlberichte erstellt. Werden jedoch Menschenrechte verletzt, gegen Umweltauflagen verstoßen oder feindliche Übernahmen getätigt, greifen die Negativkriterien. Die Folge ist enormer Punkteabzug (vgl. Anhang: Gemeinwohlmatrix 4.1, S.1).

### **3 Managementinnovation**

Eine Managementinnovation ist eine Erfindung und Einführung von Managementtätigkeiten, -prozessen, -strukturen oder -techniken, die auf dem neusten Stand oder auch neu für die Organisation sind. Managementinnovationen umfassen oft die Einführung von Neuartigkeiten in eine bestehende Organisation, und stellen so einen organisatorischen Wandel dar (vgl. Birkinshaw et al. 2008, S.825). MI ändern typische Aktivitäten von Managern, wie das Erstellen von Zielen und Plänen, die Motivation von Mitarbeitern, das Koordinieren und Kontrollieren von Aufgaben oder das Aufbauen und Pflegen von externen Beziehungen. MI verändern diese Aktivitäten und entwickeln sie weiter. Daraus ergeben sich neue Aktivitäten, die Einfluss besitzen auf beispielsweise strategisches Planen, Entwickeln von Führungskräften, interne Kommunikation und Wissensmanagement. Dadurch können neue Managementgrundsätze in operativen Tätigkeiten angewendet und neuartige Möglichkeiten und Vorgehensweisen aufgestellt werden (vgl. Hamel 2006, S.3).

Zahlreiche Managementtätigkeiten, -prozesse und -strukturen der modernen Geschäftsorganisation entstanden in den letzten 150 Jahren durch Managementinnovatoren

wie Taylor (Arbeitsteilung), Sloan (Arbeitsteilung auch auf Managementebene), Weber (Bürokratismus) und anderen, um die interne Arbeit, durch das Einführen von etwas Neuartigem, zu verbessern. Es gibt bekannte Pionierunternehmen, die bereits kurz nach 1900 MI umsetzten, wie beispielsweise Toyota und Procter & Gamble. Diese brachten ihnen damals enorme nachhaltige Wettbewerbsvorteile mit ein. In den folgenden Jahren werden eine Vielzahl von MI entwickelt, zum Beispiel die Materials Planung und die Portfolio Analyse. MI sind genauso wichtig für wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt wie technologische Innovationen (Schumpeter 1974, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.81 f.). Trotz all dem ist MI noch kein konkret erforschtes und verstandenes Themengebiet. Es gibt keinen formalen Prozess zur Förderung, da der Prozess fallweise vorkommt. Studien zu Verbreitungen von MI sind vorhanden, jedoch existiert kaum Literatur zur Entstehung von MI und ihrem Prozess (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.81 f.). Die MI erreichte in den letzten 100 Jahre mehr neue Leistungsschwellen als technologische Innovationen. Jedoch investieren die meisten Unternehmen in Produktinnovation und F&E (vgl. Hamel 2006, S.1). Im Bereich der Einführung von MI ist bis dato deshalb nur begrenztes Wissen vorhanden. Die Aufmerksamkeit jedoch steigt (vgl. Birkinshaw et al. 2008, S.825).

Managementdurchbrüche bringen nützliche Vorteile für den Unternehmenserfolg. Ein Beispiel innovativer Unternehmen ist General Electric. Sie erreichten Anfang des 1900 Jh., durch die MI „industrial research laboratory“ von Thomas Edinsons, großen Erfolg. Das Unternehmen Du Pont wurde durch die MI „capital-budgeting techniques“ 1903 zu Amerikas größtem industriellen Giganten. Aufgrund der MI „brand management“ erzielte Procter&Gamble ab 1930 hohe Verkaufszahlen. Nachhaltige Vorteile entstehen, wenn MI auf neuartigen Prinzipien basieren, und sie systematisch eine Reihe von Prozessen und Methoden umfassen. Darüber hinaus sollten MI ein Teil der Erfindung sein. Beispiele hierzu bieten Toyota, Whole Foods und General Electric. Toyota machte sich den Intellekt seiner Mitarbeiter zu nutzen. Das Unternehmen gab seinen Mitarbeitern die Fähigkeit Probleme zu lösen und zu bestimmen bevor diese entstehen. Als Resultat bekamen sie mehr von ihren Mitarbeitern zurück als ihre Mitbewerber. Der Grund dafür ist, dass Managementgrundsätze meist tief in der Denkweise der Führungskräfte verwurzelt sind, sodass sie für Mitbewerber nicht zu erfassen sind. Whole Foods agierte aufgrund des gleichen Zwecks. Das Unternehmen baute, aus einem Netz von individuellen Innovationen, welche zahlreiche Managementprozesse und -tätigkeiten umfassen, eine Gemeinschaft. Daraus einen Vorteil nachzuahmen ist für Mitbewerber ziemlich schwer. Whole Foods kreierte ein exklusives

Einzelhandelsmodell mit dem Ziel eine Organisation zu gründen, die auf Liebe, statt auf Furcht, basiert. Es entstanden kleine Gruppen, die bestimmte Abteilungen leiten und einen gewissen Grad an Selbstständigkeit besitzen. Zudem geht ein Bonus an die ganze Gruppe. Die Gehaltsunterschiede wurden auf 1:14 reduziert und die Mitarbeiter beteiligen sich mit 94% am Unternehmen. Folglich entstand nicht nur ein Managementprozess, sondern ein ganzes Managementsystem. Ein weiteres Beispiel liefert GE. Sie erreichten durch die MI „Ausbildung großartiger Führungskräfte“ mit Hilfe von Trainingseinrichtungen oder Feedback Prozessen, einen Wettbewerbsvorteil. Durch engagierten Einsatz, der regelmäßig neue Denkansätze und Methoden hervorbrachte, erlangte GE einen Führungskräftevorteil. Jedoch bringt nicht jede MI Vorteile mit sich. Je mehr Innovationen getätigt werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg (vgl. Hamel 2006, S.1 ff.).

### **3.1 Managementinnovationsprozess**

Birkinshaw und Mol stellten die Hypothese auf, dass MI auf dem gleichen Weg entstehen, wie der Prozess für technologische Innovationen. Der Prozess technologischer Innovationen läuft in drei Schritten ab. Zu Beginn bringen Individuen Ideen und Ressourcen in neuartiger Weise zusammen. Danach schlagen sie die Idee im Unternehmen vor. Zum Schluss bauen sie einen Kreis von Vorsitzenden auf, um Unterstützung gegen die interne Resistenz zu erhalten (Kanter 1984, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.82). Nach den Untersuchungen ergaben sich zwei Unterschiede zwischen MI und technologischen Innovationen. Bei der MI erhalten externe Change Agents, wie Akademiker, Berater, Management Gurus und frühere Beschäftigte größere Bedeutung. Sie bieten erste Inspirationen und helfen die Innovation zu formen sowie zu legitimieren. Darüber hinaus liefern sie wichtige Inputs für den Prozess des Experimentes und für folgende Überprüfungen. Das bedeutet, dass der Managementinnovationsprozess eine hohe interaktive Qualität besitzt. Die Beziehung zwischen Managern und externen Change Agents bringen das Konzept und die Einführung zusammen. Der zweite Unterschied ist, dass der Managementinnovationsprozess langwierig ist und stufenweise funktioniert. Zu Beginn dauert es mehrere Jahre um ihn einzuführen und es ist oft schwer den Beginn des Prozesses festzulegen. (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.82). Das liegt daran, dass technologische Innovationen auf einzelnen kodifizierten Wissensbereichen von physikalischen Prozessen oder Produkten beruhen und daher leichter nachgeahmt werden können. MI hingegen besitzen meist ein hochkomplexes und soziales Gefüge zahlreicher verschiedener Akteure und Beziehungen und sind daher sehr spezifisch. Um MI einzuführen und auf andere Organisationen weiterentwickeln zu können, müssen sie

von Beratern belegt werden (Winter 1987, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.82). Folglich sind MI vor ihrer Einführung schwieriger zu begründen und im Nachhinein schwieriger zu beurteilen als technologische Innovationen. Um den Prozess verständlicher darzustellen teilten Birkinshaw und Mol die MI in vier Stufen ein: Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand, Inspiration aus anderen Quellen, Erfindung, sowie interne und externe Bewertung (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.82).

### **3.1.1 Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand**

Die Probleme, die durch die Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand im Unternehmen entstehen, können belastende operative Probleme sein, strategische Gefährdungen oder sogar Krisen. Ein Beispiel für eine solche Krise bietet Litton Interconnection Products, 1991. Das Unternehmen besaß keine Vorteile mehr gegenüber Wettbewerbern – es stand kurz vor dem Niedergang. George Black half dem Unternehmen durch eine „Business cell structure of manufacturing and selling products“ aus der Krise. In vielen Fällen handelt es sich jedoch um strategische Gefährdung durch Veränderungen in der Unternehmensumwelt oder Entstehungen neuer Wettbewerber (vgl. Barkinshaw und Mol 2006, S.82 ff.). Ein Beispiel hierzu gibt GlaxoSmithKline. Das Unternehmen litt im Jahr 2000 an abnehmender Produktivität in F&E-Aktivitäten und immer erfolgreicherer Mitbewerbern. Tachi Yamada und Allan Baxter brachten GSK, durch die radikale Restrukturierung in „Centres of Excellence for Drug Discovery“, wieder nach oben (Huckmann & Strick 2005, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.84). Belastende operative Probleme können durch Verbesserungen in bestimmten Bereichen gelöst werden. Bill Smith und Mikel Harry, zum Beispiel, entwickelten 1987 für Motorola die „Six Sigma quality control methodology“, als Teilprozess der Herstellungsqualität. Daher kann Unzufriedenheit ein aktuelles Problem, eine zukünftige Gefahr oder das Schützen vor einer Krise sein. Mit Hilfe von MI kann ein Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren und dagegen ankämpfen (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.84).

### **3.1.2 Inspiration aus anderen Quellen**

Das Management kann mit Hilfe von Inspiration das Unternehmen verbessern. Inspirationen entstehen beispielsweise durch das Kennenlernen verschiedener Arbeitsumfelder, das Auseinandersetzen mit verschiedenen Ansätzen sozialer Systeme oder das Entwickeln neuer Ideen. Es gibt keine konkreten Empfehlungen für bestimmte Vorgehensweisen, aber anhand neuer Erkenntnisse öffnen sich neue Wege (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.84).

Eine Quelle der Inspiration sind Managementdenker und Experten. Ein Beispiel dafür liefert die Wellington Insurance Co. 1988. Murray Wallace las das Buch von Tom Peter „Thriving Chaos“ und übernahm den Denkansatz einer radikalen Dezentralisierung in ein operatives Modell für das Unternehmen, das als „Wellington Revolution“ bekannt ist (Birkinshaw & Crossan 1993, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.84). Eine weitere Quelle können ebenso Organisationen und Sozialsysteme sein. Ein Beispiel hierfür wäre das Unternehmen Octio aus Dänemark mit seiner „Spaghetti organization“, welche formale Hierarchien und formale Berufsbilder beseitigt. Lars Kolind entwickelte ein radikales Organisationsmodell ohne formale Hierarchien und Beziehungen, sondern selbst organisierten Projektteams und offen gestaltbaren Plänen. Dieser Anreiz stammte von der „Boy Scouts of America“ Bewegung. Bewegungen beruhen meist auf Freiwilligkeit und besitzen deshalb auch großes Engagement der Mitglieder. Sie fordert effektive Kooperation durch Verbindung gemeinsamer Ziele ohne Hierarchie. Die Unternehmenskultur fördert daher nicht den Zweck des „Geldmachens“, sondern den Aufbau eines Systems, das ehrenamtliche Tätigkeit und intrinsische Motivation unterstützt. Ein weiteres Beispiel gibt das Unternehmen Analog Devices. Art Schneidermann entwickelte 1987 eine „Balanced Scorecard“, die sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Leistungsmaßnahmen beinhaltet, um den Qualitätsprozess zu verbessern. Die Ideen gewann er aus verschiedenen Quellen aufgrund seiner Erfahrungen. Zum einen aus „Jay Forrester’s system dynamics concepts“ und zum anderen aus Einsichten in japanische Techniken und systemweite Perspektiven in Organisationen (Schneidermann, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.85).

Inspirationen für neue MI kommen oft nicht aus der eigenen Branche, sondern werden von anderen Quellen außerhalb bezogen. Dadurch kann etwas radikal Neues in der Organisation entstehen (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.84 f.).

### **3.1.3 Innovation**

Es ist schwierig den Moment festzulegen, in dem eine Innovation beginnt. Deshalb versuchen Managementinnovatoren das Problem durch die Entwicklung verschiedener Lösungsansätze beheben, in dem sie es aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Das Problem wird also eher sukzessiv und wiederholend gelöst. Nicht ein bestimmter Moment, sondern herbeiführende Erlebnisse führen zu einer MI (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.85). Skandia Insurance Co.Ltd. gibt 1991-1992 ein Beispiel hierfür. Als Wolrath Edvinsson den zum

Direktor von „Human Capital“ ernannt wurde, entwickelte Edvinsson den „Skandia Navigator and Measurement of intellectual Capital“ (Edvinsson & Malone 1997, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.85 f.). Auch Alan Nonnenberg, der von Hewlett Packard Co. zum Chef der „Global Account Management Initiative“ berufen wurde, konnte erst in dieser Funktion die „Global account Management Structure for sales organizations“ erfinden. Sun Microsystems zeigt 1995, dass Innovationen manchmal auch durch zufällige Umstände entstehen können. Denn als sie das erste unabhängige Softwareentwickler Netzwerk erschufen, meinte George Paolini dazu, „we had no idea [...] of what we were creating“ (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.86).

### **3.1.4 Interne und externe Bewertung**

Innovationen können Risiken, ungeahnte Wandlungen sowie Widerstand von Kritikern, die potentielle Vorteile nicht erkennen oder auch Nachteile durch die Innovation erfahren, mit sich bringen. Es ist unmöglich die genauen Vorteile und Nachteile vor der Einführung der Innovation exakt zu bestimmen. Daher ist es für Managementinnovatoren schwierig die neuen Ideen zu bewerten. Es gibt zwei wichtige Bewertungen, zum einen die interne Bewertung, durch die Gewinnung interner Akzeptanz, und die externe Bewertung wie beispielsweise eine Zertifizierung. Für die interne Akzeptanz benötigt man „einen Verteidiger“, der die Innovation vorwärts bringen kann. Das könnte beispielsweise ein respektierter, leitender Angestellter sein, der die Glaubwürdigkeit der Innovation unterstützen kann. Denn MI sind schwierig zu validieren, da die Folgen eventuell erst Jahre später zum Vorschein kommen können. Der Managementinnovator sollte sich zur Einführung der Innovation in das Unternehmen eine unterstützende Koalition aufbauen (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.86). Kolinds Erfahrungen bei Oction bestätigen diese Vorgehensweise. Um die MI „Spaghetti Organization“ durchzuführen besorgte er sich die Unterstützung von den Eigentümern des Unternehmens. Er erklärte anhand einer Verkaufsstrategie seine Idee und erhielt dadurch die interne Akzeptanz und Unterstützung sowohl von oben als auch von unten (Foss 2003, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.86).

Auch die externe Bewertung ist wichtig für einen Managementinnovationsprozess, da die MI oft unvorhersehbar sind. Deshalb benötigt man die externe Bewertung als wesentliche Kennzeichnung der Zustimmung von unabhängigen Beobachtern. Zudem steigt dadurch auch die interne Akzeptanz und die MI wird für Mitbewerber oder Unternehmen anderer Branchen zugänglich, somit kann sie weiterverbreitet werden und sich auch weiterentwickeln. Es existieren vier Quellen externer Bewertungen. Eine dieser Quellen ist die akademische

Hochschule. Sie handelt als aufmerksamer Beobachter und stellt das Kodifizieren der Tätigkeiten in Frage, um es für die Forschung nutzen zu können (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.86). Hierzu kann wieder das Beispiel von Schneidermann herangezogen werden. Nachdem sein Konzept der „Balanced Scorecard“ von Kaplan im Harvard Business Review zu lesen war, wurde es effektiver, denn „the concept had become codified, generalized and shown to be applicable to a much larger audience than the originating company“ (Kaplan 1998, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.86 f.). Eine weitere Quelle ist die Beratungsorganisation. Sie standardisiert und dokumentiert Modelle und Ideen, sodass die MI auch auf andere Situationen oder Bereiche angewendet werden können (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.87). Motorola zum Beispiel kreierte einen Beratungsbetrieb, um seine Methodik an andere Unternehmen zu verkaufen. Durch erfolgreiche Implementierung in anderen Unternehmen, erlangte die MI breite Akzeptanz (Adam et al. 2003, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.87). Medienorganisation stellen die dritte Quelle dar. Sie bringen einem breiten Publikum die Innovationsgeschichte ein Stück näher. Die Unternehmen GSK (Huckman 2005, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.87) und General Food Corp. (Whittset and Yorks 1983, o.S., zitiert in Birkinshaw und Mol 2006, S.87) empfingen eine bedeutende Medienreichweite und wurden dadurch unter anderem national bekannt. Der Branchenverband dient, aufgrund des Erfahrungsaustausches, als letzte Quelle der externen Bewertung. Zum Beispiel werden in der IT Branche „Best Practices“ zwischen Mitbewerbern in einem Forum ausgetauscht. So wurde auch HPs globale Finanzmanagementstruktur zu Beginn validiert (vgl. Birkinshaw 2006, S.87).

Die Bewertung der MI findet meistens auf Grundlage mehrerer Quellen statt. Die externe Überprüfung besitzt eine doppelte Rolle. Zum einen erhöht sie die Wahrscheinlichkeit, dass andere Unternehmen die MI ebenfalls integrieren und zum anderen, dass die MI ein fester Bestandteil im Pionierunternehmen wird (vgl. Birkinshaw 2006, S.87).

### **3.2 Beschleunigung des Managementinnovationprozesses**

Um den Prozess der MI zu beschleunigen und professionell anzugehen sollte sechs Punkten besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Erstens sollte ein bewusster Managementinnovator installiert werden, um MI eine gewisse Bedeutung in der Organisation zu vermitteln. Zweitens sollte eine kritische und problemlösende Kultur erschafft werden, um Mitarbeiter zu animieren Unerforschtes zu untersuchen (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.87). Drittens sollten verschiedene Denkansätze aus unterschiedlichen Umwelten erforscht werden, um von ihnen zu profitieren. Viertens sollte das Unternehmen Kapazitäten

bereitstellen, um Individuen und Teams bei der Erfindung von MI zu unterstützen. Dabei soll eine neue MI zu Beginn in einem begrenzten Umfeld getestet werden. Erst wenn sich diese MI als positive Entwicklung für das Unternehmen erweist, soll es umfassend eingeführt werden. Fünftens sollten die Beziehungen mit externen Change Agents aufgebaut werden, um neue Ideen zu erforschen und Unterstützung für eigene MI bei der Bewertung und Ausführung zu bekommen. Sechstens ist es das Ziel des Unternehmens ein aufeinanderfolgender Managementinnovator zu werden. Denn den wirklichen Erfolg erreichen Unternehmen mit mehreren Innovationserfolgen. Ein Beispiel hierfür ist GE, das Unternehmen führte schon mehrere MI, wie Work-out und Grenzenlosigkeit, Strategieplanung, Führungskräfteentwicklung und Kommerzialisierung von F&E, ein. MI sind tief in der Unternehmenskultur verwurzelt und können die Wettbewerbsfähigkeit voran treiben. Jedoch garantiert auch die Befolgung dieser sechs Punkte keinen Erfolg für MI. Zum Teil ist der Erfolg von MI eine „Glücksache“ und kann vom Zufall abhängig sein. Die Chancen werden jedoch größer, wenn Unternehmen systematisch in Kapazitäten für MI investieren. Dabei kann das Potential schneller erkannt und umgesetzt werden (vgl. Birkinshaw und Mol 2006, S.87 f.).

## **4 Empirische Untersuchung**

### **4.1 Untersuchungsdesign**

Um die Auswirkungen der GWÖ auf das Management und damit einhergehende Managementinnovationen zu analysieren, wurden qualitative Methoden herangezogen, aufgrund „stärkerer Subjektbezogenheit der Forschung [und der] [...] Betonung der Deskription und Interpretation der Forschungsobjekte“ (Mayring 2002, S.19). Unmittelbar ausgeschlossen wurde die quantitative Vorgehensweise, da Forschungsobjekte nicht die benötigten Merkmale erfüllen wie das Entwickeln von Zusammenhängen, größerer kognitiver Strukturen oder das Offenlegen von subjektiven Perspektiven und Deutungen (Mayring 2002, S.68). Als Erhebungsmethode wurde ein Experteninterview, in Form eines offen halbstrukturierten und zum Teil auch nur leitfadenorientierten Interviews, durchgeführt. Die Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring getroffen. Das Experteninterview war ein offenes halbstrukturiertes Interview, da die Fragen vorformuliert waren und eine gewisse Reihenfolge bestand. In gewissen Situationen oder Gesprächsverläufen konnte weder die Reihenfolge eingehalten werden, noch



vorformulierte Fragen gestellt werden. Stattdessen konnte zumindest ein Gesprächsleitfaden eingehalten werden. Damit konnten die Themen behandelt und das Gespräch natürlicher gestaltet werden (Gläser und Laudel 2010, S.41 f.). Der Vorteil einer persönlichen Befragung liegt darin, Missverständnisse oder Unklarheiten durch gezieltes Nachfragen oder Erläuterungen zu vermeiden (vgl. Schwarze 1984, S.16). Es herrscht eine hohe Flexibilität und Offenheit den Antworten. Das ist zum Beispiel wichtig, wenn eine Frage negative beantwortet wird. Nachteile eines Experteninterviews können hohe finanzielle und organisatorische Aufwände sein, eine geringe Stichprobengröße sowie die Gefahr, dass subjektive Aspekte zu sehr in den Vordergrund treten. Der Interviewer könnte den Experten beispielsweise durch die Art und Weise der Fragestellung oder herrschender Sympathie bzw. Antipathie zu stark in seinen Aussagen (vgl. Schwarze 1984, S.16). Die Experten für dieses Interview wurden zum Teil durch die Zusammenarbeit mit dem Verein zur Förderung der GWÖ vorgegeben und zum anderen durch Kommunikation mit schon vorhandenen Experten ermittelt. Alle acht Unternehmen der befragten Experten unterstützen die GWÖ aktiv und erstellten bis dato die erste oder zweite Gemeinwohlbilanz (Siehe Tabelle 2).

Unternehmen	Bereich	Kontaktperson	Position
<em>faktor	Social Profit Agentur	Dr. Oliver Viest	Geschäftsführer
Kirchner Konstruktionen GmbH	Dienstleister Automobilindustrie	Armin Hipper	Berater für Nachhaltigkeit und Unternehmensethik
Fa.Bodan	Naturkost Hersteller	Sascha Damaschun	Geschäftsführer
VAUDE Sport GmbH und Co. KG	Outdoor-Ausrüster	Julia Bauer	CSR-Kommunikatorin
dwp eG	Fairhandels-genossenschaft	Rainer Ziesel	Vorstand
Sparda-Bank München eG	Genossenschaftsbank	Christine Miedl	Direktorin der Unternehmenskommunikation
Raiffeisenbank Lech/Arlberg	Finanzdienstleister, Genossenschaftsbank	Georg Gundolf, Martin Jochum	Vorstand, Marketingleiter
SONNENTOR Kräuterhandel GmbH	Kräuterhandel	Sonja Aigner	Marketingleiterin

**Tabelle 2: Experteninformationen**

Quelle: Eigene Darstellung (2013)

Zu Beginn wurden per Email Anfragen zur Teilnahme und Thema des Interviews versendet. Insgesamt erklärten sich acht von neun Experten zu dem Interview bereit. Das Experteninterview wurde, anstatt vor Ort, über Videokonferenz geführt, um die Fahrtkosten langer Strecken zu reduzieren. Es kam zweimal vor, dass Experten keine Möglichkeit besaßen

eine Videokonferenz zu führen und deshalb auf ein Telefoninterview zurückgegriffen wurde. Das Experteninterview wurde aufgezeichnet und danach vollständig, schriftlich transkribiert. Vor den Interviews wurden die Experten per Email über die Aufzeichnung in Kenntnis gesetzt. Das Ziel des Interviews war es, herauszufinden, welche Auswirkungen die Auseinandersetzung mit dem Prozess des Wirtschaftsmodells „GWÖ“ auf das Management besitzen.

In dieser empirischen Studie „stehen die Interaktion eines Individuums zu anderen Individuen oder Aggregaten von Personen im Zentrum der Forschungsfrage“ der Einzelfallstudie (Lamnek 2010, S.310). Das bedeutet der Manager an sich steht im Mittelpunkt des Experteninterviews. Denn der Kern der Frage bezieht sich auf den Einfluss der GWÖ auf das Management.

Um die Fragestellung eines Experteninterviews angemessen zu beantworten, wurden die Ergebnisse anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet mit Hilfe des Datenanalyse Programms „MAXQDA“. Die qualitative Inhaltsanalyse erlangt die relevanten Informationen durch das systematische Auswerten von Texten mit Hilfe eines Analyserasters (vgl. Gläser und Laudel 2010, S.46). Dadurch erhalten der Kontext, spezielle Einzelfälle, nicht erkennbare Sinnesstrukturen und das Geschehen außerhalb des Textes nur geringe Bedeutung. Der Vorteil dieser Methode ist, dass der Text in Einheiten durch die schrittweise Analyse unterteilt wird, um diese nacheinander einzeln behandeln zu können. Basis hierfür ist ein „theoriegeleitet am Material entwickeltes Kategoriensystem“ (Mayring, S.114). Gewöhnlich wird zu Beginn ein geschlossenes Kategoriensystem aufgestellt nach dem Ablaufmodell einer induktiven Kategorienbildung. Im zweiten Schritt wird der Text in Analyseeinheiten unterteilt und danach auf relevante Informationen untersucht, um diese im letzten Schritt den Kategorien zuzuordnen. Doch um auch den Kontext und unvorhergesehene Informationen berücksichtigen zu können, wird das Kategoriensystem geöffnet. Somit ist es möglich noch während der Analyse oder im Nachhinein die Kategorien entsprechend anzupassen (vgl. Gläser und Laudel 2010, S.197 ff.). Um die Qualität der Ergebnisse schlussendlich zu bewerten und zu messen, werden sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung herangezogen: Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation (vgl. Mayring 2002 S.144 ff.).

## 4.2 Untersuchungsergebnisse

Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der GWÖ auf die Entstehung von Managementinnovationen wird im Folgenden nach den vier Stufen des Managementinnovationsprozesses von Birkinshaw und Mol analysiert. Diese vier Stufen sind Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand, Inspiration aus anderen Quellen, Erfindung, sowie interne und externe Bewertung.

### 4.2.1 Analyse nach den vier Managementinnovationsprozessesstufen

Der Auslöser für die Miteinbeziehung der GWÖ sollte nach den Managementinnovationsprozessen die **Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand** sein. Anhand der Auswertung ist das nicht der Fall. Es lag weder ein belastendes operatives Problem vor, noch eine strategische Gefährdung oder eine Krise. Stattdessen entsprechen die meisten Aussagen der von Sonja Aigner, Marketingleiterin von SONNENTOR: „Die Werte, die wir in unserer Unternehmensphilosophie verankert haben, entsprechen ziemlich genau den Werten, die auch die Gemeinwohlökonomie vertritt“ (Aigner 2013, Z.9 f.). „Die GWÖ war nur ein weiterer konsequenter Schritt in diese Richtung“ (Gundolf 2013, Z.11 f.) und gibt neue Impulse. Einzelne Unternehmen hatten damals schon festgestellt, dass das jetzige Wirtschaftssystem nicht zukunftsfähig sei, und deshalb neue Regeln bräuchte (vgl. Aigner 2013, Z.27 ff.). Es war also in den meisten Fällen kein großes Problem oder eine Unzufriedenheit mit der Situation vorhanden gegen die das Unternehmen hätte vorgehen müssen, sondern die Unternehmen waren zum Teil schon sozial und nachhaltig ausgerichtet. Eine Ausnahme gab es von Seiten einer Bank aus Österreich, die mit dem jetzigen Wirtschaftssystem unzufrieden war und meinte, dass nun der Zeitpunkt zum Umdenken gekommen sei (vgl. Gundolf 2013, Z.18 ff.). Auch ein anderes Unternehmen hatte das Bedürfnis den Konventionalisierungsstrukturen etwas entgegenzusetzen oder hinzuzufügen (vgl. Damaschun 2013, Z. 44 ff.). Es kamen jedoch mehr Auslöser zum Vorschein, die nicht auf die Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand zurückzuführen sind. Die Auslöser basieren oft auf dem Wunsch etwas zu verbessern. Die Unternehmen führen die GWÖ in Form der Gemeinwohlbilanz ein, um es als Instrument im Marketing, in der Personalentwicklung, in der Bewertung, in der Entscheidungsfindung oder in der Organisationsentwicklung anzuwenden. Darüber hinaus auch um sich einen Überblick zu verschaffen oder eine Bestandsaufnahme zu erstellen. Die Gemeinwohlbilanz fungiert als Marketinginstrument zur nachhaltigen Positionierung der Produkte und Dienstleistungen (vgl. Hipper 2013, Z.238 f.). Jedoch dient die Bilanz nicht immer von Vornherein dieser Instrumentalisierung, sondern

erbrachte erst im Nachhinein strategischen und wirtschaftlichen Nutzen im Sinne einer Marketingstrategie. Im Vordergrund lag zu Beginn das Sichtbarmachen der Unternehmenskultur und Handlungsidentität (vgl. Miedl 2013, Z.250 ff.). Dadurch ist es einfach möglich „persönliche Gedanken nach außen hin erkennbar [zu] machen und [zu] kommunizieren“ (Damaschun 2013, Z.200 f.), um somit Partner ausfindig zu machen und das Unternehmen auf dem Markt attraktiv zu gestalten (vgl. Damaschun 2013, Z.43 ff.). Genauer betrachtet wird es auch als Personalmarketinginstrument benutzt, um auf hochqualifizierte Absolventen vorbereitet zu sein, für die die Themen Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die GWÖ wurde also aus Voraussicht und sozialer Grundeinstellung eingeführt (vgl. Hipper 2013, Z.41 ff.). Es wird vereinzelt auch als Organisationsentwicklungsmodell gesehen, um “ein Konzept oder [eine] neue Strategie für das Thema unternehmerische Nachhaltigkeit zu finden“ (Hipper 2013, Z.12 f.). Manch ein Unternehmen dagegen sieht die Einführung der GWÖ als Instrument zur Findung von Entscheidungen unter Betrachtung neuer Perspektiven (vgl. Gundolf 2013, Z.55 f.). Häufig wird es auch als Bewertungsinstrument wahrgenommen, um soziale Aspekte und weiche Faktoren, gerade im internen Bereich, bewerten und messen zu können. Denn dafür waren bisher noch keine Messinstrumente vorhanden, wie zum Beispiel bei der Umweltverschmutzung. Mit Hilfe der GWÖ kann ein Unternehmen Themen durch eine soziale Brille betrachten. Maßnahmen können dadurch intern und extern objektiv dargestellt werden (vgl. Bauer 2013, Z.24 ff.). Die erste Gemeinwohlbilanz dient vorwiegend zur Erstellung der Bestandsaufnahme (vgl. Hipper 2013, Z.104 ff.), um den Status quo im Unternehmen zu erheben (vgl. Viest 2013, Z.82). Das bedeutet die bisherige Situation und die bestehenden Maßnahmen im Unternehmen bezüglich Nachhaltigkeit und Soziales wurden vorerst beschrieben (vgl. Ziesel 2013, Z. 112 ff.). Es folgt daraus „eine übersichtliche, vergleichbare, bewertbare und dadurch auch verbindliche Nachhaltigkeitsbilanz“ (Hipper 2013, Z.280 f.). Daraus könnte der nächste Auslöser, die Bilanz zu erstellen um Unterstützung bei der Ausrichtung der Aspekte Nachhaltigkeit und Soziales zu bekommen, entstehen. Durch die Bestandsaufnahme ist bekannt in welchen Bereichen man noch Potential besitzt und sich verbessern kann (vgl. Bauer 2013, Z.98 ff.). Zudem können die Ziele durch einen internen Review Mechanismus von Erfolgen und Misserfolgen besser verfolgt werden (vgl. Bauer 2013, Z.240 ff.). Dank der Gemeinwohlbilanz wird den Nachhaltigkeitsthemen intern ein roter Faden gegeben und Baustellen verschiedene Prioritäten zugewiesen (vgl. Miedl 2013, Z.37 ff.). Es hilft gewisse Punkte abzarbeiten, das Unternehmen entsprechend auszurichten (vgl. Viest 2013, Z.26 ff.) und sich daher auch nachhaltiger zu verhalten (vgl. Hipper 2013,

Z.41 f.). Wichtig ist vor allem, dass „die Aspekte das Unternehmen zu involvieren, die Mitarbeiter miteinzubeziehen und mit [...] Kunden und Lieferanten in den Branchendialog zu kommen und dafür transparent und offen zu sein“ (Damaschun 2013, 27 ff.) im Modell der GWÖ verankert sind und sich deshalb gut mit ihr identifizieren können.

Die Untersuchungsergebnisse entsprechen nicht der ersten Stufe des Managementinnovationsprozesses. Es lag grundsätzlich keine Unzufriedenheit mit dem Status quo im Unternehmen vor, welche die Einführung der GWÖ herbeigeführt hat. Die GWÖ wurde hauptsächlich in Unternehmen eingeführt, die bereits nachhaltige und soziale Werte vertreten.

Die Analyse der Untersuchungsergebnisse durch die zweite Stufe des Managementinnovationsprozesses „**Inspiration von anderen Quellen**“ brachte mehr Stimmigkeit mit sich. Um ihr Unternehmen zu verbessern setzten sich Manager mit verschiedenen Ansätzen sozialer Systeme auseinander und beteiligten sich an der Entwicklung neuer Ideen. Sie erhielten ihre Inspiration von der Quelle Christian Felber, dem Gründer des neuen Wirtschaftsmodells „GWÖ“. Zum größten Teil besuchten sie seine Vorträge, kamen danach persönlich mit ihm ins Gespräch und entschieden danach diese Idee zu unterstützen (vgl. Aigner 2013, Z. 12 ff.). Vereinzelt fanden sie ihre Inspiration auch durch den Kontakt mit Unternehmen, die sich an der GWÖ beteiligen (vgl. Ziesel 2013, Z.25 ff.).

Die Untersuchungsergebnisse entsprechen somit der zweiten Stufe des Managementinnovationsprozesses. Die Unternehmen gewannen ihre Inspiration von anderen Quellen.

Die dritte Managementinnovationsprozessstufe die „**Innovation**“, und damit auch die Wichtigste zur Beantwortung der Problemstellung, befasst sich konkret mit dem Einfluss der GWÖ auf das Management. Um das Problem, in diesem Fall die Umsetzung der Kriterien der Gemeinwohlbilanz zu lösen, werden verschiedene Lösungsansätze sukzessiv und wiederholend angesetzt. Die Managementinnovation wird hierbei durch die schrittweise Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen, herbeigeführt. Der Einfluss der GWÖ erschließt sich aus Maßnahmen, Auswirkungen und Vorteilen. Eine weitverbreitete Maßnahme ist die *Miteinbeziehung und Mitbestimmung der Mitarbeiter*. Um das ganze Modell voran zu bringen liegt der Fokus zu Beginn oft auf der internen Mitarbeiter- und Beziehungsebene (vgl. Damaschun 2013, Z.95 f.). Das findet auf verschiedenen Arten und Weisen statt. Mitarbeiter werden zum Beispiel zu ihren Hoffnungen und Ängsten befragt im Bezug auf die Einführung

der GWÖ. Oft werden zur Bearbeitung der Gemeinwohlbilanz Hauptverantwortliche einem bestimmten Punkt oder Bereich zugeteilt. Die Hauptverantwortlichen können sich ihr eigenes Team zusammenstellen, um letztendlich dem gesamten Unternehmen oder der Managementebene ihre Ergebnisse vorzustellen (vgl. Miedl 2013, Z.62 ff.). Manager ergreifen Maßnahmen zur Intergation der Mitarbeiter in den Prozess, indem Mitarbeiter sich mit den verschiedenen Themenfeldern auseinandersetzen müssen. Zum Beispiel wurde ein Projekt zum Thema Gesundheitsförderung in Zusammenarbeit mit einem Externen ins Leben gerufen, zu dem alle Mitarbeiter animiert worden sind, sich zu beteiligen, um das Konzept hierfür zu erarbeiten. Um die Mitarbeiter stärker in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen benötigen sie Informationen. Diese werden beispielsweise vom Management durch Vorträge, im besten Fall von Christian Felber selbst, bereitgestellt, um ein umfassendes Verständnis der GWÖ zu erlangen (vgl. Aigner 2013, Z.66 ff.). Denn bei Behandlung bestimmter Punkte der Gemeinwohlbilanz, wird das Verständnis nur auf gewisse Teilaspekte der GWÖ gelenkt. Als zukünftige Maßnahme steht auch die Idee im Raum Mitarbeiter Fortbildungen im Rahmen der GWÖ anzubieten, um den Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern zu fördern (vgl. Damaschun 2013, Z.252 ff.). Im kleineren Rahmen gibt es auch Beiträge und Informationsmaterialien, beispielsweise über den fairen Handel. Diese Maßnahmen werden getroffen um das Bewusstsein der Mitarbeiter für die nachhaltigen und sozialen Themen zu bilden und zu sensibilisieren. Denn nur durch das Schaffen eines Bewusstseins, können die Mitarbeiter dazu bewegt werden diese Themen verantwortungsbewusst zu bearbeiten und umzusetzen. Dadurch werden auch Entscheidungen, sowohl beim Mitarbeiter als auch im Management, beeinflusst (vgl. Aigner 2013, Z.76 ff.). Die Mitarbeiter werden zudem in die Gestaltung integriert und mit genügend Wissen versorgt, um bei strategischen Entscheidungsprozessen auf Managementebene mitzuwirken (vgl. Damaschun 2013, Z.168 ff.) und als Team mitentwickeln zu können (vgl. Viest 2013, Z.166 ff.). Dadurch kann die innerbetriebliche Demokratie und Transparenz das Management entlasten. Darüber hinaus stößt das Management auf interne Akzeptanz. Das bedeutet die durchzuführenden Prozesse werden von den Mitarbeitern getragen und effizient umgesetzt. In einem Unternehmen werden bereits Workshops von externen Experten in Anspruch genommen, um sich dem Thema „Soziokratie“ anzunähern, damit man einen Einblick in eine andere Gestaltung der Mitbestimmung und Transparenz erhält (vgl. Miedl 2013, Z.129 ff.). Um das Modell zu verinnerlichen und Mitarbeiter zu motivieren sich ökologischer zu verhalten, wie beispielsweise mit dem Fahrrad zu Arbeit zu kommen, werden Anreizsysteme ausgebaut wie zum Beispiel in Form von Belohnungen (vgl. Hipper 2013,

Z.164 ff.). Zudem wird eine Erhebung des CO<sup>2</sup>-Fußabdrucks der Mitarbeiter vorgenommen um nachhaltiger, das bedeutet in diesem Sinne CO<sup>2</sup>-neutral, arbeiten zu können (vgl. Viest 2013, Z.148 ff.). Es werden darüber hinaus auch bis ins kleinste Detail Maßnahmen umgesetzt, um die Mitarbeiter auch im Bereich der Verpflegung zu gesundem Essen zu animieren. Beispielsweise durch die Bereitstellung eines Obstkorb (vgl. Hipper 2013, Z.160 ff.). Nicht nur die Mitarbeiter sind angehalten ihren CO<sup>2</sup>-Fußabdruck darzustellen, sondern das gesamte Unternehmen. Ein Unternehmen stellt in einem neuen Projekt eine CO<sup>2</sup>-Bilanz auf, um am Ergebnis beurteilen zu können, inwieweit die CO<sup>2</sup>-Emissionen reduziert werden müssen (vgl. Miedl 2013, Z.148 ff.). Im Bezug zur **Ökologie** wird einiges aufgerüstet. Es werden zum Beispiel auch Blockheizkraftwerke aufgebaut (vgl. Hipper 2013, Z.166 f.), alte Heizungsanlagen repariert oder Lastfahrräder angeschafft, um damit kleiner Besorgungen und Lieferungen zu tätigen und die ein oder andere Autofahrt somit zu vermeiden. Es gibt auch kleinere ökologische Maßnahmen, um einen Effekt in der Nachhaltigkeit zu erlangen, zum Beispiel der Austausch mit Kollegen über Möglichkeiten zum Energie sparen, wie Lichter in Büroräumen ausschalten oder sinnvolles Heizen (vgl. Ziesel 2013, Z.50 ff.). Um die Veränderungen im Management und im Unternehmen transparent zu machen, rücken die Werte der GWÖ in den Fokus der **Unternehmenskommunikation** (vgl. Aigner 2013, Z.110), sowohl intern als auch extern. Es finden Veranstaltungen statt wie zum Beispiel ein Vortrag von Christian Felber, für alle Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten, um die Kommunikation nach innen und nach außen zu tragen (vgl. Damaschun 2013, Z.122 ff.). In Zukunft wird das Thema GWÖ offensiv an die Öffentlichkeit getragen, um es stärker in das Marketing miteinzubringen, damit sich die Gesellschaft mit diesem Thema auseinandersetzen und auf das Unternehmen aufmerksam werden (vgl. Ziesel 2013, Z.161 ff.). Jedoch dient das Marketing nicht nur dem Unternehmen, sondern das Unternehmen unterstützt auch das Marketing der GWÖ mit Hilfe von Veranstaltungen und PR Arbeit (vgl. Aigner 2013, Z.110 f.). Das Marketing an sich ist in allen Unternehmen sehr weich, das bedeutet es wird keine aggressive Marketingstrategie verfolgt, wie Preis-Dumping oder Mengenrabatte. Es werden stattdessen Mehrwertaktionen angestrebt durch die jede Wertschöpfungsstufe ihren Anteil erhält. Das bedeutet ein bestimmtes Produkt kostet beispielsweise 10 Cent mehr, um eine regionale Herstellung zu unterstützen und dieses auch transparent im Marketing darzustellen. In anderen Worten: Die Kunden bezahlen bewusst mehr, um diese nachhaltigen Prozesse oder Vorgehensweisen zu unterstützen. Dadurch wird das Marketing stärker auf die Partner ausgerichtet und hat damit auch eine unterstützende Eigenschaft für Partner im Netzwerk. Es werden nicht nur **Netzwerke** mit Lieferanten hergestellt und aktiv gesucht, sondern es soll ein

ganzes Metanetzwerk erstellt werden mit Hilfe von Entwicklungsgesprächen. Dieses beinhaltet die Kommunikation und Beziehung mit Lieferanten, Kunden und auch Mitbewerbern. In Bezug zu den Mitbewerbern steht nun die Kooperation im Vordergrund anstatt der Konkurrenz (vgl. Damaschun 2013, Z.95 ff.). Hier taucht die Frage auf, wie ein Unternehmen sich von „einem gut vernetzten Unternehmensumfeld, welches hierarchisch und linear organisiert ist, zu einem netzwerkorientiertem System [...] entwickeln [kann]. In diesem System besteht eine lockere Struktur, die eher so etwas wie Schwarmintelligenz ausdrückt, in dem aber wirtschaftliches Handeln organisierbar ist“ (Damaschun 2013, Z.175 ff.) In diesem System wurden unter anderem Netzwerke gegründet, in denen der Fokus darauf liegt, Wissen und Ressourcen mit anderen Unternehmen zu teilen. Durch die Erstellung von Netzwerken mit allen Stakeholdern wie Kunden, Erzeuger, Hersteller und Mitbewerber, können Anregungen und Inspirationen für das Management und das gesamte Unternehmen gesammelt und effizient angewendet werden. Auch im Bereich Bildung werden Netzwerke gegründet, um die Personalentwicklung zu fördern. Beispielsweise werden zertifizierte Ausbildungen angeboten um Nachwuchsladenkräfte und Ladenunternehmer heranzubilden (vgl. Damschun 2013, Z.101 ff.). Auch die Energiefelder der GWÖ dienen als Netzwerke, denn sie bieten eine Möglichkeit sich untereinander zu verbinden, Ideen auszubauen und Wissen auszutauschen beispielsweise über die Durchführung der Gemeinwohlbilanz im Unternehmen oder die Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation (Bauer 2013, Z.279 ff.). Durch den Aufbau der Beziehungen mit Lieferanten wird zusätzlich das *ethische Beschaffungsmanagement* gefördert. Denn die Wertschöpfungsketten werden transparenter. Im nächsten Schritt wird die Beziehung durch ein persönliches Gespräch bereichert, in dem den Lieferanten das Modell der GWÖ vorgestellt wird, um sie zum Beteiligen zu motivieren (Miedl 2013, Z.46 ff.). Des Weiteren werden zur Übersicht Listen der Lieferanten nach Gemeinwohl Kriterien angefertigt, um Zusammenarbeiten zu fördern oder einzuschränken (vgl. Viest 2013, Z.144 ff.). Einige, von Managern eingesetzte Maßnahmen, wie die Miteinbeziehung der Mitarbeiter in strategische Entscheidungsprozesse oder höhere Transparenz im Marketing können positiv zu einer *Vertrauensorganisation* für alle Stakeholder beitragen. Die Vertrauensorganisation wird in Unternehmen schon bewusst eingeführt (Aigner 2013, Z.102 ff.). Es entstehen auch Veränderungen im Bereich *Finanzmanagement* in Form von Unterstützungen in der Zusammenarbeit, beispielsweise mit ethischen und nachhaltigen Banken, wie der GLS Bank (vgl. Aigner 2013, Z.53 ff.). Es ist großes Entwicklungspotential für „private Banking“ vorhanden, in der die Frage geklärt wird, wo ethisch angelegt werden kann (vgl. Jochum 2013, Z.33 f.). Das ethische



Finanzmanagement erhält die Transparenz durch „getrennte Geldkreisläufe für GWÖ-Projekte“ (Jochum 2013, Z.44 ff.). In Zukunft werden zudem Gesellschaftsstrukturen umgeformt, sodass auf Gesellschaft- und Kapitalebene Stakeholder stärker miteinbezogen werden. Im Anschluss „sollen die Mitarbeiter in Form eines Vereins mitbeteiligt werden und partizipativ in der Entscheidungsebene und der Gewinnbezugsebene einbezogen werden“ (Damaschun 2013, Z.82 ff.). Die Vorstellungen reichen bis hin zur Dividendenteilung, in der Mitglieder weniger Dividenden beziehen, jedoch würden soziale und gemeinwohlorientierte Projekte im Auftrag der Mitglieder investiert werden (Miedl 2013, Z.291 ff.). Eine wichtige Veränderung wird im Bereich der **Strukturentwicklung** hervorgerufen. Dazu gehört nicht nur die Gründung von Netzwerken und die Vertrauensorganisation. Es wird anhand von Benchmarking versucht eine alternative Struktur zu entwerfen (Damaschun 2013, Z.147 ff.). Die letzte eingeführte Maßnahme vom Management ist wieder im Bereich der **Personalentwicklung** anzusiedeln. Nur in diesem Fall geht es um die Veränderung der Arbeitsverträge, Mitarbeiterbewertungsinstrumente, Leistungsbeurteilungsinstrumente und Arbeitszeitmodelle zu Gunsten des Personals, um auf die Anforderungen der GWÖ reagieren zu können und Mitarbeiter in ihrem neuen Umfeld besser bewerten, beurteilen und unterstützen zu können (Damaschun 2013, Z.75 ff.).

Auch gewisse Auswirkungen tragen direkt zur Veränderung des Managements bei. Einige Auswirkungen wurden schon im Kontext der Maßnahmen genannt. Nun wird explizit darauf eingegangen. Die häufigste Auswirkung auf das Unternehmen und die Managementtätigkeit ist die **intensive Auseinandersetzung mit nachhaltigen und sozialen Themen** (vgl. Aigner 2013, Z.178). Es wurden dadurch Fragen aus ethischer Perspektive gestellt. Zum Beispiel mit welchen Partnern man Geschäfte treiben sollte und mit welchen besser nicht. Manager setzten sich mit Fragen auseinander die bis zu diesem Zeitpunkt noch völlig unbewusst waren (vgl. Hipper 2013, Z.176 ff.) und priorisieren Themen, die vorher keine große Bedeutung besaßen (vgl. Aigner 2013, Z.187 f.). Dies rief soziale und nachhaltige Themen in das Bewusstsein der Manager, und auch in das der Mitarbeiter (vgl. Jochum 2013, Z.117 ff.). Daher konnten diese Themen konsequenter im Unternehmen umgesetzt werden (vgl. Viest 2013, Z.51 ff.). Anhand dieser Auseinandersetzung und Priorisierung entstanden **neue Referenzrahmen** (vgl. Damaschun 2013, Z.92 ff.) und **ethische Maßstäbe** (vgl. Viest 2013, Z.234 ff.). Dies führte zudem zu einer **Unterstützung der Entscheidungsprozesse** für das Management (vgl. Gundolf 2013, Z.109 ff.). „Ein wesentlicher Teil der konventionellen wirtschaftlichen Tätigkeit, gerade in Führungspositionen, besteht im Kaschieren, im intransparent Machen und

im Kontrollieren. Das sind äußerst unangenehme Tätigkeiten, die mit den privaten Werten überhaupt nicht in Einklang zu bringen sind. [Durch die GWÖ wurde] [...] es transparent gemacht und [schützt] [...] vor übermäßiger Kontrolle und Kaschierungsversuchen [...]“ (Viest 2013, Z.270 ff.). Wenn eine innere Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiter zu den Maßnahmen besteht, findet sich das in einem *positiven Arbeitsklima* und einem regen *Wissens- und Informationsaustausch* zwischen ihnen wieder (Gundolf 2013, Z.100 ff.). Denn viele Mitarbeiter sehen bei der Auseinandersetzung mit diesem Modell einen gewissen Sinn in ihrer Arbeit, das trägt natürlich auch zur Motivation (Viest 2013, Z. 295 ff.) und als Nebeneffekt zur Wirtschaftlichkeit und Effizienz bei (Bauer 2013, Z.258 ff.). Angesichts der transparenten Kommunikation kommen sowohl positive als auch negative *Feedbacks* seitens der Kunden auf. Einige Neukunden kommen auf die Unternehmen zu und möchten mit ihnen aufgrund der GWÖ Geschäfte machen (Gundolf 2013, Z.83 ff.). Diese Art von Kunden wollen gesellschaftlich etwas bewegen (Miedl 2013, Z.243 ff.) und vertrauen dank der hohen Transparenz auf die Produkte und Dienstleistungen der beteiligten Unternehmen (Ziesel 2013, Z.217 ff.). Die Veränderungen oder Innovationen im Management unterstehen einem ständigen Entwicklungsweg (vgl. Miedl 2013, Z.95).

Jedoch wurden nicht in allen Unternehmen Veränderungen wahrgenommen, da schon zahlreiche Maßnahmen in diesem Bereich vorhanden waren. Die Einführung der GWÖ hat dort *keine neuen Maßnahmen* hervorgebracht und damit auch *keine Veränderungen*, sondern verstärkt oder verbessert die schon vorhandenen Maßnahmen in nachhaltigen und sozialen Bereichen, da die Unternehmensführung schon in diese Richtung tätig war. Die Gemeinwohlbilanz bietet oft einen ergänzenden Rahmen zur bereits bestehenden nachhaltigen und sozialen Ausrichtung der Managementtätigkeit. Um das Modell wirklich komplett umzusetzen muss in manchen Unternehmen sehr viel verändert werden. Das geht in einigen Unternehmen gar nicht, da sie zum Beispiel in ihrem Handeln *durch gewisse Regeln eingeschränkt* (vgl. Miedl 2013, Z.205 ff.) oder auch zu groß sind. Daher müssen sie sich von bestimmten Themen distanzieren und Grenzen setzen (vgl. Bauer 2013, Z.155 ff.). „Das geht [meist] [...] in der jetzigen Gesellschaft noch nicht. Oder zumindest, wenn man umsatzabhängig ist, ist das sehr schwierig“ (Bauer 2013, Z.164 f.). Schwierigkeiten bei der Umsetzung der GWÖ und damit für die Einführung von Innovationen liegen zahlreich vor. Das größte Problem in den Unternehmen ist das *Gleichgewicht zwischen Gerechtigkeit, Transparenz und Wirtschaftlichkeit* zu finden (vgl. Viest 2013, Z.254 f.). Um das Gleichgewicht halten zu können, ist es nicht möglich alle Punkte der GWÖ umzusetzen.

Wenn ein Unternehmen wirklich versucht die maximale Punktezahl zu erreichen, könnte das Unternehmen in der jetzigen Gesellschaft nicht mehr existieren. Man muss versuchen den Mittelweg zu finden, um etwas zu bewegen und dabei nicht unterzugehen (vgl. Gundolf 2013, Z.139 ff.). Manche Punkte können im Unternehmen sofort miteinbezogen und umgesetzt werden, manche sind ein Prozess. Jedoch gibt es auch einige Punkte, die nicht tragbar sind (vgl. Bauer 2013, Z.319 ff.), da zum Teil auch die **Gesellschaft dafür noch nicht bereit** ist (Gundolf 2013, Z.181 f.). Genauso entstehen auch interne Schwierigkeiten. Zum Beispiel ist die Umsetzung im Bereich „**innerbetriebliche Demokratie, Transparenz und Mitbestimmung**“ in großen Unternehmen sehr schwierig. Zum Einen alle Meinungen von Mitarbeitern miteinzubeziehen oder abzuwägen welche davon relevant sind und zum anderen wollen manche Mitarbeiter sich auch nicht an einem Entscheidungsprozess oder ähnlichem beteiligen (Aigner 2013, Z.182 ff.). Einige Unternehmen, besonders die aus dem Finanzdienstleistungssektor, sind an starke Regulatoren gebunden, wie beispielsweise schlanke EDV-Prozesse. Wenn Unternehmen aus der Finanzdienstleistung die Gewinne nur noch an Mitarbeiter verteilen und ihren Mitgliedern von heute auf morgen keine Dividende mehr auszahlen, können Kunden und Mitglieder verloren gehen und die Gremien rebellieren. Das könnte nicht getragen werden. Es bestehen unglaublich viele individuelle Sichtweisen von Kunden und Mitgliedern in Bezug auf dieses Thema. In diesem Fall muss man mit ihnen den Dialog suchen und nicht einfach plötzliche Entscheidungen für sich selbst als Unternehmen treffen (Miedl 2013, Z.39 ff.). Hinzu kommen **Kapazitätsgrenzen** der Unternehmen in Bezug auf Zeit, Kosten und Ressourcen. Zudem sollte das Kerngeschäft nicht an Bedeutung verlieren, denn bis jetzt ist der finanzielle Aspekt zur Erhaltung des Unternehmens überlebenswichtig. Die Einführung der GWÖ dient bisher noch als Stabsaufgabe und sollte nicht vom eigentlichen Geschäft ablenken (vgl. Hipper 2013, Z.258 ff.). Ansonsten ist das Unternehmen nicht mehr konkurrenzfähig (vgl. Viest 2013, Z.255 f.). Solange es als Kommunikationsmittel oder Vision nur auf der **ideellen Ebene** stattfindet, ohne gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie Steuervorteile, Belohnungen für nachhaltiges, soziale oder kooperatives Verhalten und Handeln, können Unternehmen, die dieses Modell umsetzen möchten, in dem jetzigen Wirtschaftssystem nicht existieren (vgl. Damaschun 2013, Z.309 ff.). Deshalb sind in der Praxis die benötigten Strukturen zur Umsetzung noch nicht vorhanden und verschließen somit auch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (vgl. Aigner, Z.58 ff.). Dadurch ist es umso schwieriger Mitarbeiter zu begeistern, Partner ausfindig zu machen und auf einer gemeinsamen Wellenlinie zu agieren (vgl. Damaschun 2013, Z.280 ff.). Für diese Aspekte ist der **Zeitpunkt möglicherweise noch**

zu *früh* (vgl. Hipper 2013, Z.193). Hinzu kommen *persönliche Grenzen*, da viele Unternehmer in einer Gesellschaft aufgewachsen sind, in der die Wirtschaft von Konkurrenz und Egoismus geprägt sind. Und derjenige, der diese Werte verinnerlicht und lebt, wurde erfolgreich. Dies ruft in Bezug zu den Werten der GWÖ Konflikte herauf (vgl. Viest 2013, Z.262 ff.).

Die Untersuchungsergebnisse entsprachen nur teilweise den Aussagen der dritten Managementinnovationsprozessstufe. Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen konnte zum Teil durch umgesetzte Maßnahmen und Auswirkungen im Unternehmen und im Management belegt werden. Es sind jedoch auch Punkte vorhanden, die den Einfluss widerlegen.

Die letzte Stufe des Managementinnovationsprozesses ist die **interne und externe Bewertung** der Managementinnovation. In dieser Stufe kommt die Frage auf, ob interne und externe Akzeptanz zu Stande kommt. Um *interne Akzeptanz* zu Erlangen, muss ein Innovator die Idee vorantreiben und eine Koalition zur Unterstützung aufbauen. Die Untersuchungsergebnisse belegen, dass zum größten Teil die Geschäftsführer die Innovatoren des Unternehmens sind und als Koalition eine oder mehrere Gruppen von Mitarbeitern oder Managern zur Umsetzung der Punkte der GWÖ bilden. Es gibt ein betrachtetes Unternehmen, bei dem das anders ist. Anstatt dem Geschäftsführer sind die Mitarbeiter die Innovatoren. Sie gründen Teams, arbeiten gewisse Themen aus und versuchen diese mit der Managementebene umzusetzen. In diesem Fall ist die Managementebene die Koalition, die diese Umsetzung unterstützt. Die Innovatoren stoßen meist in beiden Fällen auf breite interne Akzeptanz. Die Manager versuchen die Motivation der Mitarbeiter durch positive Push-Faktoren hervorzurufen (vgl. Bauer 2013, Z.215 f.). Um beispielsweise das Engagement der Mitarbeiter zu fördern, bekommen diejenigen, die den Prozess aktiv unterstützen die Gemeinwohlbilanz als erstes ausgehändigt oder eine kleine Belohnung (vgl. Aigner 2013, Z.86 ff.). Zudem ist allein der Sinn dieses Modells oft genug Anreiz, um den Prozess mitzutragen. Die Mitarbeiter können beobachten, dass in ihrem Unternehmen Werte an Bedeutung gewinnen, die Sinn ergeben und mit denen auch die persönlichen Werte meist im Einklang stehen. Zudem nimmt der Druck von jedem Einzelnen ab, da das Unternehmen sich auch am Gemeinwohl orientiert, anstatt ausschließlich am Gewinn. Die positive Einstellung der Mitarbeiter entsteht durch die intensive Auseinandersetzung mit der Thematik und der gewissenhaften Ausarbeitung der verschiedenen Punkte (vgl. Gundolf 2013, Z.61 ff.). „Der Anreiz ist die Idee der Gemeinwohlökonomie“ (Viest 2013, Z.183) an sich, denn die

Mitarbeiter gehen gerne diese Richtung mit (vgl. Viest 2013, Z.184 ff.) Das bedeutet „der Sinn ist der Motivator, mehr braucht man gar nicht“ (Viest 2013, Z.194). „Die Möglichkeit sich innerhalb von Arbeitsgruppen auf einer anderen Weise mit der Geschäftsleitung zu unterhalten wird genutzt, wobei die Gruppen quasi auf Augenhöhe über Themen diskutieren können, die unternehmenskritisch sind und das tägliche Arbeiten stark prägen“ (Damaschun 2013, Z.229 ff.). Natürlich gibt es bei Unternehmensentscheidungen auch kritische Stimmen unter den Mitarbeitern (vgl. Bauer 2013, Z.126). Doch in diesem Fall werden die Mitarbeiter umfassend informiert und es finden Diskussionen zu diesem Thema statt. Dadurch entwickelt sich ein Verständnis dafür und die meisten kritischen Meinungsbilder legen sich (vgl. Gundolf 2013, Z.98 ff.). Dieser Verständnisprozess braucht seine Zeit. Als Manager sollte man Schritt für Schritt vorgehen und verschiedene Teilbereiche vorstellen oder einen Vortrag zu diesem Thema anbieten, um den Mitarbeitern ein umfassenderes Wissen darüber zu ermöglichen (vgl. Aigner 2013, Z.124 ff.). In manchen Unternehmen kommen trotz alledem Bedenken auf, dass das Unternehmen seine laufenden Projekte vernachlässigen könnte (vgl. Viest 2013, Z.200 ff.). Im Endeffekt wird die Idee gut verstanden und positiv aufgenommen, da sie zu den Werten der beteiligten Unternehmen passt (vgl. Aigner 2013, Z.135 f.).

Die **externe Bewertung** ist die wesentliche Kennzeichnung der Zustimmung von externen Beobachtern und übt zudem Einfluss auf die interne Akzeptanz aus. Darüber hinaus kann dadurch die Managementinnovation auch für andere Unternehmen zugänglich gemacht und weiterentwickelt werden. Die Weiterentwicklung findet im Bezug zu der GWÖ im offenen Beteiligungsprozess statt, indem jedes einzelne Unternehmen und jede einzelne Person sich an der Diskussion beteiligen kann, um einen Beitrag zu leisten. Es gibt verschiedene Quellen der externen Bewertung. Mit der Einführung der GWÖ wurde von allen Quellen Gebrauch gemacht. Es findet Zusammenarbeit mit Hochschulen statt (vgl. Damaschun 2013, Z.76) und es werden zertifizierte Berater der GWÖ zur Erstellung der Gemeinwohlbilanz hinzugezogen (vgl. Viest 2013, 139 f.). Die Medien sind in Pressekonferenzen, Vorträge, Podiumsdiskussionen (vgl. Miedl 2013, Z.329 f.) und Internetauftritten vertreten. Diese werden von dem Branchenverband in Form des Vereins, der Energiefelder und sowohl vertikaler als auch horizontaler Netzwerke (vgl. Damaschun 2013, 266 f.) ins Leben gerufen und organisiert. Doch die wichtigste Bewertung der Gemeinwohlbilanz ist die Zertifizierung durch das Audit, das von einem zertifizierten Auditor der GWÖ durchgeführt wird (vgl. Ziesel 2013, Z.219 ff.). Mit Hilfe der externen Bewertung der Gemeinwohlbilanz ist es den Unternehmen möglich soziale und nachhaltige Faktoren messbar und objektiv darstellbar zu

machen, um nach innen und außen kommunizieren zu können (vgl. Bauer 2013, Z.24 ff.) und sich vergleichbar zu machen. Es fällt den Unternehmen durch eine breite Kommunikation und dadurch gewonnene gesellschaftliche Aufmerksamkeit leichter mit anderen Unternehmen über dieses Thema in Kontakt zu kommen und sich auszutauschen, sowie die Mitarbeiter stärker zu motivieren und neue Kunden zu gewinnen. Auch die Auseinandersetzung mit dem Auditor bietet noch einmal einen Diskussionshintergrund, um neue Anstöße zu finden (vgl. Ziesel 2013, Z.141 ff.).

Die Aussagen der vierten Stufe des Managementinnovationsprozesses kongruieren mit den Untersuchungsergebnissen. Es fand sowohl eine interne als auch externe Bewertung statt.

Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen wurde durch die vier Stufen des Managementinnovationsprozesses von Birkinshaw und Mol analysiert. Die Untersuchungsergebnisse der ersten Stufe des Managementinnovationsprozesses „Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand“ entsprechen nicht deren Anforderungen. Denn es lag keine Unzufriedenheit mit dem Status quo im Unternehmen vor. Weder operative Probleme, noch strategische Gefährdungen oder eine Krise, welche die Einführung der GWÖ herbeigeführt haben. Die GWÖ wurde in Unternehmen eingeführt, die bereits nachhaltige und soziale Werte vertreten. Auf der zweiten Stufe des Managementinnovationsprozesses ergibt sich das Gegenteil. Die Aussagen der Stufe kongruieren mit den Untersuchungsergebnissen. Die Unternehmen gewannen ihre Inspiration von anderen Quellen. In der dritten Managementinnovationsprozessstufe ist es schwieriger eindeutige Angaben zu erstellen. Die Untersuchungsergebnisse entsprachen nur teilweise den Aussagen der dritten Managementinnovationsprozessstufe. Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der GWÖ auf die Entstehung von Managementinnovationen konnte zum Teil durch umgesetzte Maßnahmen und Auswirkungen im Unternehmen und im Management belegt werden. Es sind jedoch auch Punkte vorhanden, die den Einfluss widerlegen. Die Aussagen der vierten und damit letzten Stufe des Managementinnovationsprozesses kongruieren mit den Untersuchungsergebnissen. Es fand sowohl eine interne als auch externe Bewertung, durch interne Akzeptanz der Mitarbeiter und externe Zertifizierung von Auditoren, statt.

Da die Untersuchungsergebnisse zum größten Teil mit den Anforderungen der Managementinnovationsprozessstufen übereinstimmen wird davon ausgegangen, dass das Wirtschaftsmodell der Gemeinwohlökonomie Einfluss auf die Entstehung von Managementinnovationen hat.

#### 4.2.2 Qualitätsprüfung

Um die Qualität der Untersuchungsergebnisse zu messen, werden die sechs allgemeinen Gütekriterien der qualitativen Forschung herangezogen. Das erste Kriterium ist die **“Verfahrensdokumentation”**. Dieses ist gegeben durch die genaue Dokumentation der Analyseinstrumente und die Vorgehensweise der Datenerhebung und Auswertung. Das zweite Kriterium der **“argumentativen Interpretationsabsicherung”** wurde erfüllt, da die Interpretationen argumentativ begründet wurden mit Hilfe einer adäquaten und schlüssigen Interpretation. Zudem wurden auch Negativfälle miteinbezogen (vgl. Mayring 2002, S.144 f.). Das dritte Kriterium **“Regelgeleitetheit”** wurde ebenfalls eingehalten. Denn die „Interpretation [ist] vor allem durch das schrittweise, sequenzielle Vorgehen abgesichert [...]“ (Mayring 2002, S.146). Die Analyseschritte wurden definiert, in vier sinnvolle Stufen unterteilt und systematisch abgehandelt. Die qualitative Erhebung wurde dem vierten Kriterium **„Nähe zum Gegenstand“** jedoch nur zum Teil gerecht. Es entstand eine Interessennäherung, da das Interview mit GWÖ beteiligten Unternehmen von einem Interviewer geführt wurde, der ebenfalls für den Verein der GWÖ tätig ist. Jedoch konnte der Interviewer nicht direkt in die Alltagswelt des Forschungsobjektes eintreten, da die Interviews über Videokonferenz stattfanden. Es ermöglichte jedoch, dass sich das Forschungsobjekt währenddessen weiterhin in seinem natürlichen Umfeld befand und sich somit natürlich verhalten konnte. Das fünfte Kriterium **„Kommunikative Validierung“** konnte nicht erfüllt werden. Denn es war den Forschungsobjekten zeitlich nicht möglich über die Ergebnisse zu diskutieren. Das letzte sechste Kriterium ist die **“Triangulation”**. Dieses ist gegeben, denn es wurden verschiedene Theorieansätze zum Vergleich der Untersuchungsergebnisse herangezogen (vgl. Mayring 2002, S.146 f.), wie beispielsweise Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen - von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability (Schaltegger et al. 2007). Da die Gütekriterien zum größten Teil erfüllt wurden, kann man von einer hohen Qualität der Untersuchungsergebnisse ausgehen.

## 5 Fazit und Ausblick

Die Gemeinwohlökonomie bringt neue Maßstäbe in das heutige kapitalistische Wirtschaftsmodell mit ein. Die Orientierung der GWÖ liegt nicht nur auf Kapital, Gewinn und Umsatz, sondern auch auf sozialen und nachhaltigen Aspekten, wie Menschenwürde, Demokratie im Unternehmen und Umweltschutz. Das Modell rückt den Menschen im und um das Unternehmen in den Vordergrund. Vor allem in Zeiten wie diesen, in denen Länder und Unternehmen kaputt gewirtschaftet werden, braucht es soziale Größen (vgl. Bauer 2013, Z.312 ff.). Wenn die Menschen in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren noch wohlgesinnt miteinander leben möchten, ist die Gemeinwohl Idee eine gute Chance dieses Ziel zu erreichen (vgl. Miedl 2013, Z.344 ff.). Um die GWÖ wirklich komplett umzusetzen, spielen auch gesellschaftliche Bedingungen eine große Entscheidungsrolle. Dass sich eine gesellschaftliche Diskussion verbreiten wird, ist absehbar. Denn der Wertewandel der Gesellschaft entwickelt sich permanent weiter und übt somit einen positiven Einfluss auf die Bewegung der GWÖ aus. Aber politische Rahmenbedingungen wie Steuervorteile oder sonstige Belohnungen für beteiligte Unternehmen umzusetzen wird eine enorme Herausforderung (vgl. Damaschun 2013, Z.334 ff.). Es ist erstrebenswert etwas für das Gemeinwohl zu leisten, doch ohne solche Vorteile oder Belohnungen wird es schwierig sein Unternehmen dafür zu begeistern oder auch dazu zu bewegen im Sinne der GWÖ weiter zu machen. Höhere Durchschlagskraft in diesen Themen würde die Teilnahme von einflussreichen Groß- und Industrieunternehmen bringen. Doch bis das Wirtschaftsmodell, das sich gerade noch in der Entwicklungsphase befindet, große Unternehmen und breite Unterstützung aufweist, kann es noch Jahre dauern (vgl. Aigner 2013, Z.138 ff.). Der umfassende Begriff „Wirtschaftsmodell“ könnte auch manche Unternehmen abschrecken. Diesbezüglich könnte der Fokus auch auf “Organisationsentwicklung” gesetzt wird, damit das Modell präziser wirkt (vgl. Hipper 2013, Z.273 ff.). Im Moment ist es wichtig Umsetzungsbeispiele bereitzustellen, da sich die GWÖ bis jetzt noch auf eine sehr ideelle Art und Weise bewegt. Dadurch kann ein Ankerpunkt für nachfolgende Unternehmen und Organisationen geschaffen werden (vgl. Damaschun 2013, Z.326 ff.). Bis jetzt ist die GWÖ noch eine Gegenströmung. „Es ist wichtig Gegenströme zu haben. Denn das bringt die Entscheidungsträger zum Nachdenken. [...] sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft“ (Bauer 2013, Z.338 ff.). Wie unter dem Punkt Managementinnovationsprozess erwähnt, fördern Krisen Fortschritte. In diesem Fall würde eine Krise helfen die Umsetzung des



Wirtschaftsmodells der GWÖ zu beschleunigen. Die neuen Transparenzvorgaben der EU könnten auch schon zur Unterstützung beitragen (vgl. Viest 2013, Z.320 ff.). Die Grundidee der GWÖ liegt im Prinzip darin, die Menschen anzuregen über ihr Umfeld nachzudenken. Und das findet während der Auseinandersetzung mit diesem Thema garantiert statt.

Die Problemstellung zu bearbeiten brachte Schwierigkeiten mit sich, da der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen anhand von umgesetzten Maßnahmen und deren Auswirkungen gemessen wird. Denn die Maßnahmen und deren Auswirkungen können erst nach einer gewissen Zeit zum Vorschein kommen. Das Problem war, dass die meisten Unternehmen bis dato erst ihre erste Gemeinwohlbilanz aufgestellt haben. Diese hat zu Beginn die Funktion einer Bestandsaufnahme. Erst nach der ersten Bilanz werden Maßnahmen eingeführt und somit ein Einfluss auf das Management ausgeübt. Die Problemstellung an sich war eventuell zu früh aufgestellt. Denn die Bewegung der GWÖ sowie die Forschung der Managementinnovation stehen noch am Anfang. Die Behandlung der Problemstellung wurde dadurch nicht unmöglich, sondern brachte neue Herausforderungen mit sich. Unternehmen mit der zweiten Bilanz konnten schon weitreichendere Antworten geben und stützen somit hauptsächlich die Forschungsergebnisse. Die Frage ist, ob Unternehmen, die diese Werte in ihrer Unternehmenskultur verankern, die Maßnahmen auch umgesetzt hätten oder Auswirkungen aufgetreten wären ohne die Einführung der GWÖ.

Um auf den Ursprung zurückzukommen, wird die Definition zum Vergleich herangezogen. "Managementinnovationen sind Erfindungen und Einführungen von Managementtätigkeiten, -prozesse, -strukturen oder -techniken, die neu für die Organisation sind und organisatorische Ziele zu fördern. Das bedeutet es werden Neuartigkeiten in eine bestehende Organisation eingeführt, und diese führt einen organisatorischem Wandel herbei" (vgl. Birkinshaw et al. 2008, S.825). Wenn die Problemstellung auf diese Definitionen zurückgeführt wird, kann man von Managementinnovationen sprechen, die durch die Einführung des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie entstanden sind. Die Einführung der GWÖ in die Unternehmen ist gleichzusetzen mit der Einführung von Neuartigkeiten in eine bestehende Organisation. Die Maßnahmen, die durch die Einführung umgesetzt worden sind und die daraus resultierenden Auswirkungen sind neu eingeführte Managementtätigkeiten.

## **Literaturverzeichnis**

- Aigner, Sonja (2013): Interview, in Bachelorarbeit von Alessandra Hensel: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen, im Anhang S.14-22.
- Adams, C.W./Gupta, P./Wilson Jr., C.E. (2003): Six Sigma Deployment, Burlington, Massachusetts: Butterworth-Heinemann.
- Bauer, Julia (2013): Interview, in Bachelorarbeit von Alessandra Hensel: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen, im Anhang S.23-24.
- Bertelsmann Stiftung (2012): Umfrage: Bürger wollen kein Wachstum um jeden Preis: Neue Wirtschaftsordnung soll Umwelt stärken und sozialen Zusammenhalt sichern. URL: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten\\_113236.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_113236.htm), 09.Juli 2013.
- Birkinshaw, Julian/Crossan, Mary (1993): Wellington Insurance (A), in: Richard Ivey School of Business case no. 9A93M001, London, Ontario: Ivey Publishing.
- Birkinshaw, Julian/Mol, Micheal J. (2006): How Management Innovation Happens, in: MIT Sloan Management Review, 47 (4), S.81-88.
- Birkinshaw, Julian/Hamel, Gary/Mol, Micheal J. (2008): Managementinnovation, in: Academy of Management Review 33 (4), S.825.
- Damaschun, Sascha (2013): Interview, in Bachelorarbeit von Alessandra Hensel: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen, im Anhang S.35-46.
- Edvinsson, Leif/Malone, Micheal S. (1997): Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, New York: Harper Business.

- Felber, Christian (2012): Die Gemeinwohl-Ökonomie: Eine demokratische Alternative wächst, Aktualisierte und erweiterte Neuauflage. Wien: Deuticke, S.9-138.
- Felber, Christian (2008): Neue Werte für die Wirtschaft: Eine Alternative zu Kommunismus und Kapitalismus, 4. Auflage. Wien: Deuticke, S.273.
- Foss, Nicolai J. (2003): Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oction Spaghetti Organization, in: Organization Science 14 (3), S.331-349.
- Gemeinwohl-Matrix 4.1 (2013). URL: <http://www.gemeinwohloekonomie.org/sites/default/files/GWOe-Matrix-4.1..pdf>, 20. August 2013, im Anhang, S.1.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.41-221.
- Gunfolf, Georg/Jochum, Martin (2013): Interview, in Bachelorarbeit von Alessandra Hensel: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen, im Anhang S.59-65.
- Handelsblatt (2011): Die schwierige Kunst, den Wohlstand zu berechnen. URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/oekonomie/wissenswert/alternativen-zum-bip-die-schwierige-kunst-den-wohlstand-zu-berechnen/3770314.html>, 27. August 2013.
- Hamel, Gary/Valikangas, Liisa. (2003): The Quest of Resilience, in: Harvard Business Review 81, S.52-63.
- Hamel, Gary (2006): The Why, What, and How of Management Innovation, in: Harvard Business Review, S.1-3.

- Hipper, Armin (2013): Interview, in Bachelorarbeit von Alessandra Hensel: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen, im Anhang S.66-76.
- Huckman, R.S./Strick, E.P. (2005): GlaxoSmithKline: Reorganizing Drug Discovery (A), in: Harvard Business School case no. 9-605-074, Harvard Business School Publishing.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2013): Ein Maß mit Schwächen. URL: <http://www.wie-wachstum.de/alternative-messkonzepte/kritik-am-bip/>, 22. August 2013.
- Kaplan, Robert S. (1998): Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, in: Journal of Management Accounting Research 10, S.89-118.
- Kanter, Rosabeth Moss (1984): The Change Masters, New York: Simon and Schusters.
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung, 4., vollst. überarb. Auflage. Weinheim [u.a.]: Beltz, PVU, S.310.
- Mayring, Phillip (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5., überarb. und neu ausgestattete Auflage. Weinheim [u.a.]: Beltz, S.19-148.
- Miedl, Christine (2013): Interview, in Bachelorarbeit von Alessandra Hensel: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen, im Anhang S.2-13.
- Prof. Dr. Schaltegger, Stefan/Herzig, Christian/Kleiber, Oliver/Klinke, Torsten/Müller, Jan (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. URL: [http://www.econsense.de/sites/all/files/nachhaltigkeitsmanagement\\_unternehmen.pdf](http://www.econsense.de/sites/all/files/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf), 20. August 2013.

- Schneidermann, Arthur M. (2006): The First Balanced Scorecard: How the Scorecard Became Balanced. URL: [http://www.schneidermann.com/Concepts/The\\_First\\_Balanced\\_Scorecard/How\\_the\\_Scorecard\\_Became\\_Balanced.htm](http://www.schneidermann.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/How_the_Scorecard_Became_Balanced.htm), 11. Juni 2013.
- Schumpeter, Joseph (1947): Capitalism, Socialism and Democracy, New York: Harper and Brothers.
- Schwarze, Jochen (1984): Grundlagen der Statistik I: Beschreibende Verfahren, 1.Auflage. Herne/Berlin: NWB Verlag, S.16.
- Schwarz-Herion, Odile (2005): Die Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in die Unternehmenskultur und dessen Umsetzung in die betriebliche Praxis: Eine empirische Studie zur ökologischen und sozialen Verantwortung von Privatunternehmen, Aachen: Shaker Verlag, S.1.
- Stata, Ray (1989): Organizational Learning: The Key to Management Innovation, in: Sloan Management Review, no.3, S.63-74.
- Statistisches Bundesamt (2013): Ausführliche Ergebnisse zur Wirtschaftsleistung im 2.Quartal 2013. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Aktuell.html>, 22. August 2013.
- Dr. Viest, Oliver (2013): Interview, in Bachelorarbeit von Alessandra Hensel: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen, im Anhang S.47-58.
- Whittset, D.A./Yorks, L. (1983): Looking Back at Topeka: General Foods and the Quality-of-Work-Life Experiment, in: California Management Review 25 (4), S.93-109.
- Winter, Sidney (1987): Knowledge and Competence as Strategic Assets, in The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal, ed. D.J. Teece, Cambridge, Massachusetts: Ballinger, S. 159-184.

Ziesel, Rainer, (2013): Interview, in Bachelorarbeit von Alessandra Hensel: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen, im Anhang S.77-86.

## **Anhang**

<b>Gemeinwohl-Matrix 4.1</b> .....	<b>1</b>
------------------------------------	----------

### **Interviews**

Sparda-Bank München eG: Christine Miedl .....	2
SONNENTOR Kräterhandel GmbH: Sonja Aigner .....	14
VAUDE Sport GmbH und Co. KG: Julia Bauer .....	23
Fa.Bodan: Sascha Damaschuun .....	35
<em>faktor: Dr. Oliver Viest .....	47
Raiffeisenbank Lech/Arlberg: Georg Gundolf und Martin Jochum.....	59
Kirchner Konstruktionen GmbH: Armin Hipper.....	66
dwp eG: Rainer Ziesel .....	77

# GEMEINWOHL-MATRIX 4.1

Diese Version gilt für alle Bilanzen, die ab dem 15. März 2013 für das zurückliegende Bilanzjahr eingereicht werden.



BERÜHRUNGSGRUPPE	WERT	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) LieferantInnen		A1: Ethisches Beschaffungsmanagement. Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugekaufter Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von LieferantInnen und DienstleistungsnahmerInnen				90
B) GeldgeberInnen		B1: Ethisches Finanzmanagement. Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl der Finanzdienstleistungen; gemeinwohlorientierte Veranlagung und Finanzierung				30
C) MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen		C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung mitarbeiterorientierte Organisationskultur und -strukturen, Faire Beschäftigungs- und Entgeltpolitik, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung einschließlich Work-Life-Balance/ flexible Arbeitszeiten, Gleichstellung und Diversität	C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit Abbau von Überstunden, Verzicht auf All-inclusive-Verträge, Reduktion der Regelarbeitszeit, Beitrag zur Reduktion der Arbeitslosigkeit	C3: Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der MitarbeiterInnen (Mobilität, Ernährung), Weiterbildung und Bewusstsein schaffende Maßnahmen, nachhaltige Organisationskultur	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens Geringe innerbetriebliche Einkommensprezipung (netto), Einhaltung von Mindesteinkommen und Höchsteinkommen	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz Umfassende innerbetriebliche Transparenz, Wahl der Führungskräfte durch die Mitarbeiter, konsensuale Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmenentscheidungen, Übergabe Eigentum an MitarbeiterInnen. Z.B. Soziokratie
D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmer		D1: Ethische Kundenbeziehung Ethischer Umgang mit KundInnen, KundInnenorientierung - mitbestimmung, gemeinsame Produktentwicklung, hohe Servicequalität, hohe Produkttransparenz	D2: Solidarität mit Mitunternehmern Weitergabe von Informationen, Know-how, Arbeitskräften, Aufträgen, zinsfreien Krediten; Beteiligung an kooperativem Marketing und kooperativer Krisenbewältigung	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Angebot ökologisch höherwertiger Produkte/Dienstleistungen; Bewusstsein schaffende Maßnahmen; Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der KundInnenwahl	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Informationen/Produkte/Dienstleistungen für benachteiligte KundInnen-Gruppen. Unterstützung förderungswürdiger Marktstrukturen.	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards Vorbildwirkung, Entwicklung von höheren Standards mit MitarbeiterInnen, Lobbying
E) Gesellschaftliches Umfeld:		E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte/Dienstleistungen P/DL decken den Grundbedarf oder dienen der Entwicklung der Menschen / der Gemeinschaft/ der Erde und generieren positiven Nutzen.	E2: Beitrag zum Gemeinwesen Gegenseitige Unterstützung und Kooperation durch Finanzmittel, Dienstleistungen, Produkte, Logistik, Zeit, Know-How, Wissen, Kontakte, Einfluss	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen Reduktion der Umweltauswirkungen auf ein zukunftsfähiges Niveau: Ressourcen, Energie & Klima, Emissionen, Abfälle etc.	E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung Sinkende/ keine Gewinnausschüttung an Externe, Ausschüttung an Mitarbeiter, Stärkung des Eigenkapitals, sozial-ökologische Investitionen	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung Gemeinwohl- oder Nachhaltigkeitsbericht, Mitbestimmung von regionalen und zivilgesellschaftlichen Berührungsräumen
<b>Negativ-Kriterien</b>		Verletzung der ILO-Arbeitsnormen/ Menschenrechte -200 Menschenwürdige Produkte, z.B. Trümmern, Atomstrom, GMO -200 Beschäftigung bei / Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzen -150	Feindliche Übernahme -200 Spampost -100 Dumpingpreise -200	Illegitime Umweltbelastungen -200 Verstöße gegen Umweltauflagen -200 Geplante Obsoleszenz (kurze Lebensdauer der Produkte) -100	Arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens -200 Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerung bei Gewinn -150 Umgehung der Steuerpflicht -200 Keine unangemessene Verzinsung für nicht mitarbeitende Gesellschafter -200	Nichtoffenlegung aller Beteiligten und Töchter -100 Veränderung eines Betriebsrats -150 Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbies/ Eintragung in das EU-Lobbyregister -200 Exzessive Einkommensspreizung -100

Detaillierte Beschreibung zu den Indikatoren finden sich im Handbuch zur Gemeinwohlabilanz auf [www.gemeinwohl-ökonomie.org](http://www.gemeinwohl-ökonomie.org) und im Redaktionswiki unter <https://wiki.gwoe.net/display/Redaktion/Home>. Rückmeldungen an die jeweiligen Redakteure sind sehr erwünscht.



**Thema des Interviews: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie  
auf die Entstehung von Managementinnovationen**

Name des Interviewten: Christine Miedl

Unternehmen: Sparda-Bank München eG

Name der Interviewerin: Alessandra Hensel

Datum des Interviews: 08.08.13

Dauer des Interviews: 38 Minuten

I: Guten Tag Frau Miedl. Hier spricht Alessandra Hensel.

M: Hallo, ich grüße Sie.

I: Okay. Super. Passt es Ihnen jetzt Frau Miedl?

M: Ja, es passt gerade.

5 I: Okay. Also Sie waren die Person, die sich mit dem Thema auseinandergesetzt hatte? Oder?

M: Ja, ich habe gemeinsam mit dem Vorstandsvorsitzenden Herrn Lind, das war letztendlich der Initialgeber und Hauptzünder, die erste Gemeinwohlbilanz der Bank auf den Weg gebracht. Und mittlerweile haben wir im April schon die zweite Gemeinwohlbilanz veröffentlicht.

10 I: Okay. Und warum haben Sie sich dazu entschieden die Kriterien des neuen Wirtschaftsmodells von der GWÖ in Ihrem Unternehmen zu hinterfragen? Also, was war der Auslöser?

M: Die Sparda-Bank München hat sich schon viele Jahre zuvor, durch den damaligen Vorstandsvorsitzenden, mit dem Nachhaltigkeitsmanagement und diesen Themen  
15 auseinandergesetzt. Wir haben immer nach einem für uns zur Kultur passenden Instrument gesucht. Wir haben uns natürlich die am Markt vorhandenen Systeme vom Global Reporting Index bis hin zu verschiedenen Qualifizierungssystemen angeschaut. Zudem haben wir auch viele Nachhaltigkeitsberichte von anderen Unternehmen angeschaut. Wir haben dann aber feststellen müssen, dass der Eindruck entstehen kann, Unternehmen würden alle auf eine  
20 Textdatenbank zugreifen, da die Texte sehr austauschbar waren. Das macht sich auch bemerkbar, wenn man mal mit diesen Unternehmen in Kontakt kommt und auch ein bisschen hinter die Fassaden schaut, dass man sehr oft ein großes Delta entdeckt hat. Nach vorne hin gibt es also eine tolle Hülle, dass man vor Neid erblassen könnte. Wenn man aber mit Mitarbeitern im Unternehmen gesprochen hat, war der Unterschied zwischen der  
25 gewünschten Wahrheit, die sich in den Berichten wiederfindet und der tatsächlichen Realität ziemlich groß.

I: Okay. Gab es bei Ihnen keinen Auslöser, weil sie mit der Situation nicht zufrieden waren oder so?

M: Nein, ganz im Gegenteil. Wir waren schon mitten in einem Prozess. Wir haben einige  
30 Jahre zuvor bereits begonnen unser Unternehmensleitbild neu zu entwickeln. Wir haben zum Beispiel alle Mitarbeiter miteinbezogen und befragt, für welche Werte sie persönlich, welche Werte sollte nach ihrer Auffassung die Bank widerspiegeln, wie ist die aktuelle Situation für sie und was ist für sie für die Zukunft wichtig. Und so haben wir ein Leitbild für die Bank entwickelt in einem Prozess mit fast 400 Mitarbeitern, die sich aktiv an diesem Dialog

35 beteiligt haben. Das war dann eigentlich auch die Basis. Wir hatten schon viele Dinge, wie  
Teams, die sich um Umweltthemen oder Eltern- und Familienthemen kümmern. Wir haben  
also schon vieles gemacht. Haben dann aber erkannt, dass wir mit Hilfe der Erstellung einer  
Gemeinwohlabilanz nochmal die Chance diesen Themen einen roten Faden zu geben und  
festzulegen an welchen Baustellen wir mit welcher Priorität arbeiten. Denn man kann  
40 Unternehmen und noch dazu eine Bank, die auch sehr vielen regulatorischen Anforderungen  
Rechnung tragen muss, nicht von heute auf morgen umstellen und sich nur an dem  
Gemeinwohl orientieren. Sondern man muss versuchen alle Anspruchsgruppen, deren  
Bedürfnisse und Regulatoren mit einander in Einklang zu bringen.

I: Okay. In welchen Bereichen steckt noch das größte Entwicklungspotential? Was würden  
45 Sie sagen?

M: Also, wir haben sicherlich noch ein Entwicklungspotential im Bereich „ethisches  
Beschaffungsmanagement“. Dafür haben wir gerade einen Prozess begonnen, um überhaupt  
unser Beschaffungsmanagement transparent zu machen. Wir machen schon sehr viel. Wir  
arbeiten zum Beispiel auch nicht mit Firmen zusammen, die zu Dumpingpreisen produzieren.  
50 Wir würden beispielsweise keine Fußbälle für vermeintliche 2€ als Werbemittel kaufen, damit  
wir ein günstiges Schnäppchen machen, aber genau wissen, dass Kinder in Indien, die  
Fußbälle von Hand zusammennähen. Also, da passiert schon viel in der Bank. Die  
Gemeinwohlabilanz fordert berechtigterweise zudem, dass man seine Lieferanten kennt und  
auch seine Beschaffungsprozesse transparent macht, um sie hinterfragen zu können. Das  
55 haben wir bis heute noch nicht, jedenfalls nicht umfänglich. Diesen Prozess haben wir jetzt  
aber eingeleitet, sodass wir idealerweise Anfang nächsten Jahres, auch das umsetzen können.

I: Okay. Und welche Maßnahmen haben Sie durchgeführt, um diesen Gemeinwohlaspekt  
mehr umzusetzen?

M: Man kann nicht sagen, dass wir extra Maßnahmen durchgeführt haben. Wir waren bereits  
60 vor der Entscheidung eine Gemeinwohlabilanz zu erstellen mit vielen Nachhaltigkeitsthemen  
im Haus unterwegs. Jetzt hat das „Kind“ durch die Gemeinwohlabilanz nochmal Verstärkung  
bekommen und an Dynamik gewonnen. Zu einem Prozess letztes Jahr haben wir unsere  
Mitarbeiter miteinbezogen und nach Hoffnungen und Befürchtungen gefragt, wenn die  
Sparda-Bank München diesen Weg weiterbeschreitet. Denn unter den Mitarbeitern gibt es  
65 nicht nur uneingeschränkte Zustimmung, sondern auch Ängste. Es kam auch vor, dass  
Mitarbeiter gefragt haben, wie sicher es dann noch die 14,4 Gehälter von der Bank bezahlt  
werden können, wenn die Bank jetzt nur noch gemeinwohlorientiert ist und wir kein Geld  
mehr verdienen (was so nicht stimmt, aber was Mitarbeiter dann zunächst mal denken).

Solche Diskussionen gab es auch. Das interessante war allerdings, dass wir knapp 705  
70 Mitarbeiter haben und an der Veranstaltung knapp 500 teilgenommen haben, sodass es zu  
jeder Befürchtung auch Hoffnungen gab. Und so haben sich die Mitarbeiter über einen Open  
Space Dialog untereinander ausgetauscht und auch vernetzt. Im Endeffekt versucht jeder in  
seinem eigenen Tempo bei der Veränderung mitzuwirken. Wir sind offen, um künftig noch  
mehr in Richtung eines kooperativen Miteinander in der Bank, mit unseren Kunden, aber  
75 auch in der Gesellschaft zu gehen. Deshalb werden auch solche Themen mal in Frage gestellt  
werden.

I: Haben Sie einzelne Maßnahmen konkret umsetzen können? Im Sinne von  
Managementveränderungen, Anreizgestaltungen, Personalentwicklung, Philosophie,  
Strukturen oder gewissen Marketingveränderungen.

80 M: Ja, im Bereich Personalentwicklung haben wir vorher schon begonnen. Die  
Gemeinwohlbilanz hat diese Entwicklung nur nochmal gestärkt. Wir leben in der Sparda-  
Bank München einen stärkenorientierten Ansatz, das heißt, dass jeder Mitarbeiter bei uns  
seine 5 größten Stärken kennt, die auch in Teams transparent gemacht werden. Wir nutzen  
hier den Ansatz von Gallop, das Stärkenprofil mit 34 Stärken. Wir haben zum Beispiel, schon  
85 bevor wir die Gemeinwohlbilanz gemacht haben, ein professionelles Konfliktmanagement  
eingeführt in Form einer Konfliktmanagerin. Wir leisten uns das bewusst, denn auch in einer  
Bank, die eine sehr hohe Kultur hat und für ihre Werte steht, gibt es zwischen Menschen  
Meinungsverschiedenheiten und die kehren wir nicht unter den Teppich. Sondern wir bieten  
professionelle Unterstützung an, sofern die Mitarbeiter das natürlich wollen. Wir benutzen  
90 Konflikte auch als Chance zur Weiterentwicklung. Die Bank macht seit 7 Jahren beim  
Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ mit. Wir sind dort seit 7 Jahren im  
Wettbewerb die beste Bank in unserer Größenklasse (501 bis 1000 Mitarbeiter). Letztes Jahr  
haben wir sogar für unsere Konzepte der Personalentwicklung den Sonderpreis bekommen.

I: Haben Sie sich in diesem Bereich verbessert zwischen der ersten und zweiten Bilanz?

95 M: Ja, definitiv. Es ist ein ständiger Entwicklungsweg. In der Gemeinwohlbilanz liegen wir  
jetzt insgesamt bei 385 Punkten. Im Personalbereich gab es einige Verbesserungen, aber wir  
haben immer noch Potential uns weiterzuentwickeln und das wird auch nie aufhören. Es wird  
immer etwas geben, was man besser machen kann. Aber man darf natürlich auch nicht  
vergessen, dass die Sparda-Bank München in ihrer Größe kein Segelboot ist, mit dem man  
100 schnell auf dem See wenden kann, wenn der Wind sich dreht. Sondern wir sind ein Tanker.  
Wir bewegen uns in einem Sektor – der Finanzdienstleistung, die sehr stark regulatorischen  
Anforderungen durch die Bankaufsichten unterworfen ist. Und es gilt vor allem auch

Mitarbeiter in Veränderungsprozesse miteinzubeziehen, um nicht feststellen zu müssen, die Geschäftsleitung hatte eine tolle Idee, die nächste Ebene hat sie noch umgesetzt, aber 500  
105 Mitarbeiter machen nicht mit und haben sich innerlich schon verabschiedet. Das wäre fatal. Also, das ist ein sehr langfristiger kontinuierlicher Prozess.

I: Und wie versuchen sie die Mitarbeiter zu diesen Umsetzungen zu bewegen?

M: Wir bieten allen Mitarbeitern regelmäßig die Möglichkeit an mit ihren Führungskräften zu diesem Thema in den Dialog zu gehen. Es gibt bei uns auch die Möglichkeit alle zwei Monate  
110 auf freiwilliger Basis an einem sogenannten Vorstands-Dialog teilzunehmen. Dazu kann sich jeder Mitarbeiter anmelden und seine Fragen, Ängste, Bedenken oder was auch immer zur Sprache bringen. Dabei wird sehr offen auf einer wertschätzende Art und Weise miteinander diskutiert. Und wenn sich daraus Impulse ergeben, werden diese Dinge auch entsprechend diskutiert und bearbeitet.

115 I: Okay. Und gibt es auch noch andere Maßnahmen, wie zum Beispiel bei der Anreizgestaltung?

M: Nein, wir haben keine klassische Anreizgestaltung. Bei uns gibt es ein ganz transparentes Gehaltssystem nach Tarifstufen. Wir haben sogar Anfang 2012 auch für den Vertrieb alle Provisionen abgeschafft, um auch dort Transparenz in der Bank zu schaffen und gleichzeitig  
120 auch für Kundenzufriedenheit zu sorgen. Denn dadurch wird Die Gefahr beseitigt, Kunden nur ein Produkt zu empfehlen oder zu verkaufen um Provision zu erhalten. Ob das Produkt dann wirklich für den Kunden so gut ist, steht auf einem anderen Blatt. Also, auch diese Entscheidung wurde bewusst getroffen.

I: Okay. Und gibt es für das ethische Management zum Beispiel speziell eingerichtete  
125 Bereiche, um diese Maßnahmen besser umsetzen zu können? Oder auch um allgemein besser auf verschiedene Punkte der GWÖ reagieren zu können?

M: Nein, wir haben keine eigene Abteilung im Augenblick. Es kümmern sich vernetzt der Vorstand, wir von der Unternehmenskommunikation und die Kollegen der Unternehmensentwicklung um die inhaltlichen Punkte der Gemeinwohlbilanz. Im Augenblick  
130 versuchen wir uns intern dem Thema „Soziokratie“ anzunähern, wobei wir die Hilfe eines Externen in Anspruch nehmen in Form von Workshops. Dadurch können wir uns langsam an das Thema herantasten und bekommen einen Einblick, wie man Mitbestimmung nochmal anders gestalten kann und Dinge noch transparente machen könnte. Da versuchen wir momentan in internen Projekten Erfahrungen zu sammeln.

135 I: Okay. Und haben sich bestimmte Strukturen im Unternehmen verändert?

M: Nein, die Organisationsstruktur war vorher schon sehr offen und nicht hierarchisch, sondern vernetzt. Wir versuchen zudem bei Projekten eine möglichst breite Querschnittskompetenz der Bank zu integrieren: Vom klassischen Mitarbeiter am Servicetelefon bis hin zu einer Führungskraft der obersten Ebene. Dadurch kann man Wissen  
140 vernetzen und es entsteht eine breite Gemeinschaft entsteht, die offen in den Dialog geht. Wir nutzen öfter „Open Space“ oder „World Cafés“ als Moderationsform, um beispielsweise Projekte auf den Weg zu bringen.

I: Und wie haben die Mitarbeiter die Umsetzung der Maßnahmen unterstützt?

M: Also, die Mitarbeiter tragen den Prozess natürlich mit. Sie erleben das mittlerweile auch  
145 sehr positiv, denn sie werden auch immer öfter von Kunden angesprochen, die sich von unserer Gemeinwohlbilanz angesprochen fühlen. Aber es gibt auch Neukunden, die das toll finden und bei uns Kunde werden wollen. Das ist natürlich auch ein schönes Feedback für die Mitarbeiter. Ein neues Projekt ist zum Beispiel auch das Aufstellen einer CO<sup>2</sup>-Bilanz. Das hatten wir bisher so nicht. Wir haben zwar viele Kennzahlen im Haus, können diese aber  
150 nicht in eine CO<sup>2</sup>-Bilanz überführen. Dafür brauchen wir einen Zwischenschritt. Dazu treffen sie sich übernächsten Montag, um auch in diesem Bereich die Bank auszurichten und aufzustellen, damit man weiß wo man mit den CO<sup>2</sup>-Werten steht. Danach wird davon abgeleitet eine Lösung im Team gesucht, um den CO<sup>2</sup>-Ausstoß weiter zu reduzieren.

I: Und haben Sie bei der Umsetzung externe Unterstützung bekommen?

M: Im ersten Jahr haben Herr Lind und ich das im Endeffekt alleine gemacht. Im ersten Jahr  
155 haben wir auch bewusst die Mitarbeiter nicht miteinbezogen, da wir einen sehr engen ehrgeizigen Zeitplan hatten. Wenn wir den klassischen Projektweg gegangen wären, hätten wir keine Chance gehabt die Gemeinwohlbilanz aufzustellen. Der Fokus lag damals auch eher auf der Sichtweise einer Bestandsaufnahme. Wir wollten einen roten Faden haben. Den  
160 Prozess die Mitarbeiter zu integrieren wurde erst im Nachhinein eingeleitet. War nicht immer ganz einfach, hat sich aber trotzdem als wichtig erwiesen. Das Projektteam war bei der zweiten Gemeinwohlbilanz auch schon um einiges größer. Gerade befinden wir uns in der Phase die dritte Gemeinwohlbilanz auf den Weg zu bringen. Dafür werden wir für die einzelnen Kriterien Hauptverantwortliche benennen. Die Hauptverantwortlichen können sich frei in  
165 ihrem Tätigkeits-/Wirkungsfeld ihre Projektteams zusammenstellen, um dann bis zu einem definierten Termin ihre Ergebnisse zu liefern.

I: Okay.

M: Sodass die Bank die freiwillige Bereitschaft der Mitarbeiter voraussetzen. Es wird niemand verpflichtet, sondern wer mitarbeiten möchte, kann mitarbeiten. Und sie machen das auch mit Begeisterung.

I: Okay. Und haben Sie externe Unterstützung erhalten?

M: Von der GWÖ gab es natürlich eine Basisunterstützung, damit man das eine oder andere hinterfragen konnte. Denn manches war für uns Banker am Anfang schon sehr theoretisch. Wir waren 2012 die erste Bank, die überhaupt eine Gemeinwohlbilanz erstellt hat. Dadurch waren wir im Feld der Pionierunternehmen relativ alleine. Es gab schon Dialoge mit anderen Pionierunternehmen, aber ein Biogärtner hat ganz andere Themen und Bedürfnisse als eine Bank (ohne das jetzt irgendwie böse zu meinen). Da mussten wir uns irgendwie selber helfen und mit pragmatischen Ansatz durch. Aber es gab zum Beispiel Kontakt mit der GLS-Bank. Wir haben auch versucht andere Banken dazu zu gewinnen, das ist aber gar nicht so einfach. Die GLS-Bank und, ich glaube jetzt auch, die Ethik-Bank haben sich mittlerweile als Unterstützer der Gemeinwohlökonomie eingetragen. Sind aber aktuell, aus sicherlich guten Gründen, noch nicht bereit eine Gemeinwohlbilanz zu erstellen. Insofern ist der Dialog ein bisschen verhaltener. Aber man kann auch nichts erzwingen. Die Gemeinwohlbilanz hat sehr viel mit innerer Überzeugung und Kultur zu tun. Und wenn die Bereitschaft dafür noch nicht da ist, kann man denjenigen auch nicht missionieren – das geht schief. Denn dann würde eine Gemeinwohlbilanz entstehen ohne Herz und Hirn. Und das wäre kontraproduktiv, weil es nur eine seelenlose Hülle wäre. Von daher stehen wir immer noch ein bisschen alleine. Der Kontakt zu GWÖ Beratern haben wir natürlich und nutzen wir auch. Wir tauschen uns auch hier jetzt aus. In Bayern gibt es ein Energiefeld der Gemeinwohlökonomie. Wir tauschen uns dort regelmäßig mit den Kollegen aus und treffen uns. Aber dabei können wir für uns als Bank nur bedingt Synergien ziehen, da wir eine Bank mit 705 Mitarbeitern sind und nicht immer Themen haben, die anderen auch haben. Trotzdem ist es ein fruchtbarer Dialog und erdet einen auch. Wir haben natürlich die Hoffnung auch noch nicht aufgegeben, dass wir vielleicht doch noch andere Banken im Sinne von Kooperationen finden können.

I: Okay. Super. Also Netzwerke sozusagen bilden?

M: Genau, Netzwerke aufbauen. Was dem Netzwerkgedanken auch Rechnung trägt und was wir definitiv noch durchführen werden ist, dass wenn wir unser Beschaffungsmanagement/Lieferantenkette sichtbar gemacht haben, wir im nächsten Schritt unsere Lieferanten ansprechen werden und einladen, um ihnen die Gemeinwohlökonomie vorzustellen. Um die Unternehmen idealerweise auch davon zu begeistern, diesen Prozess für ihr eigenes Unternehmen zu durchlaufen.

I: Okay, super. Also, vertikal und horizontal. Okay. Und welche Auswirkungen hatte die Umsetzung von diesem Wirtschaftsmodell auf das Unternehmen, auf die Berührungsgruppen und speziell auch auf Managementtätigkeiten?

205 M: Das ist jetzt schwierig zu beantworten. Ich kann nicht sagen, dass sich durch die Gemeinwohlbilanz die Führung unseres Unternehmens verändert hat oder unsere Managementaufgaben, weil wir vorher in dieser Richtung schon unterwegs waren. Für uns war die Gemeinwohlbilanz der ergänzende Rahmen für unseren Weg, den wir vorher schon eingeschlagen haben. Wir haben es nur nicht Gemeinwohlökonomie genannt. Es war noch  
210 nicht so verdichtet und so vernetzt. Von daher hat sich daran eigentlich nichts verändert. Wir gehen diesen Weg verstärkt durch die Gemeinwohlbilanz konsequent weiter.

I: Okay, es kamen also keine kleinen Veränderungen in dem einen Jahr zum Tragen?

M: Nein. In dem Sinne in der Führung und in den Prozessen des Unternehmens nicht, da sie auch schon davor auf Gemeinwohlorientierung ausgerichtet waren. Es gibt natürlich Themen  
215 wie bestimmte EDV-Prozesse, wodurch wir in unserem Handeln nicht immer frei sind. Weil wir a) aufsichtsrechtlich eine Bank sind und b) die Sparda-Bank München eine von 12 Sparda-Banken in Deutschland ist. Wir sind die einzige Sparda-Bank, die momentan diesen Weg geht. Wir produzieren aber alle in einem gemeinsamen Rechenzentrum in Nürnberg. Das macht es für unsere Prozess beispielweise schwerer. Da gab es schon sehr gute Ideen, aber in  
220 der heutigen Welt mit knapp 250.000 Mitgliedern und etwas über 300.000 Kunden, können Sie sich sicherlich gut vorstellen, braucht man schlanke EDV-Prozesse, um Dinge abbilden zu können. Und wir haben momentan keine Chance hier in der Gruppe des Rechenzentrums Ressourcen zu bekommen, da die anderen Banken in ihrer Kulturentwicklung wo anders stehen und sich das erst einmal anschauen möchten. Sie finden es interessant, hat aber für sie  
225 im Augenblick keine Priorität. Da sind wir zum Beispiel noch nicht so weit wie wir gerne wären.

I: Okay. Gab es noch mehrere Schwierigkeiten, außer die Rahmenbedingungen und die EDV-Prozesse?

M: Ja, von außen gibt es natürlich auch kritische Nachfragen, gerade auch von anderen  
230 Banken, wenn eine Bank auf einmal etwas ganz anders macht und eine Gemeinwohlbilanz erstellt. Zum Beispiel wurde unser Vorstandsvorsitzende als sogenannter „Nestbeschmutzer“ indirekt beschimpft (lacht). Da es plötzlich ein ganz anderer Ansatz ist. Aber da ist eben so, wenn etwas neu ist versuchen manche das erst einmal zu bekämpfen. Manchmal ist es auch einfach die Frage der Mentalität, des Alters oder der Kultur. Irgendwann setzt aber bei jedem  
235 ein Prozess ein, in dem man sich fragt, ob es wirklich so verkehrt ist. Das ist die Grundidee



der Gemeinwohlökonomie. Hätte Christian Felber, der maßgebliche Initiator, gewartet bis er vermeintlich alle überzeugt hätte und ein vermeintlich perfektes Konzept zusammengestellt hätte, wäre die Gemeinwohlökonomie nie entstanden. Deshalb ist es ein offener Entwicklungsprozess. Und wir haben uns auf den offenen Entwicklungsprozess eingelassen.

240 Und so wie wir mit den Kollegen in der GWÖ lernen, lernen wir in der Bank, so lernen wir auch in unserem Umfeld. Das interessante ist, dass mittlerweile auch immer mehr Neukunden zu uns kommen. Das war nicht Sinn und Zweck. Also, es war nicht unser Ziel als wir die Gemeinwohlbilanz gemacht haben. Sie finden das toll, sie wollen, dass sich gesellschaftlich etwas verändert und möchten deshalb Kunde bei uns werden. Das ist ein angenehmer

245 Nebennutzen.

I: Okay, super. War es dann auch eine indirekte Marketingstrategie?

M: Es gab natürlich auch einen strategischen und wirtschaftlichen Nutzen, das war aber nicht unser Ziel.

I: Okay, also eine indirekte sozusagen?

250 M: Ja, genau. Das Ziel war es die Unternehmenskultur, die Haltungsidealität, die wir als Sparda-Bank München haben, sichtbar zu machen, sodass man hinter die Fassade des Unternehmens schauen kann. Und das was bei uns in der Gemeinwohlbilanz drin steht ist nachvollziehbar und transparent im Unternehmen. Wir haben auch die Bilanz auch extern auditieren lassen. Die drei Auditoren waren eineinhalb Tage im Haus und haben mit vielen

255 Kollegen und Kolleginnen gesprochen. Das was sie bei uns erlebt haben ging eigentlich schon weit über das hinaus was tatsächlich geschrieben wurde. Dann das kann man gar nicht alles in Worte fassen.

I: Okay. Gab es noch andere Vorteile für das Unternehmen?

M: Ja, ein Vorteil aus interner Sicht ist natürlich, dass wir jetzt für unsere

260 Nachhaltigkeitsaktivitäten einen roten Faden haben. Und anhand der Gemeinwohlbilanz uns für jedes Jahr überlegen können an was arbeiten wir bzw. wir arbeiten müssen, wo wir hinschauen sollten und was wir uns vornehmen um uns sukzessive über die Jahre weiterzuentwickeln. Wir haben uns aktuell mit 385 Punkten um fast 60 Punkte verbessert. Aber da ist noch viel Luft nach oben. Es ist nicht unser Ziel in 2 Jahren 1000 Punkte zu

265 erreichen, sondern uns im Schnitt pro Jahr um 60 bis 100 Punkte zu verbessern. Dann sind wir sehr zufrieden, denn dieser Prozess läuft kontinuierlich ab.

I: Okay. Und welche Vorteile hat es für die Managementtätigkeit gebracht?

M: (Pause) Das kann ich jetzt nicht an der Gemeinwohlbilanz konkret festmachen. Denn unser Management war vorher schon sehr auf wertorientierte Unternehmensführung

270 ausgerichtet, auch um Menschen mitzunehmen und sie in ihrer Identität und Haltung zu sehen. Das haben wir vorher schon gemacht. Das ist durch die Gemeinwohlbilanz eigentlich nur noch verstärkt worden.

I: Okay. Die Integration dieser Kriterien werden Sie weiter durchführen. Werden Sie auch neue Themen miteinbeziehen?

275 M: Es verändert sich von Jahr zu Jahr. Die Kollegen der GWÖ, die da sehr viel Herzblut reinstecken, entwickeln die Matrix weiter, beziehungsweise sie bekommen auch neue Impulse von uns und anderen Unternehmen. Diesen Dialog stellen wir uns sowieso jedes Jahr inwiefern wir etwas verändern können. Dabei sind wir natürlich auch entwicklungs offen und nehmen auch Impulse der Mitarbeiter und Kunden an. Diese werden von uns immer  
280 verifiziert und gegeben falls umgesetzt. Trotzdem sind wir eine Bank, ich habe es vorher schon einmal gesagt, bei uns schlägt leider sehr oft die Regulatorik zu. Wir sind also nicht immer so frei, wie wir gerne wären. Es gab zum Beispiel eine Diskussion in der GWÖ, dass man keine Gewinne ausschütten soll oder eben nur an Mitarbeiter im Unternehmen. Wir sind eine Genossenschaft 1930 gegründet, die Mitglieder der Bank bekommen jährlich eine  
285 Dividende. Diese Dividende ist vor 2 Jahren von 5,5% auf 4,5% reduziert worden. Würden wir jetzt klassisch hart nach der GWÖ Linie vorgehen, müssten wir unseren Mitgliedern eigentlich von heute auf morgen die Dividenden verzagen, da sie nicht im Unternehmen arbeiten. Nur das funktioniert in der Praxis nicht, weil die Bank von übermorgen sonst keinen  
290 Vorstand mehr hätte, da die Gremien rebellieren würden. Zudem kann sich ein Tanker nicht um 180 Grad drehen. Sondern auch da geht es darum die Gremien Stück für Stück mitzunehmen. Wir könnten uns für die Zukunft auch eine Dividendenteilung vorstellen, das heißt die Mitglieder kriegen deutlich weniger, aber bestimmte Erträge würde die Bank im Auftrag der Mitglieder in soziale Projekte oder in gemeinwohlorientierte Projekte investieren. Kann man sich alles vorstellen, aber man muss auch immer daran denken, dass es bei 250.000  
295 Mitgliedern auch 250.000 individuelle Sichtweisen gibt. Und auch wenn sich die Bewegung der Gemeinwohlökonomie täglich verstärkt, darf man nicht glauben, dass wir 300.000 Kunden haben, die auf ihre Zinsen verzichten wollen. Es gibt immer noch Leute, die die Aufgabe der Bank darin sieht das Geld zu vermehren und wollen daher hohe Dividenden. Da muss man immer abwägen und den Dialog suchen. Man kann nicht von heute auf morgen  
300 alles anders machen. Dabei besteht die Gefahr unsere Kunden und Mitglieder zu verlieren und dann brauchen wir uns auch keine Gedanken mehr über eine Gemeinwohlbilanz machen. Also, auch hier kommt es auf den Dialog an.

I: Okay. Das waren die Schwierigkeiten vom Unternehmen. Lagen auch persönliche Grenzen bei der Umsetzung vor?

305 M: Also, aus meiner Sicht definitiv, ja. Ich bin bei der ersten Gemeinwohlbilanz auf sehr große Hürden bei mir gestoßen. Und habe auch meinen Vorstandsvorsitzenden (das weiß er) nicht nur einmal verwünscht. Hatte aber einfach damit zu tun, dass ich eher ein sehr strukturierter Mensch bin, der nach Strategieplänen arbeitet. Mir war das am Anfang alles zu unkonkret. Ich hatte das Gefühl ich bin im Dschungel und wollte aus diesem Dschungel  
310 wieder raus. Doch die Frage war, wie finde ich den roten Faden. Und es war auch das Pech, dass ich mich oft sehr alleine gefühlt habe, da wir die einzige Bank waren. Ich bin jemand, der sich gerne mit anderen austauscht. Jetzt nichts, wie gesagt, gegen den Biolandgärtner oder ein Sportartikelhersteller, es waren total nette Gespräche. Aber das hat mich nur bedingt weitergebracht. Da waren auch viele Unternehmen dabei, die teilweise „One Woman-, One  
315 Man-Show waren, bei denen ich immer festgestellt habe, wenn ich in ihrer Situation wäre würde ich es auch so machen. Aber ich bin in der Situation, dass ich in einem Unternehmen arbeite mit 700 Mitarbeitern. Ich bin also oft an Grenzen gekommen. Aber irgendwann hat mich mein Ehrgeiz gepackt. Also, ziehe ich es jetzt durch, egal wie. Und das interessante war als die erste Gemeinwohlbilanz vorbei war, sich alles gesetzt hat und die ersten Feedbacks  
320 von den Medien und Kunden kamen, ging bei mir ein Leuchter an. Mein Chef hatte es so formuliert: „Lieber ein unperfekter Start, als ein spitzenmäßiges Abwarten.“ Wir wären heute nicht da wo wir sind, wenn wir darauf gewartet hätten, einen perfekten Prozess hinzubekommen. Dann hätten wir zum Beispiel auch nach Global Reporting Index bilanzieren können. Aber bei diesem Instrument hat uns immer die Seele, die Kultur gefehlt  
325 und die ist in der Gemeinwohlökonomie stark enthalten. Darum war es wichtig, dass es so passiert ist. Es hat mir nicht geschadet.

I: Okay. Und welchen Beitrag wollen Sie als Unternehmen für die Entwicklung der GWÖ leisten?

M: Also, wir sind Pionierunternehmen, das heißt Herr Lind oder teilweise auch ich sind viel  
330 auf Vorträgen und Podiumsdiskussionen unterwegs. Wir unterstützen die GWÖ natürlich auch ein Stück weit finanziell durch Spenden, weil dort unheimlich viele hochmotivierte Menschen sitzen (die Stunden kann man nicht mehr zählen), die fast alles ehrenamtlich erstellt und entwickelt haben. Das geht natürlich irgendwann mal nicht mehr. Weil auch sie müssen von etwas leben, müssen Miete bezahlen und und und. Insofern bringen wir uns ein  
335 und versuchen natürlich auch sukzessive durch unsere Netzwerkkontakte andere Banken für die GWÖ zu interessieren, aber nicht zu missionieren. Also die Entscheidung muss aus dem

Unternehmen kommen. Man kann nur etwas aufzeigen, versuchen Impulse zu setzen, die die Sämchen pflanzen. Aber gießen, hegen und pflegen müssen sie die Unternehmen dann selber. Und wir stehen natürlich auch als Partner zu Verfügung. Wir haben jetzt schon ein paar Mal  
340 Unternehmen begleitet. Wir werden noch in diesem Jahr Besuch aus der Schweiz von Unternehmern bekommen, die das erste Mal eine Gemeinwohlbilanz erstellen, und die es einfach interessiert, wie das in der Praxis funktioniert.

I: Okay. Und welche Zukunft sehen Sie für die Realisierung von der GWÖ?

M: Also, ich persönlich glaube, dass die Idee der Gemeinwohlökonomie eine große Chance  
345 für uns alle wäre. Es gibt natürlich auch Widersacher, die versuchen in den alten Denkmodellen festsitzen. Aber wenn wir Wert darauf legen auch in 10, 20 Jahren noch gut miteinander auf dieser Erde leben zu können, wird an den Ideen der Gemeinwohlökonomie kein Weg vorbeiführen.

I: Okay. Also, das wäre es jetzt von meiner Seite aus mit den Fragen. Haben Sie eventuell  
350 noch Fragen dazu?

M: Nein.

I: Okay, super. Ich werde Ihnen dann Ihren Teil zukommen lassen. Und dann können Sie mir sagen, ob Sie damit zufrieden sind.

M: Viel Erfolg beim Schreiben.

I: Und Ihnen vielen lieben Dank für Ihre Zeit und für die tollen Antworten. Ich wünsche  
355 Ihnen noch einen schönen Tag.

M: Alles Gute Frau Hensel. Wiederhören, tschüss.

I: Tschüss.

**Thema des Interviews: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der Gemeinwohlökonomie  
auf die Entstehung von Managementinnovationen**

Name des Interviewten: Sonja Aigner

Unternehmen: SONNENTOR Kräuterhandel GmbH

Name der Interviewerin: Alessandra Hensel

Datum des Interviews: 13.08.13

Dauer des Interviews: 26 Minuten

I: Hallo Sonja.

A: Hallo Alessandra.

I: Du warst jetzt also mit diesem ganzen Prozess vertraut?

A: Genau. Im Wesentlichen gibt es ein Kernteam bei uns von vier Personen, die die  
5 Gemeinwohlbilanz erstellt hatten. Und Hannes Gutmann, unser Inhaber von Sonnentor, ist  
auch Gemeinwohl Botschafter.

I: Okay. Und warum hat sich das Unternehmen dazu entschieden die Kriterien von diesem  
neuen Wirtschaftsmodell der GWÖ zu hinterfragen?

A: Die Werte, die wir in unserer Unternehmensphilosophie verankert haben entsprechen  
10 ziemlich genau den Werten, die auch die Gemeinwohlökonomie vertritt. Und von dem her  
war der Schritt klar, dass wir das mittragen. Es hat auch schon vorher eine Initiative gegeben,  
die wir ganz stark unterstützt haben. Es war ein logischer Schritt für uns. Dann haben wir auf  
einer Veranstaltung Christian Felber mal persönlich kennen gelernt, mit ihm gesprochen und  
uns dann dazu entscheiden die Idee zu unterstützen.

I: Okay. Und gab es keinen bestimmten Auslöser?

A: Für uns jetzt nicht direkt. Ich glaube, der richtige Auslöser war das Treffen mit Christian  
Felber. Und dort ist man auch gut vernetzt. Es gibt Menschen und Firmen, die sich für diesen  
Bereich engagieren, was das nachhaltige Wirtschaften betrifft. Sie kennen sich auch schon oft  
von anderen Veranstaltungen. Irgendwie kam es dann von beiden Seiten. Wir wurden  
20 angesprochen, warum wir nicht mitmachen. Und im Gegenzug wurde auch schon Christian  
Felber darauf angesprochen, uns mit ins Boot zu holen. Da wir prädestiniert dafür sind. Es  
war dann eigentlich nur eine Frage der Zeit bis wir uns persönlich getroffen haben und mit  
dabei sind. Wir wollten eine der ersten sein und diese Idee mittragen.

I: Okay. Also, es nicht so, dass sie unzufrieden mit der Situation waren!?

A: Natürlich auch. Also, das ist schon länger ein Thema. Es war ein Manifest, was Robert  
Rogner, Joseph Zotter und Hans Bittmann ins Leben gerufen haben. Dabei ist es schon stark  
um diese Themen gegangen. Also, sie meinten auch, das jetzige Wirtschaftssystem sei nicht  
zukunftsfähig. Und deshalb braucht es neue Regeln in der Wirtschaft und diese haben sie  
festgehalten. Das war eine Vorleistung, die Hand in Hand mit der Ideen der  
30 Gemeinwohlökonomie geht.

I: Okay. Und du bist den Prozess der Matrix durchlaufen oder?

A: (Zustimmen) Ganz genau.

I: Okay. Und in welchen Bereichen siehst du jetzt das größte Entwicklungspotential?

A: Ja, was ich mir selber am Schwierigsten vorstelle, ist ob es wirklich so erfolgreich  
35 umsetzbar ist wie sich das die Gemeinwohlökonomie vorstellt. Denn umso größer der Betrieb  
ist desto schwieriger wird es. Man hat natürlich bestimmte Strukturen, Sprecher und einen  
Teamleiter. Und die Gemeinwohlökonomie baut darauf auf, dass jeder sich im Unternehmen  
dort miteinbringen möchte, jeder möchte das Unternehmen mitgestalten auf diese Art und  
Weise und möchte auch Verantwortung dafür übernehmen Das sehe ich aber gar nicht so.  
40 Manche machen dass sehr gerne, aber es gibt auch die Mitarbeiter, die einfach froh darüber  
sind einen Arbeitsplatz zu haben, pünktlich nach Hause möchten und gar keine  
Verantwortung übernehmen wollen. Sie sind wahrscheinlich in anderen Dingen gefordert. Sie  
sind auch einfach zufrieden mit dem was sie haben, eine Arbeit in der sie sich wohl fühlen.  
Und da ist gar nicht mehr Engagement vorhanden. Verantwortung übernehmen kostet auch  
45 irrsinnig viel Kraft. Ich glaube, man kann nicht jeden gleich behandeln. Es gibt diese Typen  
und es gibt diese. Ich merke es selber, wenn zum Beispiel ein Entscheidungsprozess kommt,  
dann muss einer zum Schluss diese Entscheidung treffen und auch tragen.

I: Okay. Aber trotzdem hat es das größte Entwicklungspotential?

A: Ja, gerade die Säule C5 „demokratische Mitbestimmung und Transparenz“. Dafür haben  
50 wir 21 von 90 Punkten bekommen. Da haben wir auf jeden Fall noch viel Potential. Die Frage  
ist, ob das wirklich praktikabel ist oder nur noch mehr Frust erzeugt. Das heißt, kommt das  
investierte Engagement, das in diese Richtung geht, überhaupt an? Ein anderer Punkt sind die  
Partner, mit denen wir zusammenarbeiten. Zum Beispiel in Bezug auf „ethisches  
Finanzmanagement“, da haben wir 7 von 30 Punkten. Seit letztem Jahr arbeiten wir mit der  
55 GLS zusammen. Das ist für uns sehr schwierig, da diese Prozesse dort noch gar nicht richtig  
funktionieren, sodass man das Wirtschaftsleben normal mitgestalten kann. Derzeit möchten  
wir noch nicht mehr als diese Zusammenarbeit machen. Zu diesem Thema haben wir also  
einen Teilbereich umgesetzt. Man sieht auch oft in der Praxis, dass die Strukturen dafür oft  
noch gar nicht vorhanden sind. Oder zum Beispiel das Thema Versicherungen. Dort gibt es  
60 einfach noch nicht die Partner, die man sich wünschen würde, die auch mit den gleichen  
Werten arbeiten, wie wir das tun.

I: Und welche Maßnahmen wurden schon durchgeführt um diesen Gemeinwohlaspekt mehr  
umzusetzen?

A: Vor allem bringt Johannes Gutmann, er ist Gemeinwohl Botschafter, das Thema stark in  
65 das Unternehmen mit ein, durch das Wissen von Vorträgen und Veranstaltungen. Und intern  
versuchen wir dieses Thema genauer zu erklären und die Leute genau zu informieren. Dieses

Jahr haben wir versucht bei der Erstellung der Bilanz alle Mitarbeiter aus allen Bereichen zu integrieren, und dass sie sich mit einem Teilbereich dieser Bilanz beschäftigen und auseinandersetzen. Zum Beispiel beschäftigen sie sich mit Fragen, was machen wir, was  
70 haben wir letztes Jahr geschrieben, welche Inputs kommen noch dazu und wo kann man sich entwickeln im Sinne der Gemeinwohlökonomie. Das war ein Schritt, den wir angesetzt haben, um das Thema breiter aufzustellen. Und wir werden auch Christian Felber im Oktober zu uns einladen, damit er das ganze System nochmal erklärt.

I: Und wie habt ihr die einzelnen Maßnahmen konkret umgesetzt? Das bedeutet, wie hat das  
75 euer Management verändert?

A: Ja, es ist ganz wichtig ein Bewusstsein dafür zu schaffen. Es muss sich immer erst irgendwo einspielen. Es wiegt zum Beispiel auch stark bei Unschlüssigkeit mit. Wenn wir uns in diese Richtung entwickeln wollen, können wir es nicht irgendwie machen. Es spielt bei den Entscheidungsträgern im Hintergrund ganz stark mit. Beziehungsweise wird es bei  
80 Entscheidungen einfach berücksichtigt.

I: (Zustimmen) Und gibt es auch gewisse Anreizgestaltungen für die Mitarbeiter?

A: (Pause) Zum Beispiel, wie meinst du das?

I: Dass sie vielleicht eine Belohnung für nachhaltige Tätigkeiten bekommen, zum Beispiel, wenn sie mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen. Es muss nicht um Geld gehen oder solche  
85 Dinge, es kann sich auch um intrinsische Motivation handeln.

A: (Zustimmen) Ja, da gibt es immer mal wieder kleinere Dinge. Zum Beispiel bekommen diejenigen, die bei der Bilanz mitgemacht haben, die die Bilanz als erstes und auch eine kleine Aufmerksamkeit, um dort das Engagement ein bisschen zu fördern. Wir machen sehr viel in Bewusstseinsbildung für Mitarbeiter. Wir machen auch sehr viel für den fairen  
90 Handel, das heißt wir lassen Fragen aufkommen, wie wo kaufe ich ein, welches System unterstütze ich. Dazu gibt es immer wieder kleine Beiträge, beziehungsweise Infomaterialien. Es ist wichtig, dass es auf Freiwilligkeit beruht und sich jeder selbst dazu entschließt. Uns geht es ganz stark um diese Bewusstseinsbildung. So kommen Fragen auf, wie was bringt es, wenn wir die Fahrgemeinschaft mit dem Auto machen, was bringt es, wenn man im Biomarkt  
95 einkauft und nicht im Discounter? Also, in diese Richtung geht es ganz stark.

I: Okay. Und habt ihr im Bezug zu der neue Stellen geschaffen, Projekte oder Gruppen?

A: Ja, dazu gibt es auch etwas. Zu dem Thema Gesundheitsförderung, haben wir versucht alle Mitarbeiter zu animieren teil zu nehmen. Dafür wurde jetzt ein Projekt aufgesetzt, das uns



begleiten wird. Wir haben uns dazu auch einen externen Experten zu Rate gezogen, mit dem wir dieses Projekt aufziehen werden.

I: Okay. Und haben sich auch Strukturen verändert? Eventuell auch in der Hierarchie?

A: In der Praxis würde ich sagen, Mal mehr Mal weniger. Was sicher ein Thema ist, ist Frauen in Führungsrollen und Vertrauensorganisation. Diese Themen schweben bei uns jetzt schon seit 2, 3 Jahren im Raum. Das wird in manchen Bereichen schon gelebt, in manchen noch nicht so. Gerade wenn es um unsere Produktionsabläufe geht, ist das noch ein bisschen schwierig. Aber es ist auf jeden Fall vorhanden und wir versuchen uns in diesem Bereich auch stark weiterentwickeln. Dafür gibt es bei uns jetzt auch eine Dame im Haus, die sich um dieses Thema kümmert wird, damit wir uns noch mehr in diese Richtung entwickeln können.

I: Okay. Und hat sich vom Marketing her etwas verändert?

A: In der Kommunikation steht jetzt die Gemeinwohlökonomie im Fokus. Und wir versuchen auch dort immer etwas zu tun. Das heißt, Veranstaltungen mitzutragen und in der PR Arbeit die Gemeinwohlökonomie zu unterstützen. Aber ansonsten haben wir kein klassisches Marketing, dass man großartige Aktionen macht oder Abverkäufe. Da entsprechen wir den Richtlinien von ethischem Management, welche die GWÖ vorgibt. Es gibt bei uns im Verkauf zum Beispiel auch keine Boni. Das heißt die Mitarbeiter im Verkauf/im Vertrieb bekommen alle ein fixes Gehalt. Und ich denke, das ist auch etwas, dass uns von anderen Unternehmen unterscheidet. Dadurch wird auch der Druck von den Mitarbeitern genommen. Es ermöglicht die Werte mehr zu vertreten und den Fokus auf das Gesamtunternehmen zu legen.

I: Okay. Hat das Unternehmen diesen Bonus nach der Einführung der GWÖ abgeschafft oder davor?

A: Also, das hat es bei uns noch nie gegeben.

I: Okay, noch nie. Und wie haben die Mitarbeiter auf die geplanten Maßnahmen reagiert?

A: Das braucht alles ein bisschen Zeit. Wir haben gemerkt, dass es ein sehr komplexes Thema ist. Und wenn man nicht so im Thema drin ist, das bedeutet, wenn man das Buch noch nicht gelesen hat, sich nicht mit dem Handbuch auseinandergesetzt hat oder mal einen Vortrag von Christian Felber gehört hat, ist es schon ein Thema, das man nicht sofort verstehen und nachvollziehen kann. Dazu muss man immer mal wieder einen Teilbereich vorstellen oder Maßnahmen, die man setzt in die Wocheninfo geben. Und dann „Step by Step“ mehr Bewusstsein schaffen. Aber das ist nichts, was von heute auf morgen greift.

I: Okay. Aber die Mehrzahl von den Mitarbeiter hat positiv darauf reagiert oder eher doch eher negativ?

A: Nein, es ist nicht negativ. Die meisten sehen es eher neutral und ein paar sehen es positiv.

I: Okay. Aber denkst du, dass ihr dafür interne Akzeptanz bekommt?

135 A: Für die Idee sicher. Und es wird auch gut verstanden, da es sehr gut zu unseren Werten passt. Es ist ein Thema ist, dass man erst begreifen muss, weil wir doch sehr viel Zeit in die Bilanz stecken. Die Mitarbeiter fragen sich, ob das ein nachvollziehbarer Aufwand ist und auch etwas zurückkommt. Das Wirtschaftsmodell selbst ist auch noch in der Entwicklung, es ist noch nicht ausgereift. Und es wird noch viele, viele Jahre dauern bis es große

140 Unternehmen aufweisen kann und es auch breit Übereinstimmung findet. Das sehen wir uns wirklich in der Pionier Leistung.

I: Und wie haben die Mitarbeiter die Umsetzung der Maßnahmen unterstützt?

A: Ja, das funktioniert bei uns sehr gut. Jeder Mitarbeiter versteht, dass man das mitträgt. Wir haben generell einen guten Teamgeist im Unternehmen. Wenn man es erklärt, dann

145 funktioniert das schon.

I: Und unterstützen die Mitarbeiter das in Projekten, wie du vorhin schon gesagt hattest, oder auch Gruppen?

A: Ja, zu gewissen Themen. Es kommt dann darauf an. Zum Beispiel für das Thema Gesundheitsförderung, wenn ich auf das Thema wieder zurückkommen darf, gibt es jetzt ein

150 Team von drei Personen. Und sie haben sich vorgenommen das Konzept auszuarbeiten.

I: Okay. Und hat das Unternehmen bei der Umsetzung auch externe Unterstützung erhalten?

A: (Pause) Teilweise. Ein sehr guter Inputgeber ist natürlich der Auditor selbst. Denn er zeigt Themen auf, die nicht passen. Es war zum einen eine wichtige Auseinandersetzung, ihm das zu erklären, wie wir das sehen und wo wir stehen und er hat seine Sicht der Dinge dargelegt.

155 Das heißt, er hat aufgezeigt, wo es für ihn noch nicht passt oder wo er Verbesserungspotential sieht. Und dann kommt es immer darauf an, ob wir das selber machen können oder nicht. Zum Beispiel gab es zum Thema Vertrauensorganisationen mal einen Workshop von der Geschäftsführung mit einem externen Experten, der sich damit sehr gut auskennt und solche Modelle auch schon umgesetzt hat in Unternehmen. Und wie gesagt, zum Thema

160 Gesundheitsförderung gibt es jetzt auch Unterstützung von einem Externen.

I: Okay. Und gab es auch Unterstützung von anderen Unternehmen im Sinne von einem Netzwerk?

A: Ja, wir sind in Kooperationen mit anderen Firmen. Zum Beispiel mit Lisa Murr, sie unterstützt auch die Gemeinwohlökonomie. Sie haben wir auch finanziell unterstützt und im  
165 Gegenzug beziehen wir für die nächsten 10 Jahren Produktgutscheine von ihnen. Dadurch können wir sie entlasten, denn sie braucht keinen Kredit aufzunehmen. Es gibt auch noch ein Projekt mit einem anderen Unternehmen. Wir unterstützen auch einige Lieferanten und Kunden. Ich denke, wir sind da recht großzügig. Wir wollen das nicht so Publik machen. Einen Lieferanten beispielsweise unterstützen wir, der mehr produzieren möchte, aber die  
170 Mittel dazu jetzt nicht hat. Die Produktion haben wir dann vorfinanziert. Und da gibt es noch viele Formen von Kooperation. Das Ziel ist auch, dass sie ihre Selbständigkeit besser ausbauen können.

I: Okay. Und welche Auswirkung hatte die Umsetzung der Auseinandersetzung der GWÖ auf die Berührungsgruppen, auf das Unternehmen und auch speziell auf die  
175 Managementtätigkeit?

A: Also, bei uns jetzt im Haus?

I: Ja, zum Beispiel. Genau.

A: Ja, eine ganz intensive Auseinandersetzung mit dem Thema. Man sieht aber auch die Grenzen der Gemeinwohlökonomie und was praktikabel ist. Also, was kann man für das  
180 Unternehmen einsetzen. Das Thema ist das richtige Bewusstsein zu schaffen. Bei manchen Punkten sollten wir wirklich noch mehr unternehmen. Das sind alles Anstöße, die man „Step by Step“ umsetzt. Das wäre, wie gesagt, innerbetriebliche Demokratie, Transparenz und die Mitbestimmung - und das ist sehr schwierig umzusetzen. Bei 170 Mitarbeitern ist das für mich einfach nicht mehr umsetzbar.

I: Okay. Und hatte es auch Auswirkungen auf bestimmte Handlungsweise, Prozesse oder  
185 Aufgabenausführungen der Managementtätigkeit?

A: Ja, würde ich schon sagen. Es werden Themen priorisiert, die davor vielleicht noch nicht solche Priorität genossen haben.

I: Und wie wirkt sich das dann konkret aus? Gibt es dazu Beispiel?

A: Ja, das Thema Vertrauensorganisation, das war sehr wichtig für uns. Das hat auch unser  
190 Geschäftsführer mitgetragen. Er ist jetzt aber leider nicht mehr bei uns im Unternehmen. Jetzt sind wieder andere Dinge in den Vordergrund gerückt. Aber, wie gesagt, es gibt jetzt diese Dame bei uns, die das als Hauptthema behandelt und das auch umsetzen möchte.

I: Okay. Und mit welchen Schwierigkeiten hatte das Unternehmen bei der Umsetzung zu  
195 kämpfen?

A: Man muss viele, viele Stunden investieren und viele Details ausarbeiten. Das Handbuch ist für viele zu kompliziert verfasst. Das sind alles Dinge, die man erst im Detail merkt. Das heißt, eine genaue Auseinandersetzung ist immer wieder neu. Das ist jedes Jahr wieder eine große Herausforderung.

200 I: Okay. Und welche Vorteile bringt die GWÖ für die Managementtätigkeit?

A: Ein wirkliches Vorbild/Vorreiter zu sein. Eine Position, die man nur einnehmen kann, wenn man vorne mit dabei ist. Es ist auch irgendwo ein Einstellungsmerkmal. Es gibt noch nicht so viele Unternehmen, die das unterstützen können und sich engagieren. Man kann sich sehr gut vernetzen, das ist natürlich auch ein Vorteil.

205 I: Okay. Sind das jetzt auch Vorteile für das gesamte Unternehmen?

A: Ja, ganz genau.

I: Okay. Und werdet ihr die Integration der Kriterien weiter vertiefen, also neue Themen einführen oder andere reduzieren?

A: Ja, wir setzen uns jedes Jahr Ziele. Das kann man auch jederzeit nachlesen in der neuen  
210 Version der Gemeinwohlbilanz und im Gemeinwohl Bericht. Und da wird es sicherlich jedes Jahr wieder Bereiche geben, die wir uns aussuchen. Wir sind in diesem Bereich auch schon ziemlich sensibilisiert und wissen was wir auf den Punkt bringen müssen. Da sind wir selber immer am Verbessern. Da gibt es für jedes Jahr also neue Ziele.

I: Okay. Und wo liegen deine persönlichen Grenzen bei der Umsetzung der Kriterien? Denn  
215 manche sind mit bestimmten Themen überhaupt nicht einverstanden, wenn es zum Beispiel darum geht, dass der Geschäftsführer von den Mitarbeiter gewählt werden soll oder das Anteile an Mitarbeiter abgegeben werden sollen.

A: Ja, das sehe ich auch ziemlich kritisch. Für mich ist der schwierigste Punkt diese demokratische Mitbestimmung, dass jeder das gleiche Stimmrecht hat. Das ist auch gar nicht  
220 gewollt. Es gibt wahrscheinlich den ein oder anderen, der das mehr machen möchte. Aber ich bin mir sicher, dass der Großteil gar nicht möchte.

I: Okay. Und welchen Beitrag leistet ihr als Unternehmen für die Entwicklung der GWÖ?

A: Ja, Bekanntmachen, Publik machen, Ressourcen bereitstellen und zur Verfügung stellen, bessere Aufsetzung der PR und den Austausch anbieten. Und auch, dass wir als Unternehmen  
225 der Gemeinwohlökonomie das Ganze mittragen und unterstützen. Dazu gibt es auch nochmal verschiedene Beispiele.

I: Okay. Und was denkst du, wie die Realisierung von diesem Wirtschaftsmodell aussieht in Zukunft?

230 A: Realisierung? Es wäre wichtig, wenn ein paar große Unternehmen daran teilnehmen, das hätte große Durchschlagskraft. Beziehungsweise, dass die Politik die Regeln dahingehend verändert, dass das wirklich greift. Denn derzeit ist das zwar gut und schön, wenn man viele Punkte erreicht und viel für die Gemeinwohlökonomie leistet. Aber wenn die Unternehmen dafür nie belohnt werden oder eine bessere Stellung bekommen, dann wird das auch nichts werden.

235 I: Okay. Super. Also, das wäre es jetzt von meiner Seite aus mit den Fragen. Hast du noch Fragen?

A: Soweit mal nicht. Vielleicht, wenn die Arbeit fertig ist, dass wir das auch zur Verfügung gestellt bekommen!?

I: Ja, klar, auf jeden Fall. Ich werde es dir dann zu schicken.

240 A: Super, alles klar. Vielen Dank.

I: Ja, vielen lieben Dank und noch eine schöne Woche.

A: Alles Gute!

**Thema des Interviews: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der  
Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen**

Name des Interviewten: Julia Bauer

Unternehmen: Vaude Sport GmbH und Co. KG

Name der Interviewerin: Alessandra Hensel

Datum des Interviews: 19.07.13

Dauer des Interviews: 42 Minuten

I: Guten Tag Frau Bauer. Hier spricht Alessandra Hensel.

B: Hallo Frau Hensel, Sie sind ja wirklich pünktlich (lacht).

I: (lacht) Klappt es dann bei Ihnen jetzt oder soll ich lieber später nochmal anrufen?

B: Nein, es passt super.

5 I: Okay, super. Verstehen Sie mich gut?

B: Es knackt ein bisschen, vielleicht muss ich ein paar Mal nachfragen, aber generell ist es Okay.

I: Okay, gut. Und Sie haben sich jetzt persönlich mit diesem Wirtschaftsmodell auseinandergesetzt?

10 B: Also, ich bin nicht diejenige, die es umgesetzt hat, sondern ich mache die Nachhaltigkeitskommunikation bei uns. Das heißt, deshalb war ich auch auf der Pressekonferenz. Ich bin für alles was die Kommunikation nach Innen und nach Außen von sozialen und ökologischen Themen angeht verantwortlich.

I: Okay, super. Aber Sie wissen über alles Bescheid?

15 B: Ja, ja.

I: Okay, klasse. Wissen Sie warum sich das Unternehmen dazu entschieden hat die Kriterien von diesem neuen Wirtschaftsmodell zu hinterfragen? Also, was war der Auslöser, weshalb sie sich damit auseinandergesetzt haben?

B: Also, es gibt bei uns keinen großen Auslöser für diese Themen, sondern es ist eher so, dass  
20 wir durch unsere Positionierung und Vision so getrimmt sind. Unsere Vision ist es 2015 Europas nachhaltigster Outdoor Ausrüster zu werden. Dabei spielen natürlich sowohl soziale als auch ökologische Faktoren eine sehr große Rolle. Das bedeutet, wir arbeiten schon mit ähnlichen Modellen. Wir sind schon lange EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) zertifiziert und wir haben diverse Sozialkriterien. Wir haben zudem einen  
25 Nachhaltigkeitsbericht und in diesem Bereich müssen wir objektiv und auch messbar sein. Das heißt es reicht uns nicht, hier und dort ein bisschen zu kleckern, sondern es muss ein System dahinter sein. Man möchte Nachhaltigkeit ganzheitlich erlebbar machen und auch nach innen und nach außen argumentieren können, wie weit wir sind, wo wir Bedarf haben. Die Gemeinwohlbilanz ist auch ein gewisses Bewertungstool nach innen, nicht nur  
30 Zertifizierung nach außen. Und es gibt Faktoren, gerade im internen Bereich, die wahnsinnig schwer nachzuforschen sind. Gerade wenn ich ein Kinderhaus oder sozialverträgliche Arbeitsbedingungen schaffe, ist die Frage wie ich das messe. Dafür gibt es keine Punkte wie zum Beispiel bei Umweltverschmutzung. Deshalb ist die GWÖ ein gutes Tool, um solche

Dinge definiert darzustellen, auf zu bröseln und danach bewertet zu werden. Das ist für uns  
35 sehr spannend zu sehen wie man so etwas messbar machen kann und wo wir damit dann  
stehen.

I: Okay, das bedeutet, der Wunsch nach Messbarkeit war der Auslöser die  
Gemeinwohlökonomie in das Unternehmen miteinzubeziehen?

B: Genau, vor allem die Messbarkeit im sozialen Bereich und für weiche Faktoren. Das ist im  
40 Endeffekt eine zusätzliche soziale Brille durch die man auf das Unternehmen schaut. Genau.

I: Also, gerade um diese sozialen Aspekte messbar zu machen. Okay.

B: Genau.

I: Aber es gab kein vorhandenes Problem, sodass man etwas ändern musste?

B: Nein, überhaupt nicht. Wir haben deshalb nicht vor konkret etwas in einem Punkt zu  
45 ändern. Wir haben die Bilanzierung bis jetzt noch nicht zurück, da wir einen Fehler gemacht  
hatten. Wir sind jetzt in der 2. Revision, aber das ist nichts Schlimmes. Wir haben kein großes  
Problem wogegen wir etwas tun müssen, sondern unsere Ausrichtung in Richtung  
Nachhaltigkeit kommt von ganz oben. Das ist ein übergeordnetes Unternehmensziel aus dem  
sich alle Abteilungsbereichsziele und auch einzelne Mitarbeiterziele ableiten lassen. Das  
50 bedeutet, es ist bei uns ganz oben angesiedelt. Deshalb ergreifen wir enorm viele Maßnahmen  
und wollen diese auch bündeln, zusammenfassen, evaluieren, und sowohl intern als auch  
extern darstellen können. Von daher war es eine gute Methode. Wir hatten aber keinen  
konkreten Bedarf, sondern die Gemeinwohlbilanz ist für uns zusätzlich gut.

I: Gut. Und woher kam die Inspiration?

B: Herr Felber hatte einen Vortrag gehalten, bei dem auch Antje von Dewitz  
55 (Geschäftsführerin seit 2009, ihr Vater gründete das Unternehmen) anwesend war. Diesen  
Vortrag haben auch schon einige Mitarbeiter besucht. Vor meiner Zeit wurde entschieden,  
dass das zu uns passt.

I: Okay. Aber wie ist Antje von Dewitz oder das Unternehmen auf Herrn Felber aufmerksam  
60 geworden?

B: Das kann ich nicht sagen. Ich weiß, dass sie bei einem Vortrag waren, aber wie es dazu  
kam weiß ich nicht.

I: Okay. Und wann genau wurde es bei Ihnen umgesetzt?

B: Umgesetzt kann man nicht sagen, da wir uns erst seit letztem Jahr damit beschäftigen und  
65 die Bilanz erstellt haben. Dann haben wir eine gewisse Punktzahl zurückbekommen und uns  
ist aufgefallen, dass wir Sachen aufgeschrieben haben, die nicht stimmen (lacht). Da viele



Mitarbeiter daran beteiligt waren, die nicht mehr im Unternehmen sind. Obwohl ich für die Kommunikation verantwortlich bin, ist es mir nicht aufgefallen, da ich noch ganz neu war. Ich bin seit Januar dabei und hatte die Inhalte deshalb als gegeben genommen. Ich habe es nur  
70 aufgepeppt. Mit dem Inhalt konnten wir aber nicht an die Öffentlichkeit gehen. Deshalb sind wir noch nirgends mit irgendeiner Äußerung vertreten, außer auf der kleinen Pressekonferenz. Wir haben die Bilanz wieder eingereicht und es muss neu evaluiert werden. Die GWÖ hat dazu neue Richtlinien eingeleitet, das heißt, es wird noch eine Zeit lang dauern bis wir das Audit bekommen. Danach werden wir schauen was wir daraus machen. Generell machen wir  
75 noch keine Kommunikation dazu.

I: Sie haben den Prozess der Matrix so durchlaufen, dass Sie ihn kommuniziert haben, durchgelesen und Informationen dazu beschafft?

B: Genau. Ich habe Information beschafft, die zum größten Teil aus unserem Nachhaltigkeitsbericht stammen. Dieser besteht aus einem Spezialbericht und einem EMAS  
80 Bericht. Darin sind auch relativ ähnliche Fragestellungen enthalten. Deshalb war das Beschaffen der Informationen nur teilweise neu und ansonsten waren die meisten Infos schon vorhanden oder mussten nur noch aufgearbeitet werden. Es war also nicht viel zusätzliche Arbeit, da wir uns schon mit anderen Dingen aus dieser Richtung beschäftigt haben.

I: Und in welchen Bereich sehen Sie das größte Entwicklungspotential?

85 B: (Pause) Das kann ich im Bezug zu der GWÖ Bilanz nicht sagen, da wir das Feedback noch nicht zurück haben. Und wie gesagt, wir haben diese Bilanz nicht aufgestellt, weil wir etwas anders machen wollten, sondern um zu schauen, wie wir dastehen würden und welche Tipps wir bekommen könnten. Intern haben wir natürlich einen Plan, wie wir vorgehen werden. Zum Beispiel liegt unser Fokus momentan auf der ökologischen Gestaltung unserer  
90 Produkte. Das betrifft die ganze Branche. Ein Ziel von uns ist unter anderem die Detox Kampagne von Greenpeace. Und das große Ziel ist bis 2015 das Thema Nachhaltigkeit geschafft zu haben. Das bedeutet in diesem Bereich wirklich super zu sein. Es gibt jedoch keinen Nachholbedarf in Bezug auf die Größen der GWÖ, wie wir es für uns definiert haben.

I: Okay. Und welche Maßnahmen wurden eingeführt, um diesen Gemeinwohlaspekt mehr  
95 umzusetzen? Also, auf die Berührungsgruppen bezogen?

B: Wir haben Sie nicht umgesetzt, sondern nur die Informationen dazu eingeholt, die im Unternehmen schon vorhanden waren. Es gibt nichts mehr, was wir einführen müssten. Sondern wir haben die Infos in die Matrix zusammen getragen und sehen dann was dabei raus kommt und in welchen Bereichen wir noch Potential haben.

100 I: Nur kurz zum Verständnis. Wenn ich über die Gemeinwohlökonomie spreche, über dieses Wirtschaftsmodell, dann meine ich nicht, dass Sie die Ziele schon umgesetzt haben. Denn die GWÖ ist ein offener Prozess ist. Das bedeutet, Sie haben sich den Fragestellungen und Teilaspekten auseinandergesetzt. Meine Frage ist, was das verändert hat.

B: Okay, wenn wir jetzt also von der GWÖ einen Schritt weggehen und allgemein das Thema Nachhaltigkeit betrachten, denn darunter fällt bei uns die GWÖ. In diesem Bereich gibt es bei uns 5 Stakeholdergruppen. Das sind die Mitarbeiter intern, unsere Händler (die sehr wichtig sind, da wir an den Handel verkaufen und der Handel an die Endkunden, das bedeutet, unsere Kunden sind im Endeffekt die Händler), und trotzdem natürlich der Endkunde (dafür gibt es das Endverbrauchermarketing, in dem auch ich angesiedelt bin), unsere Produzenten im Inland und Ausland, unser Standort und unser Umfeld, für die wir ein Fülle von Maßnahmen treffen. Und wir versuchen für jeden Stakeholder im Endeffekt so nachhaltig wie möglich zu sein und Prozesse zu optimieren. Letztendlich ist es gut, wenn möglichs-te jeder einbezogen ist. Und gerade für interne Maßnahmen für Mitarbeiter fließen aus jeder Abteilung Statistiken und Daten ein. Das wird zu Grunde gelegt und zu Herzen genommen. Wir schauen auch, was wir in diesem Bereich noch besser machen können. Aber es gibt nicht drei Gruppen, die für die GWÖ relevant sind und der Rest nicht. Sondern es ist die Kunst das Gesamte ein bisschen runter zu brechen. Damit schlussendlich alles enthalten ist.

I: Und wie werden diese nachhaltigen Maßnahmen konkret jetzt umgesetzt?

B: Das kann man so nicht sagen. Das sind diverse Sachen. Wenn es um ökologische Produkte geht, wird im Produktbereich mit anderen Materialien gearbeitet. Wenn es um die Klimaneutralität des Standortes geht, werden Emissionen reduziert. Wir fördern auch umweltfreundliche Mobilität des Pendelverkehrs. Im sozialen Bereich haben wir das Thema Kinderhaus geht. Das ist aber schon vorhanden, es musste nichts umgesetzt werden. Ich kann jetzt nicht sagen, wie die Maßnahmen umgesetzt werden, da sie so verschieden sind. Es gibt im Endeffekt darum, das Thema Nachhaltigkeit überall mit einzubringen, wo wir tätig sind. Wir haben diesen Slogan „Performance make ecology“. Das bedeutet, das Produkt muss viel können und leisten (Performance), aber es muss auch möglichst ökologisch hergestellt werden (ecology). Und wenn es um die Produktentwicklung für das nächste Jahr geht, dann werden nicht nur die Farbe, der Stoff, die Größen und der Schnitt festgelegt, sondern es wird über neue Umweltauflagen und persönliche Umweltziele diskutiert. Da kommen Fragen auf wie was es für ökologische Stoffe gibt, wie man möglichst schadstofffrei färben kann und solche Dinge. Und dann wird abgewogen, wie viel Performance wir brauchen, wie ökologisch wir

sein können und wie spiegelt es sich auf den Preis wieder, ist es irgendwann zu teuer oder ist es noch machbar. Das ist eigentlich immer das gleiche Spiel bei uns: Kosten, Nutzen,  
135 Ökologie und Soziales miteinander in Verbindung bringen. Und Nachhaltigkeit besteht aus dem Dreieck sozial, ökologisch und wirtschaftlich.

I: Und welche Maßnahmen gab es, die direkt etwas im Management verändert haben? Also, irgendwelche Veränderungen in der Anreizstruktur, Personalentwicklung, Philosophie, Struktur, Marketing?

140 B: Also, es kommt vom Management. Antje von Dewitz es selbst sehr stark voran. Es geht bei ihr nicht darum irgendetwas zu ändern. Sondern es ist genau anders herum, der Gedanke ist ganz oben verankert und läuft dann nach unten. Zum Beispiel wurde meine Stelle neu geschaffen: CSR Kommunikation. Wir haben seitdem sehr viel an den Inhalten gearbeitet. In diesem Bereich wachsen auch weiter neue Stellen. Aber es geht nicht darum Dinge anders zu  
145 machen, sondern besser. Wir haben schon viel umgestellt zum Beispiel, dass wir versuchen möglichst wenig zu drucken und die Broschüren wie den Nachhaltigkeitsbericht fast ausschließlich nur online zur Verfügung zu stellen. Das ist wirklich eine Fülle von Maßnahmen, wie auch Recycling Papier, Ökostrom und so weiter. Es ist einfach überall.

I: Gibt es noch andere Beispiele wie Erstellung neuer Stellen?

150 B: Es gibt keine Veränderung, die das Unternehmen von höchster Sicht umgekrempelt hätte. Es geht eher darum das Thema über Schlüsselpositionen überall einzuspielen. Aber es muss nicht von Leuten an andere herantragen werden.

I: Okay. Also, hat der Prozess an sich nichts im Management verändert?

B: (Lacht) Sie müssen die Frage beantwortet kriegen. Jede dieser Ideen der GWÖ können wir  
155 bestimmt nicht so umsetzen, sondern für uns ist es ein Tool. Es gibt mit Sicherheit auch Dinge, die denen wir Grenzen setzen oder von denen wir uns distanzieren. Wir sind ein großes Unternehmen, das können wir noch nicht. Einiges können wir, aber wenn man es komplett verwirklichen wollte, dann müsste man natürlich sehr viel verändern. Das sind Dinge wie Unternehmensanteile, Gehaltsspreizungen und so weiter, aber a) können wir das  
160 nicht überall einführen, das sind auch Dinge, bei denen lassen wir uns Zeit oder nehmen sie erst einmal nicht in Angriff und b) ist es auch noch nicht möglich. Aber wenn man das Ding 100% lebt, dann habe ich natürlich keine Gehaltsspreizung mehr. Das ist für einen Biobauern, der hat drei Angestellte und die alle das gleiche verdienen, bestimmt einfacher. Das können wir aber nicht machen. Das geht auch in der jetzigen Gesellschaft noch nicht. Oder  
165 zumindest, wenn man umsatzabhängig ist, ist das sehr schwierig. Unternehmensanteile an

Mitarbeiter abgeben wären Änderungen, aber das ist nicht unser Konzept. Unser Konzept ist nicht uns zu verändern, sondern den Bereich, in dem wir tätig sind zu verbessern. Und dabei hilft uns die GWÖ durch einen Blickwinkel darauf zu schauen. Das heißt, aber nicht, dass wir in der GWÖ aufgehen, sondern dass wir die GWÖ hinzuziehen. Wir sind anders als zum  
170 Beispiel ein Friseursalon, der komplett nach GWÖ gestrickt ist.

I: Okay. Und was haben Sie für die Zukunft geplant?

B: Nicht im Bereich GWÖ. Aber natürlich im Bereich der Verbesserung der Nachhaltigkeit. Wir geben jetzt zum Beispiel eine Pressemitteilung durch das Kinderhaus heraus, ermögliche immer mehr Home Office Stellen und besitzen eine hohe Frauenquote in Führungspositionen.  
175 Dadurch haben wir zum Beispiel eine Geburtenrate, die 4 Mal über dem deutschen Durchschnitt liegt. Das kann man auch gut messen. Sie müssen mal im Nachhaltigkeitsbericht schauen, darin ist das ganz genau aufgelistet. Wir haben zum Beispiel im Vergleich zu 2012 23% weniger CO<sup>2</sup>-Austoß, obwohl wir den Pendelverkehr noch nicht mit einberechnet hatten. Daran sieht man die ganzen kleinen Maßnahmen. Natürlich gibt es Veränderungen im  
180 positiven oder negativen Sinne. Die Greenshape Kollektion ist unsere am ökologischsten, nachhaltigsten und ressourcenschonendsten hergestellte Kollektion. Unser Ziel ist es, diese immer weiter auszubauen. Es ist spannend für uns zu sehen, was sich verändert, wie wir dastehen und was wir verändern könnten, wenn das alles in die Konstruktion der GWÖ setzen. Der Gedanke ist schon vorhanden und die Kommunikation wird jetzt erst aufgebaut.  
185 Hätte man auch anders rum machen können, aber so ist es eigentlich viel authentischer, erst machen, dann reden (lacht). Genau das ist auch der Grund, warum ich sage, wir haben jetzt nicht vor uns komplett umzudrehen, wir haben vor da weiter auszufeilen. Wir werden jetzt zum Beispiel auch mit dem Abbau der Parkplätze weiter machen, um Fahrgesellschaften zu fördern. Wir haben auch ein Biodiversitätskonzept, aus dem wahrscheinlich Blühwiese  
190 entsteht. Also, das ist im Vergleich eher eine Kleckerveränderung. Wenn man Veränderungen von Vaude anspricht und man kommt auf einer Wiese zu sprechen, sieht das vielleicht komisch aus. Wir sind relativ weit und müssen jetzt schauen wie wir Schritt für Schritt nachziehen können. Aber den großen Hebel gibt es im Moment nicht, außer der kompletten Schadstofffreiheit am Produkt. Aber es gibt dafür noch nicht die Lösung auf dem Markt. Wir  
195 sind aber extrem dran, das voran zu treiben. Wir haben es jetzt auch schon geschafft BFOA-frei zu sein. Das ist ein Schritt in die richtige Richtung. Da ist ganz klar Handlungsbedarf vorhanden und wir forschen und kümmern uns darum. Wir möchten unsere Ziele bis 2020

erreichen, aber es gibt oft nicht die geeigneten Sachen dafür auf dem Markt. Aber bei Dingen, die es gibt, sind wir natürlich schon viel länger dran.

200 I: Okay. Sie versuchen also auch interne Akzeptanz für bestimmte Themen zu finden? Denn die Reduzierung der Emissionen trägt auch dazu bei, die Mitarbeiter zum Carsharing zu motivieren.

B: Ja, auf jeden Fall, das ist wichtig. Es gibt bestimmt solche und solche Strömungen. Wir haben generell Glück, da wir ein Outdoor Ausstatter sind. Das heißt die Leute, die mit den  
205 Produkten in Berührung kommen, sind im Normalfall mit der Natur sehr verbunden sind. Das ist uns durchaus bewusst, und ist daher auch leichter für uns. Wir haben auch viele Mitarbeiter die Sport machen, Fahrrad fahren, im Winter in den Schnee gehen. Ihnen ist es auch leichter klar zu machen, warum man so etwas tut als zum Beispiel einem Lagerarbeiter von Mercedes Benz – das ist überspitzt dargestellt. Aber das Verständnis ist einfach ein ganz  
210 anderes, nichts desto trotz ist es auch ein Motivationsding. Wir haben zum Beispiel für unser Mobilitätsmotto eine Liste, auf der man eintragen kann, ob man klimaschonend zu Arbeit gekommen ist. Und dafür lösen wir regelmäßig einen Gewinner aus. Es gibt Preise wie Rucksäcke, Gutscheine oder sogar mal ein Smartphone zu gewinnen. Das promoten wir auch im Internet promotet, um zu sehen wer gewonnen hat verbunden mit kleinen Geschichte. Und  
215 dann haben wir auch „Radelevents“. Wir versuchen die interne Einstellung durch positive Push Faktoren zu stützen.

I: Das wäre auf jeden Fall schon mal ein wichtiger Punkt. Irgendwo muss man ansetzen. Und wenn man schon ein nachhaltiges Unternehmen ist, ist es sicherlich auch schwieriger es noch besser zu machen.

220 B: Genau, das ist es. Wir versuchen immer weiter zu machen, aber es wird auch immer komplexer. Denn irgendwann kommt man an den Punkt, an dem man ziemlich kleinteilig wird.

I: Und wie haben die Mitarbeiter auf die geplanten Maßnahmen reagiert?

B: Dadurch, dass sie eben schon lange feststehen, ist es nichts Neues gewesen. Der Großteil  
225 versteht es inzwischen und ist damit auch einverstanden. Es gibt natürlich auch Leute die das nicht so sehen. Bei jeder Unternehmensentscheidung gibt es Leute, die das nicht toll finden. Aber es ist die Ausrichtung. Und es gibt viele, die gerne in Fahrgemeinschaften fahren. Dadurch dass wir auch sehr ländlich leben, ist es auch sehr schön mit dem Fahrrad zu kommen. Wir haben verschiedene Events. Viel Informationsschluss, um die Leute in solche

230 Themen mit einzubinden. Nicht das etwas passiert und sie haben keine Ahnung davon. Wir unterstützen also möglichst viel Transparenz.

I: Okay. Und haben sie bei der Umsetzung der Gemeinwohlbilanz auch externe Unterstützung erhalten? Also, gerade durch einen Berater oder so?

B: Nein, wir haben das vollkommen intern gemacht.

235 I: Und hatten Sie Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Gemeinwohlbilanz? Oder bei der Einführung?

B: Nicht so. Also klar, es wurden ein paar Dinge falsch ausgefüllt. Aber das lag wahrscheinlich dran, dass die Leute, die das damals gemacht haben, vielleicht nicht mehr voller Herzblut dabei waren. Diejenigen, die sich jetzt reingekniet haben, haben das eigentlich ganz gut hinbekommen. Der Nachhaltigkeitsbericht kam uns natürlich auch zu Gute, da wir so viele Informationen und Zahlen schon vorliegen. Es ging also eher darum vorhandene Daten einfließen zu lassen. Wenn man von vornherein alles neu erarbeiten muss, ist es mit Sicherheit anspruchsvoller.

I: Okay. Und denken Sie, dass es Vorteile für sie bringt?

245 B: Auf jeden Fall. Denn für unser Ziel bis 2015 der nachhaltigste Outdoor Ausrüster zu sein, müssen wir objektiv und messbar sein. Und das können wir durch die GWÖ, das ist auf jeden Fall super. Denn dadurch vorlegbare Daten, die stimmen, da sie auch extern nochmal abgelegt worden sind. Zurzeit dient die GWÖ natürlich auch als interner Review Mechanismus. Denn wir drucken weniger und machen einiges für die Umwelt. Aber ob du wirklich ein gewisses  
250 Ziel erreicht hast oder ob es schief gelaufen ist, weißt du nicht. Deshalb ist es wichtig zu einem gewissen Zeitpunkt die Maßnahmen zu überprüfen. Um bei eventuellen Fehlentscheidungen dagegen steuern zu können. Wenn man etwas einführt, muss man auch am Ball bleiben.

I: Also, auch so als Marketingstrategie sozusagen?

255 B: Genau.

I: Und denken Sie, dass es für die Zukunft auch, gewisse Vorteile für die Managementtätigkeit mit sich bringt?

B: (Pause) Auf jeden Fall ist ein großer Faktor, denn durch gewisse Maßnahmen stimmt das auch die Mitarbeiter zufriedener. Dadurch ist es mit Sicherheit einfacher zu arbeiten und es  
260 entsteht ein positives Betriebsklima. Mitarbeiter sind sehr viel motivierter und dem Unternehmen positiv gestimmt, wenn auch sozialen Angebote vorhanden sind. Im Umkehrschluss hat das auch einen wirtschaftlichen Nutzen. Ganz klar. Zum Beispiel hat in

meiner Abteilung hat jeder ein persönliches Umweltziel. Das ist zwar ganz klein im Verhältnis zu anderen Jahreszeilen. Jeder kann sich für sich selbst überlegen, was sein Ziel ist. Zum Beispiel fahren ein paar Kollegen alle Programme herunter, auch wenn sie durchlaufen müssten, um Strom zu sparen. Oder ein paar Kollegen haben sich einer Tuppereschüssel gekauft, um keine Plastiktüten mehr für ihre Lebensmittel zu verwenden. Also, wirklich ganz greifbare Ziele, damit den es den Leuten bewusst gemacht wird.

I: Okay. Und möchten Sie das jetzt weiter ausführen diese Bilanz?

B: Jetzt warten wir mal ab, was dabei raus kam und wie viel wir damit anfangen können. Wir haben bis jetzt noch nicht entschieden, ob wir die Bilanz nur einmal erstellen oder ob wir es für immer machen. Wir wollen uns das jetzt einfach mal anschauen, ob das Tool für die Erhaltung unserer Ziele geeignet ist. Und dann überlegen wir uns das. Aber der Dialog in diesen Energiefeldern ist durchaus sehr positiv. Jetzt nur ins Blaue gesprochen, wenn wir uns dazu entscheiden sollten, die Bilanz nur einmal aufzustellen, da wir noch andere Berichte erstellen, bleiben wir in den Energiefeldern trotzdem aktiv und tauschen uns aus. Wir machen gerade auch den GRI (Global Report Index), da sind wir im Moment gerade ganz groß dran. Von daher kann ich mir auch vorstellen, dass es erst mal kein neuen Bericht oder neue Bilanz in diese Richtung geben wird. Das Energiefeld ist super zum Vernetzen und um Ideen voranzutragen und auszutauschen. Das ganze Netzwerk ist durchaus positiv. Sie haben auch sehr viele Aspekte, die wir auch so sehen.

I: Okay. Also, hat das Netzwerk für das Unternehmen sozusagen auch Vorteile mit sich gebracht?

B: Klar.

I: Inwiefern zum Beispiel?

B: Also, es ist immer gut sich über ein neues Konzept auszutauschen kann, um bestimmte Punkte auch richtig zu verstehen. Das ist auf jeden Fall wichtig. Ich war zum Beispiel in dem Energiefeld hier am Bodensee und da gibt es leider relativ wenig Austauschmöglichkeit in unserer Größe. Es gibt viele Biobauern und Ein-, Zweimannbetriebe. Damit kann man uns nicht vergleichen. Wir haben hier 500 Mitarbeiter und weltweit arbeiten 30.000 Leute für uns. Natürlich wo anders eingestellt, aber für Vaude in der Produktion. Von dem her sind wir ein ganz anderes Kaliber. Aber in Stuttgart, dass die Unternehmen dort, auch wenn sie kleiner sind, eine ähnliche Struktur haben und dann macht es auch Sinn sich auszutauschen über die Durchführung oder Motivation der Mitarbeiter. Und wir profitieren auch davon, wenn sich der Gedanke Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit vervielfältigt. Denn im Endeffekt leben auch

wir von unseren Kunden. Und wenn wir etwas Nachhaltiges, Ökologisches produzieren und es kauft nachher niemand, stehen wir mit nichts da. Das heißt, der Gedanke, dass sich die Leute damit beschäftigen ist Unternehmenssinn und wir sind in einem Themenfeld von sozialen und ökologischen Aspekten, das geht alle etwas an. Wir leben alle auf der gleichen  
300 Welt. Von dem her ist es immer gut, wenn wir viele Leute haben, die diesen Gedanken mit uns tragen und von daher ist das schon sinnvoll.

I: Okay. Und haben Sie überlegt, ob Sie neue Themen miteinbeziehen? Oder sind Sie da jetzt erst mal....

B: Nein, das würde es übersteigen. Wir haben eigentlich nicht so viel Kapazität in das Thema  
305 gelegt. Da wir das das Thema GRI im Moment einfach größer schreiben, es hat bei uns einen ganz anderen Stellenwert als die GWÖ.

I: Okay. Und wo lagen Ihre persönlichen Grenzen während der Auseinandersetzung?

B: Ja, auf jeden Fall. Es ist ein gutes Konzept und der generelle Gedanke, dass man auf das Gemeinwohl hinaus will, dass man weg will aus der Kapitalgesellschaft, kann ich verstehen  
310 und stehe da auch dahinter. Aber zum Beispiel, dass Anteile auf Mitarbeiter übergeben werden, oder dass das Profit überhaupt keine Ausdruckskraft mehr hat, geht heutzutage einfach nicht. Das ist meine persönliche Meinung. Es ist gut, wenn wir andere Maßstäbe miteinbringen. Wir uns also nicht nur an Kapital, Umsatz und Profit messen, sondern auch an Mitarbeiterzufriedenheit und solchen Punkten. Das man sich dafür Indikatoren festlegt, um  
315 sie als Jahresziele umzusetzen finde ich super. Man rennt nicht nur dem Geld hinter her, sondern investiert auch etwas dafür, damit es Leuten gut geht. Und nachdem das für uns auch ein Faktor ist nachdem wir uns messen, haben wir unsere Ziele erreicht. Wir müssen keinen bestimmten Prozentsatz an Umsatz machen und das auf Kosten anderer Menschen. Das sehe ich richtig und super so. Aber wir sind ein Unternehmen, wir müssen wachsen, wir wollen  
320 leben. Und wenn wir das Modell so wie es ist, umsetzen, dann sterben wir am Markt. Da unser Wettbewerber es noch nicht so macht, ist noch viel zu früh. Es ist ein ganz anderes System. Es hat zum Teil auch sehr sozialistische Züge und das ist heutzutage nicht machbar. Darum auch die Distanzierung in einigen Punkten. Einige Punkte sind super, die können wir als Messgröße miteinbeziehen. Und bei manchen Punkten wissen wir, dass es heutzutage in  
325 diesem System als Mittelständler keine Chance gibt. Wir sind kein Konzern, der mit so viel Kapital dienen kann, um solche Einbrüche aufzufangen. Wenn irgendetwas schlecht läuft, sind wir relativ direkt getroffen.

I: Okay. Und welchen Beitrag will das Unternehmen für die Entwicklung der GWÖ leisten?



B: Wir wollen den Gedanken vorantreiben, nicht nur für die Firma zu wirtschaften, sondern  
330 auch auf die Menschen, die daran beteiligt sind, zu achten. In letzter Zeit ist viel kaputt  
gewirtschaftet worden, auch am Standort Deutschland. Das hätte man sich früher nicht  
vorstellen können. Von daher sind wir ganz klar der Meinung, dass man entgegenwirken  
muss und soziale Größen und Faktoren auf jeden Fall ernst nehmen.

I: Okay. Und welche Zukunft sehen Sie für die Realisierung?

335 B: Der GWÖ allgemein?

I: Ja.

B: Also, ich glaube, es wird immer eine Randgruppe bleiben. Ich glaube nicht, dass wir einen  
Wechsel haben werden. Es ist zu hoch gegriffen. Es ist eine Gegenströmung, das ist wichtig.  
Es ist immer wichtig Gegenströmungen zu haben. Denn das bringt auch die  
340 Entscheidungsträger zum Nachdenken. Entscheidungsträger sind sowohl in der Politik als  
auch in der Wirtschaft. Aber es wird mit Sicherheit nicht unser dominierendes  
Wirtschaftssystem. Ich glaube, da sind wir uns alle einig, das wissen auch die „GWÖler“.

I: Also, ich wäre dann fertig mit meinen Fragen. Haben Sie noch irgendwelche Fragen dazu?

B: Ich habe keine Fragen, danke. Wenn Sie noch irgendetwas wissen möchten, schreiben Sie  
345 mir einfach noch einmal eine Mail schreiben oder rufen schnell an.

I: Okay, super. Also, dann vielen lieben Dank B., dass Sie sich dafür Zeit genommen haben.

B: Viel Erfolg.

I: Dankeschön, schönes Wochenende wünsche ich Ihnen.

B: Danke, gleichfalls. Tschüss.

350 I: Tschüss.

**Thema des Interviews: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der  
Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen**

Name des Interviewten: Sascha Damaschun

Unternehmen: Fa.Bodan

Name der Interviewerin: Alessandra Hensel

Datum des Interviews: 02.07.13

Dauer des Interviews: 56 Minuten

I: Hallo Herr Damaschun.

D: Hallo Frau Hensel.

I: Ich danke Ihnen, dass Sie sich für das Interview Zeit genommen haben. Sie waren derjenige, der den Prozess der GWÖ im Unternehmen durchgeführt hat?

5 D: Ich war stark daran beteiligt und habe den Prozess in der ersten und zweiten Fassung mitbegleitet. Im zweiten Durchlauf haben wir stärker auf eine partizipative Arbeit gesetzt und Mitarbeitergruppen beteiligt. Ich habe diesen Bericht fertiggestellt und die Auditierung begleitet.

I: Okay. Bedeutet das, dass Sie gerade an ihrer zweiten Bilanz arbeiten?

10 D: Nein. Die ist schon abgeschlossen.

I: Okay super. Und warum haben Sie sich damals dazu entschieden sich mit diesem Wirtschaftsmodell der GWÖ auseinanderzusetzen? Also, die Kriterien davon zu hinterfragen?

D: Das kam als Impuls über den Kontakt von unserem Geschäftsführer Herr Müller zu Stande. Er hat Kontakt zu Herrn Felber erhalten und das dann hier bei uns als Impuls gesetzt.

15 Ich bin dann als einer der ersten Berater auf die Schulung nach Salzburg gefahren und damit hat das eigentlich bei uns angefangen. Der eigentliche Impuls war, dass sich Herr Müller von dem Modell sehr angesprochen gefühlt hat, weil sich die grundsätzlichen Motive mit denen seiner eigenen Motivation überschneiden. Das Bio Business, mit der er vor 25 Jahren angefangen hat wurde dadurch modern interpretiert. Er hat sich sehr gut darin wiedergefunden  
20 und meint, es sind die gleichen Beweggründe die er vor 20 Jahren schon hatte. Und mit dieser relativ jungen und frischen Bewegung, die gerade entsteht wollte er sich dann verbinden. Wir betrieben hier ein Naturkostunternehmen, das aus sehr einfachen Ursprüngen heraus gewachsen ist. Zu Beginn war es ein Obst- und Gemüsestand in Friedrichshafen als Vermarktungsprojekt für regionale Obst- und Gemüseanbauer, welches sich im Zeitraum von  
25 10 – 25 Jahren stark entwickelt hat. Daraus ergeben sich natürlich andere Anforderungen aus der Organisations- und Unternehmensgröße verglichen zu früher, als sich noch 3-4 Leute getroffen haben und kurz absprechen konnten, wie die Unternehmung vorangehen soll. Die Aspekte das Unternehmen zu involvieren, die Mitarbeiter miteinzubeziehen und mit unseren Kunden und Lieferanten in den Branchendialog zu kommen und dafür transparent und offen  
30 zu sein finden wir in diesem Modell sehr gut wieder und konnten uns darüber hinaus mit der grundsätzlichen Ausrichtung und der Herangehensweise gut identifizieren.

I: Gab es eine Situation oder einen Auslöser, mit dem man nicht zufrieden war und dies ändern wollte?

D: Die Biobranche an sich durchläuft einen Entwicklungsprozess. Früher waren es einige  
35 Wenige, die versucht haben, sich Alternativen zu überlegen, insbesondere im Anbau. Das  
Ganze war eher eine landwirtschaftlich getriebene Bewegung. Wir suchen nach wie vor nach  
einem Modell, das das Bio im Handel abbildet. Sehen aber auch am Wachsen der Bewegung  
oder an dem Eintreten von konventionellen Strukturen in den Markt, dass sich die Szene  
verändert. Es ist eine Frage, mit welchen Motivationen oder Ausgangsbedingungen die Leute  
40 unterwegs sind. Es war bei dieser Konventionalisierungsstruktur ein Bedürfnis, diesem etwas  
entgegenzusetzen oder zu ergänzen, was mehr mit den Grundlagen der Naturkost in  
Verbindung steht und die ideelle Ausrichtung ergänzt. Dort gab es eine zunehmend große  
Differenz, wobei man sagen konnte, dass man sich dabei nicht wiederfindet. Wir müssen über  
das, was wir wollen lernen zu kommunizieren und uns dabei am Markt erkennbar machen um  
45 letztendlich andere Partner zu finden und attraktiv zu werden. Man möchte sich daran  
erkennbar machen, an welchen Werten man sich ausrichtet. Und dafür gab es einfach kein  
Modell. Man findet sich auch in den klassischen Nachhaltigkeitsberichten nicht wieder. Die  
Frage lautet nun, wie findet man jetzt eine Möglichkeit den Prozess nach innen zu  
strukturieren und Mitarbeiter miteinzubeziehen. Meistens diskutiert man eindimensional an  
50 Arbeitszeitmodellen und Gehaltsmodellen hat aber nichts an dem man sich ausrichten kann  
beziehungsweise es fehlt die gemeinsame Basis um darüber zu diskutieren. Es geht eigentlich  
nur um Zahlen und Fakten, doch der Hintergrund fehlt, um sich mit den Personen gegenüber  
hinzusetzen und auf eine gemeinsame Entwicklung zu kommen.

I: Das bedeutet, dass sich das Unternehmen mit dem konventionellen Modell nicht  
55 identifizieren konnte?

D: Immer weniger. Wir suchen einfach nach aktiven Alternativen im Biomarkt. Wir möchten  
uns woanders hin entwickeln und benötigen dafür strategische Partner. Denen wollen wir uns  
erkennbar machen und klar sagen, dass wir etwas anderes wollen und in den gemeinsamen  
Dialog kommen wollen.

60 I: Haben Sie den ganzen Prozess der Matrix der Gemeinwohlbilanz durchlaufen?

D: Ja. Wie gesagt schon zum zweiten Mal. Beim ersten Mal war es stärker ein Top-Down  
Prozess, in dem sich eine kleine Einheit von 4 – 5 Leuten aufgeschrieben hat, was man so  
alles macht. Also auf welchem Stand man steht, was man denkt und was man tut. Der  
Hauptaspekt des letzten Jahres war darauf ausgerichtet erst einmal alle Mitarbeiter über dieses  
65 Setting zu informieren. Was ist die GWÖ, wie ist es aufgebaut. Und auch die Vermittlung des  
Prozesses der Wahrnehmung, damit man sich klar wird, wo man überhaupt steht. Was war der

Schwerpunkt von letztem Jahr um in den Dialog zu kommen, damit man erkennt, wie ein Fahrer, ein Kommissionär, ein Verkaufsmitarbeiter darüber denkt. Das haben wir in gemischten Kleingruppen gemacht. Und in diesem Jahr möchten wir klären wo es eigentlich  
70 hingehen soll. Wir haben nun die Basis für unser Verständnis erarbeitet. Jetzt geht es anhand einer Bedürfnisklassifizierung der Kollegen darum festzulegen, wo wir angreifen und wohin wir uns entwickeln wollen. Das benötigen wir um zu klären, was wir jetzt praktisch verändern wollen.

I: Okay. Und in welchen Bereichen sehen Sie das größte Entwicklungspotential?

75 D: Wir sind schon konkret den Aspekt Arbeitsverträge angegangen. Wir sind gerade dabei uns über Mitarbeiterbewertungsinstrumente und Leistungsbeurteilungskriterien in den Dialog zu setzen. Das wird auch von einem Studienprojekt der Hochschule Konstanz begleitet. Außerdem werden Arbeitszeitmodelle angegangen. Beispielsweise gab es eine klassische 6 Tage Woche in der Kommissionierung und im Lager. Die Mitarbeiter haben sich gewünscht,  
80 dass wir das anders organisieren. Es wird dafür im zweiten Halbjahr Versuche geben und im neuen Jahr wird es in eine 5 Tage Woche umgesetzt. Dafür entstehen dann zwei Gruppen die sich gegenseitig ergänzen. Das sind erst einmal ganz praktische Dinge die wir angehen. In dem zweiten Schritt wollen wir unsere Gesellschaftsstruktur verändern und Stakeholder stärker auf Gesellschafter- und Kapitalebene miteinbeziehen. Danach sollen die Mitarbeiter in  
85 Form eines Vereins mitbeteiligt werden und partizipativ in der Entscheidungsebene und der Gewinnbezugssebene einbezogen werden.

I: Das waren jetzt sehr gute Punkte, aber es ging mehr um die konkrete Umsetzung. Welche Punkte kann man innerhalb der Gemeinwohlbilanz noch ausbauen? Oder in welchen Bereichen hatten Sie eine geringe Punktezahl, in denen sie noch stark arbeiten würden?

90 D: Eben die ganzen Prozesse der Mitarbeiterbeteiligung. Wir sind mit unserem Geschäftsmodell im Umfeld der Biowaren mit Produkten und Dienstleistungen eher gut aufgestellt. (Pause) Eine Bindung an eine Gesellschaft könnte ich mir noch stärker vorstellen, damit wir dort andere Mittel und Wege finden. Das würden wir aber erst in der zweiten Runde versuchen und erst einmal bei uns selber starten. Deshalb haben wir uns diese  
95 Binnenperspektive vorgenommen. Erst setzten wir auf der Beziehungs- und Mitarbeitersebene an, und wollen dann aber im zweiten Halbjahr 2013 das Thema gemeinsame Kommunikation mit Kunden angehen, um eine gemeinsame Netzwerkmarke zu entwickeln. Um aus diesem klassischen Umfeld der Preiskonkurrenz herauszukommen und einen gemeinsamen Pool zu organisieren, der nicht streng über eine Gesellschaftsstruktur verfasst ist, sondern eine Art von

100 Metanetzwerk, welches jedoch auf eine gewisse Weise verbindlich miteinander handelt. Dort  
klare Strukturen aufzubauen wird bestimmt sehr anspruchsvoll. Wir sind auch in konkreten  
Beziehungen mit anderen Unternehmen, in denen der Fokus auf dem Teilen von  
Wissen/Ressourcen liegt. Da könnte man noch einiges erreichen. Auf der Ebene unser  
Großhandelspartner gibt es Bestrebungen Strukturen zu bündeln um Klarheiten und  
105 Ansprechpartner für die vor- oder nachgelagerte Ebene zu schaffen. Dazu geben wir auch  
Know-How weiter im Rahmen unseres Bildungsnetzwerks Naturkost, das wir mit 4-5 anderen  
regionalen Großhändlern in Süddeutschland gegründet haben. Dort wird es auch eine von der  
IHK zertifizierte Ausbildung geben, durch die wir versuchen Nachwuchsladenkräfte  
heranzuziehen beziehungsweise Ladenunternehmer. Dies hat etwas mit Eigenmotivation zu  
110 tun, und ist nicht fest verankert, sondern eher in einem lockeren Netzwerk miteinander  
organisiert. Mit wem eine Person dann arbeiten möchte ist ihr freigestellt. Das sind erste  
Schritte, in denen es um Kooperation anstatt um Konkurrenz geht, indem man Liefergebiete  
zusammen organisiert, Produkte und Marken zusammen entwickelt und  
Konditionsvereinbarungen verändert. Da könnten wir noch weiter kommen. Aber da es noch  
115 andere Partner im Umkreis dafür benötigt, ist das eher ein mittelfristiger Prozess. Kurzfristig  
ist eher wichtig die Win-Perspektive voranzubringen.

I: Welche Maßnahmen haben Sie durchgeführt? Haben Sie Gruppen gegründet im Unternehmen?

D: Genau, es gab Information von jedem Mitarbeiters zu den Fragen worum es einer Person  
120 im Leben geht, was sind Erfolgsgrößen, wo geht es der Person gut, wo schlecht und so weiter.  
Dann haben wir versucht dies in die Gemeinwohlmatrix zu setzen dieses ökologische Modell  
etwas stärker zu erläutern. Im letzten Jahr hatten wir auf einer Veranstaltung mit Kunden,  
Mitarbeitern und Lieferanten ein Vortrag von Herrn Felber und haben dann im zweiten  
Halbjahr diese Kleingruppen gebildet. Dies war auf freiwilliger Basis. Daraus haben sich  
125 Gruppen aus ungefähr 30 Personen zusammengetan. Die Gruppen haben sich die einzelnen  
Punkte der GWÖ Matrix vorgenommen (die horizontalen Schichten) und daraus den  
Gemeinwohlbericht zusammengeführt.

I: In Bezug zu Dienstleistungen, Produkten und Lieferanten erfüllten Sie schon am Anfang die Kriterien, die die GWÖ darstellt?

130 D: Da sind wir eher schon etwas weiter. Wir haben einen Partnerbeirat und ein Partnerforum  
mit unseren Kunden und Lieferanten. Beziehen somit stärker die Lieferanten und Erzeuger  
mit ein. Es gibt regelmäßige Austauschkulturen, in denen es um Preise, Mengen und

Anbaumenge und mehr geht. Da gibt es schon eine relativ gute Ebene der Zusammenarbeit, die sicherlich auch auf der Ebene der Hersteller der Trocken- oder Molkerei/Käse Lieferanten  
135 noch intensiver werden kann. Da haben wir noch ein klassisches Koordinationsmodell, sind aber gerade mit einigen Partnern dabei dafür Modelle zu entwickeln. Also wie können Konditionsmodelle aufgebaut werden, sodass sie den Punkten der GWÖ gerecht werden. Da setzen wir uns mit der ÖMA (Ökologische Molkereien Allgäu), Naturata oder Spielberger zusammen und möchten auch im Rahmen des Demeter Verbandes Anfang Oktober ein  
140 Entwicklungsgespräch durchführen, wobei wir auch verschiedene Stakeholder aus dem Umfeld einladen, wie Erzeuger, Hersteller und Verkäufer. Gemeinsam schauen wir dann auf das Unternehmen und die Prozesse, insbesondere auf die Beziehung zu Kunden, Mitbewerbern und Lieferanten. Daraus erhoffen wir uns eine Palette aus Anregungen und Inspirationen.

145 I: Wie haben Sie diese Maßnahmen konkret umgesetzt? Gerade an dem Beispiel der Mitarbeiterbewertung.

D: Es gibt natürlich einen Prozess, der schon läuft und abgebildet ist, aber dieser ist noch eher klassisch strukturiert. Wir wollen uns gemeinsam mit einer Interessentin für eine Bachelorarbeit der Hochschule Konstanz das mal genauer anschauen. Sie würde ein  
150 Benchmarking durchführen und mit uns eine alternative Struktur entwickeln. Da sind wir gerade an Auswahlgesprächen. Und da würde ich gern auf die Kollegin warten, sonst nehme ich Ihr ja die Arbeit weg (lacht). Ich denke es ist gut, wenn das jemand von außen begleitet um frische Ideen zu bekommen.

I: Wie hat die GWÖ ihr Management verändert? Also Punkte wie die Anreizgestaltung, die  
155 Personalentwicklung, die Philosophie, die Strukturen und das Marketing. War es eine Innovation für Ihr Management?

D: Das würde ich auf jeden Fall sagen, aber dies ursprünglich auf die GWÖ zurückzuführen ist etwas schwierig. Wir befinden uns auch in einem starken Restrukturierungsprozess was die Abteilungsorganisation und die Unternehmensstruktur angeht. Wir hatten einen Wechsel der  
160 Geschäftsführung Anfang dieses Jahres. Das heißt, mein Kollege und ich haben die Geschäftsführung übernommen und der ehemalige Chef ist jetzt Prokurist. Wir haben jetzt eine neue Abteilungsebene, die sich Geschäftsleitungskonferenz nennt. Da sind wir schon stark am Umbau, wobei die GWÖ einen guten Referenzboden bildet. Aber das ursprünglich darauf zurückzuführen ist sicherlich schwierig. Dieser Umbau ist auch noch nicht  
165 abgeschlossen, also kann ich auch nicht so viel dazu sagen.

I: Und wie ist es bis zum jetzigen Zeitpunkt? Wenn Sie die Mitarbeiter jetzt miteinbeziehen, hat sich doch schon eine gewisse Änderung in der Personalentwicklung ergeben.

D: Der Hauptaspekt, den ich als Veränderung wahrnehme, ist, dass es kein vorgefertigtes Modell gibt nachdem man sich orientieren kann, sondern dass man versucht, die Mitarbeiter  
170 in die Gestaltung miteinzubeziehen. Das sie also dort in die Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden ist der absehbar größte Veränderungseffekt.

I: Okay. Und hat sich auch etwas an Ihrer Philosophie verändert?

D: Sie wird offensichtlicher dadurch. Impliziert war sie so sicherlich schon mitgegeben und mitgedacht. Ein wesentlicher Grund war, dass es eine gute Sache ist, in der wir uns gut wieder  
175 finden. Intern hat sich eher keine große Veränderung vollzogen. Für uns ist die Frage, inwieweit wir es schaffen aus einem gut vernetzten Unternehmensumfeld, welches hierarchisch und linear organisiert ist, zu einem netzwerkorientiertem System zu entwickeln. In diesem System besteht eine lockere Struktur, die eher so etwas wie Schwarmintelligenz ausdrückt, in dem aber wirtschaftliches Handeln organisierbar ist. Das sehen wir als sehr spannendes und zukunftsgerichtetes Thema, da das System die Impulse der einzelnen Unternehmen respektiert und trotzdem eine Effizienz organisiert. Dort sehen wir einen zukünftigen Gestaltungsauftrag, in dem wir etwas entwickeln müssen, da wir sonst von den sehr potenten wirtschaftlichen Organisationen aus dem konventionellen Bereich wegrationalisiert werden. Die Überlebensberechtigung einer Unternehmensstruktur, die  
185 ähnlich wie die unsere ist, wird zwar aus einer tiefen Motivation heraus bestehen, aber trotzdem auch ökonomisch erfolgreich sein. Sie muss aber auch darstellen können, dass sie am Leben eines konkreten Teilnehmers etwas verändert. Also ein Händler, ein Lieferant oder eine Person die einen Laden betritt, sollte sehen, dass hier etwas anderes passiert. Sie sollten merken, dass sie dadurch auch einen Impuls in das eigene Unternehmen herein bekommen,  
190 der davor nicht vorhanden war. Ich glaube, wenn sich in der Qualität dieses Netzwerkes etwas verändert, dann haben wir eine Chance die Überlebensfähigkeit zu sichern und die künftige Entwicklung der Branche verbessert sich, was uns letztendlich eine Pionierstellung verschafft. Dadurch können wir auch die zukünftige Entwicklung mitgestallten, anstatt sie nur nachzuvollziehen oder hinterherzurrennen. Ich fürchte, dass die anderen Strukturen besser sind, wenn es um die reine wirtschaftliche Effizienz geht. Wenn man es klassisch beurteilt, also rein Bilanzorientiert. Wenn es aber darum geht, andere Werte mit in die Bewertung einfließen zu lassen, dann rechne ich mir dort Zukunftschancen aus.



- I: Das bedeutet, dass es eigentlich auch ein Auslöser war, die Entscheidung zu treffen diese Punkte miteinzubeziehen?
- 200 D: Es ist sicherlich eine Frage, wie man diese persönlichen Gedanken nach außen hin erkennbar macht und wie sie kommuniziert werden. Und damit auch partnerschafts- und netzwerkfähig werden. Dafür finden wir, ist die GWÖ Matrix ein geeignetes Instrument.
- I: Das bedeutet, dass sich auch das Marketing verändert hat, oder?
- D: Es ist sicherlich stärker partnerorientiert geworden. Wir zeigen jetzt auch stärker in  
205 unseren Marketingbemühungen auf, wer unsere Partner sind. Oder versuchen auch zu verdeutlichen, weshalb diese in dem Netzwerk drin sind und weshalb sie nun in dieser Region agieren und welche Effekte daraus resultieren. Das geht so weit, dass wir gerade nicht die klassische Mengen- oder Preistaktik verfolgen, sondern eher eine Mehrwertaktion anstreben. Das heißt eine Packung Mehl kostet vielleicht 10 Cent mehr, erwähnen dies aber auch beim  
210 Marketing um die Saatgutzüchtung im Bodenseeraum zu sichern. Jede Wertschöpfungsstufe erhält ihren Anteil davon, zum Beispiel der Händler, die Mühle oder wir. Somit ermöglichen wir einen Teil der Wertschöpfung für diese Züchtung bereitzustellen, die für die Saatgutentwicklung und für Fragen in der Ernährungssouveränität benötigt werden. Dafür benötigt man eine gemeinsame Organisation. Und solche Modelle werden gerade eingeführt.
- 215 I: Indem Sie Mitarbeiter miteinbeziehen und Kooperationen mit Unternehmen eingehen verändert sich auch die Struktur des Unternehmens. Hat sich Ihre Unternehmensstruktur oder –hierarchie also dadurch verändert?
- D: Im Moment eher nicht, aber das ist durchaus vorstellbar. Das wäre eher ein mittelfristiger Punkt, um den man sich kümmern muss. Wir sind auch aktiv auf der Suche nach  
220 Netzwerkpartnern auf der Unternehmensebene, in der wir uns mit anderen Kollegen verbinden wollen. Wir sind zwar auf Gesellschaftsebene schon vernetzt, wollen dies aber konkreter in Projekte und Handelsstrukturen einfließen lassen.
- I: Wie haben die Mitarbeiter darauf reagiert?
- D: Das Verhalten war positiv. Es gab erst den klassischen Impuls, der besagt, dass sich  
225 jemand jetzt um das Gemeinwohl kümmert. Gemeinwohl = „Mein Wohl“. Also endlich gibt es mal jemand der alle meine Forderungen und Wünsche bedient. Jetzt muss man aber erst einmal den Prozess der Bereitstellung und Entwicklung durchgehen, den ich aber als positiv empfinde, da die klassische Arbeitnehmerhaltung in den unternehmerischen Impuls miteinbezogen wird. Die Möglichkeit, sich innerhalb von Arbeitsgruppen auf einer anderen  
230 Weise mit der Geschäftsleitung zu unterhalten wird genutzt, wobei die Gruppen quasi auf

Augenhöhe über Themen diskutieren können, die unternehmenskritisch sind und das tägliche Arbeiten stark prägen. Das ist ein Punkt, der aktiv wahrgenommen und geschätzt wird. Es besteht natürlich die Gefahr, dass am Anfang Erwartungen im Raum stehen, die kurzfristig nicht erfüllt werden können. Darüber sind wir aber schon hinaus. Wir sind jetzt an dem Punkt  
235 angelangt, an dem wir sagen, dass wir etwas verbessern beziehungsweise entwickeln wollen und sehen dadurch auch Ergebnisse, die für die Individuen persönlich etwas verbessern. Nicht nur ökonomisch sondern auch sozial oder emotional.

I: Inwiefern haben die Mitarbeiter das unterstützt?

D: Indem sie sich dafür Zeit genommen haben. Wir haben das allerdings im Rahmen der  
240 Arbeitszeit laufen lassen. Noch ist es ein interner Prozess. Also haben wir noch keine Mitarbeiter, die als Botschafter in anderen Unternehmen fungieren. Das wäre aber ein interessanter Ansatz, denke ich. Wir schauen, dass wir den Punkt Mitarbeitermobilität anders angehen. Wir hatten schon Unternehmensfahrräder, versuchen jetzt aber auch Mitarbeitern, die weiter weg wohnen ein E-Bike zur Verfügung zu stellen. Das sind zwar kleine Punkte,  
245 aber trotzdem ein konkreter Bestandteil des Ganzen.

I: Da sehen Sie also auch noch ein Entwicklungspotential?

D: Sicherlich. Ich hoffe, dass uns da auch noch viele Ideen kommen.

I: Und wie konnten das die Mitarbeiter unterstützen? Gab es neben der bereitgestellten Arbeitszeit noch andere Punkte?

250 D: Wir haben ein paar Bücher gesponsert, um den GWÖ Prozess näher zu bringen (lacht).

I: Okay. Und die Vorträge kommen noch dazu.

D: Genau. Die haben wir natürlich auch finanziert. Es wäre auch vorstellbar, dass wir Kollegen gezielt auf Fortbildungen für die GWÖ schicken. Ich könnte mir auch vorstellen, dass dies im Rahmen des Energiefeldes passiert, oder dass es auch darüber hinausgeht. Damit  
255 sich Mitarbeiter, die Interesse zeigen sich auch mit anderen Kollegen austauschen können. Dafür ist die Bewegung aber noch etwas dünn. Wir haben hier in der Region auch noch ein größeres Unternehmen, Vaude, welches gerade die erste GWÖ Bilanz nun aufstellt. Dann haben wir noch die Kollegen von DWP, die mit Warenimporte für Dritte Welt Länder arbeiten. Also, da beginnt in der Region langsam etwas zu wachsen. Mein Kollege Herr  
260 Müller ist gerade in München und hat sich dort eine Peergroup aufgebaut. Wenn in der Umgebung noch drei bis vier Unternehmen mitmachen, denke ich, kann man auf der mittleren Unternehmensebene einen einfachen Mitarbeiteraustausch bereitstellen. Ich bin zum Beispiel

- sehr interessiert an den Arbeitsmodellen und Teilzeitarbeitsplänen der Firma Vaude. Es wäre super wenn unser Personalleiter zu der Firma geht, um sich das vor Ort anzuschauen.
- 265 I: Okay. Haben Sie auch externe Unterstützung bekommen? GWÖ Berater oder sonstiges.
- D: Wir haben einen reichhaltigen Hintergrund, über den wir uns austauschen können. Es gibt öfters diese Energiefelder, in denen man Erfahrung austauschen kann. Ansonsten ist hier eher weniger los. Aber wir sind soweit ganz glücklich mit dem Netzwerk.
- I: Welche Auswirkungen hatte die Umsetzung auf die Berührungsgruppen, das Unternehmen
- 270 und speziell auf Ihre Managementtätigkeit?
- D: Wie gesagt würde ich dies eher mittelfristig sehen. Wir haben letztes Jahr eher einen intensiveren Prozess der partizipativen Wahrnehmung gehabt. Da ist noch nicht so viel passiert, was grundlegend geändert wurde. Im Moment hat es eher den Effekt, dass die Punkte die wir durchführen und uns wichtig sind stärker ausarbeiten und einen höheren Grad an
- 275 Selbstbewusstheit damit erzielen wollen. Wir schaffen uns im Moment die Basis, von der wir dann konkrete Initiativen oder Aktionen starten können. Wir haben also eher das weitergeführt, was wir sowieso schon machen und fühlen uns darin bestätigt. Dass hier jetzt sehr viel Neues passiert, ist gerade nicht der Fall.
- I: Okay. Du mit welchen Schwierigkeiten hatten Sie bei der Umsetzung zu kämpfen?
- 280 D: Erstens muss man Interesse bei den Mitarbeitern wecken. Überhaupt das Verständnis dafür schaffen. Und im Außenverhältnis Partner zu finden, die sich auf eine andere Qualität des Prozesses einlassen, sowohl auf der horizontalen Ebene wie Großhandelsunternehmen sowie auch andere Handelspartner oder andere Organisationen, die ganz andere Werte verfolgen, welche für Verhandlungen ein ganz anderes Mandat verfolgen. Dabei in der operationalen
- 285 Ausrichtung auf eine gemeinsame Wellenlinie zu kommen ist noch etwas schwierig.
- I: Welche Vorteile hat das für Ihr Unternehmen und Ihre Managementtätigkeit gebracht?
- D: Ich denke im Außenbereich das Thema Erkennbarkeit. Dass man Punkte hat, mit denen man klar kommunizieren kann und ausdrückt, dass man anders sein will und auf dem Weg der Veränderung ist. Also, das Bemühen, dass man in eine andere Richtung arbeitet und das in
- 290 einem Prozess verdeutlichen kann.
- I: Und auf die Managementtätigkeit?
- D: Man hat einen konkreten Anknüpfungspunkt zu den Mitarbeitern. Außerdem gibt es einem einen anderen Referenzboden gegenüber einer klassischen Kapitaldiskussion. Es gibt einfach einen anderen Referenzrahmen, was ich sehr bereichernd finde.
- 295 I: Und das jetzt nur bezogen auf die Mitarbeiter?

D: Im ersten Sinn, ja.

I: Okay. Und werden sie die Integration des Wirtschaftsmodells noch vertiefen, also auf andere Themen eingehen?

300 D: Das haben wir ja vorher schon besprochen. Es gibt einfach viele Ebenen, die man noch angehen kann. Gerade ein spannendes Thema für mich wäre die Gewinnverwendung. Dieser Punkt wurde ist im GWÖ Modell auch noch nicht fertig ausgearbeitet. Es behebt ja nicht den Anspruch, fertig zu sein sondern biete auch da einen prozessbefindlichen Stand der Dinge. Aber gerade bei diesem Thema ist die Frage, wem eigentlich der Mehrwert aus der Wertschöpfungskette gehört. Also, wem dieser zu steht. Sollten wir nicht mit allen Beteiligten  
305 an einem Tisch sitzen und darüber reden, was man mit dem Geld macht? Damit man die Zukunft damit gestalten kann, nicht nur auf der singulären Sicht der Unternehmensleitung. Die Frage muss geklärt werden, wo wir eigentlich damit hinkommen möchten. Da sehe ich noch ein weites Feld. Wie definieren wir die Qualität der Zusammenarbeit und wie machen wir das konkret? Zudem entstehen noch Fragen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen  
310 wie die Organisation der Besteuerung oder die gesellschaftliche Belohnung für nachhaltiges Handeln. Im Moment ist das eher ein Kommunikationsaspekt oder als Vision anlegt, sodass man bis in die rechtliche und steuerrechtliche Verfassung hinein geht, damit man nachhaltiges kooperatives Handeln bevorteilt. Ich denke bis dahin haben wir noch einen weiten Weg. Aber ein Entwicklungspotential ist auf jeden Fall vorhanden.

315 I: Wo lagen Ihre persönlichen Grenzen bei der Umsetzung?

D: (Pause) Das Bewusstsein, dass man viele kleine Schritte benötigt um weiter zu kommen. Man ist im Kopf schon weiter als in der Realität. Man wird gebremst und mit Dingen konfrontiert, von denen man dachte, dass man sie schon lange abgehackt hat. Aber das sind die Mühen der Ebene. Die schrecken mich jetzt nicht, aber da komme ich schon manchmal an  
320 meine Grenzen.

I: Okay. Und wenn es um Zeit oder Kosten geht?

D: Das sind eher weniger die Aspekte. Das hält sich in einem Rahmen, den wir durchaus für vertretbar halten.

I: Welchen Beitrag möchten Sie als Unternehmen zu der Entwicklung der GWÖ leisten? Wie  
325 sehen Sie sich in dem Ganzen?

D: Es ist ja eine tolle ideelle Veranstaltung und es braucht sicherlich die konkrete Umsetzungsebene. Das ist doch eher die Gefahr von solchen theoretischen Modellen, die eher sehr abgehoben sind und sich letztendlich auf einer Berater- beziehungsweise

Befindlichkeitsebene abspielen. Unser Bestreben ist die Schaffung von konkreten  
330 Umsetzungsbeispielen und dafür einen Ankerpunkt zu bilden. Wir würden gerne noch einen  
Beitrag zu der Weiterentwicklung der GWÖ Struktur leisten durch konkretes wirtschaftliches  
Arbeiten. Da wäre für mich schon viel gewonnen, wenn uns dort etwas gelingt.

I: Okay. Und welche Zukunft sehen Sie für die Realisierung?

D: Auf dieser klassischen Unternehmensebene sehe ich es auf einem guten Weg. Man muss  
335 schauen, dass es eine verbreitete gesellschaftliche Diskussion darüber gibt, da mache ich mir  
aber weniger Sorgen. Wo ich mir eher kritische Fragen stelle, ist auf der politischen Ebene  
wie gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Steuerbedingungen und so weiter umgesetzt  
werden sollen. Das ist der Punkt, an dem es sich auch letztendlich entscheidet. Wie vorher  
erwähnt, sind wir nach reinen wirtschaftlichen Kriterien nicht das optimale Modell, wenn es  
340 uns nicht gelingt externe Kosten zu internalisieren und in den Endpreis zu inkludieren. So  
werden wir immer Schwierigkeiten haben, wenn es immer nur auf der ideellen Ebene  
stattfindet. Es muss also auch im Ökonomischen real werden. Das sehe ich als größte  
Schwierigkeit in diesem Modell. Aber man muss ja auch klein anfangen bevor alles perfekt  
steht.

I: Okay. Das wäre es dann von meiner Seite aus. Ich danke Ihnen vielmals. Haben Sie  
345 vielleicht noch Fragen an mich?

D: Nein. Ich wünsche Ihnen noch viel Erfolg bei der Arbeit.

I: Vielen Dank. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

D: Danke, ich Ihnen auch. Tschüss.

I: Tschüss.  
350

**Thema des Interviews: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der  
Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen**

Name des Interviewten: Dr. Oliver Viest

Unternehmen: <em>faktor

Name der Interviewerin: Alessandra Hensel

Datum des Interviews: 27.06.13

Dauer des Interviews: 44 Minuten

V: Hallo Frau Hensel, grüße Sie.

I: Hallo Herr Viest. Schön, dass es jetzt doch noch geklappt hat.

V: Ja, gerne.

I: Okay. Sollen wir dann gleich anfangen?

5 V: Ja, sehr gerne.

I: Okay. Warum haben Sie sich damals dazu entschieden die Kriterien des neuen Wirtschaftsmodells in Ihrem Unternehmen zu hinterfragen?

V: Wow (lacht).

I: Oder was waren die Auslöser?

10 V: Hinterfrage ich die neuen Kriterien des Wirtschaftsmodells? (Frage an sich selbst gerichtet) Wie war Ihre Frage?

I: Das Wirtschaftsmodell ist noch kein festes Ziel oder ein festes Wirtschaftsmodell, sondern eine Auseinandersetzung mit den Prozessen den Kriterien, wie Menschenwürde, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit etc. Also, warum haben Sie diese Kriterien, diesen  
15 Prozess hinterfragt und diese in Ihrem Unternehmen eingeleitet?

V: (Zustimmen) Im Grunde genommen haben wir schon vieles, was die Gemeinwohlökonomie fordert und in der Bilanz abgefragt wird, gemacht. Das heißt, es war von vornherein relativ klar als wir unser Unternehmen gegründet haben, dass wir ein faires Unternehmen sein wollen mit einem speziellen Produktportfolio, das sich an einer sozialen  
20 Wirkung orientiert. Und damit habe ich das Gefühl gehabt, sind wir im Grunde genommen schon in die richtige Richtung gegangen. Dann habe ich von diesem Modell gehört, das zu uns passt und uns neue Impulse gibt. Das heißt, es war im Grunde ein Prozess. Wir mussten nicht alles bei uns auf den Kopf stellen. Sondern wir sind einen Schritt gegangen, gehen mit der Gemeinwohlökonomie noch weiter Schritte. Es ist spannend zu sehen, welche Schritte es  
25 sein könnten. Und deshalb habe ich diese Matrix wahrgenommen. Ich habe mich vorher nie mit diesem Thema / dieser Idee der Gemeinwohlökonomie auseinandergesetzt. Und die Matrix fand ich als Unternehmer so überzeugend, sodass wir sie jetzt abarbeiten und sie uns als Hilfe dient, um uns entsprechend auszurichten.

I: Okay. Und gab es bei Ihnen nicht einen bestimmten Zeitpunkt, an dem sie mit der jetzigen  
30 Situation unzufrieden waren, sodass Sie etwas ändern wollten?

V: Nein, das gab es gar nicht. Es gab wirklich keinen schmerzhaften Anlass. Es gab eher einen Erkenntnisgewinn, der vorher schon im Bauch war. Und durch die Idee der Gemeinwohlökonomie wurde er nach oben geholt. Wir sind als Agentur vor ein paar Jahren

durch eine Krise gegangen. In dieser Krise habe ich als Unternehmer gelernt, dass eine  
35 Transparenz von Zahlen hilft die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Das blieb ein Lerneffekt,  
der sich festgesetzt hatte. Und zusammen mit der Gemeinwohlbilanz und der Matrix wurde  
klar, das kann man systematisieren, das kann man nach vorne holen. Aber es gab keinen  
Leidensdruck, wegen dem man etwas hätte verändern müssen. Sondern es war schon immer  
ein Gefühl von mir. Ein Unternehmen / ein Unternehmer ist gesellschaftlicher Gestalter, er  
40 muss dauern etwas verändern. Dieses Grundbedürfnis ist permanent vorhanden und damit  
konnte man es letztendlich auch in vernünftige Bahnen lenken. Aber es gab jetzt keinen  
akuten Schmerzpunkt, durch diesen unbedingt etwas in unserer Personalwirtschaft verändern  
werden musste oder Transparenzbemühungen angestrebt werden mussten. Das war nicht der  
Fall. Es war eher ein grundlegendes Gefühl, dass man mit allem was man tut, ein Teil der  
45 Veränderung in der Gesellschaft sein kann.

I: Und das war schon vor der Krise sozusagen da, also die Krise hat das Ganze nur nochmal  
verstärkt?

V: Ja, die Krise hat es nochmal nach vorne geholt für mich selbst als Person. Es war vorher  
schon da, aber das war alles sehr subtil. Deshalb wollen wir Kunden betreuen, die Sinn  
50 machen. Wir wollen nicht für Unternehmen arbeiten die Böses tun. Ein bisschen naiv und  
auch noch nicht 100% konsequent. Wir haben praktisch über die Bilanz nochmal gelernt  
Dinge konsequenter umzusetzen und bewusster auf Dinge zu achten. Was vorher ein  
Bauchgefühl war, hat sich verstärkt und bewusster gemacht.

I: Okay. Sie haben den ganzen Prozess mit der Matrix, also der Gemeinwohlbilanz schon  
55 durchlaufen. In welchen Bereichen sehen Sie das größte Entwicklungspotential?

V: Im Gemeinwohl Bericht sieht man an einer Seite schön an welchen Stellen es bei uns sehr  
schwierig war, wo wir auch sehr wenig Punkte bekommen hatten. Das war der Bereich  
„Förderung ökologischen Verhaltens der Mitarbeiter“ (C3) beispielsweise. Wir dachten  
eigentlich wir sind schon ganz schön „öko“. Wir kaufen fair gehandelten Kaffee, beziehen  
60 Öko-Strom, der teurer ist als normaler, beziehen Erzeugnisse vom Bio-Laden und lassen es  
uns dann in die Agentur liefern. Deshalb dachte ich, wir sind doch ganz schön „öko“. Wir  
haben dann aber mit der Bilanz festgestellt, dass wir die Sachen gar nicht konsequent  
anpacken. Wir wissen zum Beispiel überhaupt nicht, wie unser CO<sup>2</sup>-Abdruck ist. Das heißt  
die Bilanz hinterfragt, ob man etwas wirklich systematisch umsetzt oder ob man es mal so aus  
65 dem Bauch heraus macht und morgen könnte es schon wieder anders sein. Das war bei vielen  
Punkten der Fall. Unter anderem bei dem Thema „ Förderung ökologischen Verhaltens von



Mitarbeitern“. Da wurde zum Beispiel nach einer Erhebung des CO<sup>2</sup>- Fußabdrucks gefragt. Das können wir nicht beantworten und damit haben wir insgesamt nur 6 von 30 Punkten bekommen. Obwohl wir gefühlt einiges tun. Wir besitzen keinen Firmenwagen, Mitarbeiter  
70 werden angehalten mit der Bahn überall hinzufahren. Wir gehen einfach nicht wirklich systematisch und konsequent vor und haben auch keine Kennzahlen dafür definiert. Also, insofern ist dieser Bereich C3 „ökologisches Verhalten von Mitarbeitern“ einer unserer Schwachpunkte oder Potentiale. Und was die gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung betrifft, auch das ist bei uns relativ schwach/schlecht bewertet. Da kommt die  
75 Frage auf, ob man Kunden in die Gestaltung von Produkten einbeziehen kann. Und da sind wir ganz, ganz am Anfang. Das haben wir als kleines Unternehmen überhaupt nie auf dem Schirm gehabt, dass wir mit Mitbewerbern, der Gesellschaft oder Kunden zusammen unsere Produkte und unsere Leistungen entwickeln. Was aber ein sehr schöner Impuls ist. Das waren so ein bisschen die Schwachstellen bei uns.

80 I: Okay. Und wo wurde es eingeführt oder war es schon vorhanden?

V: Wir haben im Grunde genommen jetzt erst einen Durchgang gehabt, also die erste Bilanz erstellt. Und die erste Bilanz ist wirklich erst mal eine Erhebung des Status quo. Wir haben bislang nicht wirklich systematisch in Richtung gemeinwohlorientiertes Unternehmen gearbeitet. Wir haben getan, was wir denken, was wichtig ist. Jetzt haben wir mit dieser  
85 Bilanz den Status erhoben. Das ist, glaube ich, die Funktion der ersten Bilanz im ersten Jahr. Und wie gerade gesagt, C3 und E5 waren besonders schlechte Punkte, bei denen wir auch Potential sehen. In diesen Bereichen haben wir wirklich etwas nachzuholen und auch Ideen was wir tun können. Dann gibt es auch andere Bereiche, in denen wir jetzt schon gut sind, auch wenn wir vorher nie etwas von einer Gemeinwohlbilanz wussten. Das ist beispielsweise  
90 die „gerechte Verteilung des Einkommens“. Als kleines Unternehmen, das relativ wenig Hierarchiestufen hat und eher qualifizierte Leute beschäftigt, vom Praktikanten bis zum Chef, alle Hochschulabsolventen, haben wir keine riesigen Einkommensunterschiede und daher haben wir von vornherein eine gute Punktezahl bekommen – 45 von 60. Das heißt, wir mussten uns nicht um die Einkommensspreizung kümmern, sondern das hat sich einfach so  
95 entwickelt. Der Chef kann sich kein exorbitantes Gehalt auszahlen, gleichzeitig müssen auch diejenigen, die anfangen einen fairen Einstieg bekommen. Also, da hatten wir zum Beispiel ein hohe Punktezahl. Wir haben auch eine komplett hohe Punktezahl in dem Bereich E4 „Minimierung der Gewinnausschüttung an Externe“. Denn wir sind nicht über Fremdkapital finanziert. Dadurch haben wir schnell 40 von 50 Punkten bekommen (lacht). Wir wussten

100 vorher natürlich noch nichts von der Gemeinwohlökonomie. Es ist aber auch klar, dass ein  
kleines Unternehmen versucht möglichst ohne Kredite auszukommen. Und das belohnt eben  
diese Gemeinwohl Matrix und Gemeinwohbilanz. Im Bereich D1 „ethisches Verkaufen“  
haben wir 30 von 50 Punkten bekommen – auch nicht schlecht. Da wir jetzt keine aggressive  
Verkaufsstrategie haben oder auch keine wirklichen Cold Calls, Preisangebote, Preisrabatte  
105 oder Rabattkriege führen. Wir gehen eher sehr vorsichtig bei der Akquise vor. Wir gehen eher  
über Vorträge vor. Auch dahinter steckte zunächst mal keine Strategie im Sinne von  
Allgemeinwohl, sondern es war einfach der Charakter von mir oder den Mitarbeitern. Wir  
sind jetzt nicht die „Rankensäue“ und müssen jeden Tag groß verkaufen, sondern wir machen  
das anders. Wir machen das über Vorträge und das war eben etwas, was die  
110 Gemeinwohbilanz belohnt hat. Also, eher so ein weiches Marketing, ein weiches Verkaufen.  
Und beispielsweise sind auch unsere Mitarbeiter überhaupt nicht an Zahlen gebunden. Sie  
müssen natürlich dafür sorgen, dass sie sich finanzieren, aber es gibt keine Vorgaben, keine  
provisionsabhängigen Geschichten. Und das ist mehr oder weniger Zufall, dass es das nicht  
gibt. Es hat sich sozusagen so entwickelt, weil der Bedarf dafür nicht da war. Ich habe sie  
115 danach auch gefragt, aber sie wollten nicht. Es war gut, dass es so war, denn die  
Gemeinwohbilanz/Gemeinwohlökonomie belohnt es, wenn man nicht nur Zahlenorientiert  
arbeitet. Also, auch da, das hat sich bei uns so entwickelt, weil wir sehr eng miteinander  
zusammenarbeiten und wir uns ein paar Gedanken dazu gemacht. Jedoch haben wir das nie  
auf einer politischen Ebene gesehen. Es war eher die Beziehungsebene. Und ich meine,  
120 letztendlich möchte die Gemeinwohlökonomie nichts anderes, als Wirtschaft auf eine  
Beziehungsebene zu bringen. Und im Grunde haben wir es vorher auch schon so gemacht  
(lacht). Und wir haben viele Sachen so gemacht, weil wir es persönlicher fanden. Und im  
Grunde passt es eigentlich zu der Idee der Gemeinwohbilanz. Aber bei einigen Punkten  
muss man den Dingen wirklich nochmal systematisch hinterher sein.

125 I: Es hat sich also alles daraus ergeben?

V: Genau. Also, ich meine, man hat auch zu jedem dieser 70 Punkte etwas zu sagen. Jedes  
Unternehmen kann zu jedem Punkt etwas sagen. Die Frage ist, wie viel wurde schon in den  
einzelnen Bereichen geleistet.

I: Dann haben Sie bei sich schon fast alle Punkte abgegriffen, oder?

130 V: (Zögern) Naja. Es gibt tausend Punkte zu erreichen und wir haben 369, also da haben wir  
noch viel Luft nach oben.

I: Okay, aber Sie haben sich mit dem ganzen Prozess auseinandergesetzt.

V: Ja. Also wir sind da wirklich die komplette Matrix durchgegangen. Man muss jeden einzelnen Punkt beleuchten und durcharbeiten, sonst kriegt man auch kein Audit und kein  
135 Testat, dass man Gemeinwohlabilanz hat. Da muss man wirklich zu jedem einzelnen Punkt Stellung beziehen.

I: Okay. Und welche Maßnahmen haben Sie dann durchgeführt, um diesen Gemeinwohlaspekt mehr umzusetzen?

V: Also, da sind wir gerade dabei. Ich habe diese Bilanz zusammen mit einer Beraterin  
140 erstellt. Habe das der Unit Leiterin bei uns vorgelegt, um nochmal darüber zu schauen. Und jetzt ist im Grunde die zweite Phase. Ich stelle gerade dem gesamten Team die Ergebnisse vor und wir werden dann gemeinsam beschließen, an welchen Stellen wir Verbesserung einführen wollen. Und da können wir vermutlich nicht an allen 17 Punkten der Matrix gleichermaßen arbeiten, sondern wir müssen Schwerpunkte setzen. Einen Schwerpunkt, den ich jetzt schon  
145 weiß, ist die Erstellung der „Widelist“ erstellen. Die haben wir schon erstellt und arbeiten sie jetzt nochmal aus. Dort ist aufgelistet mit welchen Lieferanten und Dienstleistern wir zusammen arbeiten und welcher dieser Lieferanten entspricht möglicherweise den Kriterien der Gemeinwohloökonomie. Also, da sind wir dabei. Und wir werden zum Beispiel einen CO<sup>2</sup>-Fußabdruck von den Mitarbeitern erheben, damit wir überhaupt mal wissen an welchen  
150 Stellen wir ansetzen können. Das Ziel ist eine CO<sup>2</sup> neutrale Arbeit zu bewerkstelligen. Das sind Sachen, die definitiv gemacht werden. Zu anderen Dingen müssen wir letztendlich auch die Mitarbeiter befragen, was ihnen wichtig ist. Vielleicht möchten die Mitarbeiter nichts von der sozialen Gestaltung der Produkte wissen, sondern lieber ein höheres Einkommen haben (lacht). Bevor wir uns ehrenamtlich engagieren, wollen wir lieber mehr verdienen. Dann lass  
155 uns da doch mal das Geld reingeben. Also, das kann durchaus ein legitimer Impuls sein. Und dann kann ich Punkt E wie zum Beispiel den Beitrag zum Gemeinwesen oder soziales Engagement nicht unbedingt ausbauen in diesem Jahr. Es ist ein Prozess. Ein paar Sachen sind klar. Die die möglichst einfach anzupacken sind, wo schnell ein Effekt zu erzielen ist, die würden wir als erstes anpacken und einige andere Dinge werden ein Prozess sein. Das  
160 Hauptthema für mich ist C5 „innerbetriebliche Demokratie und Transparenz“. Ich würde gerne die strategischen Entscheidung des Unternehmens, was normalerweise der Unternehmer fällt und die Mitarbeiter müssen dann idealerweise mitziehen oder können noch ein bisschen modifizieren, auch von einem Team mit entwickeln lassen. Und diesen Prozess bekommt man nicht von heute auf morgen hin. Das dauert Monate, vielleicht sogar Jahre bis man das

165 Unternehmen auf so einem Stand hat, das die Entscheidungen auch vom Team gefällt werden und nicht nur vom Chef. Da muss man ausprobieren.

I: Okay. Und wie setzen Sie die Maßnahmen dann konkret um? Also gibt es da irgendwelche Philosophien, Strukturen, Marketingveränderungen, Anreizgestaltungen oder Personalentwicklung.

170 V: Also, ganz einfach. Ich versuche Zuständigkeiten zu definieren in Form von übersichtlichen Teams mit 6-7 Leuten. Und ich frage immer, wer übernimmt diesen Punkt, wer übernimmt die Verantwortung dafür, dass wir künftig nur noch bestimmte Dienstleister anfragen, wer übernimmt die Recherchen und die Erhebung vom CO<sup>2</sup>- Fußabdruck, wer ist dafür zuständig das Team zu befragen, wie es mehr Transparenz entwickeln kann. Will sagen,  
175 wir definieren einzelne Aufgaben, die aus diesen Ergebnissen hervorgehen und einzelne Personen, die sich verantwortlich fühlen für die Umsetzung dieser Aufgaben. Und das hat noch gar nichts mit Gehalt, Boni oder irgendwelchen Anreizsystemen zu tun. Da ist der Prozess der Anreiz. Sie bekommen auch nicht mehr Geld für die investierte Zeit, sondern es wird im Zweifelsfall von der Arbeitszeit abgezwickelt. Das ist jetzt mal die Idee und wie wir es  
180 an anderen Stellen bis jetzt umgesetzt hatten.

I: Also, ist sozusagen die Philosophie der Anreiz? Denn sonst würden sie den Prozess gar nicht umsetzen wollen, oder?

V: Ja (zögernd). Der Anreiz ist die Idee der Gemeinwohlökonomie, gar nicht mal die vom Unternehmen. Ich bin sicher, wenn man Menschen diese Idee der Gemeinwohlbilanz und  
185 Gemeinwohlökonomie vorstellt und sie verstehen und spüren, dass das Unternehmen gerne in diese Richtung gehen will, dann begeistert das von selbst und nimmt einen mit. Man ist ein Teil davon etwas Positives zu gestalten. Und deswegen brauche ich da keine weiteren Tricks oder Hinweise. Sondern das ist die Idee. Es bringt mir als Unternehmer nicht unbedingt etwas, sondern ich möchte der Gesellschaft und der Umwelt etwas Gutes tun. Und da würd  
190 ich sagen mal, sind die Meisten mit am Tisch und wollen auch mitwirken. Denn man will nicht nur seinen üblichen Scheiß machen, seine Emails abrufen und beantworten, sondern auch wirklich etwas bewegen. Deswegen... (schweigen)

I: ... wenn man einen Sinn dahinter sieht?

V: Ja, genau. Und der Sinn ist der Motivator, mehr braucht man gar nicht. Und mehr darf es  
195 auch gar nicht sein. Ich darf gar nicht irgendwelche Anreizsysteme dahinter setzen – das ist kontraproduktiv.

I: Okay. Und wie haben dann die Mitarbeiter auf die geplanten Maßnahmen reagiert?

V: Also, da sie die Maßnahmen selber planen (lacht), sollten sie idealerweise das Ding tragen. Aber ich kann das jetzt noch nicht beurteilen, weil das noch zu früh ist. Es ist jetzt wirklich gerade der Start im Grunde genommen, indem wir das ganze Ding intern umsetzen. Es gibt ein Bedenken, dass wir uns nicht mehr intensiv genug mit unseren eigentlichen Geschäftsaufgaben beschäftigen. Sondern dass dieser ganze Prozess zu viel Zeit kostet. Wir müssen schauen, dass wir unsere Gehälter finanzieren, dass die Projekte laufen. Und je mehr die Umsetzung dieser Matrix an Zeit kostet, umso weniger kann man es in produktive Arbeit stecken. Und das ist komischerweise/lustigerweise nicht nur eine Befürchtung von mir, sondern das ist die Befürchtung von den Mitarbeitern, die in der Beratung arbeiten. Es schwingt immer mit, ich habe es so explizit nicht gehört. Die Bedenken und die Furcht sind mir schon von früher bekannt. Es ist immer ein großes Risiko, wenn man anfängt sich zu viel mit sich selbst zu beschäftigen und die wichtigen Dinge wie Akquisition und so weiter dann nicht mehr zusehen.

I: Das bedeutet die Mitarbeiter haben das ganze Projekt/den Prozess unterstützt?

V: Ich musste die Mitarbeiter schon manchmal zu dem Meeting bewegen, in dem dargelegt werden sollte, worum es bei Gemeinwohlbilanz geht. Es wurde jetzt schon ein paar Mal verschoben, da sie andere Sachen zu tun hatten. Insofern, unterstützte ich das und es muss auch vom Chef unterstützt und initiiert werden, das ist ganz klar. Das muss auf der obersten Ebene angesiedelt werden. Da muss der Oberguru zumindest mal das Signal geben, das ist wichtig, das machen wir jetzt. Das es dann weiter von den Mitarbeitern getragen wird, ist auch für mich klar. Aber der Impulsgeber muss definitiv der Oberguru sein, sonst funktioniert es nicht. Sonst isst jeder nur an seinem Süppchen und macht seine eigene Arbeit. Dafür sind Chefs da, dass sie da mal den Kopf rauskriegen.

I: Okay. Und haben Sie bei der Umsetzung auch externe Unterstützung erhalten?

V: (Zustimmen) Also, ja wir sind zusammen mit der Mitarbeiterin Helene Pröbß den Prozess durchgegangen. Sie ist einerseits extern, andererseits kooperieren wir sehr eng mit ihr. Sie ist auch in unserem virtuellen Team, auf unserer Webseite dabei. Sie hat unser Unternehmen letztendlich dadurch auch nochmal sehr gut kennen gelernt. Und ohne externe Unterstützung ist das auch gar nicht möglich eine Bilanz zu erstellen. Es war ein Learning aus der ganzen Sache.

I: Also, als Beraterin dann?

V: Ja, genau.

230 I: Und welche Auswirkung hatte die Umsetzung der Auseinandersetzung auf die verschiedenen Berührungsgruppen, speziell auf das Unternehmen und auf Ihre Managementtätigkeit?

V: Also, es hatte schon sehr konkrete Auswirkungen. Zum einen der Einkauf von Leistungen. Wir haben festgestellt, dass wir überhaupt nicht systematisch Vorgehen bei der Festsetzung  
235 von Maßstäben. Wir kaufen manchmal Kreativleistungen über Online-Portale ein, über Plattformen. - Ist das überhaupt ethisch korrekt so? Das hat sofort etwas ausgelöst. Wir haben noch keine Antworten gefunden, aber es hat gleich etwas ausgelöst. Dann ist zum Beispiel ein anderes Thema „Kooperation“. Die Gemeinwohlbilanz bewertet es gut, wenn man sich zum Beispiel mit Mitbewerbern an den Tisch setzt und kooperiert, anstatt gegeneinander zu  
240 arbeiten. Das hat auch etwas bewirkt. Seitdem mich damit auseinandersetze, haben wir auch zu Mitbewerbern Kontakt aufgenommen. Ich treffe mich mit ihnen alle paar Monate zum Lunch. Wir springen über unseren eigenen Schatten und tun etwas. Ich habe, was ich sowieso mal angefangen hatte in 2011, wirklich alle Zahlen der Agentur offen gelegt. Das haben wir auch in der Krisenzeit 2010 gemacht, dann aber eigentlich daran gedacht, das nicht mehr  
245 weiter zu tun. Die Gemeinwohlbilanz hat mir dann aber doch gezeigt, dass das gut bewertet wird und es eigentlich auch gut ist, wenn du diese Zahlen offenlegst. Da muss man ein bisschen über seinen Schatten springen. Ich habe noch während der Bilanzierung die weitere Bilanzen, Zahlen, Geschäftsführergehalt und so weiter offengelegt. Und das war ein unmittelbarer Impuls der während der Bilanzierung entstanden ist und den man gleich  
250 umsetzen konnte. Da musste man jetzt nicht auf einen Prozess warten.

I: Und gab es sonst noch Auswirkungen auf Strukturen oder Prozesse?

V: (Überlegt) Nein, das waren erst Mal die Wichtigsten.

I: Und mit welchen Schwierigkeiten hatten Sie da zu kämpfen?

V: Immer mit der Schwierigkeit die Balance zu finden zwischen Fairness, Transparenz und  
255 Wirtschaftlichkeit. Weil es kommt ein Punkt, in dem man so viel teilt, mitteilt, abgibt, sodass man nicht mehr konkurrenzfähig ist. Das ist das Grundproblem, die Grundherausforderung. (Pause) Und auch die Frage, wie viel Zeit investiere ich für diese Prozesse. Auch das ist dann die Frage. Irgendwann werde ich nicht mehr wettbewerbsfähig, wenn ich mich nur noch um diese Prozesse kümmere. Kurzfristig zumindest.

260 I: Und wo würden Sie selbst Ihre persönlichen Grenzen festsetzen? Haben Sie welche während dem Prozess feststellen können?

V: Ja, permanent. Also, diese Bilanzierung konfrontiert einen permanent mit den persönlichen Grenzen als Unternehmer. Weil man natürlich als Unternehmer in einer konkurrenzorientierten Gesellschaft aufgewachsen. Ich habe gelernt, dass im Geschäftsleben,  
265 diejenigen viel verdienen, die auf Intransparenz setzen. Das heißt, die im Grunde genommen ihren Informationsvorteil verkaufen wollen. Sobald der Informationsvorteil weg ist, ist auch meine Geschäftsbasis nicht mehr da. Media Agenturen arbeiten beispielsweise ausschließlich mit dieser Idee, einen Informationsvorteil zu haben. Die Gemeinwohlbilanz hingegen schätzt das nicht. Informationsvorteil ist nicht gut, man muss transparent sein. Gefühlt ist das richtig  
270 und auch eine ganz transparente Gesellschaft stelle ich mir ganz gut vor. Aber es ist schwierig, das es in Fleisch und Blut verankert ist. Sprich man ist permanent an der Grenze. Kann ich es tatsächlich verantworten mein eigenes Gehalt meinen Leuten offenlegen, wenn ich es offenlege, muss ich mich dafür legitimieren, kann ich mich dafür legitimieren? Ich habe als Geschäftsführer gelernt, dass es Interessenkonflikte gibt, dass Geschäftsführer möglichst  
275 viel verdienen und die anderen möglichst wenig. Das sind permanente Konflikte. Man muss schon über seinen eigenen Schatten springen und es wirklich gut meinen mit den Menschen und auch mit sich selbst, damit man da einen Schritt weiterkommt.

I: Okay. Und hat es auch gewisse Vorteile gebracht für Ihre Managementtätigkeit?

V: Ja, absolut. Ein wesentlicher Teil der konventionellen wirtschaftlichen Tätigkeit, gerade in  
280 Führungspositionen, besteht im Kaschieren, im intransparent Machen und im Kontrollieren. Das sind äußerst unangenehme Tätigkeiten, die mit den privaten Werten überhaupt nicht in Einklang zu bringen sind. Ich habe es transparent gemacht und es hat mich vor übermäßiger Kontrolle und Kaschierungsversuchen entlastet. Es ist viel leichter pathetisch ehrlich zu leben. Also insofern, das habe ich gelernt und es ist eine Erleichterung, wenn man es  
285 tatsächlich konsequent durchsetzen kann. Aber bis zur konsequenten Durchsetzung ist es noch lange hin (lacht).

I: (Lacht) Und welche Vorteile hat es für das Unternehmen gebracht?

V: Noch gar keine. Also diese Gemeinwohlbilanzierung hat momentan noch keine messbaren Vorteile gebracht. Wir haben keine einzige Bewerbung mehr bekommen und wir haben  
290 keinen einzigen Kunden dadurch gewonnen. Aber wir sind auch erst ganz am Anfang. Wir haben es auch noch nicht richtig Publik gemacht, wir haben noch nicht richtig damit geworben. Es ist auch noch ein zu unbekanntes Thema. Also, kurzfristig haben wir noch nicht davon profitiert.

I: Okay. Und auch keine nicht Messbaren, also eher subjektive?

295 V: Naja, intern natürlich. Intern gab es eine große Zustimmung der Mitarbeiter – ganz klar. Und ich habe auch den Eindruck gehabt, dass ich bei einigen auch der Nerv getroffen wurde. Die Mitarbeiter denken, wenn <em> Faktor schon nicht viel Geld zahlen kann, weil es eben mit Kunden zu tun hat, die nicht besonders zahlungsfreudig sind (lacht), dann wird mir jetzt zumindest mal ein Inhalt geboten, hinter dem ich stehe und es ist beeindruckend, wenn ich  
300 Teil eines Unternehmens bin, das auch gesellschaftlich etwas verändern möchte. Also insofern, hat es intern motiviert und hoffentlich auch zu einer Bindung der Mitarbeiter geführt. Aber ich kann das nicht belegen.

I: Und wollen Sie das Thema weiter vertiefen oder auch neue Themen miteinbeziehen?

V: Ja, das Ding wird uns begleiten. Wir müssen gucken, dass wir uns dieses Jahr an ein paar  
305 Punkt festhängeln. Wir müssen jedes Jahr neu beschließen, an welchen Punkten wir arbeiten. Also, das ist ein Dauerthema bei uns. Und ich bin sicher, dass es nicht untergehen wird. Es wird uns permanent begleiten.

I: Okay. Und denken Sie, dass Sie dadurch einen gewissen Beitrag leisten können, auch in der Gesellschaft?

V: Ja, auf jeden Fall. Jeder ist Multiplikator. Jeder, auch eine Einzelperson, die etwas tut, leistet einen Beitrag. Definitiv. Das ist ein ganz großer Motivator. Und ein Argument ist auch, dass 10-12 Leute bei uns arbeiten, und wenn 10-12 Leute mit diesem Thema zu tun haben, dann tragen sie das auch in ihre Familien und in ihren Freundeskreis. Und damit ist es schon ein unglaublicher Multiplikator. Selbst so eine kleine Firma.

I: Okay. Und sehen Sie auch eine Zukunft für die Realisierung oder was denken Sie, wie lange das noch Zeit braucht?

V: Insgesamt, gesamtgesellschaftlich bis sich jetzt die Gemeinwohlökonomie durchgesetzt hat? Oder bist die Gemeinwohlbilanzierung bekannt geworden ist?

I: Okay. Dann einmal auf die Unternehmen bezogen und einmal auf die Gesellschaft.

V: Also, auf die Gesellschaft wage ich keine Prognose. Ich glaube, es würden uns Krisen helfen – eingemachte Krisen. Das sieht man in den Ländern, wie Spanien, die durch Krisen gehen, solche Länder sind für dieses Thema offen. Länder wie Deutschland, die nicht wissen warum sie etwas verändern sollen, da es allen unter dem Strich gut geht, sind eher weniger aufgeschlossen für solche Themen. Das heißt, wenn wir eine große Krise haben, dann kann so  
325 etwas schneller umgesetzt werden als man glaubt. Ansonsten wage ich da keine Prognose. Was jetzt den Unternehmensbereich betrifft, glaube ich, dass es 15 Jahre auf jeden Fall dauern wird bis sich das Thema Gemeinwohlbilanzierung etabliert hat. Bis das Vorurteil „machen



das jetzt nur Freaks“ weg ist. Aber vielleicht geht es auch schneller. Die EU macht zurzeit neue Transparenzvorgaben und so. Vielleicht gibt es auch schneller eine Bewegung. Kommt  
330 aber, glaube ich, auch darauf an, ob es vorher eine Krise gibt.

I: Okay. Das wäre es jetzt erst mal von meiner Seite. Haben Sie noch irgendwelche Fragen oder würden Sie gerne noch irgendetwas dazu sagen?

V: Ich würde dann natürlich gerne Ihre Abschlussarbeit haben (lacht).

I: Ja, gerne (lacht).

335 V: Dann wünsche ich Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung und bin schon sehr gespannt auf Ihre Ergebnisse.

I: Dankeschön! Okay. Und Dankeschön nochmal für das Interview und die tollen Antworten.

V: Okay. Geben Sie dann einfach Signal, dass wir in Kontakt bleiben.

I: Okay, mache ich. Dankeschön.

340 V: Dankeschön Frau Hensel. Tschüss.

I: Tschüss.

**Thema des Interviews: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der  
Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen**

Namen der Interviewten: Georg Gundolf, Martin Jochum

Unternehmen: Raiffeisenbank Lech/Arlberg

Name der Interviewerin: Alessandra Hensel

Datum des Interviews: 01.08.13

Dauer des Interviews: 31 Minuten

I: Guten Morgen Herr Gundolf, guten Morgen Herr Jochum. Schön, dass es jetzt doch noch geklappt hat mit dem Interview.

J: Guten Morgen Frau Hensel. Ja, das ist schön.

G: Guten Morgen Frau Hensel, bei uns ist gerade sehr viel zu tun.

5 I: Okay, dann lassen Sie uns gleich anfangen.

J: Ja, sehr gerne.

I: Warum haben Sie sich dazu entschieden die Kriterien der Gemeinwohlökonomie in Ihrem Unternehmen zu hinterfragen?

10 G: Das kann ich vielleicht am besten beantworten. Der Vorstand hatte damals entschieden, dass es so nicht mehr weitergehen kann. Das Unternehmen war schon immer sehr strikt und schon sehr früh in solchen Bereichen aktiv. Die GWÖ war nur ein weiterer konsequenter Schritt in diese Richtung.

I: Und was war der Auslöser?

15 G: Ja, letztes Jahr im März war ich zufälligerweise auf einem Vortrag der GWÖ von Christian Felber.

I: Das heißt es gab bei Ihnen keinen bestimmten Zeitpunkt, an dem Sie gesagt haben, wir sind unzufrieden mit der jetzigen Situation, also, wir möchten etwas ändern?

20 G: Doch, den gab es schon. Wir waren schon unzufrieden mit dem aktuellen Wirtschaftssystem. Wir denken da gibt es noch mehr als dieses Wirtschaftssystem. Das bedeutet jetzt nicht, dass wir eine vollkommene Loslösung möchten, das geht für uns als Bank auch gar nicht. Aber meiner Meinung nach, ist jetzt der Zeitpunkt zum Umdenken gekommen. Und es ist einfach nicht gerecht, dass die Einen gute Zahlen schreiben und andere müssen dann dafür büßen. Deshalb haben uns eigentlich auch die Faktoren der GWÖ auch so sehr angesprochen und wir dachten, es ist einfach eine gute Sache, diese Kriterien auch  
25 umzusetzen.

I: Okay. Und Sie haben beide den ganzen Prozess der Matrix durchlaufen?

G und J: Ja, genau.

I: Und in welchen Bereichen Sehen Sie jetzt das größte Entwicklungspotential?

30 J: Ja, zu diesen Punkten kann vielleicht am besten ich etwas sagen. Also, bei uns füllen eigentlich die Mitarbeiter die Matrix der GWÖ aus und treffen sich dazu in Teams. Und wenn sie es dann selbst wollen, dann können sie dabei auch den Vorstand integrieren. Aber im Grunde genommen geht es von den Mitarbeitern aus. Das ganze Unternehmen wird einfach allgemein gemeinwohlorientierter. Beispiele für Bereiche, in denen es noch

Entwicklungspotential gibt, sind zum einen das private Banking. Also, da beschäftigt uns die  
35 Frage, wo angelegt wird (Pause). Ein anderer Bereich, der Bereich E1, der sich mit der  
gesellschaftlichen Wirkung und Produkten beschäftigt, besitzt auch sehr großes  
Entwicklungspotential. Und ich denke, dafür haben wir auch weitreichende Einflüsse, da viel  
Geld vorhanden ist um solche Dinge in Angriff zu nehmen.

I: Okay. Und welche Maßnahmen haben Sie durchgeführt, um diesen Gemeinwohlaspekt  
40 weiter umzusetzen?

J: (Pause) Das ist schwer zu sagen. Wir konnten die GWÖ vor allem nutzen, um Netzwerke  
zu gründen, um uns auszutauschen über verschiedene Informationen und auch Wissen. Wir  
haben uns gefragt, was können wir als Bank denn anders machen. Das hilft uns bei der  
Umsetzung sehr weiter. Und um den Gemeinwohlaspekt noch stärker zu integrieren haben  
45 wir jetzt sogar getrennte Geldkreisläufe für GWÖ-Projekte. Und natürlich wird dadurch auch  
die Transparenz im Unternehmen erhöht und gefördert. Das ist eigentlich auch das was wir  
wollen.

I: Okay, super. Und wie haben Sie die einzelnen Maßnahmen konkret umgesetzt? Also, wie  
hat sich das Management verändert in Bezug zur Anreizgestaltung, Personalentwicklung,  
50 Philosophie, Struktur oder Marketingveränderung?

J: (Pause) Das ist jetzt auch schwierig zu sagen. Die Werte im Marketing leben wir einfach.  
Unser Marketing war schon immer sehr dezent. Neu ist vielleicht nur, dass wir diese neuen  
Werte mehr hervorheben. Aber im Grunde genommen gibt es kaum Veränderungen. Das ist  
jetzt noch schwierig zu sagen.

55 G: Mit der GWÖ haben wir sozusagen ein neues Instrument. Dadurch können wir  
Entscheidungen treffen mit neuen Gesichtspunkten, die wir vorher so noch nicht hatten. Das  
bedeutet, wir geben zum Beispiel kein Geld mehr an böse Vermieter heraus (lacht).

I: (Lacht) Und im Bezug zur Personalentwicklung, gab es da irgendwelche Veränderungen?

G: (Pause) Da gab es jetzt kaum Veränderungen (Pause). Wir wissen jetzt vielleicht durch die  
60 Ausführung der Gemeinwohlabilanz, dass unsere Mitarbeiterführung gut ist (lacht). Die  
Mitarbeiter bei uns sind eigentlich sehr eigenverantwortlich. Die GWÖ hat das Bewusstsein  
über bestimmte Themenfelder verändert, da es etwas ganz spezielles ist. Es entsteht dadurch  
auch Motivation, da die Mitarbeiter einen Sinn in den ganzen Dingen sehen. Und das ist sehr  
wichtig für die Motivation. Zudem fällt auch sehr viel Druck ab, da das gewinnorientierte  
65 Denken nicht mehr so stark vorhanden ist..

I: Wie haben Ihre Mitarbeiter dann auf die Maßnahmen reagiert?

G: Also, ich muss sagen, sehr positiv. Sie haben sich das Ganze stark erarbeitet und tragen es an das Management weiter, das dann alles umsetzt.

I: Okay, super. Und wie haben die Mitarbeiter die Umsetzung der Maßnahmen dann auch unterstützt? Vielleicht erübrigt sich diese Frage auch...

70 G: Sie haben es sehr unterstützt.

I: Haben Sie bei Ihrer Umsetzung auch externe Unterstützung erhalten?

G: Ja, Herr Günther Reiffer hat uns als Berater bei der Umsetzung der Gemeinwohlbilanz begleitet. Wir haben auch die Mitarbeiter darauf eingestellt, und das kam eigentlich gut an.

75 Wir haben die Mitarbeiter danach in Gruppen aufgeteilt, das waren immer so 3-6 Leute und sie haben sich auch selbst ausgesucht für welches Themengebiet sie gerne arbeiten möchten.

I: Und gab es auch Gespräche mit anderen Unternehmen über dieses Thema?

G: Also, es gab keine relevanten Unternehmen als Unterstützung. Da auch viele Unternehmen nicht vergleichbar zu machen sind mit uns als Bank.

80 I: Okay. Und können Sie jetzt schon Auswirkungen feststellen oder ist das bei Ihnen jetzt wahrscheinlich auch noch zu früh!?

G: Nein, also Auswirkungen lassen sich auf jeden Fall feststellen. Zum Beispiel unsere Präsentation am 11.Juni. Da kommen jede Woche ein bis zwei Anrufe, Briefe, Emails, mit dem sehr positiven Feedback. Auch Widerstände natürlich. Die Leute sagen, ihr seid komplett verrückt, was macht ihr da. Also, sowohl positiv als auch negativ. Und wir waren eigentlich

85 sehr überrascht über die Menge der Feedbacks. Also, es ist wirklich so, dass Leute auf Gemeinwohlbasis zu uns kommen, die Geschäfte mit uns machen möchten.

I: Okay. Also waren es vorwiegend Kunden?

G: So halb, halb. Sowohl Kunden als auch solche, die Kunden werden wollen.

90 I: Okay, super. Aber es hatte wahrscheinlich noch keine Auswirkungen auf Managementtätigkeiten!?

G: (Pause) Noch nicht. Dafür ist es einfach noch zu früh, würde ich sagen.

I: Okay. Und mit welchen Schwierigkeiten hatten Sie bei der Umsetzung zu kämpfen?

G: Mit den Schwierigkeiten bei der Umsetzung.... Eigentlich war die Umsetzung zeitintensiv,

95 da man sich mit den allen Kriterien befassen muss und sich einlesen sollte. Aber ansonsten war die Umsetzung eigentlich recht gut. Es gibt natürlich auch kritische Stimmen unter den Mitarbeiter, es waren nicht alle von Beginn an begeistert. Sondern es gab natürlich auch intern ein bisschen Kritik. Aber das hat sich während der Bearbeitung der Matrix eigentlich gelegt, da die Mitarbeiter gesehen haben, dass es hilft das Unternehmen aus verschiedenen

100 Punkten zu betrachten. Und das man über bestimmte Themen, wie zum Beispiel die Einkommensverteilung diskutiert. Das sind Sachen, die sonst nicht so offen thematisiert werden und die so angesprochen werden konnten. Das hat auch das interne Klima positiv beeinflusst. Das wichtigste ist, dass die Informationen wieder auf den gleichen Stand gekommen sind. Es hat einfach ein Austausch von Informationen stattgefunden. Ansonsten  
105 war das Wissen gebündelt bei verschiedenen Leuten und so hat sich das Wissen in der Firma verteilt.

I: Okay. Und welche Vorteile, denken Sie, bringt die Gemeinwohlökonomie gerade für Ihre Managementtätigkeit?

G: Also, Vorteile, die ich eigentlich schon mal erwähnt habe, dass wir jetzt einfach nochmal  
110 weitere Kriterien auf dem Tisch haben, die mit berücksichtigt werden bei unserem Tun und unseren Beschlüssen. Wir haben dadurch nochmal eine Unterstützung, um die Entscheidungen besser und schneller treffen zu können. Es ist also nochmal eine Entscheidungshilfe.

I: Okay. Und die Vorteil für das Unternehmen waren die Verbesserung des Klimas und breiter  
115 Wissensaustausch. Können Sie noch andere Vorteile nennen oder war es das für das erste?

G: (Pause) Das waren so die ganz großen.

J: Dass die Gedanken der Gemeinwohlbilanz bewusst von den Mitarbeitern nach außen getragen werden. Es wird jetzt darüber diskutiert, wer mit dem Fahrrad zur Arbeit kommt und wer mit dem Auto. Dadurch ergeben sich Fahrgemeinschaften. Man überlegt, wo der Apfel  
120 herkommt, denn lokale Produkte müssen unterstützt werden. Auch die Bilanz zu begreifen, das hat sich auf jeden Fall sehr geändert in letzter Zeit.

G: Und es war wirklich eine Motivation für die Mitarbeiter.

I: Okay. Und werden Sie die Integration der Kriterien des Wirtschaftsmodells weiter vertiefen?

125 G: Natürlich, das ist nicht etwas, was wir einmalig machen, dann ist es abgehakt und erledigt. Sondern das ist etwas, was lebt. Wir haben vor die Gemeinwohlbilanz alle zwei Jahre zu schreiben. Und dementsprechend jedes Mal, wenn man etwas erzielt hat, kommen dementsprechend natürlich auch wieder andere Regionen und Baustellen zum Vorschein, die aufgearbeitet werden müssen.

130 J: Das war nach einer bestimmten Zeit auch schon automatisiert, weil es einfach in den Köpfen der Mitarbeiter ist. Vor allem in der Beschaffung, es bei jedem Produkt das wir kaufen ein Thema. Wo wurde es produziert, was steckt für ein Material darin, gibt es das auch

irgendwo anders unter ökologischeren Bedingungen? Also, das hat sich zum Teil verselbstständigt.

135 I: Okay. Und haben Sie gemerkt, dass bei Ihnen irgendwelche persönlichen Grenzen bei der Umsetzung liegen? Also, wenn wir zum Beispiel davon ausgehen, dass in der GWÖ darüber diskutiert wird, ob der Vorstand oder die Geschäftsführer von Mitarbeitern gewählt werden können. Gab es auch etwas, dass vielleicht auch gar nicht machen wollen?

G: Da gibt es ganz, ganz viele Punkte, die wir sicherlich nicht umsetzen wollen oder zum Teil  
140 auch nicht können. Also, dieses Endprodukt mit 1.000 Punkten, das werden wir nie anstreben. Ich glaube auch, wenn wir das machen würden, dann würden wir als Bank auch nicht mehr existieren können. Aber ich denke, das wird allen Betrieben so gehen, nicht nur der Bank. Das könnte vielleicht in 50 Jahren ein Ziel sein, das wird mich dann aber nicht mehr betreffen, nehme ich an. Sondern wir versuchen einfach einen vernünftigen Mittelweg zu finden. Zu  
145 extrem das ganze gelebt ist dann auch nicht mehr positiv, sondern wichtig ist dass man hier die richtige Dosis findet, um doch etwas zu bewegen. Aber das Ganze nicht so zu übertreiben, sodass wir dann nicht mehr existieren können.

J: Wir haben nicht das Recht unseren Vorgesetzten zu wählen, wir haben aber umgekehrt das Recht, wenn wir mit der Arbeit von Herrn Gundolf nicht zufrieden sind, dann können wir auf  
150 der Generalversammlung den Antrag auf Abwahl des Vorstands stellen. Also das geht sehr wohl. Das behält uns das Genossenschaftsrecht vor. Nicht die aktive Wahl, aber zumindest die Abwahl.

I: Ja, Okay. Das ist klar. Und welchen Beitrag wollen Sie als Unternehmen für die Entwicklung der GWÖ leisten?

155 G: Welchen Beitrag wir leisten wollen für die Entwicklung der GWÖ?

I: Genau.

J: Also, ich denke, wir leisten einen sehr, sehr großen Beitrag dahingehend, dass wir uns gewagt haben als erste Bank Österreichs eine Gemeinwohlbilanz zu erstellen. Das heißt, es hatte dementsprechend auch Wogen aufgeworfen. Es wird wirklich darüber diskutiert. Ich  
160 glaube, es ist auch so ein großer Beitrag, da es eine Bank gemacht hat. Wir werden hier sicherlich Benchmark setzen. Das sind die Beiträge die wir machen, ohne dass wir hier wirklich Geld in die Hand nehmen, um den Verein zu unterstützen. Sondern das ist einfach unser Knowhow und unsere Kompetenz, die wir zur Verfügung stellen. Und ich denke, dass das ein sehr großer Beitrag ist, den wir hier leisten, nur auf Grunde dessen, dass wir als Bank

165 das wirklich ernst und seriös angehen und das wirklich ehrlich meinen und daran auch ehrlich arbeiten.

I: Und welche Zukunft sehen Sie für die Realisierung? Also, was denken Sie, wie lange könnte die Umsetzung noch brauchen? Kann man es überhaupt umsetzen? Gib es Hindernisse?

170 G: Es gibt Sachen, die kann man morgen umsetzen und es gibt sehr viele Sachen, die werden sehr lange dauern. Das hängt immer davon ab, was jetzt genau umgesetzt werden sollte oder kann.

I: Okay. Das heißt, es ist Kriterien abhängig, wertependhängig und situationsabhängig?

G: Genau, genau.

175 J: Genau. Es gibt auch bei der Gemeinwohlbilanz Sachen, die kann ich sofort umsetzen und Sachen, die muss ich irgendwie durchsetzen und dann aufsetzen. Wie gesagt, Gemeinwohl Bankprodukt geht einfach nicht von heute auf morgen.

G: Und was auch wichtig ist, welche Themen man beginnt umzusetzen. Denn auch das Umfeld muss dafür bereit sein. Und ich bin der Meinung, dass unsere Gesellschaft für einige  
180 Punkte schon bereit ist, für die ist auch das Verständnis da und dementsprechend auch der Rückhalt. Aber es gibt wahrscheinlich einige Punkte, für die die Menschheit einfach noch nicht so weit ist. Da muss man nur ein bisschen warten.

J: Wir sind eine Bank, wir können gar nicht alles von heute auf morgen umsetzen, wir sind 30 Mitarbeiter. Wir müssen die Themen priorisieren.

185 I: Okay. Also, das wäre es jetzt von meiner Seite aus mit den Fragen. Haben Sie noch Fragen bezüglich dessen?

J: Nein, aus meiner Sicht keine Fragen. Wir würden natürlich gerne die Arbeit sehen, wenn Sie fertig ist.

I: Ja, auf jeden Fall, kein Problem. Also, dann vielen lieben Dank für Ihre umfassenden  
190 Antworten, sie werden mir auf jeden Fall weiterhelfen.

J: Alles Gute und viel Glück.

I: Dankeschön! Und ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

G und J: Danke, gleichfalls.



**Thema des Interviews: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der  
Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen**

Name des Interviewten: Armin Hipper

Stellvertretend für das Unternehmen: Kirchner Konstruktionen GmbH

Name der Interviewerin: Alessandra Hensel

Datum des Interviews: 28.07.13

Dauer des Interviews: 53 Minuten

I: Hallo.

H: Hallo, Frau Hensel. Hören Sie mich gut?

I: Ja, ich höre Sie gut. Hören Sie mich auch gut?

H: Ja.

5 I: Okay, super. Erst mal Dankeschön, dass Sie sich überhaupt Zeit nehmen für das Interview. Stellvertretend sozusagen. Und ich werde jetzt einfach alle Fragen so stellen, dass es auf Kirchner Konstruktionen konzipiert ist, wenn das Okay ist!?

H: Ja, gern.

10 I: Okay, super. Wissen Sie warum sich Kirchner Konstruktionen damals dafür entschieden hatte die Kriterien des neuen Wirtschaftsmodells in ihrem Unternehmen zu hinterfragen? Also, diesen Prozess des Wirtschaftsmodells.

15 H: (Pause) Ich würde sagen, nein. Es ging bei Kirchner darum (Pause) ein Konzept oder eine neue Strategie für das Thema unternehmerische Nachhaltigkeit zu finden. Dort wurde gerade neu das Geschäftsmanagement eingeführt. Und ich habe dann verschiedene Möglichkeiten kurz vorgestellt. Wobei ich von Anfang an darauf hingewiesen habe, dass die Erstellung einer Gemeinwohlbilanz sehr mittelstandsgeeignet ist. Und das wusste ich zu überzeugen. Aber die große Vision von Christian Felber und der Bewegung stand eher im Hintergrund. Im Vordergrund stand das Thema Organisationsentwicklung und die Bilanzerstellung.

20 I: Okay. Also, gab es keinen bestimmten Auslöser, wie zum Beispiel Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation?

H: Was meinen Sie? Ich habe Sie vorher so verstanden, dass das Wirtschaftssystem hinterfragt wurde. Und jetzt fragen Sie...

25 I: Nein, ich meinte damit, dass das das Wirtschaftsmodell an sich ist noch kein geschlossenes Wirtschaftsmodell ist. Es ist also noch kein Ziel, sondern eher der Prozess mit dem man sich auseinandersetzt. Und ich habe die Frage so gemeint, warum sich Kirchner dazu entschieden hat eben dieses Wirtschaftsmodell im Unternehmen zu hinterfragen? Das heißt, warum sie diesen Prozess aufgenommen haben.

H: Also, reden wir jetzt von Makroebene oder von der Mikroeben. Also, reden wir vom Unternehmen? Mir ist jetzt nicht ganz klar...

30 I: Das Wirtschaftsmodell GWÖ an sich ist noch kein fertiges Wirtschaftsmodell, sondern man setzt sich mit den Kriterien des Wirtschaftsmodells auseinander, wenn man sich mit der Bilanz beschäftigt. Und gab es da irgendwelche Auslöser, warum man sich jetzt damit

beschäftigt hat? Also, war das Unternehmen an sich mit irgendwelchen Gegebenheiten, mit der Situation, mit dem Zustand nicht zufrieden?

35 H: Sie meinen jetzt wirklich unternehmensintern? Mir ist das gerade ein bisschen unklar. Es gab keine Überlegungen seitens Kirchner, dass sie das bestehende Wirtschaftsmodell, ich nenne es jetzt mal Kapitalismus oder marktwirtschaftlicher Kapitalismus, ändern möchten. Das war nicht der Ausgangspunkt.

I: Und auf der Mikroebene?

40 H: Und auf der Mikroebene, gab es auch keinen Punkt. Es gab kein Problem im Betrieb oder in der Abteilung xy. Das war auch nicht der Ausgangspunkt. Sondern es war eher die Frage, wie wir uns als Unternehmen nachhaltiger verhalten können. Betriebswirtschaftlich gesehen spielt das Thema Mitarbeiter eine hohe Rolle bei Kirchner Konstruktionen. Sie konkurrieren um hochqualifizierte Ingenieure und Techniker mit größeren Firmen in der Region. Die  
45 Motivation ist eher, wie können wir uns da aufstellen. Und gleichzeitig ist ein tendenzieller Wertewandel in der Wirtschaft erkennbar. Zumindest habe ich das so dargestellt. Bei jüngeren Absolventen werden die Themen Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit immer bedeutender. Und da kam die Frage auf, wie sich Kirchner dafür fit machen und vorbereiten kann. Dafür ist die Gemeinwohlbilanz ein Instrument.

50 I: Okay. Das bedeutet nicht, dass die Mitarbeiter zur der Zeit unzufrieden waren, sondern es war sehr zukunftsorientiert?

H: Absolut. Also, das wäre ganz verkehrt zu sagen. Es resultierte nicht aus einer Unzufriedenheit, sondern es ist wirklich aus einer Voraussicht entstanden und aus einer sozialen Grundeinstellung der Geschäftsführung. Aber auch aus einer Weitsicht heraus, das  
55 Unternehmen fit zu halten für Zeiten, in denen Nachhaltigkeit eine größere Rolle spielt und attraktiv zu sein für Mitarbeiter. Der letzte Punkt ist auch sehr wichtig. Das spielt eine große Rolle bei Kirchner.

I: Okay. Und Sie haben auch den ganzen Prozess der Matrix mit dem Unternehmen durchlaufen? Oder?

60 H: Ja, korrekt.

I: Okay. Und in welchem Bereich sehen Sie das größte Entwicklungspotential?

H: Ich muss mir jetzt ganz kurz die Bilanz mal herholen. Die könnte ich Ihnen übrigens auch zu schicken.

I: Ja, das wäre super.

65 H: Die ist sowieso bald öffentlich. Also, zusätzlich spiegelt sich die Motivation auch in der Bilanz ein bisschen wieder. Im Bereich Mitarbeiter ist die Firma recht stark. (Pause) Auch im Bereich, Kooperation mit Mitbewerbern, welcher ein bisschen branchebedingt ist. Und schwach ist sie, glaube ich, eher in dem Bereich positives Lobbying, Branchenstandards und so weiter. (zeigt mir über Skype ein Dokument:...im Anhang zu finden) Das sind die Top-  
70 Bereiche von Kirchner. Grundsätzlich ist im Durchschnitt der Bereich Mitarbeiter relativ gut. Es ist ein grundsätzliches Thema in der Gemeinwohlökonomie, dass eine Genossenschaft, die im Bereich Fair-Trade tätig ist, wie die DWP in Ravensburg, ganz anders abschneidet als ein Automobildienstleister. Kirchner Konstruktionen hat Kunden wie Daimler Benz, Porsche, Mercedes und so weiter. Das heißt, es ist schon mal eine schwierigere Ausgangslage. Am  
75 Schlechtesten schneidet das Thema „Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeiter“ ab. Da sah es relativ „mau“ aus. Bei der Einkommensverteilung sieht es genauso aus. Denn es wurde ziemlich zu Ungunsten von Kirchner gerechnet, da bei der Geschäftsführung der Bonus berechnet wurde und bei den niedrigsten Gehältern nicht. Wegen Unstimmigkeiten und begrenzter Zeit hatten wir unsere Punktezahl in diesem Bereich auf 15 Punkte reduziert.  
80 Ziemlich gut, sind wir hier in der Linie D „ethisches Verkaufen“. Das liegt daran, dass die Firma überhaupt keine Massenwerbung und kein kritisches Marketing macht. Denn das Marketing von Kirchner läuft komplett über den guten Ruf und die Qualität. In der Regel ist es auch so, dass die Kunden auf den Anbieter zugehen.

I: Okay.

85 H: Ziemlich gut ist auch das Thema „Solidarität mit Mitunternehmen“. Denn wer heute Wettbewerber ist, kann im nächsten Projekt bei Kirchner Kooperationspartner sein. Wenn BMW zum Beispiel einen großen Auftrag vergibt, dann geht es darum diesen Auftrag seriös abzuwickeln. Das benötigt Kapazitäten. Deshalb tun sich die Mitbewerber auch mal zusammen. Das heißt aber auch, es findet ein ziemlich großer Knowhow-Austausch statt.

90 I: Würden Sie sagen, dass die Gemeinwohlbilanz zu dieser Umsetzung beigetragen hat oder spiegelt die Bilanz den Ist Zustand des Unternehmens wieder?

H: Ja, zweites. Das ist ganz wichtig. Die Firma Kirchner baut gerade ein Blockheizkraftwerk. Trotzdem steht sie im Bereich Umwelt nicht gut da. Dass die Planung des Blockheizkraftwerkes momentan voll im Gang ist, wird überhaupt nicht berücksichtigt. Sie  
95 wissen, die Bilanz ist immer für das abgelaufene Geschäftsjahr und so ist es hier auch. Bei der „Minimierung von externen Gewinnausschüttungen“ haben sie sogar volle Punktezahl. Da das Unternehmen inhabergeführt ist. Die Geschäftsführer sind also auch Gesellschafter, es

- gibt keine externen Gesellschafter. Zudem gibt eine ausgegrübelte und sehr hohe Mitarbeiterbeteiligung.
- 100 I: Und wo sehen Sie jetzt das höchste Entwicklungspotential?  
H: Ja, da komme ich jetzt dazu. Das waren jetzt die Top drei Bereiche. Jetzt komme ich zu den Low drei Bereichen. Das sind die hier (zeigt auf die Bereiche ...). Dazu ist auch meines Wissens schon etwas geplant. Und es wird deshalb auch nochmal ein Treffen mit mir geben. Die Bilanz ist im Grunde eine Bestandsaufnahme, nicht mehr.
- 105 I: Und wurde 2012 schon der Prozess des neuen Wirtschaftsmodells eingeführt?  
H: Also, mir gefällt der Begriff Wirtschaftsmodell erst mal nicht. Das ist mir jetzt zu ideologisch. Wir reden hier von einem Managementtool und nicht von einem Wirtschaftsmodell. Es ist einfach ein Instrument um diese Bilanz zu erstellen - eine Bestandsaufnahme. Und jetzt haben wir hier die Bestandsaufnahme vor uns liegen. Aber die  
110 Motivation kommt nicht von dem Wunsch ein anderes Wirtschaftsmodell zu machen.  
I: Okay, ich meine nur, dass sie sich damit auseinander gesetzt haben. Klar dass Sie das Wirtschaftsmodell jetzt nicht in ihrem Unternehmen umsetzen. Aber Sie haben sich damals schon, als Sie sich mit der Bilanz befasst haben, mit den Prozessen auseinandergesetzt oder? Oder diente es ausschließlich als Marketinginstrument?  
115 H: Beides. Das Marketing darf man dabei nicht vernachlässigen.  
I: Jaja, klar.  
H: Ein Unternehmen/ ein Geschäftsführer muss schauen was er davon hat, da es auch Geld kostet. Ist klar. Und das Marketinginstrument ist speziell für den Personalbereich. Präziser wäre also Personalmarketinginstrument.
- 120 I: Okay.  
H: Denn Kirchner ist im Bereich B2B (business to business) unterwegs. (Pause) Aber es sind zwei Sachen, es ist ein Personalmarketinginstrument und es ist ein Organisationsentwicklungsinstrument. Herr Elbs (Geschäftsführer) würde wahrscheinlich eher zu Personalmarketinginstrument tendieren. Ich würde eher zu  
125 Organisationsentwicklungsinstrument tendieren. Warum? Also, es ist klar, das Ding kommt auf die Webseite und es gibt Presseberichte. Zudem hat Kirchner jetzt noch einen Award für CSR Jobs gewonnen, der ab Juli veröffentlicht wird. Kirchner wird daher auch auf der überregionalen Webseite CSR Jobs als Top Arbeitgeber neben SAP und anderen großen Unternehmen aufgeführt. In der Hoffnung natürlich, dass sich Top qualifizierte Leute die  
130 Firma Kirchner anschauen. Also Personalmarketing. Der zweite Punkt ist, dass die Firma

Kirchner gezwungenermaßen in diesen Prozess der Bilanzerstellung eingetaucht ist. Da geht es nicht nur darum, dass es in der Firma ein Frühstück gibt, wenn ein neues Projekt stattfindet. Bei diesem Frühstück tauchen auch Fragen auf, wie hoch denn die Einkommensspreizung ist vom niedrigsten Einkommen zum Geschäftsführer. Oder was  
135 unternehmen sie eigentlich, um die ökologischen Standards ihrer Branche zu erhöhen. Oder wo sind die Grenzen im Bereich Rüstungsindustrie, welche Kunden beliefern sie noch. Denn ZF (Getriebehersteller aus Friedrichshafen ist beispielsweise ein Kunde von Kirchner. Er beliefert auch die Bundeswehr.

I: Hat das viele Minuspunkte gegeben?

140 H: Nein, es hat keine Minuspunkte gegeben. Die Grenzen sind noch unklar. Und ZF ist auch im zivilen Bereich tätig. Aber es ist wichtig sich überhaupt mal mit so etwas auseinander zu setzen. Plötzlich war die Organisation Kirchner gezwungen sich bewusst mit dieser Frage zu beschäftigen und es zu reflektieren. Und das hat auch dazu geführt, dass die Geschäftsführung für sich beschlossen hat Grenzen zu ziehen.

145 I: Gibt es noch andere Bereiche?

H: Also, ich sehe, weniger Potential bei den Branchenstandards. Wobei damit hat man sich auch noch nicht allzu viel beschäftigt. Deswegen ist das vielleicht auch ein vorschneller Schluss. Aber es gibt zum Beispiel schon Ideen zum Thema "Förderung ökologischen Mitarbeiterverhaltens". Da gibt es schon konkrete Ideen, die sofort entstanden sind als man  
150 sich damit beschäftigt hatte. Also, da ist auf jeden Fall Potential. Bei der „Reduktion ökologischer Auswirkungen“ auch. Im Fokus liegen also, nicht nur noch Qualität, Preis und die Kapazität Zeit, sondern auch zukünftig die Nachhaltigkeit.

I: Okay. Und welche Maßnahmen wurden durchgeführt, um das umzusetzen?

H: Das ist jetzt gerade noch in Arbeit. Das ist das, was ich gerade angesprochen habe. Es gibt  
155 Konzepte, dazu gibt es aber noch eine separate Sitzung, in der wir die nächsten Schritte von 2012 zu 2013 besprechen.

I: Okay. Können Sie schon ein paar Konzepte nennen, die vielleicht schon ausgearbeitet wurden?

H: Ja, zum Beispiel Kleinigkeiten, die sofort eingeführt werden konnten und für die man nicht  
160 so viel organisieren und diskutieren brauchte. Herr Elbs hat beispielsweise veranlasst, dass es immer einen Obstkorb gibt, der rumgeht. Denn die Firma war auch nicht gut im Thema „Verpflegung“ im Bezug zu gesundem Essen und so weiter. Darauf haben sie sofort reagiert und Catering Services angeheuert und stellen am Vormittag einen Obstkorb zur Verfügung,

aus dem sich jeder bedienen kann. Und zu „ökologischen Mitarbeiterverhalten“, gibt es die  
165 Idee, ein Anreizsystem zu entwickeln um die Mitarbeiter zu motivieren mit dem Fahrrad in  
die Arbeit. Ein Beispiel für den Anreiz wäre ein Bonus/eine Belohnung. Und wie gesagt, das  
Blockheizkraftwerk ist schon in Planung, was die Ökologie angeht.

I: Wie wurden die einzelnen Maßnahmen konkret umgesetzt? Also, wie hat sich das  
Management von Herrn Elbs verändert? Zum Beispiel die Anreizgestaltung,  
170 Personalentwicklung, Philosophie, Strukturen, Marketingveränderungen und so weiter.

H: Also, das ist jetzt eine Frage, die ich nicht beantworten kann. Und nach meinen  
Einschätzungen, kommt sie auch für Herrn Elbs zu früh. Das wäre eine Frage, die Sie  
vielleicht nächstes Jahr nochmal stellen müssten.

I: Und wenn man es nur auf die Philosophie bezieht hat sich doch wahrscheinlich schon etwas  
175 verändert durch die Auseinandersetzung mit Thema, oder?

H: Ja, das habe ich vorhin kurz angerissen. Ich glaube, dass sich jetzt zum Beispiel Herr Elbs  
und die Geschäftsführer noch nie bewusst gefragt haben, wo die Grenzen in ethischer  
Hinsicht bei ihnen liegen und mit welchen Geschäftspartner sie keine Geschäft mehr machen  
möchten.

180 I: Okay.

H: Und genauso kamen Fragen auf den Tisch, die bis dato einfach unbewusst waren. Also,  
insofern kann man bestimmt von einer Veränderung sprechen.

I: Marketingveränderungen haben aber auch stattgefunden, oder?

H: (Pause) Ja, also ich meine, als Fakt können wir nehmen, (das darf aber bitte vor Juli nicht  
185 veröffentlicht werden, aber das ist in ein paar Tagen) dass sie diesen Award bei CSR Jobs  
gewonnen haben. Insofern kann man da auch eine faktische Neuerung feststellen. Jetzt sind  
wir auf das Feedback des Marktes und der jungen Arbeitnehmer gespannt.

I: Es geht auch nur darum, was sich im Management konkret verändert hat, also sozusagen,  
die Innovation von dem Ganzen.

190 H: Ja, Okay. Dann können Sie diesen CSR Award nehmen. Ich denke auch, dass das Thema  
Transparenz nochmal an Bedeutung gewonnen hat. Es werden definitiv Maßnahmen  
umgesetzt. Welche das jetzt im Einzelnen sein werden, kann ich momentan noch nicht sagen.  
Dafür ist der Zeitpunkt einfach ein bisschen früh. Aber ich kann definitiv sagen, dass geplant  
ist die Bilanz nächstes Jahr wieder zu erstellen und dass eine Verbesserung angestrebt wird.  
195 Dieses Jahr sind wir bei der Auditierung bei 245 Punkten. Für nächstes Jahr wird der Bereich  
von 300 Punkten angestrebt.

- I: Und wie haben die Mitarbeiter darauf reagiert?
- H: Das kann ich jetzt leider nicht sagen.
- I: Und haben sie das ganze unterstützt?
- 200 H: Dafür bin ich zu weit weg, das tut mir Leid.
- I: Okay. Und hat das Unternehmen externe Unterstützung erhalten?
- H: Ja, von mir.
- I: Okay, und auch von jemanden direkt vom Verein: Berater, Auditor oder so etwas?
- H: Ja, also ich bin auf dem Lernweg zum zertifizierten Berater. Und das Ganze war noch mit
- 205 Herrn Roland Biedemeyer. Er ist bereits Berater und auch ein Auditor. Ich habe mit ihm zusammen einen Workshop geführt, bei dem auch die Firma in Persona von Martin Stöhle anwesend war. Er ist der Beauftragte im Energiemanagement und sogleich auch der Schwiegervater eines Geschäftsführers, der das Unternehmen sehr gut kennt und auch Jahrzehnte lang begleitet hat.
- I: Okay. Und was für Auswirkungen hatte die Umsetzung auf die Berührungsgruppen, auf das Unternehmen und speziell auch auf die Managementtätigkeiten?
- H: Ja, das ist wieder so eine Frage, die sich jetzt erst erweisen wird. Wie gesagt, der Bericht ist noch nicht online, der wird jetzt erst die nächsten Tage online gehen. Insofern ist das ein bisschen früh, weil ich glaube, dass es noch gar nicht alle Stakeholder mitbekommen haben.
- 215 Eines kann ich zum Beispiel schon mal sagen, im Zuge der Bilanzerstellung, wurde unter dem Aspekt der ethischen Beschaffung die Hausbank kontaktiert und gefragt, was sie im Bereich ethischem Finanzmanagement zu bieten haben. Das gleiche gilt für die Energiezulieferer. Da haben sie aber schon einen relativ nachhaltigen Anbieter. Also, unter dem Aspekt der Beschaffung haben das schon ein paar Berührungsgruppen mitbekommen.
- I: Okay. Und die Banken, wie hatten sie darauf reagiert gehabt?
- H: Erst mal „blanko“, glaube ich. Da bin ich ein bisschen überfragt. Das sind konventionelle Banken, deswegen gab es auch beim ethischen Finanzmanagement nur 6 von 30 Punkten.
- I: Okay. Und hatte das jetzt schon Auswirkungen auf seine Handlungsweisen, Strukturen, Prozesse, Techniken, Aufgabenausführungen oder so?
- 225 H: In diesen Punkten, wie ich vorher schon erwähnt habe, müssen die Beschaffungskriterien überarbeitet werden. Das bedeutet, dass Nachhaltigkeit/Ethik auch ein Aspekt der Beschaffung sein wird.
- I: Okay. Das ist natürlich wichtig. Und mit welchen Schwierigkeiten hatte das Unternehmen bei der Umsetzung zu kämpfen?



230 H: Zeitaufwand.  
I: Und welche Vorteile gab es für die Managementtätigkeit?  
H: Naja, das sind wieder die Themen Bestandsaufnahme und Organisationsentwicklung. Das Ergebnis der Bilanz ist eine umfassende Bestandsaufnahme aller Nachhaltigkeitsbelange, die das Unternehmen gewonnen hat. Das überschneidet sich jetzt mit den vorherigen Antworten,  
235 habe ich das Gefühl.  
I: Gibt es noch explizite Vorteile für das gesamte Unternehmen?  
H: Ja, dann würde ich vielleicht diesen Marketingaspekt noch einmal erwähnen. Also, meiner Ansicht nach, geht das auch ein Stück in Richtung Markenbildung. Das heißt, die Marke nachhaltig zu positionieren. (Pause) Das ist natürlich nur ein Aspekt. Wenn die Qualität der  
240 Dienstleistungen von Kirchner schlecht wäre, dann wirkt auch die Markenbildung und Nachhaltigkeit nicht. Das Kerngeschäft ist natürlich hohe Qualität der Dienstleistungen zu haben. Aber der Aspekt Nachhaltigkeit spielt auf jeden Fall eine Rolle. Und jetzt wird es glaubwürdiger, da das Kerngeschäft leichte Veränderungen in diese Richtung nimmt. Es gibt zusätzlich auch den Geschäftsbereich Energiemanagement. Der in Relation aber noch ganz  
245 winzig klein ist.  
I: Und die Integration der GWÖ wird im Unternehmen weiter vertieft werden?  
H: Es wird die Bilanz 2013 aller Wahrscheinlichkeit geben. Also, es wird weitergehen. Und es werden Maßnahmen umgesetzt, um die Bilanz dann zu verbessern. Aber Bereiche die nicht in der Bilanz erscheinen, werden nicht behandelt. Aber ich sehe jetzt auch keine Bereiche, die  
250 nicht von der Bilanz erfasst sind.  
I: Nein, ich meine Bereiche mit denen Sie sich nicht so stark befasst haben und sich gerne mehr damit befassen möchten?  
H: Also, ich denk die C Reihe spielt für Kirchner eine große Rolle, weil es da um Mitarbeiter geht und die Mitarbeiter einfach das große Kapital von Kirchner sind. Darauf wird  
255 wahrscheinlich immer ein gewisser Fokus liegen. Aber es ist natürlich schon das Bestreben, sich in der Gesamtbilanz zu verbessern und auch im Bereich E etwas zu machen. Genau.  
I: Und gab es bei Herrn Elbs persönliche Grenzen bei der Umsetzung?  
H: Naja, die Kapazitätsgrenzen. Also, das muss man schon klar sagen. Das kostet einige Ressourcen und vor allem auch Zeit. Aber es ist einfach nicht das Kerngeschäft im  
260 Unternehmen. Das ist klar. Es ist eben eine Stabsaufgabe.  
I: Welchen Beitrag möchte das Unternehmen zur Entwicklung der GWÖ leisten?

H: Da habe ich jetzt noch nie mit Kirchner darüber gesprochen, aber was ich Ihnen jetzt sagen kann, das ist jetzt keine richtige Antwort auf Ihre Frage, aber sie reißt sie zumindest an: Es gibt hier in der Region, in der ich sitze, ein paar Unternehmen, die diese Bilanz erstellen und  
265 ein Energiefeld. Und die würden gerne eine Peergroup auf die Beine stellen. Da müssen die Unternehmen natürlich auch mit machen. Das wäre in Punkt, in dem sie die Bewegung unterstützen würden. Also, wenn sich hier Vaude, DWP, Kirchner und Bodan zusammenschließen, könnte das ein Peergroup werden. Das ist aber mit den Unternehmen noch nicht besprochen. Das wäre jetzt auch noch zu früh.

270 I: Okay. Welche Zukunft sehen Sie für die Realisierung des Modells? Also, denken Sie, dass es umgesetzt werden kann oder ist es utopisch?

H: Also, ich würde die Frage pragmatisch beantworten. Ich denke, dass es wichtig ist noch mehr Industrieunternehmen dafür zu gewinnen. Und dieser Begriff Wirtschaftsmodell schreckt auch viele Unternehmer ab. Man sollte den Fokus lieber auf die  
275 Organisationsentwicklung mit der Bilanz setzen. Das ist die Meinung von Armin Hipper.

I: Okay. Nur noch ein kurzes Wort. Denken Sie, dass es eine Managementinnovation ist, diese Umsetzung?

H: (Pause) Ja, das Wort Innovation ist vielleicht ein bisschen hoch gegriffen.

I: Ich meine nur eine Veränderung, um etwas Effizientes hervorzubringen....

280 H: Es ist wirklich ein super Instrument meines Erachtens, um eine übersichtliche, vergleichbare, bewertbare und dadurch auch verbindliche Nachhaltigkeitsbilanz zu erstellen. Und das auch auf der Basis zu entwickeln. Also, wenn Sie irgendetwas entwickeln, müssen Sie erst mal wissen wo sie stehen. Und dann sehe ich sehr häufig: Wir sind total nachhaltig, wir haben nämlich einen CO<sup>2</sup>-Fußabdruck. Aber sie haben keine Angaben zu dem Bereich  
285 „Arbeitsplatzgestaltung“ beispielsweise. Und die GWÖ Bilanz führt das alle zusammen, macht es vergleichbar, egal ob sie in einer Lebensmittelbranche arbeiten oder ob sie in der Automobilbranche tätig sind. Es ist die gleiche Struktur.

I: Was hat das für Auswirkungen auf die Managementtätigkeit an sich für Auswirkungen hat? Vereinfacht es manche Dinge oder was für Vorteil kann man daraus ziehen?

290 H: Dazu kann ich nichts sagen. Es fehlt noch ein ganzheitlicher Blick, der über das rein monetäre hinausgeht. Vielleicht das auch noch zum Verständnis, es gibt nur einen Bereich den ich in der Gemeinwohlbilanz nicht sehe und das ist das Monetäre. Aber dafür gibt es schon Bilanzen, wie die Steuerbilanz und so weiter. Und das ist quasi die Bilanz, die alles andere erfasst.

295 I: Okay. Also, das wären jetzt die Fragen von meiner Seite. Haben Sie noch etwas Wichtiges dazu zu sagen oder selbst auch Fragen?

H: Nein. Ich schicke Ihnen kurz noch die Bilanz zu und das Testat. Wenn Sie die Arbeit fertig haben, wäre meine Bitte, ob ich davon eine Kopie haben könnte.

I: Ja, das werde ich Ihnen senden.

300 H: Das wäre lieb, ja. Dann wünsche ich Ihnen viel Erfolg für die Arbeit.

I: Okay. Dankeschön. Super, dann vielen lieben Dank H:.

H: Ja, gerne. Tschüss.

I: Tschüss.

**Thema des Interviews: Der Einfluss des Wirtschaftsmodells der  
Gemeinwohlökonomie auf die Entstehung von Managementinnovationen**

Name des Interviewten: Rainer Ziesel

Unternehmen: dwp eG

Name der Interviewerin: Alessandra Hensel

Datum des Interviews: 24.07.13

Dauer des Interviews: 36 Minuten

I: Hallo Herr Ziesel. Schön, dass es geklappt hat.

Z: Hallo Frau Hensel.

I: Sollen wir gleich anfangen?

Z: Ja, gerne.

5 I: Okay, super. Und sie waren die Person, die sich damit auseinandergesetzt hat?

Z: Ja gut, wir haben im Betrieb die Entscheidung getroffen, dass wir diese Gemeinwohlbilanz aufstellen. Und dann haben wir gemeinsam diese Datei ausgefüllt. Letztendlich sind wir sehr unvorbereitet daran gegangen. Unser Aufsichtsratsvorsitzender engagiert sich dafür ziemlich, auch mit anderen Unternehmen zusammen. Dann haben wir einfach losgelegt und die Fragen,  
10 die in dieser Datei enthalten waren, beantwortet.

I: Okay, aber Sie waren bei dem Prozess dabei?

Z: Ja, ja.

I: Okay, super. Und warum haben Sie sich entschieden die Kriterien von diesem Wirtschaftsmodell zu hinterfragen? Also wir sehen das Wirtschaftsmodell nicht als ein  
15 fertiges Modell mit bestimmten Zielen, sondern eher als eine Auseinandersetzung mit den Kriterien, also eher ein Prozess. Wann haben Sie sich entschieden sich damit auseinanderzusetzen?

Z: Es ist so, dass wir schon bevor wir überhaupt von der Gemeinwohlökonomie gewusst haben und dass es ein Prinzip gibt / eine Möglichkeit sich bewerten zu lassen, schon so  
20 gearbeitet haben. Es passt einfach gut zu uns, weil es letztendlich auch zeigt, dass wir aus dem Stand eine sehr hohe Punktzahl erreicht haben. Ohne dass wir uns dafür ändern mussten. Wir arbeiten so schon seit 25 Jahren, wo viel von dem was da gefordert wird, wir schon sehr lange machen.

I: Okay. Also gab es da nicht irgendwie einen bestimmten Auslöser?

25 Z: (Pause) Christian Felber war vor ein paar Jahren da. Er war schon zwei oder drei Mal in Ravensburg bei irgendwelchen Vorträgen. Das macht wahrscheinlich auch die Szene von Ravensburg aus. Also die Biobetriebe und wir hängen irgendwie zusammen, dadurch ist man dann zwangsläufig in Kontakt gekommen. Dann gibt es die Gruppe "Wir und jetzt", die eher Informationsarbeit leistet und die Energiefeld treffen organisiert. Dann gibt es die Firma  
30 Vaude mit der wir auch im losen Kontakt stehen, weil sie auch in die gleiche Richtung gehen wie wir. Die also nicht nur auf Profit zu schauen, sondern auch andere Sachen berücksichtigen. Da kommt man zwangsläufig irgendwann in Kontakt mit diesem Thema. Und unser Aufsichtsratsvorsitzender, wie gesagt, engagiert sich dafür auch persönlich Er ist

auch bei den Energiefeldtreffen dabei und hat das auch etwas vorangetrieben. Er meinte  
35 damals, als er die Matrix gesehen hat, es sind einfach viele Punkte, die wir schon erfüllen.  
Und wir wollen natürlich auch mit dieser Bewertung nach außen treten, weil wir bemerkt  
haben, dass vieles was wir machen letztendlich auch Geld kostet oder entgangener Gewinn  
ist. Wenn wir zum Beispiel faire Preise an unsere Lieferanten bezahlen dann führt das  
40 zwangsläufig zu der Schmälerung unseres Ertrags. Da habe ich mit dem Auditor Herrn Volker  
Jäger gesprochen, weil er sagte, es ist ein Bewertungspunkt der Gemeinwohlökonomie, ob  
Gewinne an Externe ausgeschüttet werden. Das war bis jetzt bei uns noch nie der Fall  
gewesen, aber wir haben auch noch nie Gewinne welche gemacht (lacht). Aber wir machen  
auch keine, weil wir an unsere Lieferanten bessere Preise bezahlen. Das ist einfach unser  
selbst gewähltes Schicksal.

45 I: War es dann so, dass es keine Situation gab, mit der Sie unzufrieden waren, oder dass Sie  
etwas ändern wollten? Oder kam das überhaupt nicht vor?

Z: Es lag keine Situation vor, das ist richtig. Aber wir haben jetzt gesehen, dass es Punkte gibt  
an denen wir auch noch arbeiten können. Zum Beispiel das Thema „Ökologie“ steht bei uns  
nicht an vorderster Stelle. Bei uns sind es die sozialen Aspekte, die absolut im Vordergrund  
50 stehen. Natürlich gehört da irgendwie die Ökologie auch dazu. Aber wir haben zum Beispiel  
die letzten 10 Jahre in unser Mietverhältnis eine völlig veraltete Heizungsanlage, mit der wir  
gearbeitet haben und hatten uns beim Vermieter nicht beschwert. Das war jetzt zum Beispiel  
ein Punkt, wo Herr Volker Jäger einen Abzug gemacht hat. Jetzt haben wir unseren Vermieter  
mal unter Druck gesetzt, da etwas zu machen. Das war auch erfolgreich. Und das wird jetzt  
55 vor der nächsten Heizperiode in Angriff genommen. Aber das waren bei uns auch Punkte, die  
eher hinten anstehen.

I: Okay. Aber das war jetzt nicht so, dass Sie bestimmte Punkte ändern wollten und deshalb  
das neue Wirtschaftsmodell eingeführt haben, oder?

Z: Nein, das waren nicht die Beweggründe. Wie gesagt, gibt es Aspekte, die wir aufnehmen  
60 wollen. Wie auch zum Beispiel das Thema Gehaltsstrukturtransparenz für Bereiche im  
Betrieb, in denen wir keine Transparenz haben. Es ist zwar kein direktes Ziel, aber es besteht  
der Anlass darüber zu diskutieren, wie wir in Zukunft damit umgehen. Also, das heißt nicht,  
dass wir alles versuchen um eine höhere Punktzahl zu erreichen, aber gewisse Dinge werden  
auch wieder neu angestoßen.

65 I: Okay. Gibt es noch andere Bereiche bei denen Sie großes Entwicklungspotenzial sehen?

Z: Ein Punkt war auch unsere Eigenfinanzierung, in der unsere Hausbank, die Kreissparkasse, als nicht besonders gut bewertet wurde, weil sie keine sozialen Projekte verfolgen, sondern eher eine "ganz normale" Bank sind. Das ist eher negativ zu sehen. Wir haben aber auch stille  
70 Gesellschafter und eine Bank in England, die nur im fairen Handel arbeitet. Dafür muss man Mitglied bei der WFTO (Weltweitem Verband von Fair-Trade Organisationen) sein, um überhaupt über diese Bank bezahlt zu werden. Und wir haben Geld von Euro Kredit. Das sind alles Kreditinstitute, die keine klassischen Banken sind, die auch in die gleiche Richtung wie wir gehen. Das heißt, die nicht nur profitorientiert arbeiten. Die Hausbank kommt uns vor Ort zwar auch entgegen, aber in dem Moment, in dem wir Geld von anderen Instituten zum  
75 Arbeiten zur Verfügung gestellt bekommen, kann es vorkommen, dass wir bei der Kreissparkasse unsere Kreditlinien zurückfahren, um sicher zu sein, dass es in Händen von Leuten liegt, die in die gleiche Richtung arbeiten wie wir.

I: Okay. Also, Entwicklungspotential für die Zukunft, oder?

Z: Ja klar, aber das ist auch jetzt noch nicht absehbar. Wir haben, wie gesagt, diese stillen  
80 Gesellschaften, in denen wir mit Privatleuten über eine beliebige Summe einen Vertrag schließen, der ab 1.000 Euro bis oben hin quasi keine Grenzen setzt. Dazu kommt ein wählbarer Zinssatz, somit wählt der Kreditgeber letztendlich einen Prozentsatz von 3, 3.75 oder 4.5 Prozent und stellt uns das Geld unbefristet zur Verfügung und bekommt dafür die Zinsen. Wir arbeiten mit diesem Geld und finanzieren unsere Waren vor. Ein klassischer  
85 Punkt im fairen Handel ist, dass wir bei der Bestellung der Produkte 50 Prozent der zu erwartenden Rechnungssumme gleich bezahlen, das bedeutet bei der Bestellung. Es geht einfach darum, Rohstoffe im Handwerksbereich zu beschaffen, sodass die Partner, die Produkte herstellen können. Zum Beispiel um Alpaka Produkte in Peru herzustellen, müssen sie sich erst mal die benötigte Wolle besorgen bevor sie stricken können. Und da dazu  
90 brauchen die Leute das Geld. Darum finanzieren wir das vor. Und deshalb brauchen wir einfach eine große Menge an Geld. Es kann auch mal vorkommen, dass es ein halbes Jahr dauert, bis wir die Ware bekommen. Und in der Zwischenzeit brauchen wir einfach Kapital, um das realisieren zu können.

I: Okay.

Z: Wir bezahlen momentan relativ gute Zinsen. Deswegen kommen immer mehr Leute an, die  
95 sich als stiller Gesellschafter beteiligen möchten, ohne dass wir große Werbung machen. Sie bekommen natürlich auch Zinsen dafür. Trotzdem bezahlen wir bei den Leuten weniger als bei den Banken. Ein Risiko ist auch dabei. Das ist etwas höher als bei den Banken. Auf jeden

Fall sind wir schon auf einem guten Weg und es ist quasi ein Selbstläufer. Es spricht sich  
100 herum, ohne dass wir dafür Werbung machen. Aus ökologischer Sicht haben wir auch andere  
Bereiche, aber eher banale Sachen. Zum Beispiel wie das Licht in den Büros ausschalten und  
auch auf das Heizen zu achten. Wir müssen die Mitarbeiter ein bisschen sensibilisieren.  
Zudem haben wir uns erst gestern dazu entschlossen uns ein Lastfahrrad anzuschaffen für  
105 kleinere Besorgungen und auch Belieferungen. Wir haben ein paar kleine Kunden in  
Ravensburg. Klassischerweise bewegen wir uns im Großhandel und übermitteln alles per  
Spedition oder Post, aber es gibt doch ein paar kleinere Läden in Ravensburg, die wir vom  
Service aus beliefern. Oder wir kaufen mal kleinere Mengen ein und da wollen wir das  
Fahrrad zum einen als Werbeträger benutzen, da es doch auffällt in der Stadt, aber auch um die  
Eine oder Andere Autofahrt zu vermeiden.

110 I: Okay. Welche Maßnahmen haben Sie dann konkret durchgeführt um diesen  
Gemeinwohlaspekt umzusetzen?

Z: Momentan eigentlich noch gar nichts. Das war jetzt erst mal eine Situationsbeschreibung.  
Wir haben im Frühjahr angefangen. Unser Ziel war es, bei unserer Veranstaltung diese Matrix  
/ dieses Testat zu haben. Dafür haben wir im Frühjahr in einer relativ kleinen Gruppe  
115 angefangen diese Matrix auszufüllen. Wir haben mitbekommen, dass die Firma Bodan, das  
beim ersten Mal im ersten Schritt mit 5 - 6 Leuten ausgefüllt hat und im zweiten Schritt die  
Mitarbeiter miteinbezogen hat. Ich kann mir gut vorstellen, dass wenn wir den  
Gemeinwohlbericht unter den Kollegen verteilen, dass schon einige Diskussionen  
aufkommen, ob Punkte wie die Mitarbeiterzufriedenheit auch wirklich stimmen. Da müssen  
120 wir im nächsten Schritt auch die Mitarbeiter miteinbeziehen, um die Situation nochmals zu  
beschreiben und um dann auch zu besprechen, wie es weiter geht und in welchem Bereich wir  
weiterkommen wollen.

I: Okay. Gibt es dafür schon Ziele, die besagen welche Maßnahmen Sie verwenden um diese  
Punkte umzusetzen?

125 Z: Im Moment ist Ferienzeit, da passiert nicht viel. Danach kommt das Weihnachtsgeschäft  
von September bis November. Das ist unser Hauptgeschäft. Da wird nichts in dieser Richtung  
passieren. Nächstes Jahr im Frühjahr wollen wir dann intensiv mit den Kollegen darüber  
reden, wie es weitergehen soll. Also es werden schon einige kleine Punkte behandelt, wie das  
Lastenfahrrad oder auch der Austausch mit den Kollegen über Energiesparmöglichkeiten oder  
130 andere kleinere Punkte. Das passiert irgendwie im laufenden Betrieb. Aber sich dann  
tatsächlich nochmal intensiv mit diesem Thema auseinandersetzen und das auch nochmal



neu aufzustellen, das wird erst im nächsten Halbjahr erfolgen. Wir planen dann die neue Audit nächstes Jahr im Juli.

I: Okay. Können Sie sagen, ob sich im Management schon etwas verändert hat? Gerade jetzt  
135 beim Vorsitz, Aufsichtsrat, oder wie man die Mitarbeiter führt, wie sind die Philosophien oder wie ist die Struktur?

Z: Nein, da haben wir noch gar nichts gemacht.

I: Da hat sich noch gar nichts verändert?

Z: Nein.

140 I: Okay. Und ist ein gewisses Bewusstsein entstanden?

Z: Ja, wie ich vorher geschildert habe, nimmt man die Kritikpunkte bei dieser Auditierung, oder eher die Punkte, die negativ gesehen wurden, zum Anlass um neu darüber nachzudenken und ob man etwas daran ändern will. Es wird also wieder neu angestoßen.

I: Okay. Und wollen Sie das auch wieder in kleineren Gruppen machen oder wie läuft das ab?

145 Z: Nein, wir wollen dann schon eine breitere Mannschaft. Wir haben so eine Art Mitarbeitervertretung. Es gab in der Belegschaft mal die Überlegung einen Betriebsrat einzuführen, aber das war dann letztendlich den Mitarbeitern zu aufwendig. Deshalb haben wir uns entschlossen eine Betriebsrat Leitz zu gründen, die ähnlich wie ein Betriebsrat agiert, aber nicht so starr und streng. Und die haben wir zum Beispiel in Themen des Gemeinwohl  
150 Berichts miteinbezogen. Nur war der Wunsch von ihnen wiederum, mehr auf die Mitarbeiter einzugehen und ein Feedback zu holen. Und dafür hat die Zeit nicht ausgereicht. Das ist ein Thema, bei dem wir nächstes Mal einen größeren Zeitrahmen einplanen müssen. Es gibt auch Leute bei uns im Betrieb, die noch nicht wissen um was es dabei genau geht. Wir sind 50 Leute im Betrieb, da gibt zum Beispiel auch Lagerarbeiter, die interessieren sich auch nicht so  
155 dafür. Trotzdem werden sie nächstes Mal informiert. Und wer sich dann daran beteiligen will, der kann in einer Arbeitsgruppe mitwirken.

I: Gestallten Sie denn auch gewisse Anreize für die Mitarbeiter?

Z: Wir wissen noch nicht, wie wir das machen.

I: Okay. Und gab es auch eine Marketingveränderung, da es auch ein gewisses  
160 Marketinginstrument ist!?

Z: Haben wir bisher auch noch nicht genutzt. Aber wir haben gestern bei der Aufsichtsratssitzung besprochen, dass wir damit jetzt offensiv an die Öffentlichkeit gehen müssen. Es kann letztendlich nur Vorteile bringen kann. Denn die Leute können sich dann mit

diesem Thema auseinander setzen und unsere Bewertung sehen. Dadurch werden sie  
165 aufmerksam.

I: Okay. Und wie haben bis jetzt die Mitarbeiter darauf reagiert? Also diejenigen, die es  
mitbekommen haben.

Z: Wie gesagt, also die Meisten können noch nicht sehr viel damit anfangen. Wir wollen  
diesen Bericht jedem zur Verfügung stellen, damit sie ihn sich durchlesen.

170 I: Okay. Und haben Sie bei der Umsetzung externe Unterstützung erhalten?

Z: Nein.

I: Also, auch keinen Berater?

Z: Nein, nein. Es gab nur dieses Audit von Herrn Volker Jäger. Er war der Einzige mit dem  
ich Kontakt hatte.

175 I: Okay. Also, auch keine Netzwerke?

Z: Ja gut, es war zwei Mal ein Energiefeldtreffen bei uns im Haus, da haben wir unsere  
Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt haben. Aber da ging es um allgemeine Sachen, also  
nicht bezogen oder beschränkt auf die Berichterstellung.

I: Okay. Und gibt es schon Auswirkungen auf Handlungsweisen, sodass Sie Prozesse oder  
180 Strukturen selbst geändert haben? Oder vorhaben sie zu ändern?

Z: Wie ich vorher schon erwähnt habe, werden wir ein paar Punkte aus der Analyse nochmal  
rauspicken, in der Ökologie beispielsweise, die Themen enthält auf die wir wieder  
aufmerksam geworden sind.

I: Ich meinte eher, was für eine Auswirkung es auf sie persönlich hat, also auf Ihre Tätigkeit,  
185 wie sie Dinge ausführen?

Z: (Pause) Letztendlich ist es mein Job das im Betrieb zu lenken. Ich muss ehrlich sagen, dass  
ich die Datei lange nicht angeschaut habe. Ich weiß aus dem Gedächtnis noch einige Punkte,  
gerade die Ökologie oder die Bonusregelung für den Vorstand, wofür wir auch einen Abzug  
bekommen haben. Wobei es um die Spreizung vom niedrigsten zum größten Einkommen  
190 geht, die bei uns richtig gut ist. Ich glaube sie liegt bei eins zu 3,6. Daran gibt es eigentlich  
nichts auszusetzen. Das kommt natürlich daher, dass die Führungskräfte verhältnismäßig  
wenig verdienen. Ich bin der Meinung, dass unsere niedrigen Lohngruppen nicht üppig, aber  
angemessen entlohnt werden. Durch diese relativ niedrige Spreizung sind wir recht gut  
bewertet worden. In Gesprächen mit Volker Jäger habe ich noch erwähnt, dass in diesen 3,6  
195 Prozent ein Bonus steckt, den der Vorstand nur im Erfolgsfall erhält. Das heißt, diese  
Spreizung ist noch kleiner, wenn wir den Bonus nicht erhalten. Den vollen Bonus haben wir,

glaube ich, noch nie bekommen. Trotzdem gab es dafür Punkteabzug von der Gemeinwohlökonomie. Aber damit kann ich leben. Ich finde diese Bonusregelung ist nicht schlecht, da das Endergebnis der Spreizung sich in einem Rahmen bewegt, bei dem sich  
200 eigentlich niemand beklagen kann.

I: Gehen Sie jetzt persönlich mit gewissen Dingen bewusster um oder hat sich irgendetwas verändert?

Z: (Pause) Ich rechne damit, dass sich im nächsten Schritt noch etwas verändert.

I: Mit welchen Schwierigkeiten hatten Sie bei der Umsetzung zu kämpfen?

205 Z: Eigentlich mit gar keinen. Wir sind bei einigen Punkten nicht ganz beim Thema geblieben. Das heißt, einige Punkte im Bericht haben zu ausschweifenden Diskussionen geführt, wobei wir die Fragen dann nur so beantwortet haben, ohne erneut in die Matrix aus dem Internet zu schauen, in der steht was nun wirklich mit dieser Frage gemeint war. Aber das war eher ein Zeitproblem, das uns nicht erlaubte mehr ins Detail zu gehen.

210 I: Okay. Und welche Vorteile bringt dann die GWÖ für Ihre Management Tätigkeit?

Z: (Pause) Zusätzliche Arbeit, aber das ist kein Vorteil (lacht). Aber ich werde auf Punkte aufmerksam, die im Alltagsgeschäft untergegangen sind.

I: Okay. Und was denken Sie welche Vorteile es für das gesamte Unternehmen ergeben hat?

215 Z: Es bringt nur etwas, wenn wir es öffentlich machen. Und auch nur wenn die Gemeinwohlökonomie bekannt ist. Bei der Veröffentlichung unserer Arbeit werden Leute, die sich damit auskennen, sagen können, dass wir gute Werte erzielen. Aber es wir auch viele geben, die das System nicht kennen und es deshalb gar nicht beachten. Bei der Aufstellung einer Gemeinwohlbilanz gibt es zwei Punkte. Erstens hinterfrage ich mich selbst in meinem Tun bzw. was könnte ich ändern und zweitens verwende ich die Bilanz als Werbeinstrument.  
220 So können Leute, die mit dem System vertraut sind Produkte von meinem Unternehmen kaufen, da sie den Angaben, geprüft durch den Auditor, glauben können. Natürlich mit der Hoffnung Umsatz daraus zu generieren.

I: Und Sie vertiefen diese Punkte nun noch weiter?

225 Z: Ja. Wir haben für nächstes Jahr geplant alles nochmals zu machen. Ich verpflichtete mich jetzt nicht darauf, dies mehrere Jahre zu machen aber nächstes Jahr zusammen mit meinen Kollegen, das ist fix vereinbart. Und dann sehen wir, wie es weitergeht.

I: Okay. Und wo liegen Ihre persönlichen Grenzen? Also, bezogen auf ihre Einstellungen.

Z: Wie am Beispiel des Bonus schon erwähnt, sehe ich, dass bei diesem Punkt bei uns kein Handlungsbedarf besteht. Ökologie und der faire Handel gehören so gesehen zusammen.

230 Doch im Zweifel ist für uns der faire Handel wichtiger wie beispielsweise der Bio-Anbau von Produkten. Dafür haben wir Kontakte nach Tzatzikistan. Und neue Kontakte, bei denen der Bio-Anbau noch nicht so weit fortgeschritten ist, nehmen wir trotzdem an, wenn die sozialen Gesichtspunkte ansonsten passen.

I: Also wenn dieser Punkt überwiegt?

235 Z: Genau. Genauso bei dem Punkt „Transparenz der Gehälter“. Ich kann jetzt nicht sagen, wie das endet, denn wir setzten die Gemeinwohlökonomie nicht als Maß an, wie sich diese Werte entwickeln. Es gibt manche Punkte, bei denen wir etwas ändern wollen oder können. Doch dann gibt es auch Punkte, bei denen wir nie etwas verändern werden, weil wir es einfach nicht für nötig halten.

240 I: Okay. Welchen Beitrag als Unternehmen möchten Sie für die Entwicklung der GWÖ tragen?

Z: Finanziell?

I: Nein, allgemein für die Entwicklung.

Z: Da sind wir eigentlich von der Belastung her schon an der Grenze. Wir haben geklärt, dass  
245 wir neben unserem eigenen Gemeinwohlbericht nicht mehr machen, denn dafür haben wir keine Zeit.

I: Aber Sie sehen sich schon als ein Pionierunternehmen?

Z: Ja auf jeden Fall. Wie schon gesagt möchten wir mit Vaude und Bodan in Kontakt treten, um noch einige weitere Werbeaktionen zu starten.

250 I: Welche Zukunft sehen Sie für die Realisierung des Wirtschaftsmodells?

Z: Darüber habe ich mir noch keine Gedanken gemacht.

I: Hätten Sie eine kleine Prognose darüber, wie lange das System zur Durchsetzung benötigen würde?

Z: (Kurze Unterbrechung) Es war das Ziel, dass dieses System von der staatlichen Seite aus  
255 honoriert werden soll. Über die Mehrwertsteuer oder sonstiges.

I: Genau.

Z: Dafür habe ich gar keine Hoffnung (lacht). Die Gesetzgebung, die die Gewerbesteuer anbelangt trifft uns als Unternehmen richtig hart. Wir haben zwar einen Verlustvortrag in der Bilanz stehen und haben relativ kleine Gewinne, zahlen aber dadurch, dass wir Mieter sind  
260 einen hohen Beitrag. Das ist eine ganz komplizierte Steuerrechnung. Wir haben dieses Jahr einen Gewinn von 30.000 Euro und allein 10.000 Euro davon sind Steuern, obwohl darin noch ein Verlustvortrag enthalten ist. Also ich kann mir nicht vorstellen, dass bei so einem

kompliziertem Steuerrecht etwas geändert wird. Und die Bewegung ist auch noch nicht so  
breit, dass etwas in Aussicht steht. Es würde mich natürlich freuen, aber ich kann mir nicht  
265 vorstellen, dass dadurch etwas in Bewegung kommt.

I: Okay. Das wäre es jetzt von meiner Seite aus mit den ganzen Fragen. Haben Sie vielleicht  
noch Fragen dazu?

Z: Nein.

I: Und ist der GWÖ Bericht schon auf Ihrer Webseite zu finden?

270 Z: Nein, noch nicht. Da möchten wir noch die Endredaktion durchführen.

I: Okay. Dann senden wir uns einfach die Daten zu. Vielen Dank für Ihre Zeit!

Z: Kein Problem, ich wünsche Ihnen noch viel Erfolg! Wiederhören.

I: Dankeschön. Tschüss.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Für Bachelor BWL

Ich erkläre hiermit gemäß § 6 Abs. 3 PO, dass ich die vorstehende Bachelorarbeit/Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

*Bamberg, 01.09.2013*

Ort/Datum

Unterschrift