

Zukunftsfragen
an Dr. Pero Mičić

Strategie-Kongress
28.-30.11: Anmelden!

Nachhaltige Zukunft:
Gemeinwohl-Ökonomie

Strategie **Journal**

Impulse für den Mittelstand

Strategie Journal - Heft 03-14

Zukunftsfähig bleiben

Strategie-Kongress: Entwicklungen
des Marktes rechtzeitig vorhersehen

www.strategie.net

Die Gemeinwohl-Ökonomie

Vision und Praxis einer nachhaltigen Zukunft - Von Christian Felber



Foto: Rita Newman

Christian Felber

„Nutzen- statt Gewinnmaximierung“ fordert die Engpass-Konzentrierte Strategie nach Prof. Wolfgang Mewes. Wie sich seine gelebte Management- und Strategielehre gesellschaftspolitisch auswirken würde, hat Mewes immer wieder ausgeführt. Auch, dass diese Denkweise einen Weg aus den kommunistischen und kapitalistischen Ideologien sein könnte... Vor einigen Jahren gründete sich eine Bewegung, die auf den österreichischen Autoren, Referenten und Aktivisten Christian Felber zurückgeht. Sein Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) wird inzwischen von rund 1.700 Unternehmen und einigen Tausend Einzelpersonen unterstützt. Sie sieht u.a. vor, dass jedes Unternehmen eine „Gemeinwohlbilanz“ erstellt, um den unternehmerischen Erfolg zu messen. Das gesamte Projekt ist ergebnisoffen. Im Folgenden seien einige grundlegende Denkansätze der GWÖ dargestellt. Man muss nicht mit jedem Punkt übereinstimmen, aber in großen Teilen ergänzt sie sich recht gut mit den Grundsätzen der EKS.

Laut einer Umfrage der Bertelsmann-Stiftung vom Juli 2010 wünschen 88 Prozent der Deutschen und 90 Prozent der ÖsterreicherInnen eine „neue Wirtschaftsordnung“. Die in der wachsenden Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung aktiven UnternehmerInnen, Selbständigen, Privatpersonen, WissenschaftlerInnen und Organisationen haben zusammen eine vollständige alternative Wirtschaftsordnung entwickelt, die sich aus 20 Schlüsselementen zusammensetzt.

Laut Bertelsmannstiftung wünschen rund 90 Prozent der Bevölkerung eine „neue Wirtschaftsordnung“.

Dabei handelt es sich jedoch nicht um „Positionen“ oder inhaltliche „Forderungen“, sondern im Inspirationen und Diskussionsanstöße, die sich mit anderen Ideen und Alternativen befruchten und in demokratischen Prozessen von unten diskutiert und entschieden werden sollen. Das könnten zunächst kommunale, später nationale oder EU-weite Wirtschaftskonvente sein, in denen alle Vorschläge und Positionen gehört und zu Gesetzesentwürfen verdichtet werden. Die Entscheidung über alle Vorschläge obliegt dem demokratischen Souverän. So könnte die erste demokratische Wirtschaftsordnung entstehen.

Hier sind die – ständige Diskussion und Weiterentwicklung unterworfenen – Eckpunkte:

1. Die Gemeinwohl-Ökonomie beruht auf denselben **Grundwerten**, die unsere Beziehungen gelingen lassen: Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation, Solidarität und Teilen. Nach aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen sind gelingende Beziehungen

das, was Menschen am glücklichsten macht und am stärksten motiviert.

2. Der rechtliche Anreizrahmen für die Wirtschaft wird umgepolt **von Gewinnstreben und Konkurrenz auf Gemeinwohlstreben und Kooperation**. Unternehmen werden für gegenseitige Hilfe und Zusammenarbeit belohnt. Kon(tra)kurrenz ist möglich, bringt aber Nachteile.

3. Wirtschaftlicher Erfolg wird nicht länger mit an den Mitteln des Wirtschaftens gemessen (Geld, Kapital, Finanzgewinn), sondern an den Zielen (Bedürfnisbefriedigung, Lebensqualität, Gemeinwohl). Auf der Makroebene (Volkswirtschaft) wird das **BIP als Erfolgsindikator vom Gemeinwohl-Produkt abgelöst**, auf der Mikroebene (Unternehmen) die Finanzbilanz von der Gemeinwohl-Bilanz. Je sozialer, ökologischer, demokratischer und solidarischer Unternehmen agieren und sich organisieren, desto bessere Bilanzergebnisse erreichen sie. Je besser die Gemeinwohl-Bilanz-Ergebnisse der Unternehmen in einer Volkswirtschaft sind, desto größer ist das Gemeinwohl-Produkt.

4. Die Unternehmen mit guten Gemeinwohl-Bilanzen erhalten **rechtliche Vorteile**: niedrigere Steuern, geringere Zölle, günstigere Kredite, Vorrang beim öffentlichen Einkauf und bei Forschungsprogrammen et cetera. Der Markteintritt wird dadurch für verantwortungsvolle AkteurInnen erleichtert; und ethische, ökologische und regionale Produkte und Dienstleistungen werden billiger als unethische, unökologische und globale.

5. Die **Finanzbilanz wird zur Mittelsbilanz**. Finanzgewinn wird vom Zweck ►

zum Mittel und dient dazu, den neuen Unternehmenszweck (Beitrag zum allgemeinen Wohl) zu erreichen. Bilanzuelle Überschüsse dürfen verwendet werden für: Investitionen (mit sozialem und ökologischem Mehrwert), Rückzahlung von Krediten, Rücklagen in einem begrenzten Ausmaß; begrenzte Ausschüttungen an die MitarbeiterInnen sowie für zinsfreie Kredite an Mitunternehmern.

Nicht verwendet werden dürfen Überschüsse für: Investitionen auf den Finanzmärkten (diese soll es gar nicht mehr geben), feindliche Aufkäufe anderer Unternehmen, Ausschüttung an Personen, die nicht im Unternehmen mitarbeiten, sowie Parteispenden. Im Gegenzug entfällt die Steuer auf Unternehmensgewinne.

6. Da Gewinn nur noch Mittel aber kein Ziel mehr ist, können Unternehmen die – aus ihrer Sicht – optimale Größe anstreben. Sie müssen keine Angst mehr haben, gefressen zu werden und brauchen nicht mehr wachsen, um größer, stärker oder profitabler zu sein als andere. Alle Unternehmen sind vom allgemeinen Wachstums- und wechselseitigen Fresszwang erlöst.

7. Durch die Möglichkeit, entspannt und angstfrei die optimale Größe einzunehmen,

wird es viele kleine Unternehmen in allen Branchen geben. Da sie nicht mehr wachsen wollen, fällt ihnen die **Kooperation und Solidarität mit anderen Unternehmen** leichter. Sie können ihnen mit Wissen, Know-how, Aufträgen, Arbeitskräften oder zinsfreien Krediten helfen.

Die Bewegung versteht sich als ergebnisoffener, partizipativer, lokal wachsender Prozess.

Dafür werden sie mit einem guten Gemeinwohl-Bilanz-Ergebnis belohnt – nicht auf Kosten anderer Unternehmen, sondern zu deren Nutzen. Die Unternehmen bilden zunehmend eine solida-

rische Lerngemeinschaft, die **Wirtschaft wird zu einer Win/Win-Anordnung.**

8. Die **Einkommens- und Vermögensungleichheiten** werden in demokratischer Diskussion und Entscheidung begrenzt: die Maximal-Einkommen auf zum Beispiel das Zehnfache des gesetzlichen Mindestlohns; Privatvermögen beispielsweise auf zehn Millionen Euro; das Schenkungs- und Erbrecht auf zum Beispiel 500.000 Euro pro Person; bei Familienunternehmen auf zum Beispiel zehn Millionen Euro pro Kind.

Das darüber hinaus gehende Erbvermögen wird über einen Generationen-

GEMEINWOHL-MATRIX 4.1

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



WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschäftigungsmanagement Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugekaufter Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von LieferantInnen und Dienstleistungserbringern				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 Entlohnungspolitik, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung einschließlich Work-Life-Balance/ flexible Arbeitszeiten, Gleichstellung und Diversität 90	C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit Abkühlung von Überstunden, Verzicht auf All-inclusive-Verträge, Reduktion der Regelarbeitszeit, Beitrag zur Reduktion der Arbeitslosigkeit 50	C3: Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der MitarbeiterInnen (Mobilität, Ernährung), Weiterbildung und Bewusstsein schaffende Maßnahmen, nachhaltige Organisationskultur 30	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens Geringe innerbetriebliche Einkommensspreizung (netto), Einhaltung von Mindesteinkommen und Höchsteinkommen 60	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz Umfassende innerbetriebliche Transparenz, Wahl der Führungskräfte durch die Mitarbeiter, konsensuale Mitbestimmung bei Grundrats- und Rahmenentscheidungen, Übergabe Eigentum an MitarbeiterInnen. Z.B. Soziokratie 90
D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmern	D1: Ethische Kundenbeziehung Ethischer Umgang mit KundInnen, KundInnenorientierung/-mitbestimmung, gemeinsame Produktentwicklung, hohe Servicequalität, hohe Produkttransparenz 30	D2: Solidarität mit Mitunternehmern Weitergabe von Information, Know-how, Arbeitskräften, Aufträgen, zinsfreien Krediten, Beteiligung an kooperativem Marketing und kooperativer Krisenbewältigung 70	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Angebot ökologisch höherwertiger Produkte/Dienstleistungen; Bewusstsein schaffende Maßnahmen; Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der KundInnenwahl 90	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Informationen/Produkten/Dienstleistungen für benachteiligte KundInnen-Gruppen, Unterstützung förderungswürdiger Marktstrukturen. 30	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards Vorbildwirkung, Entwicklung von höheren Standards mit MitbewerberInnen, Lobbying 30
E) Gesellschaftliches Umfeld: Region, Souverän, zukünftige Generationen, Zivilgesellschaft, Mitmenschen und Natur	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. 90	E2: Beitrag zum Gemeinwesen Gegenseitige Unterstützung und Kooperation durch Finanzmittel, Dienstleistungen, Produkte, Logistik, Zeit, Know-How, Wissen, Kontakte, Einfluss 40	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen Reduktion der Umweltauswirkungen auf ein zukunftsfähiges Niveau: Ressourcen, Energie & Klima, Emissionen, Abfälle etc. 70	E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung Sinkende/ keine Gewinnausschüttung an Externe, Ausschüttung an Mitarbeiter, Stärkung des Eigenkapitals, sozial-ökologische Investitionen 60	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung Gemeinwohl- oder Nachhaltigkeitsbericht, Mitbestimmung von regionalen und zivilgesellschaftlichen Berührungsguppen 30
Negativ-Kriterien	Verletzung der ILO-Arbeitsnormen/ Menschenrechte -200 Menschenunwürdige Produkte, z.B. Trümmern, Atomstrom, GMO -200 Beschaffung bei / Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzen -150	Feindliche Übernahme -200 Sperrepatente -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 Gesellschafer -200	Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter -100 Verhinderung eines Betriebsrats -150 Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbies / Eintragung in das EU-Lobbyregister -200 Exzessive Einkommensspreizung -100

Gemeinwohlbilanz: Derzeit erfolgt die methodische Erfassung mittels „Gemeinwohlpunkten“, die für proaktives Verhalten bei den 17 Indikatoren vergeben werden. Zielsetzung ist eine nachvollziehbare, plausible und konsistente Einschätzung, wo sich ein Unternehmen auf dem Weg zum Gemeinwohl befindet. Dieses Instrument steht am Anfang seiner Entwicklung und wird ständig verbessert, evaluiert und präzisiert. Eine detaillierte Beschreibung der Indikatoren und Anwendung findet sich im Handbuch zur Gemeinwohlbilanz unter: gemeinwohl-oekonomie.org

fonds als „Demokratische Mitgift“ an alle Nachkommen der Folgegeneration verteilt: gleiches „Startkapital“ bedeutet höhere Chancengleichheit. Die genauen Grenzen sollen von einem Wirtschaftskonvent demokratisch ermittelt werden.

9. Bei **Großunternehmen** gehen ab einer bestimmten Größe (zum Beispiel 250 Beschäftigte) **Stimmrechte und Eigentum** teil- und schrittweise an die Beschäftigten und die Allgemeinheit über. Die Öffentlichkeit könnte durch direkt gewählte „regionale Wirtschaftsparlamente“ vertreten werden. Die Regierung soll keinen Zugriff/kein Stimmrecht in öffentlichen Unternehmen haben.

10. Das gilt auch für die Demokratischen Allmenden, die dritte Eigentumskategorie neben einer Mehrheit (kleiner) Privatunternehmen und Großunternehmen mit gemischter Besitzerstruktur. **Demokratische Allmenden** (auch „Commons“) sind Gemeinwirtschaftsbetriebe im Bildungs-, Gesundheits-, Sozial-, Mobilitäts-, Energie- und Kommunikationsbereich: die „Daseinsvorsorge“.

11. Eine wichtige Demokratische Allmende ist die **Demokratische Bank**. Sie dient wie alle Unternehmen dem Gemeinwohl und wird wie alle Demokratischen Allmenden vom demokratischen Souverän kontrolliert und nicht von der Regierung. Ihre Kernleistungen sind garantierte Sparvermögen, kostenlose Girokonten, kostengünstige Kredite und ökosoziale Risikokredite. Der Staat finanziert sich primär über zinsfreie Zentralbankkredite. Die Zentralbank erhält das Geldschöpfungsmonopol und wickelt den grenzüberschreitenden Kapitalverkehr ab, um Steuerflucht zu unterbinden.

Die Finanzmärkte in der heutigen Form wird es nicht mehr geben.

12. Nach dem Vorschlag von John Maynard Keynes wird eine globale **Währungskooperation** errichtet mit einer globalen Verrechnungseinheit („Globo“, „Terra“) für den internationalen Wirtschaftsaustausch. **Auf lokaler Ebene können Regiogelder die Nationalwährung ergänzen.** Um sich vor unfairem Handel zu schützen, initiiert die EU eine Fair-Handelszone („Gemeinwohl-Zone“), in der gleiche Standards gelten oder die Zollhöhe sich an der Gemeinwohl-Bilanz des Hersteller-Unternehmens orientiert. Langfristziel ist eine globale Gemeinwohl-Zone als UN-Abkommen.

13. Der **Natur wird ein Eigenwert zuerkannt**, weshalb sie nicht zu Privateigentum werden kann. Wer ein Stück Land für den Zweck des Wohnens,

der Produktion oder der Land- und Forstwirtschaft benötigt, kann eine begrenzte Fläche kostenlos oder gegen eine Nutzungsgebühr nutzen. Die Überlassung ist an ökologische Auflagen und an die konkrete Nutzung geknüpft. Damit sind Landgrabbing, Großgrundbesitz und Immobilienspekulation zu Ende. Im Gegenzug entfällt die Grundvermögenssteuer.

Die Bewertung von Unternehmenserfolg erfolgt aufgrund gemeinwohlorientierter Werte.

14. **Wirtschaftswachstum ist kein Ziel mehr**, hingegen die Reduktion des ökologischen Fußabdrucks von Personen, Unternehmen und Staaten auf ein global nachhaltiges Niveau. Der kategorische Imperativ wird um die ökologische Dimension erweitert. Unsere Freiheit, einen beliebigen Lebensstil zu wählen, endet dort, wo sie die



Foto: Sage Ross/Wiki Media - Townhall-Meeting in West Hartford, CT

Die Eckpunkte der Gemeinwohl-Ökonomie könnten breit und intensiv diskutiert, in einem gewählten Konvent in Gesetze gegossen und dann direkt-demokratisch verabschiedet werden.

Freiheit anderer Menschen beschneidet, denselben Lebensstil zu wählen oder auch nur ein menschenwürdiges Leben zu führen. Privatpersonen und Unternehmen werden angereizt, ihren **ökologischen Fußabdruck** zu messen und auf ein global gerechtes und nachhaltiges Niveau zu reduzieren.

15. Die **Erwerbsarbeitszeit** wird schrittweise auf das mehrheitlich gewünschte Maß von 30 bis 33 Wochenstunden reduziert. Dadurch wird **Zeit frei für drei andere zentrale Arbeitsbereiche**: Beziehungs- und Betreuungsarbeit (Kinder, Kranke, SeniorInnen), Eigenarbeit (Persönlichkeitsentwicklung, Kunst, Garten, Muße) sowie politische und Gemeinwesenarbeit. Infolge dieser ausgewogeneren Zeiteinteilung würde der Lebensstil konsumärmer, suffizienter und ökologisch nachhaltiger.

16. Jedes **zehnte Berufsjahr ist ein Freijahr** und wird durch ein bedingungsloses Grundeinkommen finanziert. Menschen können im Freijahr tun, was sie wollen. Diese Maßnahme entlastet den Arbeitsmarkt um zehn Prozent – die aktuelle Arbeitslosigkeit in der EU.

17. Die **repräsentative Demokratie wird ergänzt durch direkte und partizipative Demokratie**. Der Souverän soll seine Vertretung korrigieren, selbst Gesetze beschließen, die Verfassung ändern und Grundversorgungsbereiche – Bahn, Post, Banken – kontrollieren können. In einer echten Demokratie sind die Interessen des Souveräns und seiner Vertretung identisch – Voraussetzung dafür sind umfassende Mitgestaltungs- und Kontrollrechte des Souveräns.

18. Alle zwanzig Eckpunkte der Gemeinwohl-Ökonomie sollen in einem **breiten**

Basisprozess durch intensive Diskussion ausreifen, bevor sie von einem direkt gewählten Wirtschaftskonvent in Gesetze gegossen werden. Über das Ergebnis stimmt der demokratische Souverän ab. Was angenommen wird, geht in die Verfassung ein und kann – jederzeit – nur wieder vom Souverän selbst geändert werden. Zur Vertiefung der Demokratie können weitere Konvente einberufen werden: Bildungs-, Medien-, Daseinsvorsorge-, Demokratiekonvent etc.

Die GWÖ ist nicht das Ende der Geschichte, aber ein nächster möglicher Schritt.

19. Um die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie von Kind an vertraut zu machen und zu praktizieren, muss auch das **Bildungswesen** gemeinwohlorientiert aufgebaut werden. Das verlangt eine andere Form von Schule sowie andere Inhalte, z. B. Gefühlkunde, Wertekunde, Kommunikationskunde, Demokratiekunde, Naturerfahrungkunde und Körpersensibilisierung.

20. Da in der Gemeinwohl-Ökonomie unternehmerischer Erfolg eine ganz andere Bedeutung haben wird als heute, werden auch **andere Führungsqualitäten** gefragt sein: Nicht mehr die rücksichtslosesten, egoistischsten und „zahlenrationalsten“ Manager werden gesucht, sondern Menschen, die sozial verantwortlich und -kompetent handeln, mitfühlend und empathisch sind, Mitbestimmung als Chance und Gewinn sehen und nachhaltig langfristig denken. Sie werden die neuen Vorbilder sein.

Die Gemeinwohl-Ökonomie ist weder das beste aller Wirtschaftsmodelle noch das Ende der Geschichte, nur ein nächster möglicher Schritt in die Zu-

kunft. Sie ist ein partizipativer und entwicklungsöffener Prozess und sucht Synergien mit ähnlichen Ansätzen. Durch das gemeinsame Engagement zahlreicher mutiger und entschlossener Menschen kann etwas grundlegend Neues geschaffen werden. Die Umsetzung erfordert intrinsische Motivation und Eigenverantwortung, rechtliche Anreize, einen ordnungspolitischen Rahmen sowie Bewusstseinsbildung. Alle Menschen, Unternehmen, Organisationen und Gemeinden können sich am Umbau der Wirtschaftsordnung in Richtung Gemeinwohl-Ökonomie beteiligen. ■

Weitere Infos:

www.gemeinwohl-oekonomie.org
www.christian-felber.at

Zur Vertiefung des Themas:



Christian Felber

Die Gemeinwohl-Ökonomie

Aktualisierte und
erweiterte Neuauflage
Deuticke 2012, 208 Seiten,
€ 17,90 / (D) 18,40 € (A)
ISBN 978-3-552-06188-0