

Innovative Geschäftsmodelle im Anthropozän

Gerd Hofielen

Zusammenfassung

Innovationen können Produkte schneller, effizienter oder begehrenswerter machen. Innovationen können aber auch auf die Art des Wirtschaftens abzielen. Daher die Frage: Welchem Ziel dienen Innovationen? Wenn das Verständnis der gegenwärtigen Epoche als Anthropozän (Crutzen und Stoermer 2000) akzeptiert wird, dann sollten in der Konsequenz Innovationen vordringlich dem Ziel dienen, die sozial- und umweltschädlichen Wirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit zu minimieren. Der Artikel stellt eine Interview-Studie mit 17 kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland vor, die das Ziel verfolgen, ihr Wirtschaftsmodell in eine umweltgerechte und weiteren Fortschritt ermöglichende Organisationsform zu transformieren. Ihre Prinzipien und Geschäftspraktiken werden hier analysiert und lassen die These zu, dass zwei weit verbreitete Annahmen, die Gewinnmaximierung und das unbedingte Streben nach Wachstum, nachhaltige Innovationen erschweren.

Klar wird auch, dass die grundlegenden Innovationen im Geschäftsmodell eine große Vielfalt innovativer Praktiken ermöglichen, die bei herkömmlich denkenden Unternehmen kaum Chancen auf Durchsetzung haben. Auffallend ist, dass die Unternehmen damit den Gegensatz zwischen privatwirtschaftlichen Interessen und gesellschaftlichen Erfordernissen weitgehend aufheben und sich als integrierte und integrative AkteurInnen in Wirtschaft und Gesellschaft betätigen. Sie sichern dadurch die Existenz ihrer Unternehmen in hervorragender Weise, dienen damit ebenfalls sehr gut den Interessen der EigentümerInnen und tragen zur Lösung der größten Herausforderungen in der Epoche des Anthropozäns bei: die Transformation der Unternehmen in einen sozial fairen und umweltgerechten Organisationstyp.

Schlagwörter: Innovative Geschäftsmodelle, Nachhaltigkeit, Gemeinwohl-Ökonomie

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1 Interface Inc. und die Herausforderungen des Anthropozäns..... | 2 |
| 2 Zukunftsfähige Geschäftsmodelle – die Basis für Innovation..... | 3 |
| 2.1 Unternehmerfreiheit und Ethische Verantwortung..... | 5 |
| 3 Die Studie: Innovationen in nachhaltigen Geschäftsmodellen..... | 6 |
| 3.1 Die Prinzipien und Praktiken der innovativen Unternehmen..... | 7 |
| 3.1.1 Definition des Erfolgs..... | 7 |
| 3.1.2 Beschreibung des Zielsystems..... | 7 |
| 3.1.3 Stellenwert des Gewinns..... | 8 |
| 3.1.4 Die Bedeutung von Wachstum..... | 9 |
| 3.1.5 Umweltbezogene Leistungen..... | 9 |
| 3.1.6 Verantwortung in der Lieferkette für öko-soziale Werte..... | 10 |
| 3.1.7 Nachhaltigkeit der Kernprodukte..... | 11 |
| 3.1.8 Rolle der MitarbeiterInnen..... | 11 |
| 3.1.9 Konflikte zwischen öko-sozialen und finanziellen Zielen..... | 12 |
| 3.1.10 Beiträge zu gesellschaftlichen Initiativen..... | 13 |
| 4 Die institutionellen und menschlichen Voraussetzungen von Nachhaltigkeits-Innovationen..... | 13 |
| 4.1 Die gesellschaftlichen Wirkungen innovativer Geschäftsmodelle: Ende der Externalisierung..... | 14 |
| 4.2 Ethisch höherwertige Produkte brauchen ein ‚Level Playing Field‘..... | 14 |
| 4.3 Die neue Qualität des Bewusstseins..... | 15 |
| 5 Maximen der nachhaltigen Innovation..... | 16 |
| 6 Literatur..... | 20 |

1 Interface Inc. und die Herausforderungen des Anthropozäns

“I stood indicted as a plunderer, a destroyer of the earth, a thief of my grandchildren's future. And I thought, My God, someday what I do here will be illegal. Someday they'll send people like me to jail.” (Anderson 2009, S. 7)

Diese Einsicht bewog Ray Anderson im Jahre 1995, eine konsequente Transformation der Wertschöpfungskette der von ihm gegründeten Firma einzuleiten. Die Aktien von Interface Inc. werden an der US-Börse Nasdaq gehandelt. Dies zeigt zweierlei: mit der passenden Haltung ist es möglich, ein Unternehmen, dessen Produkte (Teppichfliesen) aus Erdöl hergestellt werden, in Richtung Zero Footprint zu bewegen und diese Strategie den InvestorInnen als werthaltig zu vermitteln.

Die europäische Fabrik von Interface berichtet für 2014 einen Anteil erneuerbarer Energien von 95 %, die Verringerung des Frisch-Wasserverbrauchs und Deponie-Abfalls auf Nahezu und Null sowie eine Reduktion von Treibhausgasemissionen von 90 % gegenüber 1996 (Elkington, Birchall und Arratia 2014, S. 18). Zum Vergleich: die EU strebt eine Reduktion von 40 % bis 2030 an (Europäische Kommission 2014). Diese Erfolge wurden erzielt durch eine Reihe von Prozess- und Produkt-Innovationen über den Zeitraum von knapp 20 Jahren.

Ray Anderson und Interface sind Pioniere des nachhaltigen Wirtschaftens. In diesem Artikel werden weitere Pioniere und ihre Geschäftsmodelle und –strategien vorgestellt. Was diese Pioniere gemeinsam haben, ist die Überzeugung, dass der Planet durch die Wirtschaftsweise der industrialisierten Welt einem zerstörerischen Raubbau unterworfen ist und dass diese Wirtschaftsweise transformiert werden muss.

Die Innovationsstrategie eines Unternehmens heute sollte die Tatsache berücksichtigen, dass im Zeitalter des Anthropozäns die Einwirkungen der Menschheit auf die globalen ökologischen Systeme dominant geworden sind und dass sie in einigen wichtigen Bereichen die Lebensgrundlagen der Menschheit bereits gefährden (Stoermer und Crutzen 2000). Kein Unternehmen sollte sich der Einsicht verweigern, dass zur Erhaltung menschenwürdiger Lebensbedingungen der Erhalt und die Restaurierung der Umwelt notwendig sind und dass diesbezügliche Aktivitäten in das Geschäftsmodell und vor allem in die Innovationsstrategie einbezogen werden sollten.

Interface Inc. macht vor, dass selbst unter den Rahmenbedingungen des finanziellen Drucks der Börse die Transformation in ein nachhaltiges Geschäftsmodell machbar ist. Es ist das Standard-Argument der VertreterInnen einer konventionellen Wirtschaft, dass der finanzielle Druck des Aktienmarkts jedes Unternehmen in eine Profit- und Wachstumsmaximierungs-Strategie zwingt, die kaum Spielräume für

nachhaltigkeits-getriebene Innovationen lasse. Zwar findet die Anforderung, das Unternehmen solle mit seinen Geschäftstätigkeiten zu menschenwürdigen Lebensbedingungen beitragen, große Zustimmung und führt zu CSR-Abteilungen und Nachhaltigkeitsberichten, aber die faktischen Entscheidungen pro Nachhaltigkeit scheitern noch immer an der finanziellen ‚Machbarkeit‘, sprich das Ziel der Profitmaximierung, als Hürde. Interface Inc. schafft ganz offensichtlich die Quadratur des Kreises, indem Investorenerwartungen entsprochen wurde UND eine konsequente Nachhaltigkeits-Transformation geschafft wurde.

In diesem Aufsatz wird eine Interview-basierte Studie mit 17 Unternehmen in Deutschland (Hofielen 2015) vorgestellt, die eine grundlegende Innovation unternommen haben, die noch einen Schritt weiter geht als Interface: die Innovation des Geschäftsmodells. Alle dieser Unternehmen lassen das profit-getriebene Geschäftsmodell hinter sich und gestalten ihren Unternehmenszweck kooperativ und durchlässig gegenüber gesellschaftlichen Anforderungen.

Timmers (1998, 4) beschreibt ein Geschäftsmodell als

“an architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues.“

In Anlehnung daran wird dieses neue Geschäftsmodell zu Beginn charakterisiert und im Anschluss werden die innovativen Grundprinzipien und die daraus folgenden Geschäftspraktiken anhand der Interview-Äußerungen der Unternehmen dargestellt. Die Bedeutung dieser Innovation wird in Bezug auf die Wirtschaftspraktiken des Mainstreams vergleichend beschrieben. Daraus werden Überlegungen entwickelt, wie die Bedingungen zu gestalten sind, damit diese innovativen Praktiken im Mainstream verbreitet werden können. Konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die diese Innovationen replizieren wollen, schließen den Beitrag ab.

2 Zukunftsfähige Geschäftsmodelle – die Basis für Innovation

Wenn man davon ausgeht, dass der Zweck der Wirtschaft und der Unternehmen darin besteht, Bedürfnisse zu befriedigen, für die es eine zahlungskräftige Nachfrage gibt, fällt auf, dass in vielen Unternehmen die Erzielung von maximaler Kapital- oder Umsatzrendite den ursprünglichen Unternehmenszweck überformt. Diese Überformung führt in vielen Fällen dazu, dass Geschäftsmodelle entstehen, die erstens die ursprünglichen Bedürfnisse so verändern, dass sie von Unternehmen profitabler bedient werden können und dass zweitens oft wesentliche Grundlagen von ehrbarem und sittlichem Verhalten von Unternehmen verletzt werden. Hier wird Bezug genommen auf Skandale wie die Bankenkrise von 2007/8, die

Korruptionsaffäre bei Siemens 2006/7/8, die Abgasmanipulation von Volkswagen 2015, aber auch auf ganz alltägliche Geschäftspraktiken im konventionellen Business wie die Externalisierung von Umweltschäden. Es entsteht der Eindruck, dass die Überformung des Unternehmenszwecks durch die finanziellen Interessen der EigentümerInnen eine Reihe von Risiken mit sich bringt, die auch die Existenz und die langfristige Prosperität von Unternehmen und Gesellschaften bedrohen können.

Die Unternehmen, die an der Interview-Studie teilgenommen haben, sind ausgewählt worden, weil sie sich tiefgehend am Prinzip der Nachhaltigkeit – definiert nach Brundtland als „development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (World Commission on Environment and Development 1987, S. 41) – orientieren. Ausgehend von diesen äußerlich beobachtbaren Verhaltensweisen wurde erfragt, wie die internen Entscheidungen angelegt werden. Dabei hat sich herausgestellt, dass diese Unternehmen das Profitmaximierungs-Prinzip außer Kraft setzen. Die Unternehmen erzielen Gewinne, um in der marktwirtschaftlichen, auf Privateigentum gegründeten Ordnung existieren zu können, aber in ihrem Denken und Handeln steht die Gewinnmaximierung einer langfristigen Erfolgsorientierung eher als ein Hindernis im Weg. Das gleiche gilt für das Prinzip Wachstum. Während in der konventionellen Wirtschaftspraxis ein Zwang zum Wachstum spürbar ist, dessen Nicht-Beachtung z.B. in der feindlichen Übernahme einer börsen-notierten Firma durch KonkurrentInnen enden kann, nehmen die Unternehmen der Studie eine eher neutrale Haltung zum Wachstum ein. Es gibt Entwicklungsphasen, in denen Wachstum angestrebt wird, es gibt Phasen, in denen ein schwaches, organisches Wachstum erwünscht ist und es gibt Phasen, in denen Wachstum vermieden wird, um die damit verbundenen Risiken einzuschränken. Wenn hier von konventionellen Unternehmen bzw. dem Mainstream die Rede ist, wird Bezug genommen auf das gegenwärtig dominierende Geschäftsmodell, bei dem der finanzielle Ertrag und die Interessen der EigentümerInnen in Unternehmensentscheidungen prioritär behandelt werden.

Um die Gewinnmaximierung und die zwanghafte Wachstumsfixierung überwinden zu können, bedarf es einer weiteren, tiefer liegenden Voraussetzung. Es muss der Anspruch der konventionellen Wirtschaftsweise aufgegeben werden, wonach das Unternehmen hauptsächlich und vorrangig die EigentümerInnen-Interessen zu verfolgen habe, die außerdem ausschließlich in finanziellen Kategorien gemessen werden. Stattdessen rücken die direkten und indirekten WertschöpfungspartnerInnen, auch Stakeholder genannt, mit ihren Bedürfnissen und Interessen in das Augenmerk der Unternehmen. Dazu zählen im inneren Kreis neben den EigentümerInnen die LieferantInnen, MitarbeiterInnen und KundInnen und im äußeren Kreis die Finanziers, staatliche Behörden sowie Natur und Gesellschaft ganz generell.

In dieser Perspektive wird das Unternehmen begriffen als ein integraler Teil der Gesellschaft, der die Anforderungen der Stakeholder-Gruppen und der Gesellschaft registriert, mit diskutiert und mit gestaltet. Die Wünsche aus der Bevölkerung und die Erkenntnisse über die Stresslevel der natürlichen Ressourcen werden wahrgenommen, und das Unternehmen trachtet im Geschäftsverkehr danach, die Bedürfnisse der Stakeholder-Gruppen zu beachten und, soweit dies mit der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Unternehmens vereinbar ist, zu befriedigen.

In der Unternehmenspraxis findet sich das wieder in Stakeholder-Dialogen, MitarbeiterInnenmitbestimmung, LieferantInnen-, KundInnen- und Umwelt-Konsultationsgremien, Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und in der Beteiligung an gesellschaftlichen Diskussionen.

Welche Auswirkungen diese integrative, nachhaltige Wirtschaftsweise auf Unternehmen und ihre Freiheiten wiederum hat, wird im folgenden Kapitel erörtert.

2.1 Unternehmerfreiheit und Ethische Verantwortung

Die Abkehr von den Prinzipien der Gewinnmaximierung und des Wachstumszwanges eröffnen den Unternehmen neue unternehmerische Freiheiten. Sie können höhere, ethisch¹ fundierte Anforderungen an die Integrität ihrer Geschäftsmodelle stellen und fragen:

- Schadet das Verhalten des Unternehmens einer der Stakeholdergruppen inklusive der Natur?
- Wenn ja, wie können diese Schäden verringert, kompensiert oder restauriert werden?
- Welche Risiken sind mit dem Geschäftsverhalten für direkt oder indirekt Betroffene verbunden?
- Wie können diese Risiken aufgefangen werden, bevor sie zu Schäden führen?

Wenn die Epoche des Anthropozän als auch in Zukunft fortdauernde Veränderung der Lebensbedingungen verstanden wird, kommen auch neue Handlungsfelder in den Blick.

- Wie können wir mit dem Kerngeschäft zur Lösung der Nachhaltigkeits-Aufgaben beitragen?
- Wie können wir Geschäftsmodell und –prozesse anpassen, um einen wirkungsvollen Beitrag zu leisten?
- Welche Nachhaltigkeits-Innovationen passen zu unserem Geschäft und versprechen künftige Erträge?

Eine solche Offenheit und Innovations-Bereitschaft eröffnet Chancen für neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen, die künftig vermehrt nachgefragt werden und dem Unternehmen eine dauerhafte

1 Es wird hier der Kant'sche Kategorische Imperativ als ethisches Prinzip unterstellt. Kant (1781, 1978) sagt: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“

wirtschaftliche Basis geben. Innovative Unternehmen, die den kategorischen Imperativ des Anthropozän akzeptieren, verstehen die zukunftsgerichteten Diskussionen in der Gesellschaft und modifizieren ihre Geschäftspraxis, wo es sinnvoll möglich ist. Sie leisten einen konstruktiven Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung, indem sie ökologische Belastungen verringern und sozial erwünschte Wirkungen erzeugen.

3 Die Studie: Innovationen in nachhaltigen Geschäftsmodellen

Im Sommer 2015 wurde eine Interview-basierte Studie durchgeführt, in der 17 Unternehmen aus diversen Branchen befragt wurden. Die teilstandardisierten Fragestellungen waren auf das Geschäftsmodell und die Geschäftspraxis gerichtet. Das Ziel der Studie (Hofielen 2015) war es, die Charakteristika des Geschäftsgebarens von Unternehmen, die die Anforderungen der Nachhaltigkeit in ihren Geschäftspraktiken sehr stark beachten, und zum Teil als Leitmotiv nutzen, besser zu verstehen und die Unterschiede zu konventionell agierenden Unternehmen zu beschreiben.

Dabei wurde deutlich, dass diese Unternehmen einen neuartigen Typ verkörpern, der außerhalb des konventionellen Geschäftsmodells steht und eine umfassende Innovation darstellt. Aus der Innovation der Geschäftsgrundlagen ergeben sich wiederum vielfältige Innovationen im Umgang mit den Stakeholdern inkl. Gesellschaft und Natur.

Tabelle 1 – Die TeilnehmerInnen der Unternehmens-Interviews

| Name und Branche | MA | Umsatz Mio € | Innovative Ausrichtung |
|--------------------------------|------|-----------------|---|
| Neudorff; Gartenbedarf | 210 | 80 | Bio-Gartenpflegemittel |
| Bethmann; Holzverarbeiter | 3 | <1 | Ethisches Handwerk |
| Ökofrost; Tiefkühl-Grosshandel | 25 | 12 | Bio-Tiefkühlgerichte, Selbstorganisation |
| Börlind; Naturkosmetik | 206 | 38 | Naturkosmetik |
| Bodan; Großhandel Bio | 200 | 60 | Bio-Nahrungsmittel |
| Göttin des Glücks; Mode | 24 | <2 | Ethische Mode |
| Graf; Sanitärhandwerk | 27 | 4 | Ethisches Handwerk |
| KWB; EE Feste Biomasse | 400 | 70 | EE aus fester Biomasse |
| Schachinger; Logistik | 550 | 187 | Ethisch reflektierte Logistik, Selbstorganisation |
| Sparda Bank München | 740 | | Ethische Bankgeschäfte, Selbstorganisation |
| Farfalle; Naturkosmetik | 100 | 12 | Naturkosmetik |
| Stähle; Rechtsanwaltssozietät | 5 | <1 | Sozialgesell. Engagement |
| WBS; Weiterbildung | 900+ | 80 | Sozialethisches Engagement |
| | 500 | | |
| GLS Bank Bochum | 520 | 75 | Ethische Bankgeschäfte |
| Naturstrom; EE | 240 | 240 | Erneuerbare Energien |
| Memo AG; Versandhandel | 130 | 19 | Nachhaltige Büroartikel |
| Merzpunkt; Design-Agentur | 8 | <1 | Design für nachhaltige Firmen |

3.1 Die Prinzipien und Praktiken der innovativen Unternehmen

Im Folgenden werden die innovativen Prinzipien und Praktiken der nachhaltigen Geschäftsmodelle vorgestellt. Dabei sind die in *„Anführungszeichen und kursiv“* gesetzten Äußerungen den Interviews entnommen und wurden vom Verfasser der besseren Lesbarkeit halber in eine grammatikalisch anschlussfähige Form gebracht.

3.1.1 Definition des Erfolgs

Die Unternehmen dieser Studie benutzen durchaus auch finanzorientierte Kennzahlen wie Umsatzrendite zur Definition ihres Erfolges. Auch *„Gesundes Wachstum aus eigener Kraft“* wird als Erfolgsindikator genannt, was auch einem konventionellen Verständnis entsprechen könnte. Dies wird jedoch ergänzt durch Angaben wie *„Wir definieren den Erfolg mit Hilfe des Wirtschaftskonzepts der Gemeinwohl-Ökonomie“* und *„Wir wollen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg, gekoppelt mit Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt und wollen einen geringeren Energie- und Ressourcenverbrauch erreichen“*. Ein Unternehmensnachfolger drückt es so aus: *„Wir richten die Firma neu und zukunftsfähig aus im Hinblick auf Gesellschaft und Umwelt“*.

Dass nicht nur die wirtschaftlichen Erfolge beachtet werden, sondern auch menschliche Qualitäten, wird klar in Äußerungen wie: *„Wichtig bei unseren Aufträgen ist, dass die Chemie mit dem Kunden passt“* und *„Wir beachten Beziehungen: Respektieren des Anderen, Gewaltfreie Kommunikation, und nehmen den Anderen mit seinen Bedürfnissen wahr“*.

Die zitierten Erfolgsdefinitionen lassen erkennen, dass die Unternehmenstätigkeit verstanden wird als eine ganzheitliche, in die Gesellschaft eingebettete Aufgabe. Finanzielle Erfolgsmessung wird nicht verpönt, aber andere Werte sind gleichwertiger Teil des Bildes. Wie wichtig, wird deutlich, wenn das Zielsystem der Unternehmenssteuerung geschildert wird.

3.1.2 Beschreibung des Zielsystems

Als Ziele eines Unternehmens werden Vorstellungen erachtet, die angestrebte Zustände und Verhaltensweisen definieren und mithilfe einer oder mehrerer Handlungen realisiert werden können. Ähnlich wie bei der Erfolgsdefinition spielen auch bei den Zielsystemen finanz- und wirtschaftliche Aspekte eine große Rolle: *„Im Bereich Finanzen & Controlling: Umsatz, Ergebnis, Liquidität, Rückstellungen; im Bereich Forschung & Entwicklung: Forschungsquote, Umsätze neuer Produkte innerhalb der ersten 3 Jahre; im Bereich Marketing & Vertrieb: Verkaufszahlen je Produkt, Marktanteil je Produkt, Deckungsbeiträge der Produkte, Kundenzufriedenheit“*.

Daneben und darüber hinaus werden ganzheitliche Zielsysteme benutzt wie *„Wir nehmen die Gemeinwohl-Matrix² als Zielsystem und die Förderung des Bio-Anbaus“*. Oder *„Wir haben eine 6-stufige Entscheidungsmatrix für alle Unternehmensentscheidungen entwickelt“* und *„Wir filtern die Unternehmens-Entscheidungen mit einer Green Score Card“*. *„Mit unserer Zielmatrix: Soziales Ökologie Ökonomie führen wir jeden Bereich bis zum einzelnen Mitarbeiter und vereinbaren Ziele“*.

Die wirtschaftlichen Realitäten werden ernst genommen, mit der Existenz des Unternehmens wird nicht gespielt. Aber erstens werden die Ziele weit gefasst und beinhalten die gesellschaftliche und ökologische Dimension des Wirtschaftens und zweitens wird der Gewinn nicht als Hauptziel betrachtet.

3.1.3 Stellenwert des Gewinns

Das Spektrum der Äußerungen reicht von *„Die Umsatzrentabilität ist als Ziel-Bandbreite festgelegt, darin wollen wir uns bewegen“* bis hin zu *„Wir wollen einen moderaten Gewinn erwirtschaften und verfolgen ausdrücklich keine Gewinnmaximierung“*. Daneben spiegeln die Äußerungen ein Verhältnis zur Gewinnerzielung wieder, das die wirtschaftlichen Notwendigkeiten anerkennt. *„Wir wollen einen möglichst guten Kreditrahmen erhalten, ansonsten ist der Gewinn ein untergeordnetes Ziel“*. *„Für mich hat der Erfolg im Sinne von Qualität und Kundenzufriedenheit einen hohen Stellenwert. Der Gewinn ist notwendig und sinnvoll für's Unternehmen und sichert die Innovationsfähigkeit“*. *„Auf der finanziellen Ebene gilt: Je höher die Einnahmen umso besser, um den Schuldenberg abzutragen. Gleichzeitig ist die Firma neu und zukunftsfähig auszurichten im Hinblick auf Gesellschaft und Umwelt“*. Ein Unternehmer im Handwerk bringt es auf diesen Nenner: *„Wir wollen gut davon leben können. Zentraler Faktor sind aber Qualitätsprodukte, ökologische Produkte“*.

Die Erzielung eines ausreichenden Gewinns, der einen fairen UnternehmerInnenlohn beinhaltet, Rücklagen für schwierige Zeiten und Innovationen ermöglicht, ist eine Existenzbedingung für ein marktwirtschaftlich tätiges Unternehmen. Das kommt in den Äußerungen zum Ausdruck. Mehr Gewinn ist besser als weniger Gewinn, weil er den Handlungsspielraum erweitert. Aber niemand der Befragten formuliert einen Anspruch von Gewinnmaximierung. Niemand betrachtet den finanziellen Ertrag als den Hauptzweck des Unternehmens.

Dies zeigt, dass sobald die Gewinnmaximierung nicht Teil des Zielsystems ist, die Verantwortung eines Unternehmens in einem weiter reichenden, umfassenden Sinn wahrgenommen werden kann.

2 Die Gemeinwohl-Ökonomie stellt die Unternehmensaktivitäten in einen Werterahmen, der für unternehmerische wie für gesellschaftliche Entscheidungen eine Orientierung gibt. Mehr dazu unter www.ecogood.org.

3.1.4 Die Bedeutung von Wachstum

Das Verhältnis zum Wachstum ist gelassen: *„Ein Wachstum von 2-5% ist o.k.“* *„Bei uns ist Wachstum notwendig, um eine optimal Größe zu erreichen, um die eigenen Sorgen und Nerven zu beruhigen. Wir sind in der Aufbauphase“*. *„Wir wollen eine Internationale Expansion erreichen“*. *„Aus dem Wachstum der Kunden ergibt sich ein Großteil unseres Wachstums“*. *„Wir haben wenig Ehrgeiz zu wachsen, denn schnelles Wachstum bringt Auslastungsprobleme“*. *„Wir haben Angst, schnell zu wachsen. Es gilt die Erfahrung aus dem Garten, was schnell wächst, verdirbt auch schnell“*. *„Wachstum ist kein Credo. Wir wachsen lieber qualitativ als quantitativ“*. *„Kein Zwang. Auch Seitwärtsbewegung ist in Ordnung“*.

Das Wachstum wird weder defensiv begründet, z.B. um mithalten zu können mit WettbewerberInnen, noch sind aggressive Motive erkennbar, um WettbewerberInnen zu überrunden. Was ein Wachstum begünstigt, sind zunehmende KundInnennachfrage, qualitativ überzeugende Produkte sowie Dienstleistungen und die Suche nach der optimalen Größe. Ein forciertes Umsatz-Wachstum zu Eroberung größerer Marktanteile und Gewinne oder ein Wachstum um WettbewerberInnen zu verdrängen wird von den Befragten nicht als Strategie formuliert.

Die Unternehmen agieren als konstruktive MarktteilnehmerInnen, die auch ihre WettbewerberInnen nicht schädigen wollen. Allerdings ist durchaus beabsichtigt, nicht-nachhaltige Ware durch nachhaltige Produkte zu ersetzen. Aber das führt nicht zu aggressiven Verdrängungsstrategien.

Die Kategorien Erfolgsdefinition, Zielsystem, Stellenwert von Gewinn und Wachstum sind die entscheidenden Parameter, die unternehmerische Strategien steuern. Diese Parameter werden von der Unternehmens-Leitung festgelegt, meist explizit, manchmal implizit und inspirieren die Entscheidungen und das Verhalten auf allen Ebenen des Unternehmens. Sie sind auch die Grundlagen der ethischen DNA, die sich als Unternehmenskultur realisiert, die wiederum in Entscheidungen und Verhalten sichtbar wird.

Bei den Unternehmen in der Studie sind Verhaltens-Orientierungen und Unternehmens-Praktiken erkennbar, die einen klaren Unterschied zu konventionell operierenden Unternehmen ausmachen. Sie integrieren ethisch fundierte gesellschaftliche Erfordernisse freiwillig und umfassend in ihre Wertschöpfungsketten und wirken in ihren Branchen als Pioniere der nachhaltigen Wirtschaft. Dies zeigen sie in den folgenden Gestaltungsfeldern sehr deutlich: Umweltbezogene Leistungen, soziale und ökologische Höherwertigkeit in den Lieferketten, permanente Verbesserung der Nachhaltigkeit in den Kernprodukten, der Rolle der MitarbeiterInnenbeteiligung und der gesellschaftlich relevanten Beiträge.

3.1.5 Umweltbezogene Leistungen

Der Carbon Footprint ist ein zentrales Anliegen für alle Unternehmen in der Studie. Sie erklären: *„Wir*

wollen die allmähliche Reduzierung erreichen.' ,Wir streben CO2 neutrales Wirtschaften an bis 2020.' ,Mit unserem Projekt zur Herstellung von Pflanzenkohle/Pyrolyse ermöglichen wir vielen Unternehmen ein CO2 armes Wirtschaften.' Weitere Innovationen sind zahlreich und divers. Sie reichen von dem Bezug von Ökostrom, über ein eigenes Blockheizkraftwerk, Photovoltaikanlagen, Wasserturbinen, Bio- und Windgasanlagen über einen umweltschonenden Fuhrpark, bis zu baubiologisch geplanten Gebäuden, Wärmedämmung, temperaturgeführte Lagerhallen und den Zukauf von Klimaschutzzertifikaten.

Umweltbezogene Innovationen werden durch Investitionen in neue Prozesse, neue Produkte und in Anlagen wie Gebäude und Fahrzeuge ermöglicht. Der Ausgangspunkt ist das Bewusstsein der Unternehmensleitungen, in der Epoche des Anthropozän den Anforderungen an eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung entsprechen zu wollen. Befähigt wird das durch die Innovation des Geschäftsmodells in punkto Erfolgsdefinition, Zielsystem, Stellenwert von Gewinn und Umsatz. Dies schafft den wirtschaftlichen Bewegungsspielraum für Innovationen, die nicht der konventionellen Return-on-Investment-Erwartung genügen. Dies gilt auch für die Entscheidungen in der Lieferkette.

3.1.6 Verantwortung in der Lieferkette für öko-soziale Werte

Der Handlungsspielraum der Interview-PartnerInnen ist in einigen Fällen begrenzt durch die Größenverhältnisse am Markt und die verbreiteten konventionellen Geschäftspraktiken in vielen Branchen. *„In der Logistik haben wir keinen direkten Einfluss, wir müssen die Sammelspediteure nutzen‘. „Biodiesel wird 1/3 regional und in Bio-Qualität eingekauft, bei 2/3 ist die Herkunft nicht bekannt, da z.T. internationale Händler dazwischen sind‘.*

Wo immer Spielräume vorhanden sind, werden sie genutzt und ausgebaut: *‘Ein regelmäßiges Lieferantenscreening zu Qualität, Soziales, und Ethik wird ergänzt durch regelmäßigen Austausch untereinander‘. ,Unser Verhaltenskodex ist orientiert an ILO Kernarbeitsnormen. Wir kennen unsere Lieferanten persönlich. Ein partnerschaftliches Verhältnis ist wichtiger als Audits. ‘,Wir bevorzugen Druckereien die ohne Chemie drucken, Recycling-Papier benutzen, umwelt-zertifiziert sind und Cradle-to-Cradle Konzepte nutzen. Bei Verpflegung im Haus gibt es ausschließlich vegetarische und vegane Bio- und Fairtrade Produkte.‘*

Wenn das Unternehmen einer Branche angehört, in der Schadstoff-Freiheit zum Geschäftszweck gehört, ist die Handlungsrichtung vorgegeben: *„Die Produkte kommen allesamt aus Bio-Anbau, 75% und mehr. Wo immer möglich, kaufen wir Fairtrade Produkte‘.*

3.1.7 Nachhaltigkeit der Kernprodukte

Das Motto der Nachhaltigkeit ist unternehmenszweck-bestimmend insoweit alle Aktivitäten darauf abzielen, die Nachhaltigkeit der Kernprodukte zu verbessern. Die Produkte selbst sind die Verkörperung dieses Bestrebens. Es geht darum, die Kundenbedürfnisse mit nachhaltigen Waren zu befriedigen. *„Nachhaltigkeit ist das Herzensanliegen des Eigentümers. In den Anfängen waren wir bewusst in der Nische – mit wenigen Mitarbeitern. Wachstum war nicht vorgesehen. Dann wurde Bio ein Trend‘. „Wir investieren jedes Jahr 5-10 % des Gewinns in innovative Forschung‘. „Wir fördern die Weiterentwicklung der branchenspezifischen Zertifikate, wir fördern bei Lieferanten die Auszeichnung mit Labeln. Wir entwickeln Produkte partnerschaftlich mit Lieferanten‘. „Wir erwerben die Zertifizierung, das zwingt zum Verbessern‘. „Mit der Green Score Card werden Nachhaltigkeitskriterien gemessen und vertraglich verankert‘. „Die GWÖ-Bilanz ist inzwischen eins der strategischen Instrumente und Bestandteil der strategischen Ausrichtung für die nächsten fünf Jahre‘.*

Einige der Unternehmen sind in ‚grünen‘ Branchen unterwegs und dort ist das öko-soziale Profil Teil der Wettbewerbsstrategie. Aber auch bei den Unternehmen in anderen Branchen (Banken, Beratung und Service, Handwerk u.a.) wird die nachhaltigkeits-orientierte Unternehmensleistung in Produkten und Dienstleistungen zum Bestandteil des Markenkerns.

3.1.8 Rolle der MitarbeiterInnen

Bei den fortschrittlichsten Unternehmen haben die MitarbeiterInnen eine sehr weitgehende, mitgestaltende Rolle. Das wird von einigen Unternehmensleitungen stark gefördert: *„Wir bauen die Entscheidungsprozesse um in Strukturen der Selbstorganisation und wollen mehr Selbstbestimmung, mehr bottom-up Entscheidungen. In der Potentialentwicklung der Mitarbeiter betonen wir die Stärkenentwicklung‘.* Ein starker Kontrast zu konventionellen Firmen ist der Ansatz, die Persönlichkeitsentwicklung in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stellen: *„Wir befinden uns auf dem Weg zur Selbstorganisation. Die Arbeit ist der Rahmen, innerhalb diesem findet Reibung statt, die Konflikte nutzen wir für gesunde Entwicklung. Wenn ich (Inhaber) entscheide, nehme ich dem Mitarbeiter die Wachstums-Chancen‘.* Einige der Firmen führen mitarbeiter-zentrierte Strukturen ein: *„So viel mitentscheiden wie möglich, aktuell testen wir das soziokratische Entscheidungssystem‘.*

Die MitarbeiterInnen werden nicht mehr als ‚human resources‘ oder ausführende Organe verstanden, sondern erhalten eine Rolle, die das Verhältnis von Führung und Ausführung neu bestimmt. Das ist vielfach noch ein Experimentierfeld und Neuland, entspricht aber dem Verständnis, alle Mitwirkenden als verantwortungsfähige Personen zu akzeptieren.

Nicht alle Unternehmen sind in diesem Bereich stark engagiert. Ein Unternehmen das nicht ganz so weit geht, formuliert: *„Wir stellen möglichst 100% Transparenz her; Entscheidungen werden in der Regel in der Geschäftsführung als Gremium getroffen“* und es gibt die üblichen Verkehrsformen von mittelständischen Firmen: *„Wir sind wie ein normales Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter. Vieles geht den kurzen Weg, der Zugang zu den Eigentümern ist offen“*. Ganz offensichtlich ist es mit unterschiedlichen Führungssystemen und –kulturen möglich, eine durchlässige, kooperative Haltung zu gesellschaftlichen Anforderungen zu praktizieren.

3.1.9 Konflikte zwischen öko-sozialen und finanziellen Zielen

Wertschöpfungsprozesse, die öko-soziale Aspekte deutlich berücksichtigen, erfordern häufig besondere finanzielle Spielräume. Diese werden von den StudienteilnehmerInnen prinzipiell zur Verfügung gestellt, denn das Gewinnmaximierungs-Prinzip ist außer Kraft gesetzt: *„Wir stellen das Kundenvertrauen voran, die Gewinnmarge ist eher zweitrangig“* und *„Aus Gewinn-Gesichtspunkten wird keine öko-soziale Entscheidung zurückgestellt. Die Balance von öko und sozial ist wichtig, wobei sozial, der Mensch, im Zweifel vorgeht“*.

Das betrifft Produkte und Prozesse: *„Ein Produkt, das zur Mission und Vision des Unternehmens passt und hohen Umsatz verspricht, aber bei der ökologische Fußabdruck oder die Arbeitsbedingungen nicht passen, wird nicht ins Sortiment aufgenommen.“* *„Wir benutzen bei konflikthaften Entscheidungen die Gemeinwohl-Matrix“*.

Wenn ein fortschrittliches Marken- oder Firmenimage entstanden ist, verpflichtet dies auch im Konfliktfall die finanziellen Erwägungen hintenan zu stellen: *„Wir entscheiden in der Regel pro Nachhaltigkeit, sowohl aus eigener Überzeugung aber auch veranlasst durch Kunden, die das einfordern. Die Kunden beobachten sehr genau, welche Entscheidungen wir treffen“*.

Die finanziellen Spielräume werden allerdings auch nicht überschritten: *„Wir machen alles, was wir ins finanziell leisten können“*. Manchmal fällt die Abwägung auch zu Lasten der öko-sozialen Aspekte aus: *„Wir haben Dienstwagen auf Gas-Basis angeschafft. Die Kompensation der CO2 Emissionen ziehen wir derzeit in Erwägung, aber eine CO2-Zertifizierung hat uns abgeschreckt, das war zu teuer“*. Diese letzte Äußerung zeigt, dass es bei Konflikten nicht nur eine Lösungsrichtung gibt.

Allerdings sind in vielen konventionellen Konzern-Unternehmen, die ebenfalls Nachhaltigkeit als Firmenziel postulieren, den Nachhaltigkeitsaktivitäten klare, finanziell begründete, Grenzen gesetzt. Alle Investitionen, die einen üblichen Amortisationszeitraum von 3-4 Jahren überschreiten, werden nicht getätigt. Diese Entscheidungslogik verbirgt sich oft hinter dem Postulat der Triple-Bottom-Line (Elkington 1997), nach der Ökonomie, Ökologie und Soziales gleichermaßen wichtig sind. Bei vielen Konzernen, die dies so formulieren, herrscht bei Entscheidungen meist das Primat der Ökonomie vor, sprich die finanziellen

Kriterien, geben den Ausschlag bei Entscheidungen (Kind 2012).

3.1.10 Beiträge zu gesellschaftlichen Initiativen

Während Unternehmen mit konventionellen Geschäftsmodellen danach trachten, staatliche Regulierung und Branchen-Verpflichtungen möglichst frei zu halten von verbindlichen und ehrgeizigen Standards, tragen die Unternehmen der Studie aktiv und initiativ dazu bei, soziale und ökologische Anforderungen, die ethisch begründbar sind, in die Wirtschaftspraxis zu integrieren. Sie betreiben ein Lobbying für fortschrittliche Praktiken und hoffen somit, zu ihrer Verbreitung beizutragen.

Dabei fördern sie u.a. die ethischen Geschäftsprinzipien in der Branche, wie die Global Alliance for Banking on Values, oder sie beeinflussen die Verbreitung von innovativen Produktionsmethoden, z.B. durch die Mitarbeit im Aufsichtsrat von Demeter oder im Forum Nachhaltiges Palmöl. Einige UnternehmerInnen engagieren sich zugunsten gesellschaftspolitischer Themen wie z.B. in der Initiative ‚KMU gegen TTIP‘. Themenbezogen wird auch die Kooperation mit NGOs aufgenommen z.B. mit der Clean Clothes Campaign, dem BUND oder der Gemeinwohl-Ökonomie.

Neben den Aktivitäten, die auf die Schaffung von ethisch konditionierten Märkten zielen, werden philanthropische Projekte betrieben, die Armutsabbau, Entwicklungshilfe oder Naturschutz zum Ziel haben, z.B. ein Fairtrade-Projekt mit KleinbäuerInnen in Madagaskar.

Die Beiträge der Unternehmen im gesellschaftlichen Rahmen gehen über das philanthropische Motiv hinaus. Das Unternehmen als guter Bürger verbessert vor allem die Produktionsbedingungen innerhalb der Branche und sorgt damit dafür, dass die Wirtschaft weniger als Problemverursacher und mehr als Problemlöser und Schaden-Vermeider wirkt.

4 Die institutionellen und menschlichen Voraussetzungen von Nachhaltigkeits-Innovationen

Die Unternehmen dieser Studie erbringen freiwillige Leistungen und vermeiden die Externalisierung von Umweltschäden. Wenn diese Geschäftspraktiken eine Chance auf Verallgemeinerung haben sollen, sind zwei Voraussetzungen erforderlich: erstens, die Praktiken müssen allgemein verbindlich werden, entweder durch Gesetze oder bindende Selbstverpflichtungen; und zweitens ist ein Bewusstseinswandel bei breiteren Bevölkerungsgruppen erforderlich. Dies wird im Folgenden näher erläutert.

4.1 Die gesellschaftlichen Wirkungen innovativer Geschäftsmodelle: Ende der Externalisierung

In den letzten Jahrzehnten waren Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) entscheidende Impulsgeber und warnende Instanzen, die auf schädliche, oft unbeabsichtigte Neben- oder Folgewirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeiten hingewiesen haben. Auch heute ist diese Rolle von NGOs nützlich und bedeutsam. Allerdings handeln sie meist im Re-Aktions-Modus und machen auf Schäden aufmerksam, die bereits eingetreten sind. Das ist eine wichtige Funktion in der Gesellschaft, weil sie die Unternehmen aufmerksam machen auf schädliche Neben- oder Folgewirkungen ihrer Tätigkeit. Konventionelle Unternehmen beachten diese Nebenwirkungen meist nicht, denn ihr Selbstverständnis geht vom Unternehmen als einer Gewinn erzielenden Organisation aus, die primär den InhaberInnen verpflichtet ist, eben der ‚Privatwirtschaft‘. Die Nebenwirkungen, die sich nicht direkt als materielle Einflüsse in der Kostenrechnung bemerkbar machen, werden ignoriert und in systemischer Konsequenz auf die Gesellschaft abgewälzt. Dieses Prinzip wird Externalisierung der Kosten genannt.

Die innovativen Geschäftspraktiken der Unternehmen in der Studie machen Externalisierungen zum Gegenstand der Unternehmenspolitik. Die Neben- und Folgewirkungen werden beachtet, bewertet und werden zum Gegenstand unternehmerischen Handelns. Dies ist eine epochale Innovationsleistung, denn sie bricht mit den Gewohnheiten der letzten Jahrzehnte, in denen die Externalisierung von Umwelt- und gesellschaftlichen Schäden gang und gäbe war und z.B. zur Quelle riesiger Reichtumsanhäufung bei den Unternehmens-EigentümerInnen in den extraktiven Industrien wurde.

Da Unternehmen über die Komposition ihrer Wertschöpfungsketten entscheiden und damit über das Ausmaß der Beschädigung von Ökosystemen, haben sie die Chance, es gleich richtig zu machen, und die Entstehung von Schäden von vornherein zu verringern, zu vermeiden oder zu kompensieren. Die innovativen Pionierunternehmen in der Studie zeigen, wie diese Chancen wahrgenommen werden können und vor allem, dass es im marktwirtschaftlichen Wettbewerb auch finanziell machbar und teilweise sogar sehr ertragreich ist.

4.2 Ethisch höherwertige Produkte brauchen ein ‚Level Playing Field‘

Höherwertige Lösungen in der Wertschöpfungskette verursachen oft höhere Kosten. Faire Löhne und gute Arbeitsbedingungen ermöglichen zwar auch eine höhere Produktivität, aber die wirtschaftlichen Spielräume sind schmal. Die Verbreitung von ethisch besser fundierten Produkten und Herstellungsweisen ist auch angewiesen auf KonsumentInnen, die diese höhere Werthaltigkeit schätzen und dafür bezahlen. In der Bevölkerung aller Industriegesellschaften entsteht zunehmend das Bewusstsein für die Bedrohung der menschenwürdigen Lebensgrundlagen und dieses Bewusstsein wird auch zunehmend in

Kaufentscheidungen spürbar, wenngleich auf einem noch niedrigen Nachfrageniveau.³

Rory McDonald (2015), Juniorprofessor an der Harvard Business School erklärt das Konzept des Level Playing Field wie folgt:

"One definition that stuck most [...] about constructing a level playing field was that you didn't want to have any market participants that had privileged access or undue influence on any sort of regulatory process. We want to make sure that all companies have the ability and motivation to pursue innovation and anything that impinges upon it means [...] a playing field that is not level."

Deshalb ist es erforderlich, dass staatliche Organe die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Umweltbewegung und die sozialen Forderungen von Menschenrechtsbewegungen in legale Mindestbedingungen umsetzen, die dann für alle Unternehmen gelten. Der Staat hat die Aufgabe, für gute Lebensbedingungen der gesamten Bevölkerung zu sorgen und muss schädliche Wirtschaftspraktiken minimieren und sanktionieren.

Die konventionellen Unternehmen pochen hier gerne auf die Freiwilligkeit der Leistungen und lehnen gesetzliche Regulierung ab. Wer Freiwilligkeit sagt, meint allerdings oft Beliebigkeit, wie die Tatsache zeigt, dass nur eine Minderheit von Unternehmen tatsächlich freiwillig tätig wird.⁴ Umweltfreundliches Wirtschaften ist eine existentielle Notwendigkeit für die Gesellschaft und kann nicht der freiwilligen Bereitschaft von WirtschaftsteilnehmerInnen überlassen bleiben. Das Beispiel der Steuerzahlungen zeigt dies sehr gut: alle Beiträge, die für die Existenz der Gesellschaft bedingend sind, müssen verbindlich geregelt werden und mit Sanktionen bei Nichtbefolgung belegt werden.

4.3 Die neue Qualität des Bewusstseins

Der Erlass von Gesetzen zum Schutz der Umwelt und der Menschenrechte muss eine weitere Hürde nehmen: die etablierten Machtverhältnisse müssen soweit bewegt werden, dass neue Ideen akzeptiert werden bzw. so stark unterstützt werden, dass sie gegenüber den etablierten Interessen eine Chance auf Durchsetzung haben. Dies ist keine selbstverständliche oder leichte Aufgabe für innovative Unternehmen, denn die Pfadabhängigkeit (Töpfer 2015) der wirtschaftlichen Interessengeflechte und der Wille, die wirtschaftlichen Interessen der Branche zu behaupten, auch wenn dies zu Lasten der Allgemeinheit geht, stellen erhebliche Beharrungsmomente und Hindernisse dar.⁵

3 Bio-Nahrungsmittel haben 2013 einen Marktanteil von 3,9 % (GfK 2014). Zugriff: 10.12.15 und Bio-Baumwolle hat 2014 einen Marktanteil von 1 % (Nipparel 2015).

4 Der Anteil der Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichten an deutschen Börsen: im DAX30 berichten 93 %, im MDAX 46 %, im SDAX 28 %, im TecDAX 10% (WeSustain GmbH 2015, S. 14)

5 Siehe die Bankenkrise der Jahre 2007 und 2008 oder die durch Exxon geleistete Finanzierung von WissenschaftlerInnen, die Zweifel an der Verursachung der globalen Erwärmung durch die Verbrennung fossiler Energieträger säen.

Dennoch, die menschliche Kreativität und Durchsetzungskraft ist unerschöpflich und neue Gefahren und Chancen finden immer wieder einen geeigneten Kanal der Artikulation, gefolgt von der Organisierung der ProtagonistInnen. Es gibt offenbar simultane Einsichten und Bewusstseinsprozesse, die sich in Zivilgesellschafts-Organisationen, progressiven Unternehmen und engagierten KonsumentInnen gleichermaßen zeigen und Innovation ermöglichen. Innovationen, die gesellschaftliche Gewohnheiten ändern, beginnen immer mit Minderheiten. Denn um sich gegen den Mainstream zu stellen, bedarf es eines tiefgehenden Einsichtsvermögens und ethischer Überzeugungen, zu denen im ersten Zugang nur eine Minderheit fähig ist. Lawrence Kohlberg hat in seinen Arbeiten zur Entwicklung moralischer Reife wissenschaftlich nachgewiesen, dass die beiden post-konventionellen Stufen der Reife, von denen sich die erste auf einen Gesellschaftsvertrag bezieht und die zweite universell gültige Menschenrechte anerkennt, nur einer kleinen Minderheit aller Menschen zugänglich sind; in seinen Studien waren es rund 5 % (Kohlberg 1969, 1971, 1996). Kohlbergs Beobachtungen werden unterstützt durch die Wahrnehmung, dass die Frauenbewegung, der Kampf für Nicht-Diskriminierung von Rassen und sexuellen Orientierungen, die Bio-Landwirtschaft, alternative Antriebe in der Automobil-Industrie etc. als von Minderheiten getragene Initiativen begonnen haben, die von AkteurInnen der etablierten Ordnung zunächst bekämpft wurden. Erst wenn einer größeren Zahl von Menschen die Vorteile klar werden, besteht eine Chance auf allgemein anerkannte Legitimität, die manchmal eine legale Form gewinnt.

Der Mensch kann als ein fehleranfälliges Geschöpf begriffen werden, das von der Erfahrung existentieller Unsicherheit geprägt ist und sich in Über- und Unterordnungsstrukturen flüchtet, um sein Überleben zu sichern (Zohar und Marshall 2004, Hofielen 2014). Solidarisches, gleichberechtigtes Verhalten ist die Ausnahme. Es ist die Aufgabe der Menschheit, zivilisierte Gesellschaften, legale Institutionen und demokratische Rechtsstaaten zu schaffen, die allen Gesellschaftsmitgliedern menschenwürdige Lebensbedingungen in Gegenwart und Zukunft ermöglichen.

Diesen Einsichten entsprechen die innovativen Geschäftsmodelle und –praktiken der Unternehmen in der Studie. Sie gestalten die Unternehmenstätigkeiten zum Nutzen aller Beteiligten im Wertschöpfungsprozess und sie beachten die Funktionsfähigkeit der ökologischen Systeme. Sie wirken mit an der Durchsetzung menschenwürdiger Wirtschaftspraktiken.

5 Maximen der nachhaltigen Innovation

Die Einsichten und Handlungen der Unternehmen in der Studie sind zukunftsweisend und können bei Beachtung der ethisch inspirierten Voraussetzungen von allen Unternehmen in allen Branchen aufgegriffen werden. Die grundsätzlichen Veränderungen im Geschäftsmodell erlauben und ermöglichen eine Vielzahl von Innovationen in allen Funktionsbereichen der Unternehmen. Die Durchlässigkeit des Unternehmens

gegenüber den Aufgaben und Ansprüchen, die in der Gesellschaft mit dem Ziel diskutiert werden, der gegenwärtigen Generation und allen künftigen Generationen menschenwürdige Lebensbedingungen zu sichern, führt zu Transformations-Brücken-Strategien, die von allen Unternehmen nachgeahmt werden können. Hauptsächlich geht es um Innovationen der Ressourcen-Nutzung. Schadstoff-emittierende, nicht nachhaltige Ressourcen müssen durch erneuerbare und schadstoffarme Ressourcen ersetzt werden.

Die **erste Maxime** der Innovations-Strategie heißt: **Zero Footprint**. Die Umwelt darf nur weiterhin belastet werden im Ausmaß der Erneuerungsfähigkeit bzw. der Schadstoff-Verarbeitungskapazität der Ökosysteme. Geeignete Technologien sollten erneuerbare Rohstoffe, erneuerbare Energien, Kreislaufwirtschaft und Recycling unterstützen. Schadensverursachende Produktlinien müssen transformiert oder eingestellt werden. Die wirtschaftliche Machbarkeit dieser Umstellung bedarf besonderer Kreativität und Entschlossenheit. Je früher diese riskanten Geschäftsfelder adressiert werden, desto leichter ist die Transformation.

Die **zweite strategische Innovations-Maxime** verbessert in der **Lieferkette die Respektierung der Menschenwürde und reduziert die ökologischen Schäden**. Dies ist besonders wichtig bei Bezügen aus Ländern des globalen Südens. Aber auch in den USA und den europäischen Staaten gibt es Unternehmen, in denen die Belegschaft nicht gemäß der ILO-Konventionen eingesetzt wird. Das Aufschieben der innovativen Transformation wird häufig erkaufte mit großen Reputationsrisiken und immensen Reputationsschäden, wenn die Öffentlichkeit darauf aufmerksam wird. Die größten Risiken bestehen in der Rohstoff-Extraktion, der Agro- und Lebensmittelindustrie, der Textil- und in der Elektronik-Industrie. Die Zusammenarbeit mit fortschrittlichen Branchenverbänden und NGOs ist sehr empfehlenswert, denn der Spielraum der Einflussnahme ist speziell für kleinere Unternehmen eng.

Die **dritte strategische Innovations-Maxime** nutzt die **Innovationsbereitschaft der MitarbeiterInnen**. Bei Unternehmen mit stark ausgeprägten Hierarchien und dominanten Spitzenfiguren besteht das Risiko der Abschottung gegenüber neuen Geschäftsentwicklungen und ein Verpassen der rechtzeitigen Erneuerung. Neben diesem Risiko mangelnder Anpassungsbereitschaft können Unternehmen, die vorwiegend 'top-down' funktionieren, viele Ideen und kreative Beiträge der MitarbeiterInnen nicht aufgreifen. Investitionen in Forschung und Entwicklung sind wichtig, um innerhalb der bestehenden Geschäftsmodelle nachhaltigkeits-getriebene Verbesserungen zu erreichen. Daneben bedarf es allerdings auch einer innovations-freundlichen Unternehmenskultur. Innovative Organisationsformen ermöglichen Selbstorganisation und nehmen Top-Hierarchieeinflüsse aus den täglichen Entscheidungen heraus. Soziokratie oder Holokratie sind Modelle der unternehmensinternen Entscheidungsfindung, die auf Selbst-

Organisation abzielen.⁶ Sie wurden bei innovativen Unternehmen entwickelt und verbreiten sich zunehmend. Dabei wird das volle Potenzial der Mitarbeitenden für die Organisation der Abläufe und die Innovation von Produkten und Geschäftsprozessen freigesetzt und Geschäftsmodell-Innovationen werden mit Ausgründungen unterstützt, das heißt der Ausgliederung von Betriebsteilen in gesonderte Unternehmen.

Die **vierte strategische Maxime** besteht in der **Kooperation mit KundInnen, die den fortschrittlichen Kurs des Unternehmens mit tragen**. Sie dienen als Kreativ-Partner und als frühe AnwenderInnen von innovativen Versionen der Produkte und Dienstleistungen.

Wenn ein Automobilhersteller heute die KundInnen befragen würde, welche Innovationen ihnen wichtig sind, ist fraglich, ob recyclingfreundliche, leichte, schwach motorisierte Fahrzeuge das Ergebnis wären. Denn die Kunden sind jahrzehntelang von der Industrie und ihrem Marketing trainiert worden auf Tempo, Design und Status. Insoweit ist die nachhaltigkeits-orientierte Innovation zunächst mit den KundInnen zu entwickeln, die genau diese Anliegen unterstützen. Sie sind die PartnerInnen für die Produkte der Zukunft. Aus Nachhaltigkeits-Überlegungen ist auch das Motiv der Suffizienz, des genügsamen Konsums der Produkte, in den Vordergrund zu stellen. Energie-Unternehmen informieren über Energie-Einsparungen, KleidungsherstellerInnen bieten Reparaturen an, Smartphones werden modular aufgebaut, was den Austausch einzelner Komponenten erlaubt. Die HerstellerInnen haben die Aufgabe, mit den KundInnen zukunftsfähige Konsumweisen zu entwickeln, um ihre eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Die **fünfte strategische Maxime** ist das Hineinwirken in die **politische Umgestaltung** der Branche und der Gesetzeslage. Die innovativen Unternehmen in der Studie kooperieren, um freiwillige und gesetzliche Standards auf ein Niveau zu heben, das die Rechte von Menschen und Natur schützt. Die KooperationspartnerInnen sind gleich- oder ähnlich gesinnte WettbewerberInnen sowie Unternehmen der vor- oder nachgelagerten Verarbeitungsstufen. NGOs sind aufgrund ihrer speziellen Kenntnisse und Fähigkeiten ebenfalls erwünschte PartnerInnen. Die Unternehmen in der Studie gründen Initiativen, zu denen sie auch konventionell handelnde Unternehmen einladen, um diese allmählich zu überzeugen. Sie wirken auf Branchenverbände, kommunale Wirtschaftsstrukturen und den Gesetzgeber ein, um ein Level Playing Field für fortschrittliche, innovative Praktiken zu schaffen. Dabei dienen die eigenen Geschäftsmodelle als Vorzeige-Modell und Hinweisgeber, wie die Transformation der gesamten Branche gelingen kann.

Die sog. Freie Marktwirtschaft, die es Unternehmen erlaubt, mit umweltschädlichen Praktiken Kostenvorteile zu erringen und damit Wettbewerber aus dem Feld zu schlagen, soll ersetzt werden durch

⁶ Mehr dazu unter <http://www.sociocratie.nl> und Boeke (1945) sowie <http://www.holacracy.org>.

das Prinzip der Ethischen Marktwirtschaft, in der die Markt-Teilnahme nur den Firmen gestattet ist, die keine Schäden an Mensch und Natur verursachen.

Diese Eingriffe in die unternehmerische Freiheit sind seit Beginn der Industrialisierung gang und gäbe und sehr häufig mit Abwehrkämpfen und großen Klagen der konventionellen Unternehmen verbunden. Die Einführung des 8-Studentages, die Vereinigungsfreiheit, aber auch technologische Neuerungen wie die Katalysatoren zur Abgasreinigung sind immer als Bedrohung dargestellt worden und haben sich im Nachhinein als Segen erwiesen.

Wir stehen vor einer Vielzahl von neuen Herausforderungen, für die innovative Firmen schon in den Startlöchern stehen. Das Anthropozän ist das Innovationsmotiv, das alle anderen Innovationsmotive, wie die Digitalisierung, die Sozialen Medien, die Globalisierung u.a. überformt und dominiert. Und dominieren muss, wenn die Menschheit die Lebensbedingungen auf diesem Planeten in ungefähr der Qualität erhalten will, die heute existiert.

Die grundlegende Innovation sind neue Geschäftsmodelle, aus denen die vielfältigen Ideen sprießen können. Das allmähliche ‚mainstreaming‘ dieser Geschäftsmodelle wird den Charakter der Wirtschaftsordnung verändern, so viel Voraussage sei gewagt. Die Einschätzungen, inwieweit damit eine Systemveränderung verbunden ist, gehen auseinander. Manche AkademikerInnen hoffen, dass Nachhaltigkeit in die konventionelle Wirtschaft integriert werden kann: "Somit wird durch eine klar betriebswirtschaftlich aufgesetzte CSR-Strategie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht und die langfristige Gewinnerzielung abgesichert." (Schmidpeter 2014, S. 1231). Elkington und Zeitz (2014, S. 186) hingegen erklären "we're no longer simply talking about responsibility and accountability but also about the increasingly urgent need for system change". Klar ist, wenn aus der Freien Marktwirtschaft eine Ethische Marktwirtschaft wird, mutiert der heute verbreitete Typ des Kapitalismus, in dem Unternehmen ego-zentrisch die Interessen der Eigentümer als Priorität verfolgen, in einen Kapitalismus, der ethisch fundierte Geschäftsmodelle hervorbringt, die allen WirtschaftsteilnehmerInnen inklusive der Natur dienen. Und das wird letztlich nicht zum Schaden der Unternehmens-EigentümerInnen sein.

6 Literatur

- Anderson, R. (2009). Confessions of a Radical Industrialist – How Interface proved that you can build a successful business without destroying the planet. Random House UK eBook.
- Boeke, K (1945): Sociocracy – Democracy as it might be. <http://worldteacher.faithweb.com/sociocracy.htm>. Zugegriffen am 17. Dezember 2015.
- Crutzen, P. J., Stoermer, E. F. (2000): The “Anthropocene“. <http://www.igbp.net/download/18.316f18321323470177580001401/1376383088452/NL41.pdf>. Zugegriffen am 10. Dezember 2015.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Elkington, J., Birchall, A., Arratia, R. (2014). Interface – the Untold Story of Mission Zero in europe. http://volanscom.c.presscdn.com/wp-content/uploads/2015/01/1586_volans_interface_24_lo-res.pdf. Zugegriffen: 15. Dezember 2015.
- Europäische Kommission (2014). 2030 climate and energy goals for a competitive, secure and low-carbon EU economy. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-54_en.htm. Zugegriffen: 15. Dezember 2015.
- GfK (2014): GfK compact 2014/09. http://www.gfk-verein.org/sites/default/files/medien/1/dokumente/1409_bio-trend_download.pdf. Zugegriffen am 10. Dezember 2015.
- Hofielen, G. (2014): Von der Fähigkeit, eine humane, nachhaltige Wirtschaft zu schaffen. http://daten2.verwaltungsportal.de/dateien/seitengenerator/faehigkeit_zum_guten_hmp_102014.pdf. Zugegriffen am 9. Dezember 2015.
- Hofielen, G. (2015): Progressive Unternehmensführung. Eine Qualitative Studie zu wesentlichen Elementen der fortschrittlichen Unternehmensführung. http://www.unternehmensgruen.org/wp-content/uploads/2015/10/Studie_Progressive_Unternehmensstrategien102015.pdf. Zugegriffen: 31. Oktober 2015.
- Kant, I. (1781): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Bd.4: Kritik der reinen Vernunft (1. Aufl. 1781). Berlin: de Gruyter,.
- Kind, C. (2012): Klimabilanzen der DAX-Unternehmen. <http://daten2.verwaltungsportal.de/dateien/seitengenerator/hmcdelpklimabilanzendax3020072010.pdf>. Zugegriffen: 10. Dezember 2015.
- Kohlberg, L. (1996): Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- McDonald, R. (2015): Finding a Level Playing Field. <http://www.economistinsights.com/technology-innovation/analysis/finding-level-playing-field/multimedia>. Zugegriffen am 15. Dezember 2015.
- Nipparel (2015): Zahlen und Fakten: Was ihr schon immer über Bio-Baumwolle wissen wolltet <https://www.nipparel.com/bio-baumwolle-zahlen-und-fakten>. Zugegriffen am 12. Dezember 2015.
- Schmidpeter, R. (2014): CSR als betriebswirtschaftlicher Ansatz, in: Schneider, A., Schmidpeter, R.: Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2. Auflage. Springer: Berlin Heidelberg.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. Journal on Electronic Markets 8, 3- 8.
- Töpfer, K. (2015): Märkte wieder in den Dienst der Menschen stellen. <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-nachhaltigkeit/2015/2015-10-08/maerkte-wieder-in-den-dienst-der-menschen-stellen-7-carl-von-carlowitz-vorlesung-mit-klaus-toepfer/print/>. Zugegriffen: 12. Dezember 2015.
- World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>. Zugegriffen: 15. Dezember 2015.
- Zohar, D., Marshall, I. (2004). Spiritual Capital: Wealth We Can Live by. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.