TECHNISCHE UNIVERSITÄT
CHEMNITZ

Geschäftsmodellentwicklung durch suffizienzfördernde Maßnahmen und eine Orientierung an der Gemeinwohl-Bilanz

Von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der

Technischen Universität Chemnitz genehmigte

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

doctor rerum politicarum

(Dr. rer. pol.)

Vorgelegt von

Patrick Stumpf, MBA

Geburtsjahr: 1991

Erstprüferin:	Univ.-Prof. Dr. Marlen Gabriele Arnold
Zweitprüfer:	Univ.-Prof. Dr. Sebastian Gechert
Tag der Einreichung:	31.01.2023
Tag der Verteidigung:	14.06.2023
Veröffentlichungsjahr:	2023
Zitierlink:	https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa2-861486

Bibliografische Beschreibung

Stumpf, Patrick

„Geschäftsmodellentwicklung durch suffizienzfördernde Maßnahmen und eine Orientierung an der Gemeinwohl-Bilanz“

Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz

Professur BWL - Betriebliche Umweltökonomie und Nachhaltigkeitsmanagement

Dissertation, 2023

Seitenzahl: 149

Anzahl der Abbildungen: 31

Anzahl der Tabellen: 16

Referat

In dieser Dissertation wird untersucht, inwiefern eine Orientierung an der Gemeinwohl-Bilanz suffizienzfördernde Maßnahmen im Rahmen der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen beeinflusst. Dazu werden zunächst mithilfe eines Literatur-Reviews die Auswirkungen einer Orientierung an der Gemeinwohl-Ökonomie und der Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz auf Geschäftsmodelle erforscht. Anschließend findet mithilfe einer Interview-Studie einer Untersuchung statt, welche Potenziale und Herausforderungen sich bei einer Implementierung suffizienzfördernder sowie sozial-ökologischer Maßnahmen auf Geschäftsmodelle ergeben. Die Ergebnisse münden in einer Aufstellung eines Phasenmodells zur Transformation von Geschäftsmodellen zu einem höheren Grad an Nachhaltigkeit, Suffizienz und Gemeinwohl.

Schlagworte

Gemeinwohl-Bilanz, Gemeinwohl-Ökonomie, Geschäftsmodellentwicklung, Suffizienz, Maßvoller Konsum

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS ..... **III**

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS ..... **V**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS ..... **VI**

TABELLENVERZEICHNIS ..... **VII**

1 Einleitende Betrachtung **1**

1.1 Suffizienz als Umsetzungsstrategie einer Nachhaltigen Entwicklung 1

1.2 Geschäftsmodelle und deren Transformationsprozess zu mehr Nachhaltigkeit 6

1.3 Kernelemente der Gemeinwohl-Ökonomie und der Gemeinwohl-Bilanz 9

1.4 Zielsetzung und Forschungsfragen 13

1.5 Methodisches Design und Aufbau der Arbeit 16

2 Grundlagen suffizienzbasierter Geschäftsmodelle **19**

2.1 Suffizienzbasierte Geschäftsmodelle in Theorie und Praxis 19

2.2 Sufficiency Business Model Innovation 23

2.3 Kommunikation zu maßvollem Konsum und Greenwashing 29

3 Systematische Literaturanalyse zu Auswirkungen der Gemeinwohl-Bilanz auf Geschäftsmodelle **32**

3.1 Vorgehensweise nach Prisma-Flow-Chart 32

3.2 Einbezogene Quellen 37

4 Geschäftsmodellentwicklung durch die Gemeinwohl-Bilanz **43**

4.1 Berührungsgruppen und Charakteristik gemeinwohlbilanzierender Unternehmen 43

4.2 Anwendung im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung 48

4.3 Führung und Steuerung der Unternehmen 54

4.4 Unternehmensentwicklung und Rentabilität 58

4.5 Kritische Würdigung der Gemeinwohl-Bilanz 64

4.6 Zwischenfazit 69

5 Methodisches Vorgehen zur Durchführung einer Interview-Studie **72**

5.1 Untersuchungsplan 72

5.2 Aufstellung des Interview-Leitfadens 73

5.3 Interview-Teilnehmende und Durchführung der Interviews 79

5.4 Datenaufbereitung und qualitative Analyse 85

6 Geschäftsmodellentwicklung durch suffizienzfördernde Maßnahmen 89
6.1 Status Quo der Teilnehmenden und ihrer Geschäftsmodelle 89
6.1.1 Art und Weise der Entsorgung der Produkte.....89
6.1.2 Grundverständnis zu maßvollem Konsum 90
6.1.3 Verankerung und Auseinandersetzung von Suffizienz im Geschäftsmodell.....92
6.2 Chancen- und Risikoanalyse suffizienzfördernder Maßnahmen.....96
6.2.1 Nutzungsverlängerung der Produkte, einfachere Reparierbarkeit und bessere Recyclefähigkeit 96
6.2.2 Tauschen und Teilen der Produkte 100
6.2.3 Interne Maßnahmen und Controlling.....103
6.3 Nachfragereduzierung und Renditeverzicht.....107
6.3.1 Kommunikation zu maßvoller Nutzung.....107
6.3.2 Nachfrage und Rendite in Gemeinwohl-Ökonomie-Unternehmen 111
6.3.3 Rahmenbedingungen 113
6.4 Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz.....116
6.4.1 Voraussetzungen und Veränderungen.....116
6.4.2 Erfahrungen bei der Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz.....118

7 Entwicklung des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz durch die Gemeinwohl-Bilanz 121
7.1 Werteverständnis als Bindeglied zwischen Gemeinwohl-Bilanz und Suffizienz121
7.2 Gemeinwohl-Bilanz – Aufwand und Nutzen 124
7.3 Geschäftsmodellentwicklung zur mehr Suffizienz in Phasen 127
7.4 Transformationstreiber und Barrieren 131
7.5 Transformationsmodell und praktische Implikationen 137

8 Limitation und Methodenkritik 142

9 Fazit und Ausblick.....145

LITERATURVERZEICHNIS VIII

ANHANG.....XXIII

QUELLEN XXV

SELBSTSTÄNDIGKEITS- UND EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG..... XXVI

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CSR	Corporate Social Responsibility
EU	Europäische Union
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GIVUN	Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRI	Global Reporting Initiative
GWB	Gemeinwohl-Bilanz
GWÖ	Gemeinwohl-Ökonomie
HRM	Human Resource Management
Hg.	Herausgeber
KMU	Kleine und Mittelständische Unternehmen
KKMU	Keinst-, Kleine und Mittelständische Unternehmen
NPO	Non-Profit-Organisationen
o. Ä.	oder Ähnlichem
QDA	Qualitative Datenanalyse
SGD	Sustainable Development Goals
sog.	Sogenannte
u. a.	unter anderem
VfGWÖ	Verein für Gemeinwohl-Ökonomie
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1-1: Entkopplung Lebensqualität vom Naturverbrauch 4
Abbildung 1-2: Geschäftsmodell - Kernelemente 7
Abbildung 1-3: Stadien transformierter Geschäftsmodelle nach Schaltegger et al. (2012).....8
Abbildung 1-4: Arbeitsebenen der Gemeinwohl-Ökonomie 10
Abbildung 1-5: Gemeinwohl-Matrix 12
Abbildung 1-6: Untersuchungsgegenstände der vorliegenden Arbeit 13
Abbildung 1-7: Forschungsfrage (I) Wirkbeziehung der Gemeinwohl-Bilanz auf Geschäftsmodelle 15
Abbildung 1-8: Forschungsfrage (II) Wirkbeziehung der Suffizienz im Sinne der GWÖ auf Geschäftsmodelle 16
Abbildung 1-9: Methodisches Design der vorliegenden Arbeit.....18
Abbildung 2-1: Gängige Konzepte der 4E's nach Sachs (1993) anhand der Literatur..20
Abbildung 2-2: Paradigmen-Weiterentwicklung im Bereich der industriellen Nachhaltigkeit 23
Abbildung 2-3: Abfallhierarchie und mögliche Geschäftsmodell-Innovationen.....25
Abbildung 3-1: Zielsetzung der Forschungsfrage (I) 32
Abbildung 2-2: PRISMA-Flow-Chart.....37
Abbildung 3-3: Anzahl der Publikationen nach dem Jahr der Erscheinung.....38
Abbildung 3-4: Anzahl der Publikationen nach dem Dokumententyp.....39
Abbildung 3-5: Anzahl der Publikationen nach Zeitschrift 39
Abbildung 3-6: Angewandte Methode 40
Abbildung 3-7: Anzahl der Publikationen nach Kategorie 41
Abbildung 3-8: Anzahl der Publikationen nach Kategorie und Erscheinungsjahr.....42
Abbildung 4-1: Business Model Canvas.....58
Abbildung 4-2: Ecogood Business Canvas 59
Abbildung 4-3: Die Anforderungen der Gemeinwohl-Matrix übersetzt in gängige Konzepte und Begriffe 66
Abbildung 4-4: Gemeinwohl-Bilanz und 17 SGDs.....68
Abbildung 5-1: Zielsetzung der Forschungsfrage (II) 73
Abbildung 5-2: Halb-strukturierter Interview-Leitfaden 79
Abbildung 5-3: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse 86
Abbildung 6-1: Abfallpyramide und die Hauptprodukte der untersuchten Unternehmen90
Abbildung 7-1: Geschäftsmodellentwicklung zu mehr Suffizienz in Phasen 130
Abbildung 7-2: Handlungsempfehlung zur Kommunikation zu maßvollem Konsum ...135
Abbildung 7-3: Phasenmodell der Transformation des Geschäftsmodells durch eine Gemeinwohlorientierung 140

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 2-1: Circular Strategies within the production chain 24
Tabelle 2-2: Überblick über Archetypen von Product-Service-Systems.....27
Tabelle 3-1: Term-Matrix 34
Tabelle 4-1: Gemeinwohl-Bilanz und Balanced Scorecard - Überlegungen für eine Annäherung 57
Tabelle 4-2: Ökologische und soziale Auswirkungen durch die GWB.....62
Tabelle 5-1: Interview-Teilnehmende und Eignung als Interview-Partner*in.....83
Tabelle 5-2: Unternehmen der Interview-Teilnehmenden 84
Tabelle 5-3: Haupt- und Subkategorien des Codesystems erstellt mit MAXQDA.....88
Tabelle 6-1: Grundverständnis von maßvollem Konsum.....92
Tabelle 6-2: Kriterien suffizienzfördernder Produkte nach GWÖ 93
Tabelle 6-3: Verankerung von Suffizienz in Produkten/ Dienstleistungen und im Geschäftsmodell 94
Tabelle 6-4: Potenziale und Herausforderungen bei der Nutzungsverlängerung/ Reparierbarkeit und Recyclefähigkeit von Produkten 99
Tabelle 6-5: Potenziale und Herausforderungen beim Tauschen und Teilen der Produkte.....102
Tabelle 6-6: Maßnahmen und Controlling bei Sufficiency Business Model Innovation106
Tabelle 6-7: Erfahrungen und Voraussetzungen für die Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz 113
Tabelle 7-1: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (1965).....136

1 Einleitende Betrachtung

„Das umweltfreundlichste Produkt ist das, das Sie nicht gekauft haben.“ Joshua Becker

Diese Aussage polarisiert und dürfte bei einigen Unternehmer*innen Fragen hervorrufen, wie mit einem auf maßvollen Konsum ausgerichteten Geschäftsmodell das Bestehen am Markt gesichert werden kann. Es existieren bereits Unternehmen mit auf Nachhaltigkeit und auf Suffizienz ausgerichteten Geschäftsmodellen, die ihren Kund*innen vom Kauf neuer Produkte abraten und dafür Dienstleistungen im Bereich der Reparatur anbieten oder auf Miet- und Sharingmodelle abzielen (Sachs 1993, Bocken und Short 2016). Zu diesen Unternehmen zählt u. a. der Outdoor-Ausrüstungshersteller VAUDE (Vaude 2022a). Beim Blick auf die Website des Unternehmens treten zudem die Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie und die Gemeinwohl-Bilanz als Nachhaltigkeitsbericht in Erscheinung (Vaude 2022b).

Dieses Praxisbeispiel beinhaltet die drei Untersuchungsgegenstände der vorliegenden Arbeit: Suffizienz, Geschäftsmodell und Gemeinwohl-Bilanz. Die Grundlagen dazu werden nachfolgend dargelegt, um anschließend die Wirkbeziehungen aufzuzeigen, was zur Aufstellung der Forschungsfrage führt. Das Kapitel 1 endet mit der Erläuterung des methodischen Designs und einer Beschreibung über den Aufbau der Arbeit.

1.1 Suffizienz als Umsetzungsstrategie einer Nachhaltigen Entwicklung

Kaum ein anderes Thema ist so präsent wie das der Nachhaltigkeit. Die Ursprünge des Begriffes Nachhaltigkeit werden auf die deutsche Forstwirtschaft und Hans Carl von Carlowitz (1645-1714) zurückgeführt, um die Waldbestände durch die zunehmende Industrialisierung und die damit einhergehende fortschreitende Übernutzung zu sichern (Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestages 2004). Nach der Brundtland-Definition aus dem Jahr 1987 ergibt sich folgendes und allgemein anerkanntes Verständnis von Nachhaltigkeit:

> „Eine nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ (World Commission on Environment and Development 1987).

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung bezieht sich in seiner Definition von Nachhaltigkeit auf die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro von 1992:

> „Nachhaltigkeit oder nachhaltige Entwicklung bedeutet, die Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt werden. Dabei ist es wichtig, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – wirtschaftlich effizient, sozial gerecht, ökologisch tragfähig – gleichberechtigt zu betrachten. Um die globalen Ressourcen langfristig zu erhalten, sollte Nachhaltigkeit die Grundlage aller politischen Entscheidungen sein“ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2022a).

Gemäß des Deutschen Nachhaltigkeitsberichtes in seiner Aktualisierungs- bzw. Weiterentwicklungsauflage von 2021, herausgegeben von der Deutschen Bundesregierung, gilt folgendes Leitprinzip für Nachhaltigkeit:

> „[…] Den Bedürfnissen der heutigen sowie künftiger Generationen gerecht zu werden – in Deutschland sowie in allen Teilen der Welt – und ihnen ein Leben in voller Entfaltung ihrer Würde zu ermöglichen. Dafür bedarf es einer wirtschaftlich leistungsfähigen, sozial ausgewogenen und ökologisch verträglichen Entwicklung, wobei die planetaren Grenzen zusammen mit der Orientierung an einem Leben in Würde für alle (ein Leben ohne Armut und Hunger; ein Leben, in dem alle Menschen ihr Potenzial in Würde und Gleichheit voll entfalten können) die absolute äußere Beschränkung vorgeben“ (Bundesregierung 2021, S. 14).

Zur Bestimmung der Dimensionen wird meist das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit zugrunde gelegt (Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestages 2004). Dies wird im englisch-sprachigen Raum als Triple-Bottom-Line bezeichnet und bedeutet, dass ökonomische, ökologische und soziale Ziele gleichwertig behandelt werden sollen (Correia 2019). Durch die Betrachtung der einzelnen Ziele der Dimensionen wird das deutlich: „Im Vordergrund bei der Formulierung ökologischer Ziele steht der Erhalt bzw. die Wiederherstellung der vielfältigen Funktionen der Natur zum Nutzen der Menschen“ (Deutscher Bundestag 1998, S. 20). Gemäß dem Abschlussbericht der Enquete-Kommission von 1998 zielt ökonomische Nachhaltigkeit auf den Erhalt der marktwirtschaftlichen Ordnungen und den Erhalt der Wettbewerbsfunktionen ab, um die gesellschaftlichen Ziele wie soziale Gerechtigkeit, soziale Sicherheit und menschenwürdige Lebensbedingungen dauerhaft über Generationen hinweg zu ermöglichen (Deutscher Bundestag 1998).

Die Effizienz-, die Konsistenz- und die Suffizienzstrategie gelten als anerkannte Umsetzungsstrategien bzw. -prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung (Freimann und Walther 2012, Behrendt et al. 2018). Im Einzelnen bedeutet dies, dass Effizienz durch eine höhere Ressourcenproduktivität durch die Nutzung von Materie und Energie erreicht wird und dafür Investitionen in Technik und Organisationen notwendig sind (Linz 2004).

Konsistenz ist die Nutzung der Ökosysteme mit der Hilfe von naturverträglichen Technologien, ohne die Zerstörung der Stoffe und Leistungen der Ökosysteme (Linz 2004). Nach Freimann und Walther (2012, S. 188) sind konsistente Systeme solche, die sich „qualitativ und quantitativ in die Funktionsmechanismen der natürlichen Systeme einpassen und deren Quellen und Senken nur im Rahmen ihrer Regenerationsfähigkeiten in Anspruch nehmen“. Geschlossene Stoffkreisläufe bzw. „Cradle-to-cradle“-Ansätze werden dabei forciert (Linz 2004). Die Entwicklung konsistenter Systeme sollte neben der Substitution nicht nachwachsender Rohstoffe und weitreichender Effizienzsteigerungen durch grundlegende Änderungen der Konsummuster im Sinne der Suffizienz erfolgen (Freimann und Walther 2012). Suffizienz zielt auf einen geringeren Verbrauch der Produkte und Dienstleistungen ab (Linz 2004). Dies soll durch Nachfragereduzierungen erreicht werden (Linz 2004, Behrendt et al. 2018), verbunden mit „Verhaltensänderungen mit dem Ziel eines genügsameren Konsums“ (Ekardt 2016, S. 3). Suffizienz ist jedoch nicht zu verstehen als Verringerung der Lebensqualität (Linz 2004). Sofern physische Grundbedürfnisse befriedigt werden und eine Abkehr von der materialistischen Konzeption des guten Lebens stattfindet, müssen Menschen durch maßvollen Konsum nicht unglücklicher werden (Stengel 2011).

Nach Stengel (2011, S. 343) ist die Lebenszufriedenheit „dort am größten, wo sich der einzelne Mensch von einem intakten Netzwerk mitmenschlicher Beziehungen getragen fühlen kann und der Graben zwischen den verschiedenen Einkommensschichten nicht zu groß ist“. Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften wird zur Erläuterung des Potenzials, welches in einer suffizienten Lebensweise steckt, das Modell der Entkopplungen von Schneidewind und Palzkill (2012) hergenommen. Die Entkopplung der Lebensqualität vom Umweltverbrauch ist auf zwei Ebenen möglich und wird als Entkopplung erster und zweiter Ordnung beschrieben (Schneidewind und Palzkill 2012): die Entkopplung der Güterproduktion (in der Abbildung dargestellt als ökonomisches Wachstum) vom Naturverbrauch durch technologische Effizienzmaßnahmen und Konsistenz oder die Entkopplung der Lebensqualität von der Güterproduktion durch Suffizienzstrategien (Schneidewind und Palzkill 2012). Nachstehende Abbildung zeigt das beschriebene Entkopplungsmodell von Schneidewind und Palzkill (2012) und soll das Potenzial aufzeigen, welches sich durch Suffizienz ergibt.

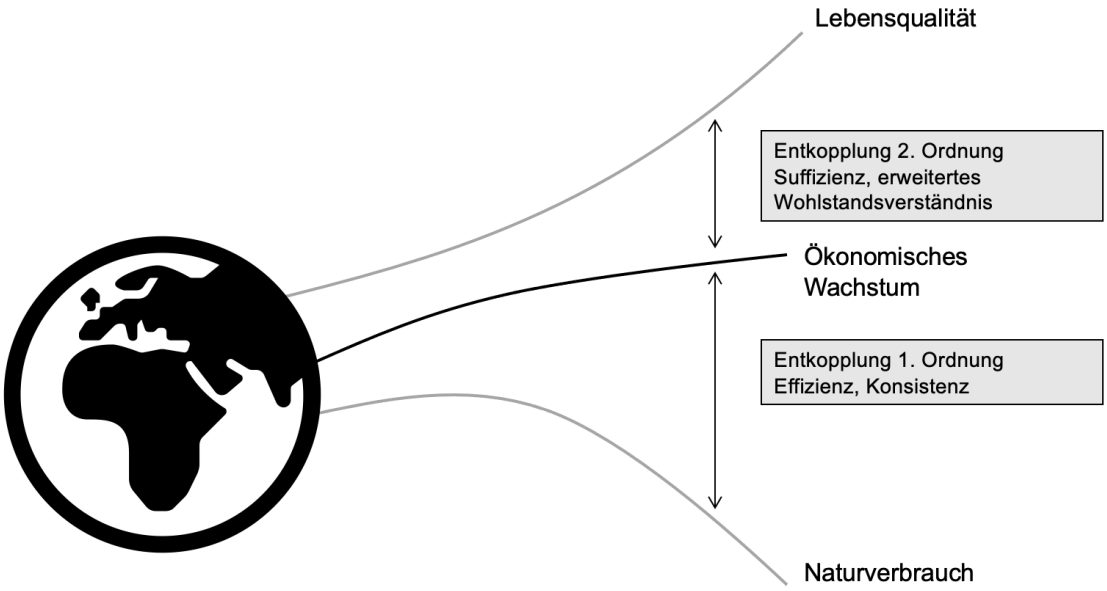


Abbildung 1-1: Entkopplung Lebensqualität vom Naturverbrauch

Quelle: In Anlehnung an die Entkopplungsarten nach Palzkill et al. (2015, S. 70)

Effizienz sowie Konsistenz werden im Bereich der industriellen Nachhaltigkeit eher aus der Perspektive der Angebotsseite oder aus Sicht der Produktion gesehen – Suffizienz hingegen wird als nachfrage- bzw. verbrauchsorientiert betrachtet (Bocken und Short 2016). Der Haupttreiber bei der Entkopplung liegt in einem neuen Umgang mit Konsum (Jackson 2017). Konkrete Suffizienzvorschläge beziehen sich nach Stengel (2011) daher auf die ressourcen- und energieintensiven Konsum- und Lebensbereiche Ernährung (freiwillige Beschränkung bei der Wahl umweltbelastender Lebensmittel), Mobilität (Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Car-Sharing), Bauen und Wohnen (Verzicht auf Neubau, Verwendung von langlebigen Möbeln oder Second-Hand-Ware) sowie Konsum und Freizeitverhalten (Reparieren statt Neukaufen, keine Flugreisen, Bewusstsein bei Modetrends und Kleidung). Suffizienzstrategien sind in der Praxis und Literatur nach Stengel (2011) mit technischen (Umweltkrise wäre durch technische Innovationen abwendbar), ökonomischen (Kosten, die durch Konsumrückgang aus volkswirtschaftlicher Sicht verursacht werden), kulturellen (von Bürger*innen nicht gewollt), politischen (nicht mehrheitsfähig und damit Gefahr für soziale Ordnung) und liberalen Einwänden (Vorschreiben von Lebensweisen) konfrontiert. Die derzeitige gesellschaftliche Umsetzung suffizienten Handelns wird durch Barrieren verhindert, die seitens der Verbraucher*innen in fehlender Motivation und Information liegen, in der Angst vor Komfortverlust oder in dem Umstand, dass „das soziale Umfeld die eigenen, weniger konsumistischen Ansprüche nicht mitträgt“ (Speck 2016, S. 215). Gleichwohl lassen sich diese Einwände beheben: Ohne Verhaltensänderungen führt eine nur auf Effizienz ausgerichtete Strategie zum Mehrverbrauch von Produkten und Dienstleistungen (Linz

2004). Dies beschreibt den sogenannten „Rebound-Effekt“, der in der Literatur zwischen direktem und indirektem Rebound-Effekt unterschieden wird (Schneidewind und Palzkill 2012). Von erstem wird gesprochen, wenn durch die geringeren Kosten künftig mehr von einem effizient produzierten Produkt konsumiert wird, während der indirekte Rebound-Effekt dann auftritt, wenn durch die verringerten Konsumkosten dafür von einem anderen Gut mehr konsumiert werden kann (Schneidewind und Palzkill 2012). Aus Sicht der Unternehmen wird der Rebound-Effekt nicht nur negativ betrachtet, was u. a. durch Produktionsausweitungen anhand eingesparter Energiekosten begründet wird (Olliges et al. 2020). Eine allein auf Effizienz und Konsistenz ausgerichtete Strategie wird die Umweltprobleme nicht lösen können (Stengel 2011). Es wird dahingehend argumentiert, dass kurzfristige Ziele ökonomische und gesellschaftliche Vorteile, bspw. die Schaffung von Arbeitsplätzen bringen können, aber die langfristigen negativen Wirkungen um ein Vielfaches riskanter sind, sollten sich Suffizienzstrategien nicht durchsetzen (Stengel 2011).

Gemäß der Brundtland-Definition (1987) zielen Nachhaltigkeitsbestrebungen u. a. auf ein generationsfähiges gesellschaftliches Leben ab. Dazu dürfen bestimmte biophysikalische Schwellenwerte in der Natur nicht überschritten werden, um nicht unumkehrbare Kipp-Punkte zu erreichen (Rockström et al. 2009). Das bekannteste und bedeutendste Konzept stammt von Rockström et al. (2009): die Planetarischen Grenzen, die einen sicheren Handlungsspielraum darstellen, der es ermöglicht, den aktuellen Zustand in der Natur zu erhalten. Diese ökologischen Belastungsgrenzen betreffen die Treibhausgasemissionen, die Ozeanversauerung, das Ozonloch, den Stickstoff- und Phosphorkreislauf, den Süßwasserverbrauch, die Abholzung und andere Landnutzungsänderungen, das Artensterben, die Partikelverschmutzung der Atomsphäre sowie die Verschmutzung, die durch Chemikalien verursacht wird (Rockström et al. 2009). Bereits bei der Veröffentlichung der Studie im Jahr 2009 wurden drei der neun Dimensionen überschritten: Treibhausgasemissionen, biologische Vielfalt und Stickstoffzufuhr in die Biosphäre (Rockström et al. 2009). Da zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung 2009 noch nicht alle Grenzwerte definiert wurden, fand eine Ergänzung im Aktualisierungsbericht der Studie von 2015 statt. Dabei wurden für die Süßwassernutzung und die Veränderung der Landsysteme regionale Grenzen und global aggregierte planetarische Grenzwerte definiert (Steffen et al. 2015). Zunehmend belastet wurde 2015 die Unversehrtheit der Biosphäre, vormals Artensterben (Steffen et al. 2015). Neue wissenschaftliche Literatur nach Li et al. (2021) beschäftigt sich zudem mit einer Integration der planetarischen Grenzen in die nationale und internationale Politik mit dem Zweck einer nachhaltigen und gerechten Aneignung des Naturkapitals innerhalb der biophysikalischen Grenzen. Der aktuelle Bericht von 2022 beschreibt, dass nunmehr fünf Schwellenwerte überschritten wurden (Persson et al. 2022). Die Auswirkungen, die sich

durch neuartige Substanzen (vormals Verschmutzung durch Chemikalien), insbesondere durch Kunststoffe ergeben, erhöhen das Risiko um die Stabilität des Erdsystems (Persson et al. 2022). Als Gegenmaßnahen werden u. a. eine Forcierung von Stoffkreisläufen, Design für Recycling und die Festsetzung von Obergrenzen für Kunststoffe in der Produktion gefordert (Persson et al. 2022). Ein generationsfähiges gesellschaftliches Leben zu ermöglichen, hängt von Ländern, Unternehmen und Einzelpersonen ab (Li et al. 2021). Dabei ist auf die Umsetzungsstrategien einer nachhaltigen Entwicklung zu verweisen und die Bedeutung, die die Suffizienz in diesem Bereich erfährt: „Suffizienz kann ihre transformative Wirkung vor allem über kollektives Handeln erzielen“ (Speck 2016, S. 215). Nicht zuletzt kann eine Reduzierung des Konsums nicht nur die ökologischen Belastungen senken, sondern auch das persönliche Wohlbefinden steigern - dies ist das Ergebnis einer Umfrage mit 926 jungen amerikanischen Studierenden (Helm et al. 2019).

Nachdem die Grundlagen von Suffizienz als Umsetzungsstrategie einer nachhaltigen Entwicklung (Freimann und Walther 2012, Behrend et al. 2018) geschaffen wurden, wird im nächsten Abschnitt der betriebswirtschaftliche Fokus auf Geschäftsmodelle und deren Transformationsprozess zu mehr Nachhaltigkeit betrachtet.

1.2 Geschäftsmodelle und deren Transformationsprozess zu mehr Nachhaltigkeit

„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst“ (Osterwalder und Pigneur 2011, 18). Dabei sind die Kernelemente der gängigen Modelle im Zentralen identisch (Richardson 2008, Osterwalder und Pigneur 2011, Bocken et al. 2014, Gassmann et al. 2017). Eine Grundlage bekannter Forschungen zum Thema des Business Models stammt von Richardson (2008), der das Geschäftsmodell in drei Hauptbereiche unterteilt: Value Proposition (Leistungs- bzw. Werteversprechen der Kund*innen gegenüber), Value Creation and Delivery System (Wertschöpfung) und Value Capture (Werteerfassung). Nach Bocken et al. (2014) stehen bei dem Leistungsversprechen das Produkt bzw. die Dienstleistung sowie die Kund*innen-Segmente und -Beziehungen im Vordergrund, bei der Wertschöpfung werden die Schlüssel-Aktivitäten, -Ressourcen, -Partner*innen, -Technologien und -Kanäle betrachtet, die Werterfassung richtet sich an die Kostenstruktur und Zahlungsströme. Durch die Überschneidung einzelner Teilbereiche bilden die drei Kernelemente einen Rahmen für weitere wissenschaftliche Analysen. Einen Rahmen zeigt nachfolgende Abbildung.

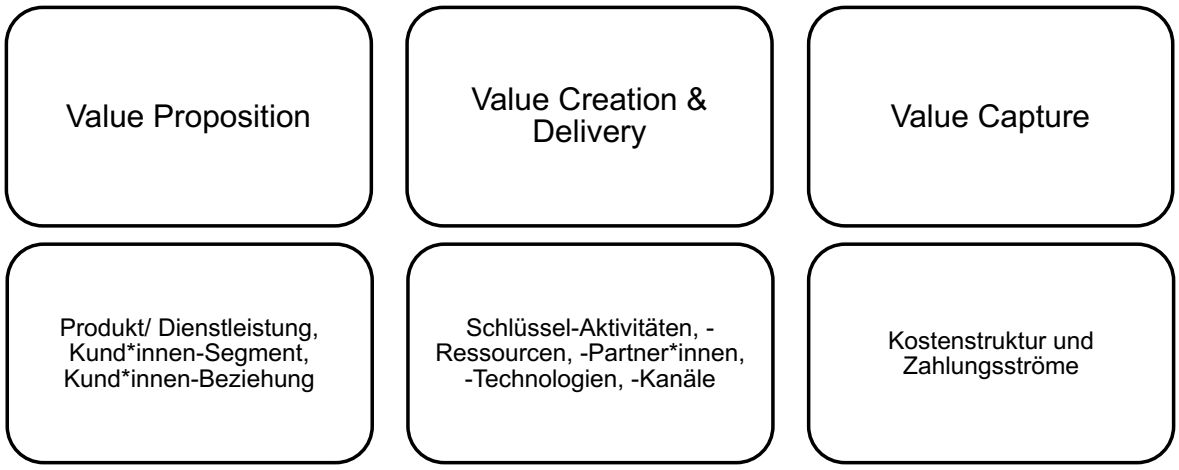


Abbildung 1-2: Geschäftsmodell - Kernelemente

Quelle: In Anlehnung an Richardson (2008), Osterwalder & Pigneur (2011), Bocken et al. (2014)

Nach Ahrend (2016) steht das Erreichen von ökonomischen Wertbeiträgen im Vordergrund der klassischen Geschäftsmodelle. Sofern die Unternehmen Geschäftsmodelle verfolgen, die zu einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und der Gesellschaft beitragen, kann dies als nachhaltiges Geschäftsmodell interpretiert werden (Lüdeke-Freund 2010). Nachhaltige Geschäftsmodelle unterscheiden sich dahingehend, dass sie relativ nachhaltiger sind als klassische (Ahrend 2016). Neben der Erzielung von ökonomischen Wertbeiträgen soll auch ein sozialer und ökologischer Nutzen erreicht werden (Ahrend 2016).

Derzeit sind diverse Typologien von nachhaltigen Geschäftsmodellen anerkannt. Bocken et al. (2014) teilen Geschäftsmodelle in drei Hauptkategorien ein: Technological, Social und Organisational. Die sogenannten Archetypen nach Bocken et al. (2014) zielen auf eine Kategorisierung und Erläuterung von Geschäftsmodell-Innovationen für Nachhaltigkeit ab. Die acht Archetypen lauten nach Bocken et al. (2014): Technological (Maximierung der Material- und Energieeffizienz, Wertschöpfung aus Abfall und Ersatz durch erneuerbare Energien und natürliche Prozesse), Social (Funktionalität statt Eigentum, Übernahme einer Stewardship-Funktion, und Förderung der Suffizienz) und Organisational (Umwandlung des Unternehmens für Gesellschaft und Umwelt und zuletzt die Entwicklung von Scale-up-Lösungen).

Die aktuelle wissenschaftliche Literatur beschäftigt sich mit der Transformation von Geschäftsmodellen in verschiedener Hinsicht: Nachhaltigkeit lässt sich bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen in jedem Wirtschaftsbereich integrieren (Ahrend 2016). Insbesondere Innovationen und Digitalisierung gelten als Treiber der Transformation, da durch die Digitalisierung und die Nutzung digitaler Technologien Geschäftsmodelle unter Berück-

sichtigung der Kernelemente transformiert werden können (Parida et al. 2019). Die Radikalität der Innovationen, die die Digitalisierung fördern, kann inkrementell, radikal oder in ihrer stärksten Ausprägung disruptiv erfolgen (Greenland 2019). Neben den Vorteilen der Digitalisierung für die Transformation von Geschäftsmodellen existieren Risiken, die in den Rebound-Effekten und den damit verbundenen Konsumsteigerungen liegen (Arnold und Fischer 2019).

Nachhaltige Geschäftsmodelle bestehen bereits, eine Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit vollzieht sich nach dem Internationalen Controller Verein ICV (2016) phasenweise in fünf Stufen: Mit steigenden Anforderungen an das Controlling sind zunächst in Stufe (I) ökologische Standards zu übertreffen, anschließend sollen in Stufen (II) bis (IV) Wertschöpfungsprozesse nachhaltig gestaltet, umweltfreundliche Produkte entwickelt und schließlich neue Geschäftsmodelle eingeführt werden; die Stufe (V) bildet die Schaffung neuer Märkte (Internationaler Controller Verein 2011). Clinton und Whisnant (2019) zeigen ebenfalls ein analoges Phasenmodell auf: Ausgehend von der Unternehmenswertsteigerung und einer Wertsteigerung für die Gesellschaft vollzieht sich die Transformation in drei Phasen (I) Prozess, (II) Produkt und (III) Geschäftsmodell.

Die transformierten Geschäftsmodelle können sich nach Schaltegger et al. (2012) in vier Stadien befinden und werden wie in nachstehender Abbildung dargelegt unterschieden:

1 **Business model adjustment** bezieht sich auf eine oder wenige Geschäftsmodellelementänderungen zur entsprechenden Verbesserung dieser Elemente.

2 **Business model adoption** mit der Anpassung einzelner Geschäftsmodellelemente zum Ziel, nicht hinter Marktstandards von Marktbegleitenden zu fallen.

3 **Business model improvement** findet statt, wenn das Element Value Proposition unberührt bleibt, jedoch Anpassungen an Value Creation oder Value Capture vorgenommen werden.

4 **Business model redesign** versteht die komplette Änderung aller Geschäftsmodellelemente, einschließlich des Werte-(Leistungs)versprechens. Beispielhaft ist Car-Sharing genannt.

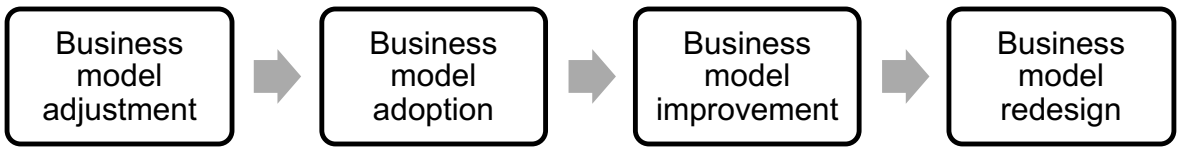


Abbildung 1-3: Stadien transformierter Geschäftsmodelle nach Schaltegger et al. (2012)

Quelle: In Anlehnung an Schaltegger et al. (2012)

Hier zeigt sich, dass Schaltegger et al. (2012) die Terminologie von Richardson (2008) und Osterwalder und Pigneur (2011) verwenden und besonderes Änderungspotenzial besteht, sofern das Leistungsversprechen des Geschäftsmodells berührt wird. Die beschriebenen Modelle im Bereich der Geschäftsmodelle sowie deren Transformation zu mehr Nachhaltigkeit werden im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit aufgegriffen und mit für die Wissenschaft und Praxis relevanten Elementen ergänzt und vertieft. Nachdem bisher die Grundlagen zur Suffizienz im Sinne eines maßvollen Konsums und die Grundlagen zu Geschäftsmodellen dargelegt wurden, richtet sich der folgende Abschnitt an den dritten Untersuchungsgegenstand, die Gemeinwohl-Bilanz aus der gleichnamigen Gemeinwohl-Ökonomie.

1.3 Kernelemente der Gemeinwohl-Ökonomie und der Gemeinwohl-Bilanz

In diesem Abschnitt werden die Gemeinwohl-Bilanz und die gleichnamige Gemeinwohl-Ökonomie betrachtet. Der Initiator Christian Felber gründete 2010 zusammen mit 15 Unternehmen aus Österreich, Südtirol und Bayern den Verein für die Gemeinwohl-Ökonomie (VfGWÖ 2022, Dolderer et al. 2021). Die Gemeinwohl-Ökonomie schlägt ein alternatives ethisches Wirtschaftsmodell vor, welches das Wohl von Menschen und Umwelt in den Vordergrund stellt (VfGWÖ 2022). Das Ziel der Gemeinwohl-Ökonomie ist eine Zweck- und Mittelumkehr: Die Erfüllung menschlicher Bedürfnisse soll der Zweck des Wirtschaftens sein und nicht das Gewinnstreben (Geld als Mittel) und bedingt sich durch gelingende Beziehungen zu anderen Menschen (VfGWÖ 2022). Daher ist die Grundaussage in der Gemeinwohl-Ökonomie, dass Konkurrenz durch Kooperation ersetzt und der Wettbewerb abgeschafft werden soll (Felber 2018). Bevor sich den Inhalten der Gemeinwohl-Ökonomie und ihrer Instrumente gewidmet werden soll, wird nachfolgend der Begriff des Gemeinwohls eingeordnet.

Unter ethischen Gesichtspunkten, die ihren Ursprung in über 2.000 Jahre alten Schriften von Plato, Aristolo und Cicero haben, ist im Gemeinwohlansatz das Wohl des Einzelnen mit dem Wohl der Gemeinschaft durch die gemeinsame Verfolgung von Werten und Zielen untrennbar verbunden (Pittz et al. 2019). „Der Ruf nach mehr Gemeinwohlorientierung in der Gesellschaft ist Ausdruck […] einer Lücke zwischen realem Gemeinwohlzustand und den individuellen Bedürfnissen, sich ein positives Bild von der Gesellschaft zu machen“ (Meynhardt 2016, S. 188-189). Es bestehen demnach mehrere Definitionen des Gemeinwohls. Die einschlägige Gemeinsamkeit ist das Wohl der Gemeinschaft (Deneulin und

Townsend 2007). Schmitt-Egner (2015, S. 83) definiert Folgendes: „ein dynamisches Gemeinwohlkonzept richtet sich auf das Ziel, die materielle und immaterielle Reproduktionsfähigkeit eines Gemeinwesens, seiner Glieder und Mitglieder durch Gemeinwohlfähige [sic!] Mittel und Maßnahmen aktuell und nachhaltig zu erhalten, zu steuern und zu entwickeln, ohne dabei die Reproduktionsfähigkeit anderer Gemeinweisen (und deren Mitglieder) zu gefährden“.

Nach Felber (2018) benötigt Gemeinwohl lediglich Definitionen für die Erfolgsmessinstrumente auf den drei Ebenen Investition, Unternehmen/ Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft (Felber 2018). Dies stellt die Arbeitsebenen der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung dar. Die linke Seite der nachstehenden Abbildung soll zeigen, in welcher Form sich Erfolg finanziell messen lässt. Die rechte Seite stellt die Alternativen dar, die die Gemeinwohl-Ökonomie vorschlägt (Felber 2018). Hierbei wird der Erfolg nicht finanziell gemessen, sondern anhand der Werte, die erzielt werden (VfGWÖ 2022). Als Alternative zum Bruttoinlandsprodukt schlägt die Gemeinwohl-Ökonomie ein Gemeinwohl-Produkt vor, das auf der gleichen (Makro-)Ebene berechnet und als Indikator für den Erfolg einer Volkswirtschaft dienen soll (VfGWÖ 2022). Dabei sollen Themen wie Nachhaltigkeit, Lebensqualität, Einkommensungleichheiten und Beiträge zur Gesellschaft gemessen werden (VfGWÖ 2022).

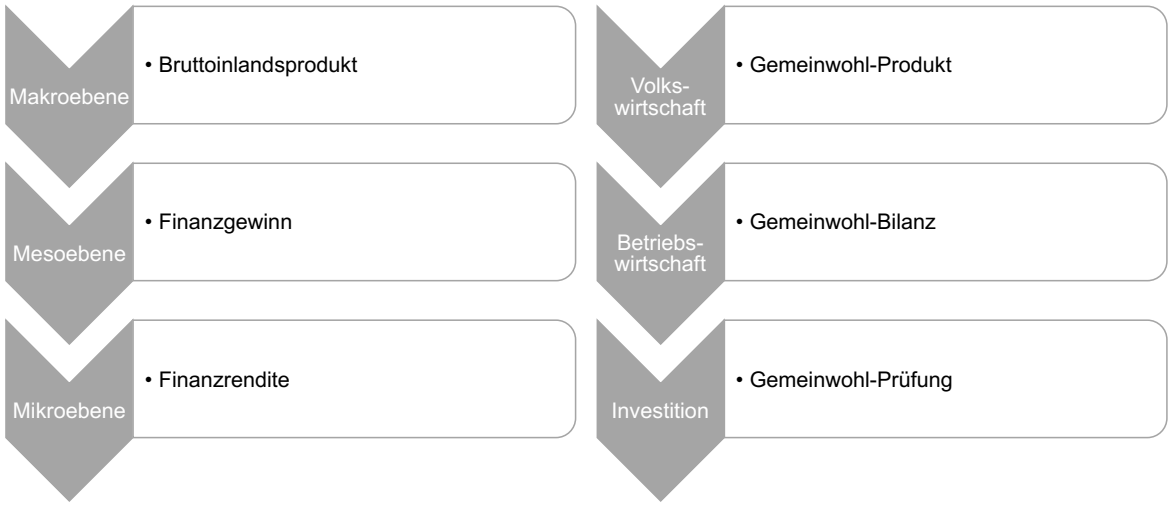


Abbildung 1-4: Arbeitsebenen der Gemeinwohl-Ökonomie
Eigene Darstellung nach dem Verein für Gemeinwohl-Ökonomie (2022)

Eine tiefgreifende Analyse der Gemeinwohl-Ökonomie aus volkswirtschaftlicher Perspektive ist in dieser vorliegenden Arbeit nicht vorgesehen. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, die sich für Unternehmen und Geschäftsmodelle durch eine Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz ergeben.

Da die Gemeinwohl-Ökonomie eine Veränderung des Marktmodells anstrebt, sollen alle Unternehmen und Kommunen verpflichtend eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen (VfGWÖ 2022). Die Gemeinwohl-Bilanz ist das Herzstück der Bewegung, sie liefert Denkanstöße und gibt den Unternehmen Handlungsempfehlungen, das eigene Wirtschaften zu hinterfragen und eine sozialere und ökologischere Betrachtung seiner Aktivitäten zu forcieren (Felber 2018). Diese Bilanz besteht aus dem Gemeinwohl-Bericht und der Gemeinwohl-Matrix in der aktuellen Version 5.0 (VfGWÖ 2017). Die Gemeinwohl-Matrix versteht sich als Modell zur Organisationsentwicklung, mit dem die unternehmerische Tätigkeit bewertet werden kann (VfGWÖ 2017). Das Ergebnis - zwischen 3.600 Minuspunkten bis 1.000 Pluspunkten - soll auf allen Produkten mit einer Farbskala gekennzeichnet werden: Je höher die Punktvergabe, desto höher sollen auch die Vorteile einer rechtlichen Behandlung für die Unternehmen sein (Felber 2018).

Die Gemeinwohl-Bilanz kann als Instrument gesehen werden, den sozial-ökologischen Beitrag und die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf die Berührungsgruppen *Lieferant*innen*, *Eigentümer*innen und Finanzpartner*innen*, *Mitarbeitende*, *Kund*innen und Mitunternehmen* sowie das *Gesellschaftliche Umfeld* des Unternehmens zu bewerten und zu messen (Felber 2018). Um die vier Werte *Menschenwürde*, *Solidarität und Gerechtigkeit*, *Ökologische Nachhaltigkeit* sowie *Transparenz und Mitentscheidung* messbar zu machen, existieren Handbücher mit entsprechenden Berichtsfragen und zu berichtenden verpflichtenden Indikatoren, die im weiteren Sinne als Kennzahlen fungieren (VfGWÖ 2017). Nachstehend ist die Gemeinwohl-Matrix 5.0 bestehend aus den 20 Berührungspunkten (A1 bis E4) abgebildet.

Werte/ Berührungsgruppe	Menschenwürde	Solidarität und Gerechtigkeit	Ökologische Nachhaltigkeit	Transparenz und Mitentscheidung
A: Lieferant*innen	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	A4 Transparenz und Mitbestimmung in der Zulieferkette
B: Eigentümer*innen & Finanzpartner*innen	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-Ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
C: Mitarbeitende	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Produkttransparenz
D: Kund*innen und Mitunternehmen	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten	D4 Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz
E: Gesellschaftliches Umfeld	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Abbildung 1-5: Gemeinwohl-Matrix

Quelle: In Anlehnung an Felber (2018), Verein für Gemeinwohlökonomie (2017, 2022)

Der Prozess zur Bilanzierung vollzieht sich in mehreren Schritten: Nach einer Orientierungsphase werden die Unternehmen als Mitglieder im Verein zur Gemeinwohl-Ökonomie geführt und beginnen anschließend mit der Erstellung des Gemeinwohl-Berichts (VfGWÖ 2022). Dazu sind je nach Unternehmensgröße die Handbücher zur Vollbilanz oder zur Kompakt-Version notwendig. Das Handbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 (Vollbilanz) enthält 448 Fragestellungen, 144 verpflichtende Indikatoren und erstreckt sich auf 114 Seiten (VfGWÖ 2017). In den Arbeitsbüchern zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 (2017) sind die Kriterien sowie Negativmerkmale aufgeführt: Jedes Kriterium ist nach fünf Stufen (Basislinie, Erste Schritte, Fortgeschritten, Erfahren und Vorbildlich) gegliedert und mit einer Punkteskala von 1 bis 10 skaliert. Die Basislinie bedeutet, dass alle gesetzlichen Anforderungen erfüllt werden, ein darüberhinausgehendes soziales und ökologisches Engagement der Unternehmen ist auf der Ebene der Basislinie nicht erkennbar (VfGWÖ 2017). Die Erstellung kann mithilfe eines Gemeinwohl-Beraters erfolgen oder in ausgewählten Peer-Gruppen (VfGWÖ 2022). Nach einer externen Prüfung, in der Regel in Form eines Audits, darf die Gemeinwohl-Bilanz, die den Gemeinwohl-Bericht und die -Matrix beinhaltet, veröffentlicht werden (VfGWÖ 2022).

Neben den Mitgliedsunternehmen existieren bereits Gemeinwohl-Gemeinden, u. a. Höxter (Martens 2020), diverse Akteur*innen-Kreise sowie ein Master-Studiengang, der sich den Inhalten der Gemeinwohl-Ökonomie annimmt (VfGWÖ 2022). Sofern in dieser vorliegenden Arbeit von gemeinwohlorientierten Unternehmen die Rede ist, sind damit Unternehmen

gemeint, die als Mitglied im Verein zur Gemeinwohl-Ökonomie zählen oder eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt haben.

1.4 Zielsetzung und Forschungsfragen

Nachdem in den vorangegangen Abschnitten die wesentlichen Grundlagen der drei Untersuchungsgegenstände der vorliegenden Arbeit betrachtet wurden, werden die Definitionen durch die nachfolgende Abbildung zusammenfassend dargestellt.

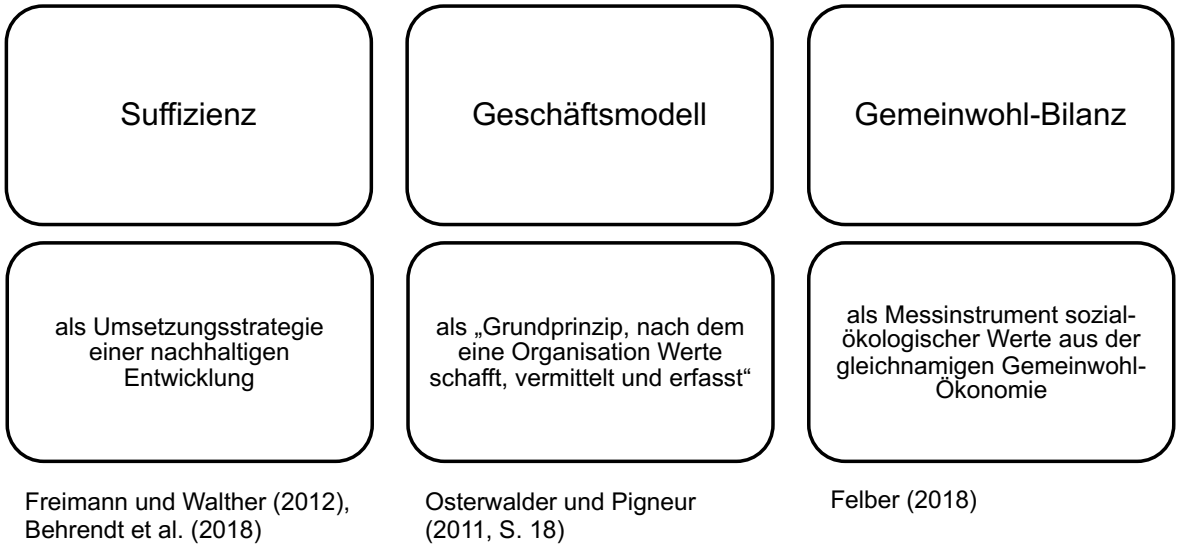


Abbildung 1-6: Untersuchungsgegenstände der vorliegenden Arbeit

Eigene Darstellung

Zwar zählt die Gemeinwohl-Ökonomie noch zu einer jungen Bewegung, kann aber zum Stand Oktober 2022 rund 1.000 Mitgliedsunternehmen vorweisen (VfGWÖ 2022). Durch die Sichtung der Handbücher, diverser Gemeinwohl-Bilanzen und Audit-Berichte (gemäß Anhang 1-1 Vaude, 1-2 Sonnentor, 1-3 Märkisches Landbrot) zeigt sich, dass nahezu alle Bereiche des Unternehmens betrachtet und die Handlungen bewertet werden. Eine Schnittmenge der Untersuchungsgegenstände dieser Arbeit sind die Hinweise, die die Gemeinwohl-Bilanz zu einer suffizienzfördernden Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen gibt (VfGWÖ 2017). Die Gemeinwohl-Ökonomie unterscheidet bei suffizienzfördernden Geschäftsmodellen zwischen Prinzipien der Nutzung (Tauschen, Teilen, Reparieren) und Prinzipien der Entsorgung (Recycling, Wiederverwertung, Aufbereitung) (VfGWÖ 2017): Produkte können demnach als suffizienzfördernd gelten, wenn sie langlebig, reparaturfreudig, kreislauffähig und entsorgungsgerecht sowie zeit- und modebeständig sind. Laut dem Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 - Vollbilanz (VfGWÖ 2017) wird maßvoller Konsum

gefördert durch: Wiederverwendbarkeit (Preisvorteile und Anreizsysteme für Reparaturen), Wiederverwertbarkeit (Cradle-to-Cradle, Verwendung gut trennbarer Materialien), Langlebigkeit (längere Gewährleistung oder Garantieansprüche), Serviceangebote (Sharing-Modelle, gemeinschaftlicher Nutzen) und Anreize zu ökologisch hochwertigeren Alternativen inkl. Hinweise dazu (bspw. werden Telefontermine statt Reisen oder Abraten von Käufen genannt). Über einzelne betriebswirtschaftliche unternehmerische Maßnahmen geben die gesichteten Gemeinwohl-Bilanzen und die Handbücher keinen Aufschluss.

In dieser Arbeit sollen aufgrund der Erfahrung mit dem Bilanzierungsprozess gemeinwohlorientierter Unternehmen suffizienzfördernde Maßnahmen im Rahmen der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells untersucht werden, was zur Aufstellung der übergeordneten Forschungsfrage führt.

Inwiefern unterstützt eine Orientierung an der Gemeinwohl-Bilanz suffizienzfördernde Maßnahmen im Rahmen der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells?

In welchem Umfang bzw. in welchen Phasen eine Geschäftsmodelltransformation zu mehr Nachhaltigkeit stattfindet, wurde in den Grundlagen durch den Internationalen Controlling Verein (2011), Schaltegger et al. (2012) und Clinton und Whisnant (2019) beschrieben. Jedoch existiert noch kein Modell, das die Veränderungen zu einem höheren Grad an Suffizienz durch eine Orientierung am Gemeinwohl aufzeigt. Die Suffizienzorientierung in der Gemeinwohl-Bilanz ist nur ein Teilbereich von 20 Berührungspunkten, was sich beim Blick auf die Gemeinwohl-Matrix zeigt (VfGWÖ 2017).

Der Fokus im ersten Teil dieser Arbeit liegt auf der betriebswirtschaftlichen Betrachtung der Geschäftsmodellentwicklung, die sich durch eine Erstellung oder Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz ergeben. Weiterhin besteht noch keine wissenschaftliche Darlegung in Form eines systematischen Literatur-Reviews über die Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, sofern sich Unternehmen mit der Gemeinwohl-Bilanz beschäftigen oder diese erstellen. Daher sollen die Grundlagen zur Geschäftsmodellentwicklung durch eine Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz als folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Forschungsfrage (I): Welche Auswirkungen haben die Gemeinwohl-Bilanz und eine Orientierung an der Gemeinwohl-Ökonomie auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen?

Die nachfolgende Abbildung stellt die Wirkbeziehung einer Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz auf die Geschäftsmodelle dar. Dazu werden die drei Kernelemente nach Richardson (2008) betrachtet, die Gegenstände der Untersuchung sein sollen.

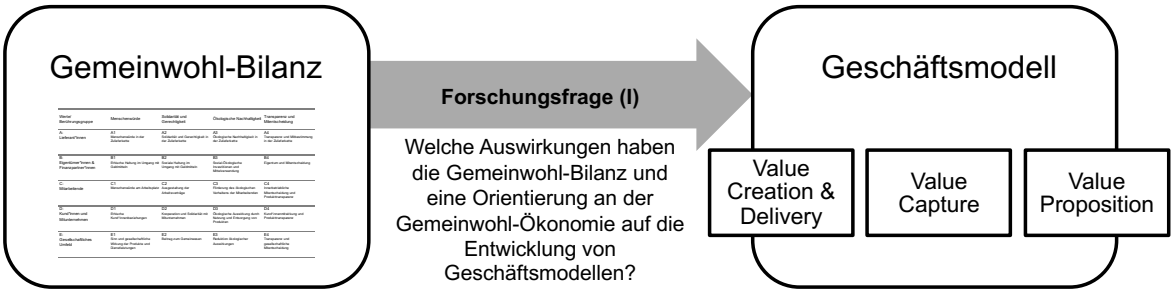


Abbildung 1-7: Forschungsfrage (I) Wirkbeziehung der Gemeinwohl-Bilanz auf Geschäftsmodelle
Eigene Darstellung

Aufgrund der Hinweise, die die Gemeinwohl-Bilanz zur Suffizienzorientierung anhand der Arbeitsbücher (VfGWÖ 2017) gibt, werden im zweiten Teil dieser Arbeit die Potenziale und Herausforderungen untersucht, die sich durch eine Implementierung suffizienzfördernder und sozial-ökologischer Maßnahmen für Unternehmen und deren Geschäftsmodelle ergeben. Die Zielsetzung dieser Arbeit soll sein, die Funktion der Gemeinwohl-Ökonomie und der Gemeinwohl-Bilanz bei der Entwicklung des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz aufzuzeigen. Die Grundlagen suffizienzfördernder Business Model Innovation nach Bocken und Short (2016) werden in nachfolgendem Kapitel dargelegt. Vorwegnehmend ist zu erwähnen, dass hierbei keine dezidierten betriebswirtschaftlichen Maßnahmen erörtert werden und die gesichtete Literatur keinen Aufschluss darüber gibt, welche Chancen und Risiken sich für Unternehmen und deren Geschäftsmodelle durch eine Verankerung dieser Maßnahmen ergeben. Die nächste Forschungsfrage lautet daher:

Forschungsfrage (II): Welche Chancen oder Potenziale und welche Herausforderungen, Risiken oder Barrieren ergeben sich für Unternehmen und Geschäftsmodelle im Zuge einer Verankerung von suffizienzfördernden sowie sozial-ökologischen Maßnahmen?

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Wirkbeziehung auf, die sich durch die Suffizienz im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie auf Geschäftsmodelle und deren Kernelemente nach Richardson (2008) ergeben.

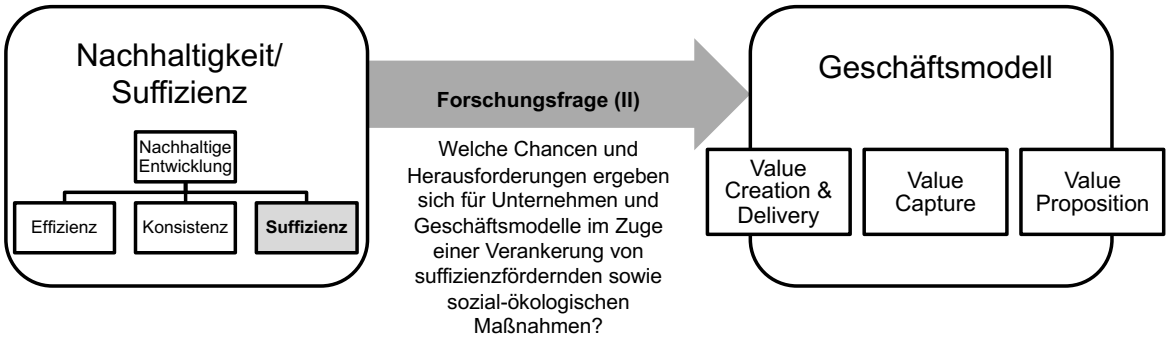


Abbildung 1-8: Forschungsfrage (II) Wirkbeziehung der Suffizienz im Sinne der GWÖ auf Geschäftsmodelle
Eigene Darstellung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Entwicklung zu einem höheren Grad an Suffizienz eines Geschäftsmodells in Phasen bei einer Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz zu erfassen und die Mittel zur Erfassung und Bewertung der Veränderungen zu erläutern. Dazu soll eine entsprechende Chancen-Risiko-Abwägung und eine Erläuterung suffizienzfördernder Maßnahmen stattfinden. Die hierfür notwendigen internen Voraussetzungen und Maßnahmen zur Umsetzung von Suffizienz im Geschäftsmodell sollen beschrieben und daraus Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden.

1.5 Methodisches Design und Aufbau der Arbeit

Nachdem die Zielsetzungen der Arbeit und die Forschungsfragen definiert wurden, findet an dieser Stelle ein Ausblick auf das methodische Design und den Aufbau der Arbeit statt.

Zunächst werden in Kapitel 2 die relevanten Begriffe und theoretische Grundlagen zu suffizienzbasierten Geschäftsmodellen dargestellt. Diese Grundlagen werden im Zuge der Arbeit bei der Erstellung des halb-strukturierten Interview-Leitfadens benötigt. Zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage wurde ein hypothesengenerierendes Forschungsdesign gewählt. Das hypothesengenerierende Forschungsdesign dieser vorliegenden Arbeit eignet sich, da aufgrund der jungen Bewegung und der erst zunehmenden wissenschaftlichen Relevanz noch breite Forschungsfelder qualitativ erschlossen werden können (Gläser und Laudel 2010, Hussy et al. 2013). Die Auswahl der geeigneten Methoden und die detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise erfolgt in dieser Arbeit in Kapitel 3 (Literatur-Review) und in Kapitel 5 (Interview-Studie).

Die erste der genannten Forschungsfragen soll mit einem Literatur-Review beantwortet werden. Damit werden sowohl der aktuelle wissenschaftliche Output zur jungen Bewegung

der Gemeinwohl-Ökonomie und zur Gemeinwohl-Bilanz aufgezeigt als auch die Anwendung, der Nutzen sowie die Auswirkungen einer Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz auf die Geschäftsmodellentwicklung erörtert. Die qualitative bzw. inhaltliche Präsentation und Diskussion der Ergebnisse des Literatur-Reviews finden sich in Kapitel 4 „Geschäftsmodellentwicklung durch die Gemeinwohl-Bilanz“ wieder.

Die aus dem Literatur-Review gewonnen Erkenntnisse werden anschließend durch das explorative Forschungsdesign mittels Interview-Studie vertieft und daraus resultierende Forschungslücken geschlossen (Kuckartz 2018). Dazu werden mit Unternehmer*innen, Fach- und Führungskräften und Geschäftsführenden deutscher und österreichischer Unternehmen Expert*inneninterviews durchgeführt. Das Hauptaugenmerk richtet sich auf die Suffizienz und den maßvollen Konsum und die unternehmerischen Potenziale und Herausforderungen, die sich bei einer Entwicklung der Geschäftsmodelle im Zuge einer Implementierung suffizienzfördernder Maßnahmen ergeben. Dabei können die befragten Personen teilweise Erfahrungen mit der Gemeinwohl-Bilanz und dem Bilanzierungsprozess vorweisen. Auch Interview-Teilnehmende ohne Erfahrung mit dem Bilanzierungsprozess wurden aufgrund ihres Expertenwissens im Bereich der Unternehmensführung und- steuerung ausgewählt. Bei der Entwicklung des halbstrukturierten Interview-Leitfadens wurden Fragen aus dem Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanzerstellung (VfGWÖ 2017) hergenommen. Die ausführliche Beschreibung zur Erstellung des Fragebogens, die Inklusions- und Exklusionskriterien der Teilnehmenden und die Beschreibung zur Durchführung der Interviews findet sich in Kapitel 5 dieser Arbeit wieder. Im Kapitel 6 „Geschäftsmodellentwicklung durch suffizienzfördernde Maßnahmen“ werden die Ergebnisse der Interview-Studie präsentiert.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die drei Untersuchungsgegenstände in Bezug zueinander und deren Wirkbeziehungen, inkl. der gewählten Methoden, die der Beantwortung der Forschungsfragen dienen sollen.

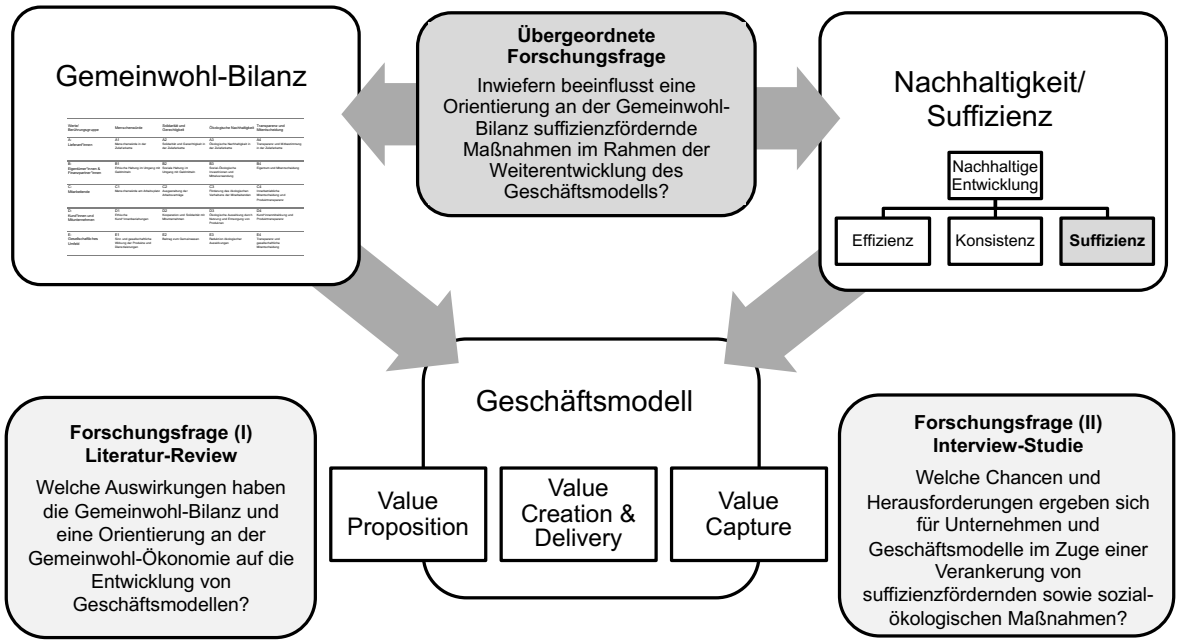


Abbildung 1-9: Methodisches Design der vorliegenden Arbeit

Eigene Darstellung

Im Kapitel 7 „Entwicklung des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz durch die Gemeinwohl-Bilanz“ wird der Bogen zwischen Gemeinwohl-Bilanz und Suffizienz geschlagen. Hier findet die Gesamtdiskussion der Ergebnisse des Literatur-Reviews und der qualitativen Inhaltsanalyse statt und schließt neben der Aufstellung der Hypothesen mit dem Entwurf eines Modells, welches die Suffizienz im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung bei einer Orientierung an der Gemeinwohl-Ökonomie einordnet.

Im Kapitel 8 wird sich der Limitation und einer kritischen Würdigung gewidmet. Nachdem die wissenschaftliche und praktische Relevanz dieser Arbeit betrachtet wurde, schließt die Arbeit mit einem Fazit in Kapitel 9, bei dem abschließend ein Ausblick auf weitere Forschungsfelder gegeben wird.

2 Grundlagen suffizienzbasierter Geschäftsmodelle

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Suffizienz aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Daher werden zunächst betriebswirtschaftliche Grundlagen von Geschäftsmodellen geschaffen, die die Suffizienz fördern oder sich daran orientieren.

2.1 Suffizienzbasierte Geschäftsmodelle in Theorie und Praxis

Sachs entwickelte 1993 seine bis heute gültigen „Merkposten für einen maßvollen Wirtschaftsstil“, die als die „vier E's der Suffizienz“ bekannt geworden sind. Diese lauten: Entrümpelung, Entschleunigung, Entkommerzialisierung und Entflechtung (Sachs 1993).

Entrümpelung bedeutet nach Sachs (1993), dass ein Übermaß an Dingen nicht zu einem gelungenen Leben führt. „Nur bei einem vorsichtigen Umgang […], bleiben genügend Ressourcen an Zeit und an Achtsamkeit, um dem eigenen Lebensprojekt richtige Gestalt zu geben“ (Sachs 1993, S. 72). Die Unternehmen stehen hierbei vor der Herausforderung, mit ihren Innovationen Mehrwerte und einen höheren Nutzen hervorzubringen (Schneidewind und Palzkill 2012).

Entflechtung spricht die klassische Regionalisierung an (Sachs 1993). Die Vorteile kurzer Strecken, die wesentlich geringere Umweltauswirkungen haben, liegen auf der Hand (Palzkill et al. 2015).

Nach Schneidewind und Palzkill (2012) bedeutet Entschleunigung eine erhebliche ökologische Entlastung, sofern eine vollständige Reduktion des Konsums nicht möglich ist. Vielmehr werden hierbei Produkte forciert, die qualitativ hochwertiger sind, die die Bedürfnisse länger befriedigen und damit insofern umweltschonender sind, indem u. a. die Produktlebensdauer erhöht wird (Schneidewind und Palzkill 2012). Auch Dienstleistungen werden unter den Gesichtspunkten der Entschleunigung entsprechend gestaltet, wobei „Slow Travel“ im Tourismusbereich aufgeführt wird (Stengel 2011, Schneidewind und Palzkill 2012).

Entkommerzialisierung zielt auf eine Verlagerung der Wertschöpfung in eine Subsistenzwirtschaft ab (Sachs 1993). Dabei werden alltagspraktische und berufsbezogene Tätigkeiten gefördert (u. a. Kochen, Programmiersprachen, handwerkliches Geschick), somit neue Geschäftsmodelle ermöglicht sowie ein soziales Bewusstsein gestärkt (Schneidewind und Palzkill 2012).

Die nachfolgende Abbildung zeigt die „4 E’s“ nach Sachs (1993), ergänzt mit Beispielen nach Schneidewind und Palzkill (2012).

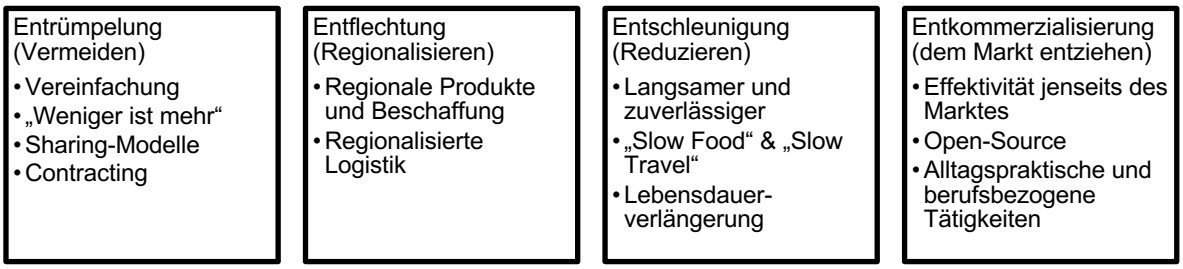


Abbildung 2-1: Gängige Konzepte der 4E's nach Sachs (1993) anhand der Literatur

Quelle: In Anlehnung an Sachs (1993) und Schneidewind und Palzkill (2012)

„Suffizienzorientierte Geschäftsmodelle sind Geschäftsmodelle, bei denen das Leistungsversprechen, die Werterstellung und die Wertschöpfung den genügsamen und umweltverträglichen Verbrauch von Material- sowie Energiemengen praktizieren, die planetarischen Grenzen nicht gefährden und sozial verträglich ausgerichtet sind. Die angebotenen Werte gegenüber den Stakeholdern unterstützen gleichzeitig suffiziente Lebensweisen […] und wirken damit auf eine Reduktion der Nachfrage hin, ohne dass Armutsgrenzen unterschritten werden“ (Griese et al. 2016, S. 64–65). Bocken et al. (2014) weisen die „Förderung von Suffizienz“ als eines der anerkannten Archetypen nachhaltiger Geschäftsmodelle aus, wobei die Bildung eines eigenständigen Archetypes die Schlussfolgerung der Forderungen nach einem Wechsel von der Anbieter- bzw. Produktionsperspektive auf die Perspektive der Nachfragenden ist (Bocken et al. 2014). Bezugnehmend auf die drei Kernelemente der Geschäftsmodelle (Richardson 2008, Osterwalder and Pigneur 2011) - Value Proposition (Wertversprechen), Value Creation & Delivery (Wertschöpfung) und Value Capture (Werterfassung) - beschreiben Bocken et al. (2014) diese Kernelemente in Bezug auf den Archetyp „Förderung von Suffizienz“ wie nachfolgend dargelegt.

Value Proposition: Die Produkte zielen auf eine nachfrageseitige Reduzierung ab, wodurch weniger Ressourcen verbraucht werden sollen (Bocken et al. 2014). Der Fokus der Business Model Innovation liegt auf den Kund*innenbeziehungen und der Beeinflussung des Konsumverhaltens (Bocken et al. 2014). Bei den in der Fallstudie von Bocken und Short (2016) untersuchten Unternehmen ist Suffizienz ein Kernelement in den Geschäftsmodellen und wird als Quelle für Wettbewerbsvorteile gesehen. Dabei gehen die Unternehmensziele über die Unternehmensgrenzen hinaus, indem ein erhöhtes Verständnis für die Verbraucher*innen hinsichtlich des Konsums geschaffen wird (Bocken und Short 2016).

Value Creation & Delivery: Auf ein weniger Konsumieren, weniger Verschwenden und eine längere Produkthaltbarkeit sind die Schlüsselaktivitäten sowie die Partner*innen- und Kund*innenbeziehungen ausgelegt, was einhergeht mit Innovationen und einem Produkt-

Redesign auf Langlebigkeit (Bocken et al. 2014). Fundamentale Veränderungen in Marketing und Vertrieb, in der Auswahl der Lieferant*innen sowie in einem Incentivierungssysstem im Vertrieb sind notwendig, um Überkonsum und Obsoleszenzen zu vermeiden (Bocken et al. 2014). Die Wertschöpfung ist demnach auf Qualität, Konsistenz und kontinuierliche Verbesserungen ausgerichtet, wobei es gleichzeitig gilt, die Umweltauswirkungen zu minimieren (Bocken und Short 2016).

Value Capture: Die Gestaltung der Erlösmodelle ist eine grundlegende Frage. Die Maximierung des wirtschaftlichen Gewinns steht bei den Unternehmen mit einem auf Suffizienz ausgerichteten Geschäftsmodell nicht im Vordergrund (Bocken und Short 2016). Durch die Verlängerung des Verkaufszyklus und der damit einhergehenden Schrumpfung der Gesamtmarktnachfrage und der Reduzierung von Wiederholungsgeschäften inkl. fehlender Expansionsmöglichkeiten müssen Unternehmen mit suffizienzbasierten Geschäftsmodellen kontinuierlich neue Kund*innen suchen oder neue Einkommensformen, bspw. Dienstleistungen wie Reparaturen entwickeln (Bocken und Short 2016). Durch das Angebot von langlebigeren bzw. modebeständigeren Produkten können höhere Preise am Markt durchgesetzt werden (Heinrich und Müller-Christ 2021). Bocken und Short (2016) argumentieren, dass die Unternehmen sich im Premium-Preissegment bewegen können. Dies ist sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich (kurz für Business-to-Business und Business-to-Consumer) durchsetzbar und geht einher mit Produktdifferenzierungen, hohen Serviceniveaus und verlängerten Garantien (Bocken und Short 2016).

Kirsch und Steinmeier (2021) entwerfen ebenfalls ein Konzept für eine Zuordnung der Strategien für suffizienzfördernde Geschäftsmodelle. Diese beschreiben zum einen die Überarbeitung des Angebotsspektrums: (1) Produkte neu denken und anders entwickeln (zielt auf eine Produktlebensdauerverlängerung ab), (2) zusätzliche Dienstleistungen anbieten, um Produktnutzung zu verlängern, (3) Dienstleistung statt Produkte anbieten, (4) lokales Angebot schaffen und Infrastruktur bereitstellen; zum anderen wie das Unternehmen über Konsum agieren kann: (1) andere Status-Symbole und Vorbilder generieren, (2) Anti-Konsum-Werbung, (3) Beeinflussung der Entscheidung von Konsumierenden am Verkaufsort, (4) Kooperationen bilden (Kirsch und Steinmeier 2021). Die Zuordnung nach Kirsch und Steinmeier (2021) orientiert sich an der Literatur und den Archetypen von Bocken et al. (2014).

Suffizienz kann durch Differenzierung und Preisanpassungen Wettbewerbsvorteile sichern (Bocken und Short 2016, Griese et al. 2016), jedoch lassen sich auch Hürden identifizieren, die dies möglicherweise verhindern: (1) als Aktiengesellschaft strukturierte Gesellschaftsformen konzentrieren sich meist auf eine kurzfristige Maximierung des Shareholder Values,

(2) Geschäftsmodelle sind auf Wiederholungskäufe und eingebaute Obsoleszenzen ausgerichtet und (3) ein harter Wettbewerb, der aufgrund der Fixkostendegression seine Skaleneffekte nutzt (Bocken und Short 2016). Bocken und Short (2016) schlussfolgern in ihrer Ankerstudie „Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities“, dass die suffizienten Geschäftsmodelle insbesondere für innovative Neugründungen und kleinere Unternehmen praktikabel sind, jedoch die großen internationalen Konzerne unter der Förderung von Suffizienz oder Nachfragereduzierung leiden würden. Große Unternehmen scheinen nicht bereit zu sein, solche Strategien zu übernehmen (Bocken und Short 2016, Clinton und Whisnant 2019). Social Entrepreneure hingegen zielen nicht nur auf die Erzielung eines Gewinnes ab, sondern wollen mit ihrem Handeln gesellschaftliche Probleme lösen (Palzkill et al. 2015). Es kann eine suffiziente Ausrichtung in den Geschäftsmodellen durch Social Entrepreneurship aus dem Angebot von Co-Working-Spaces und Gemeinschaftswerkstätten (FabLabs) entstehen (Palzkill et al. 2015).

Bocken und Short (2016) zeigen acht Bedingungen und Voraussetzungen auf, die eine erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation für Suffizienz ermöglichen: (1) die Ausrichtung der Unternehmensführung auf Suffizienz wird zur Chefsache erklärt, (2) die Leistungs- und Anreizsysteme werden an die Nachhaltigkeitsziele gekoppelt (damit entfallen Provisionen für Überverkäufe), (3) die Unternehmenskommunikation ist konsistent nach Innen und Außen gerichtet, (4) es besteht die Beharrlichkeit und das Engagement, Business-as-usual nicht weiter zu betreiben, (5) der Fokus liegt auf Langlebigkeit und damit auf Qualität, (6) der Fokus liegt auf (langfristigen) Kund*innenbeziehungen, (7) stark abweichende Marketing-Kampagnen werden umgesetzt und (8) organisches Wachstum anstatt fremdfinanzierter Zukäufe wird bevorzugt.

Die gesichtete Literatur hat keine klare Abgrenzung einzelner Elemente auf Nachhaltigkeit ausgerichteter Geschäftsmodelle, vielmehr werden Teilbereiche, die als Kernelemente suffizienzbasierter Geschäftsmodelle gelten, ebenso in den Bereichen Kreislaufwirtschaft oder Sharing Economy diskutiert (Bocken et al. 2014, Bocken und Short 2016, Bocken und Short 2020, Kirsch und Steinmeier 2021). Bocken und Short (2020) beschreiben eine in der Literatur angedeutete Paradigmen-Weiterentwicklung der industriellen Nachhaltigkeit mit folgendem Schaubild, bei dem sich in jeder neuen Stufe die vorhergegangenen Methoden ergänzen. Die Weiterentwicklung, insbesondere zur Stufe der Suffizienz, ist nicht ohne externe Treiber, bzw. Akteure wie dem gesellschaftlichen Umfeld, dem Markt und der Regierung möglich (Bocken und Short 2020). Das von Bocken und Short (2020) dargelegte Modell findet sich in nachstehender Abbildung wieder. Die Darstellung der Pfeile soll dem Leser/ der Leserin verdeutlichen, dass die Methoden der vorangegangen Stufe in der neuen Stufe ergänzt und nicht ersetzt werden.

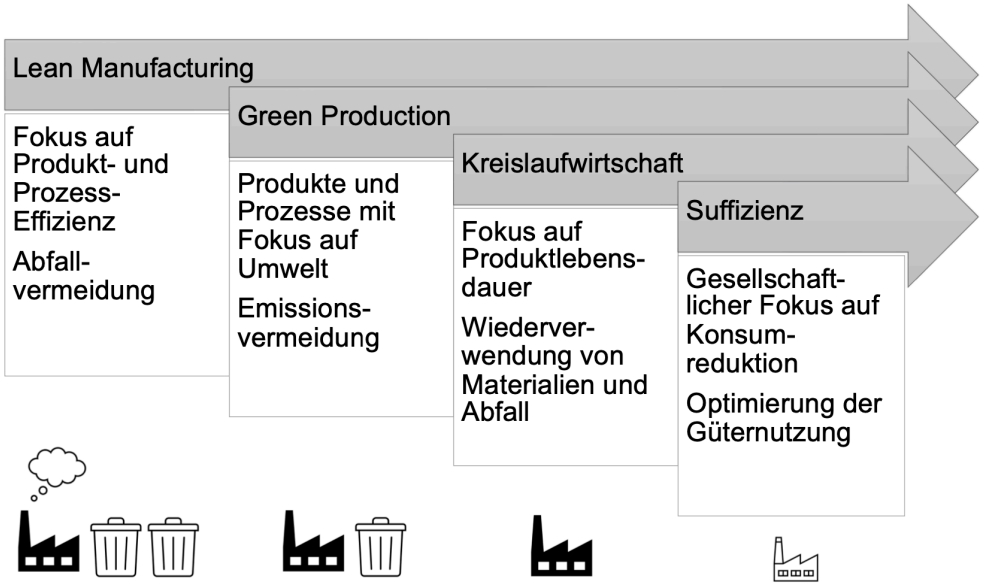


Abbildung 2-2: Paradigmen-Weiterentwicklung im Bereich der industriellen Nachhaltigkeit

Quelle: In Anlehnung an Bocken und Short (2020)

2.2 Sufficiency Business Model Innovation

Unternehmer*innen suffizienzorientierter Geschäftsmodelle fördern bei sich und ihren Stakeholder*innen einen genügsamen und umweltverträglichen Ressourcenverbrauch (Griese et al. 2016). Nach Bocken und Short (2016) lassen sich sechs suffizienzbasierte Business Model Innovation ableiten: (1) die Errichtung von Stoffkreisläufen, (2) die Verlängerung der Produktlebensdauer, (3) der Aufbau von Second-Hand-Märkten, (4) die gemeinsame Nutzung (Sharing-Economy), (5) Premium-Pricing und (6) Vergütungsleistungen bei Nachfragereduzierungen.

Wie sich nachhaltiger Konsum und Kreislaufwirtschaft miteinander kombinieren lassen, ist Untersuchungsgegenstand diverser Studien (u. a. Bocken und Short 2016, Tunn et al. 2019, Bocken 2020). Bocken et al. (2016) verwenden die Terminologie der Verlangsamung, Schließung und Verengung von Ressourcenkreisläufen. Dabei finden sowohl Unterscheidungen nach Produkt-Design-Strategien (langlebige Produkte und Verlängerung der Produktlebensdauer) und nach Geschäftsmodellstrategien (u. a. Förderung suffizienzbasierter Geschäftsmodelle) statt (Bocken et al. 2016). An dieser Stelle werden die beiden Sufficiency Busines Model Innovation **Errichtung von Stoffkreisläufen** und **Verlängerung der Produktlebensdauer** zusammengefasst betrachtet.

In der Literatur bestehen verschiedene Kategorisierungen, um lineare Modelle von Kreislaufwirtschaftsmodellen zu unterscheiden (u. a. Latouche 2009, Potting et al. 2017, Bocken

2020). Dabei existieren mehrere sich einander ähnelnde Konzepte hinsichtlich des „R-Frameworks“ (Reduce, Reuse und Recycle). Ein bekanntes Framework ist Latouches „Circle of 8 R's“: *re-evaluate, reconceptualize, restructure, redistribute, relocalize, reduce, re-use* und *recycle* (Latouche 2009). Ein weiteres Modell ist das „9-R-Framework“ von Potting et al. (2017). Es beschreibt auch hier den Übergang von einer linearen Wirtschaft zur Kreislaufwirtschaft und ist nachstehend abgebildet (Potting et al. 2017):

Erhöhung der Kreislauffähigkeit

Faustformel:
höherer Grad der Kreislauffähigkeit = weniger natürliche Ressourcen und geringere Umweltbelastung

Lineare Wirtschaft

Intelligentere Verwendung und Herstellung von Produkten	Refuse	Verweigern
	Rethink	Umdenken
	Reduce	Reduzieren
Lebensdauer der Produkte und Teile verlängern	Re-use	Wiederverwenden
	Repair	Reparieren
	Refurbish	Wiederaufarbeiten
	Remanufacture	Wiederaufbereiten
	Repurpose	Umfunktionieren
Nützliche Verwendung von Materialien	Recycle	Wiederverwerten
	Recover	Wiederherstellen

Tabelle 2-1: Circular Strategies within the production chain

Quelle: In Anlehnung an Potting et al. (2017)

Je höher der Grad der Kreislauffähigkeit von Materialien in Produktions- und Wertschöpfungsketten ist, desto geringere Ressourcen müssen für die Produktion von neuen Gütern verbraucht werden (Potting et al. 2017). Die eingesetzten Materialien sollen durch Recycling und Wiederverwertung möglichst lange genutzt werden (Bocken und Short 2016). Damit zielt die Kreislaufwirtschaft ebenso auf die Ressourceneffizienz ab (Bocken und Short 2020). Desing et al. (2020) identifizieren zudem drei technische Richtlinien: (1) die Minimierung der Entropieproduktion (Energieumwandlung) durch die Auswahl von Kreislaufstrategien, (2) langsame Zyklen durch die Verlängerung der Lebensdauer von Teilen sowie (3) Ressourceneffizienz durch die Reduzierung von Prozessverlusten und Materialbedarf bei funktionaler Gleichwertigkeit, z. B. Leichtbau. Auch hierbei müssen jedoch primäre und sekundäre Rebound-Effekte betrachtet werden: Für die Wiederverwertung recycelter Materialien ist mitunter ein höherer Energiebedarf notwendig als für die Neuproduktion der Güter (Potting et al. 2017). Nach Bocken et al. (2016) ist die Suffizienz als Ziel bei der Circular Economy über den gesamten Lebenszyklus auf das Design und die Produktnutzung ausgerichtet und der Ressourcenverbrauch auf ein Minimum gesenkt. Frugale Innovationen spielen dazu eine wichtige Rolle und sind definiert durch das Anbieten erschwinglicher und einfacher Lösungen für die Kund*innen, indem die Ressourcen besser ausgeschöpft werden (Bocken und Short 2016, Bocken 2020).

Bocken und Short (2016) orientieren sich an der Abfallhierarchie bzw. Abfallpyramide und beschreiben mögliche Geschäftsmodell-Innovationen, die sich mit Blick auf maßvollen Konsum und die Kombination zur Kreislaufwirtschaft ableiten lassen. Die Abbildung zeigt die Abfallpyramide und die sich daraus ergebenden Business Model Innovation.

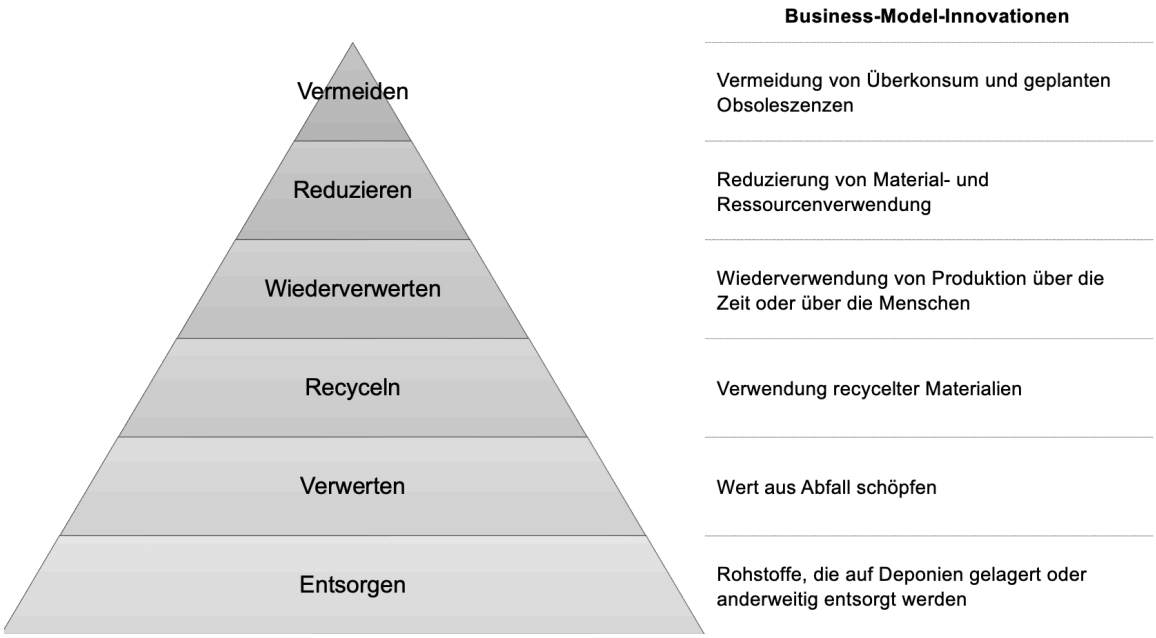


Abbildung 2-3: Abfallhierarchie und mögliche Geschäftsmodell-Innovationen
Quelle: In Anlehnung an Bocken und Short (2016)

Es zeigt sich, dass bei einer Reduzierung des Gesamtkonsumniveaus und des Konsumaufwandes die vielversprechendsten Geschäftsmodelle für nachhaltigen Konsum entstehen können (Tunn et al. 2019). Ein nicht zu unterschätzender Faktor in der Kreislaufwirtschaft ist die Akzeptanz der Verbraucher*innen für recycelte Produkte (Calvo-Porral und Lévy-Mangin 2020). Die wahrgenommene Qualität, Nachhaltigkeits- und Umweltvorteile, die wahrgenommene Sicherheit der Produkte und das Produktimage sind Kriterien, die die Kaufentscheidungen der Konsument*innen beeinflussen (Calvo-Porral und Lévy-Mangin 2020).

Mit Blick auf die Abfallhierarchie zeigt sich, dass durch **Schaffung von Second-Hand-Märkten** die direkte Wiederverwendung für gebrauchte Güter der Abfall auf Mülldeponien reduziert werden kann (Bocken und Short 2016). Die Hauptantriebskräfte für die Entwicklung eines Second-Hand-Marktes sind finanzieller (wirtschaftlicher), emotionaler und sozialer Art, die im Verhalten digital aktiver Nutzer verwurzelt sind, die hochwertige, luxuriöse und einzigartige Produkte zu einem angemessenen Preis suchen (Hristova 2019). Die Produkte sollen dabei reparierbar und aufrüstbar sein und nicht den schnelllebigen Trends unterliegen (Bocken und Short 2016). Die zunehmende Rolle des Second-Hand-Marktes, die

sich in der Produktlebenszyklusverlängerung, der Generierung eines Mehrwerts für die Wirtschaft und der Gewährleistung einer nachhaltigen und ethischen Entwicklung ausdrückt, führt zu einer wettbewerbsbedingten Bedrohung der Hersteller und Händler von neuproduzierten Produkten (Hristova 2019). Thomas (2003) beschreibt dazu unterschiedliche Fälle, wie die Neuwaren- und Gebrauchtwarenmärkte wachsen und schrumpfen können: (1) der Second-Hand-Markt wächst, wenn die Transaktionskosten sinken oder die Lebensdauer der Produkte steigt, (2) wenn es gebrauchte Güter gibt, die auf den Markt gebracht werden können, verringert das Wachstum des Second-Hand-Marktes die Nachfrage nach neuen Gütern und (3) gibt es jedoch kein ausreichendes Angebot an gebrauchten Gütern, kann das Wachstum des Second-Hand-Marktes die Nachfrage nach neuen Gütern erhöhen und damit den Materialverbrauch steigern. Folglich finden Kombinationen im Bereich des Handels aus Neuprodukten und Gebrauchtwaren und Kombinationen aus Vorort- und Online-Kanälen statt (Hristova 2019).

Die wohl bekannteste Geschäftsmodell-Innovation im Bereich der Suffizienz ist wohl auch eines der ältesten. Dass Menschen ihre Güter tauschen und teilen, ist kein neues Konzept. Geschäftsmodell-Innovationen können somit durch die Kombination von den „3R“, einer verkürzten Version des R-Frameworks (Reduce, Reuse und Recycle) und „Servitization“ entstehen (Han et al. 2020). Der Verkauf der Dienstleistung steht bei der **Sharing Economy** im Vordergrund und nicht der des Produktes (Bocken und Short 2016). Die Grundlagen dazu gehen auf Tukker (2004) zurück und zeigen im Bereich der Product-Service-Systeme acht Archetypen. Diese gliedern sich zunächst in die drei Hauptkategorien: produktorientierte, nutzungsorientierte und ergebnisorientierte Dienstleistungen. Die nachstehende Tabelle zeigt den Unterschied der einzelnen Archetypen nach Tukker (2004, S. 248) und wurde im Bereich des Produkt-Sharings und -Poolings um Praxisbeispiele ergänzt:

Product-Service-Systems	Archetyp	Beschreibung	Beispiel
Produktorientiert	Produktbezogene Dienstleistungen	nicht nur das Produkt verkauft, sondern auch die Dienstleistung während der Nutzungsdauer	Wartungsvertrag, Finanzierung oder Lieferung von Verbrauchsmaterialien, Rahmenvereinbarung
	Beratung und Betreuung	Anbieter*in gibt Ratschläge im Bezug auf effiziente Nutzung des Produkts	Beratung zur Organisationsstruktur
Nutzungsorientiert	Produkt-Leasing	Anbieter*in bleibt Eigentümer*in und übernimmt Wartung und Reparatur, kann jedoch zu höheren Umweltbelastungen führen bei weniger verantwortungsvollem Nutzenverhalten	Firmenwagen
	Produkt-Vermietung oder -Sharing	wie Produkt-Leasing, allerdings hat der/ die Nutzer*in keinen unbegrenzten und individuellen Zugang zum Produkt, sondern Produkt wird nacheinander von mehreren genutzt	Car-Sharing
	Produkt-Pooling	gehört ebenfalls zur nutzungsorientierten Kategorie, die Nutzung findet gleichzeitig statt	Verpackungen/ Behälter in Logistik
Ergebnisorientiert	Aktivitätsmanagement / Outsourcing	Auslagerung von Aktivitäten, Dienstleistungsverträge enthalten Leistungsindikatoren	Catering oder Büroreinigung
	Per-per-Service-Unit	Nutzer*in kauft das Produkt nicht, sondern die Leistung entsprechend des Grades der Nutzung	Pay-per-Print bei Druckern, sonstige Pay-per-Use-Verträge
	Functional Result	ebenfalls Auslagern von Tätigkeiten in Form von Ergebnissen, dabei ist der/ die Anbieter*in in der Erreichung des Zieles frei	"angenehmes Klima" in Büroräumen, wobei der/ die Anbieter*in entscheidet, welche Klimaanlage verbaut wird

Tabelle 2-2: Überblick über Archetypen von Product-Service-Systems
Quelle: In Anlehnung an Tuckker (2004, S. 248)

Ein Pay-Per-Use-System ist eine Bezahlstruktur, bei dem die Unternehmen weiterhin das Eigentum der Produkte behalten und die Kund*innen für die Nutzung zahlen (Gebauer et al. 2017). Die Erkenntnisse von Tukker (2004) und die zunehmende wissenschaftliche und praktische Bedeutung von Pay-Per-Use-Systemen veranlassen Bocken et al. (2018) zu einem Fallbeispiel, bei dem untersucht wurde, welche Umweltauswirkungen und Veränderungen des Konsumverhaltens sich bei der Etablierung eines Pay-Per-Use-Geschäftsmodells beobachten lassen: Dabei wurde das Waschverhalten von Kund*innen analysiert (vor und nach Einführung des Pay-Per-Use -Modells). Im Ergebnis zeigt sich deutlich, dass die Anzahl der Waschvorgänge und die Höhe der Waschtemperatur nach dem Umstieg auf ein Pay-Per-Use-Bezahlmodell signifikant abnahmen und sich das Bewusstsein der Verbraucher*innen hinsichtlich des Konsums verändert hat (Bocken et al. 2018). Gebauer et al. (2017) zeigen drei organisatorische Faktoren auf, die bei einer Implementierung von Pay-Per-Use-Diensten notwendig sind: (1) die Finanzierung, (2) die Anpassung der Kosten an die Produktnutzung sowie (3) die Zusammenarbeit mit der Kundschaft. Dabei wird ebenfalls

auf drei Kernkompetenzen hingewiesen, mit denen sich Wettbewerbsvorteile generieren lassen: (1) die strategische Ausrichtung auf Pay-Per-Use-Dienste, (2) die Nutzung von Technologien und (3) die Risikoreduzierung der Unternehmen, die durch die Erhebung von Grundgebühren erfolgen kann (Gebauer et al. 2017).

Im Zuge der Digitalisierung und dem Aufbau digitaler Infrastrukturen hat sich gezeigt, dass Sharing Economy stark im Verbraucher*innenmarkt Einzug gefunden hat (Heimel und Krams 2021). Insbesondere Plattformanbietenden ist es möglich, zwischen Tauschparteien als Intermediär zu treten, wobei die asymmetrischen Informationsgrundlagen durch Digitalisierung abgebaut werden (Heimel und Krams 2021). Das rasante Wachstum vieler Anbieter*innen aus dem Bereich der Sharing Economy ist auf die zunehmende Digitalisierung, die Lösung von Vertrauensproblemen und mit einem Wandel der Einstellungen und Werte zurückzuführen (Kopatz 2021). Nach Tukker (2004) bieten Produkt-Service-Systeme durchaus Potenziale für Umweltgewinne, sie sind jedoch kein Allheilmittel, um radikale Umweltverbesserungen zu erreichen. Heimel und Krams (2021) argumentieren kritisch mit neuen notwendigen Regulatorien (u. a. im Bereich der Wohnungsknappheit durch die gewerbliche Nutzung von Mietwohnungen durch den Anbieter AirBnB sowie durch die Regelungen des Personenbeförderungsgesetzes für den Fahrdienst Uber) und dem Rebound-Effekt und verweisen auf Car-Sharing, welches ein zusätzliches Angebot darstellt, anstatt der Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs oder des Fahrrades.

An dieser Stelle wird zum Schluss das **Premium-Pricing** als suffiziente Geschäftsmodell-Innovation vorgestellt. Dieses Modell beruht auf langanhaltenden Kund*innenbeziehungen und Treue (Bocken und Short 2016). Die Moderation von Verkauf und Werbung durch bewusstes Handeln zur Mäßigung der Verkaufsaktivitäten und die Abschaffung von Verkaufsanreizen ist hierbei möglich (Bocken und Short 2016). Konsum kann auf zwei Arten gesteigert werden: durch Qualität der Güter und Quantität der Güter (Palzkill et al. 2015). Das Ziel von höheren Preisen und einer Zuordnung der Produkte dem Premiumsegment hat die Folge, dass Absatzmengen und -frequenzen sinken und damit die Ressourcen geschont werden (Bocken und Short 2016). Die niedrigeren Absätze können durch höhere Preise kompensiert werden (Heinrich und Müller-Christ 2021). Die Durchsetzung von hohen Preisen ist im B2B- und B2C-Markt möglich, wobei künftig das Marketing und die Preisgestaltung Unterstützung durch verstärkte Technologien und datenbasierte Algorithmen erfahren werden (Hinterhuber und Liozu 2018).

Der Vollständigkeit halber wird die von Bocken und Short (2016) genannte Sufficiency Busine Model Innovation **Vergütungsleistungen bei Nachfragereduzierungen** genannt. Diese zielen auf eine Verringerung des Energie- und Ressourcenverbrauchs von Privatpersonen und Unternehmen durch öffentliche Subventionen und steuerliche Vergünstigungen

ab (Bocken und Short 2016). Da diese Art von Geschäftsmodell in den weiteren Untersuchungen keine weitere Betrachtung findet, soll daher nicht näher darauf eingegangen werden.

2.3 Kommunikation zu maßvollem Konsum und Greenwashing

Entscheidet sich ein Unternehmen, ein suffizienzbasiertes Geschäftsmodell zu verfolgen, wird es seine Kommunikation zu seinen Konsumierenden anpassen (Bocken und Short 2016). Ein suffizienzorientierter Konsum steht im Zusammenhang mit einem bewussten Kaufen und anschließendem bewussten Ge- oder Verbrauchen (Heinrich und Müller-Christ 2021). Entsprechend muss auch die Kommunikation in den Unternehmen sensibilisieren, um das Bewusstsein bei den Konsumierenden zu wecken oder stärken (Gossen und Frick 2018). „Suffizienz-orientierter Konsum hat nicht absoluten Konsumverzicht zum Ziel, sondern fordert Konsumierende auf, in Hinblick auf nicht notwendige Güter, freiwilligen Verzicht zu üben“ (Heinrich und Müller-Christ 2021, S. 189).

Suffizienzfördernde Kommunikation kann sich positiv auf das Image eines Unternehmens auswirken und die Motivation zu suffizientem Verhalten bei den Kund*innen fördern (Gossen und Frick 2018). Nach Heinrich und Müller-Christ (2021) bedient sich suffizienzfördernde Kommunikation in der Regel folgender (nicht abschließender) Botschaften: „Kaufe/ Konsumiere weniger/ nicht!“, „Wird das Produkt wirklich benötigt?“, „Weniger ist mehr!“, „Anti-Black-Friday“, „Kaufe gute Qualität!“, „Miete statt kaufe! Teile!“, „Reparieren statt Neukaufen!“.

Unternehmensgeführte Initiativen für einen nachhaltigen Konsum liegen in Social-Marketing-Techniken und in Techniken der Geschäftsmodell-Innovation (bswp. Sharing Economy) (Bocken 2017). Social Marketing zielt auf eine gesellschaftliche Bewusstseinsänderung ab (Storey et al. 2015) und ist nicht zu verwechseln mit Social Media Marketing. Nach Ardley und May (2020) wird nachhaltiges Marketing u. a. durch die Handlungen der einzelnen Vertriebspartner*innen und der Kund*innen umgesetzt, sodass die Notwendigkeit besteht, mehr Verantwortung in Bezug auf eine ethische und nachhaltige Entwicklung zu übernehmen. Zwar übernehmen die Verbraucher*innen mehr Verantwortung hinsichtlich des Wertes ihrer Einkäufe, jedoch ist es notwendig, das Umdenken im Marketing zu schaffen, sodass das Handeln der Akteur*innen zu strukturellen Veränderungen führen kann (Ardley und May 2020).

Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Labeln und Siegeln zuteil, da sie helfen, Informationsasymmetrien zu beseitigen (Ludin und Wellbrock 2021). Die reine Betrachtung einer Förderung maßvollen Konsums durch die Seite der Informationsbereitstellung ist nach

Simons et al. (2021) nicht ausreichend. Zwar kann die Darstellung diverser Umwelt- und Sozialaspekte zur Verbesserung privater Kaufentscheidungen führen, jedoch werden soziale Wirkungen unzureichend erfasst und entsprechende Standards nur mit erheblichem Aufwand erfüllt (Simons et al. 2021). Werden soziale und ökologische Aspekte beim Konsum von den Konsumierenden berücksichtigt und somit die gesamte Wertschöpfungskette bedacht, wird von Consumer Social Responsibility gesprochen (Ludin und Wellbrock 2021). Ludin und Wellbrock (2021) argumentieren, sofern es sich um etablierte und glaubwürdige Siegel handelt, können diese die Funktionsweise des Wettbewerbes fördern und ermöglichen den Verbrauchenden eine schnelle Einschätzung hinsichtlich nachhaltiger Qualitätsmerkmale. Neben diesen Kennzeichnungen haben sich auch Ge- und Verbote etabliert, die den Handlungsspielraum der Akteure einschränken, exemplarisch sind Kennzeichnungen und Verordnungen zur Klassifizierung bestimmter Gütekriterien innerhalb der Europäischen Union zu nennen (Simons et al. 2021).

Zwar betrachtet dieses Kapitel die Suffizienz und suffizienzfördernde Geschäftsmodelle sowie die Kommunikation zu maßvoller Nutzung, dennoch soll an dieser Stelle auf die Kommunikation in der Gemeinwohl-Ökonomie eingegangen werden. Dies wird in den Handbüchern unter der Rubrik D1 *Ethische Kund*innenbeziehungen* betrachtet (VfGWÖ 2017).

Mit Negativpunkten bewertet wird ein Unternehmen in der Gemeinwohl-Bilanz, wenn diese bewusst in Kauf nehmen, dass durch geplante Obsoleszenzen (technisch, psychologisch, schnell wechselnde Modetrends), durch „aktives“ Wecken von Bedürfnissen oder durch irreführende Werbung („Greenwashing“) negative Auswirkungen von Produkten oder Dienstleistungen weiter steigen (VfGWÖ 2017). Als *unethische Werbemaßnahmen* nach VfGWÖ (2017) gelten folgende: Boni für (steigende) Verkaufsziele, manipulative Verkaufsstrategien und Datenmissbrauch, Falschaussagen, Beschönigen, Verschleiern, sexistische oder stereotypisierende Werbung (derzeitige Schönheitsideale von Männern oder Frauen ohne Bezug zum Produkt), Stilisierung von Alltagsprodukten zu Statussymbolen, Massenwerbung (Plakate, Banner auf Homepages, TV-/ Radio-Spots), an Kinder und Jugendliche gerichtete Werbung, Schneeballsysteme, Multi-Level-Marketing (soziales Umfeld zur Kundschaft machen), überhöhte Preise, Lockangebote unter Einstandspreis sowie die Ermutigung zum Überkonsum („All-you-can-eat“, „3 für 1“). Mit letzterem wird die Suffizienz angesprochen und *unethische Werbemaßnahmen* sind nicht gleichzusetzen mit Greenwashing.

Greenwashing bezeichnet die bewusste Irreführung von Konsumierenden (Furlow 2010, Zimmermann und Pizzera 2016, Freitas Netto et al. 2020) und lässt sich durch verschiedene Formen darstellen. Bekannte Beispiele sind visuelle Änderungen des Logos durch Grünfärbungen, übertriebene Darstellungen kleiner Umwelterfolge, nicht belegbare Flos-

keln oder selbst die höheren Ausgaben für Nachhaltigkeitswerbungen als für die Nachhaltigkeitsmaßnahmen (Zimmermann und Pizzera 2016). Greenwashing kann auf zwei Ebenen betrieben werden: auf der Unternehmensebene und auf der Ebene der Produkte und Dienstleistungen (Freitas Netto et al. 2020). Beim „Claim Greenwashing“ werden Informationen verschwiegen oder bewusst falsche Behauptungen aufgestellt, beim „Executional Greenwashing“ bedienen sich Unternehmen bewusst natürlicher Farben oder Geräusche (Freitas Netto et al. 2020). Auch die Unterschreitung von gesetzlich definierten Mindestanforderungen an Umwelt- und Sozialengagements und die Verschleierung dazu kann als Greenwashing bezeichnet werden, denn das Einhalten dieser Anforderungen zählt nicht als Grünes Handeln (GoClimate 2022).

Ein über das gesetzlich definierte notwendige Mindestmaß hinausgehende Umwelt- und Sozialengagement kann als zusätzlicher Kostenfaktor und damit Wettbewerbsnachteil betrachtet werden, was zu einer Zunahme von Greenwashing führen kann (Lingnau et al. 2021). Nach Furlow (2010) können durch Greenwashing anderer Unternehmen die umweltfreundlichen Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile verlieren. Um einer Zunahme entgegenzuwirken, wird eine stärkere Überprüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung gefordert (Sommer et al. 2019).

Inwiefern die Gemeinwohl-Bilanz als Instrument im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung verwendet wird, ist Gegenstand der Untersuchungen in den nachfolgenden Kapiteln.

3 Systematische Literaturanalyse zu Auswirkungen der Gemeinwohl-Bilanz auf Geschäftsmodelle

3.1 Vorgehensweise nach Prisma-Flow-Chart

Trotz der steigenden Relevanz der Gemeinwohl-Ökonomie existiert bisher keine umfangreiche und systematische Aufarbeitung der Literatur, die aufzeigt, wie sich Geschäftsmodelle durch eine Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz verändern. Die Beantwortung der Frage nach den Auswirkungen einer Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz und einer Orientierung an der Gemeinwohl-Ökonomie auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen soll durch ein Literatur-Review erforscht werden. Das weitere Forschungsziel dieses Abschnitts besteht daher in der Erarbeitung eines Überblicks der Literatur zur Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz und in der Darlegung der Relevanz in der Theorie und Praxis.

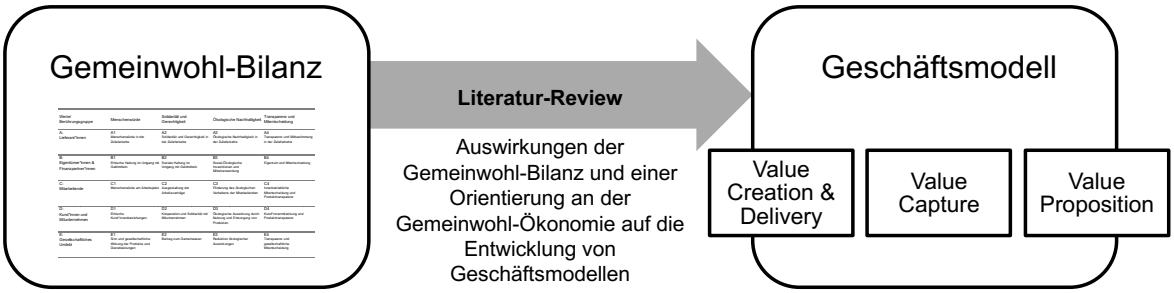


Abbildung 3-1: Zielsetzung der Forschungsfrage (I)

Eigene Darstellung

Das methodische Design des Literatur-Reviews orientiert sich an Both et al. (2021), an Elm et al. (2019) sowie der festgelegten Vorgehensweise nach dem „Prefered Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses“ (kurz: PRISMA-)Flow-Chart (Shamseer et al. 2015). Das aufgestellte Literatur-Review-Protokoll findet sich im Anhang 3-1 wieder und wird im Einzelnen dargelegt.

(1) Aufstellung der Forschungsfrage

Wie in den vorangegangenen Kapiteln erörtert, schlägt die Gemeinwohl-Ökonomie ein alternatives Wirtschaftssystem vor, welches das Wohl von Menschen und Umwelt in den Vordergrund stellt (VfGWÖ 2022). Dabei misst die Gemeinwohl-Bilanz die Auswirkungen des Unternehmens auf seine Berührungsgruppen hinsichtlich seiner sozialen und ökologischen

Werte (Felber 2018). Aufgrund der zunehmenden praktischen Relevanz findet die Gemeinwohl-Bilanz zunehmend Einsatz als Messinstrument in den Unternehmen (Felber 2018, VfGWÖ 2022). Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung von Geschäftsmodellen hin zu mehr Nachhaltigkeit. Die verfolgten Ziele des Literatur-Reviews liegen daher in der Beantwortung der Forschungsfrage:

Forschungsfrage (I): Welche Auswirkungen haben die Gemeinwohl-Bilanz und eine Orientierung an der Gemeinwohl-Ökonomie auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen?

Die Aufstellung der Forschungsfrage orientiert sich am CIMO-Framework nach Briner und Denyer (2012) und bedeutet (C)ontext, (I)nterventions, (M)echanism und (O)utcomes.

(2) Auswahl der Literatur-Datenbanken

Um die relevanten wissenschaftlichen Artikel zu identifizieren, wurden zunächst Online-Datenbanken ausgewählt. Folgende Datenbanken gelten in den Wirtschaftswissenschaften als etabliert:

- Jstor (https://www.jstor.org)
- ProQuest (https://www.proquest.com)
- Ebsco Host - Business Source Complete (https://www.ebsco.com/de-de)
- Econbiz (https://www.econbiz.de)
- SpringerLink (https://link.springer.com), insbesondere aufgrund der hohen Anzahl deutschsprachiger Publikationen

Neben den bereits genannten Datenbanken wurden einzelne Publikationen, insbesondere Graue Literatur, Aufsätze, Stellungnahmen oder Artikel in Fachzeitschriften über Google.com oder über die Homepage der Gemeinwohl-Ökonomie (https://web.ecogood.org/de, in neuer Version unter https://germany.ecogood.org/) gefunden. Sofern diese Beiträge die nachfolgenden Ein- und Ausschlusskriterien erfüllten, wurden diese ebenfalls im Literatur Review berücksichtigt.

(3) Definition der Search-Strings

Bevor mit der Suche in den Datenbanken begonnen werden konnte, wurden die Suchbegriffe in einer sogenannten Begriffs- oder Term-Matrix aufgeführt. Das Ziel dieser Matrix ist es, Synonyme zu finden, die den Inhalt der Suche wiedergeben. Teilweise sind dabei auch

unterschiedliche Schreibweisen zu beachten, insbesondere bei der Suche nach Schlagwörtern. Die aufgeführte Term-Matrix zeigt die Suchfelder auf. Da es in der englischsprachigen und deutschsprachigen Literatur unterschiedliche Auslegungen von Gemeinwohl (common good) gibt, wurden die Suchfelder für Block (I) „Gemeinwohl“ bzw. „common good“ auf Titel, Abstracts und Schlagwörter begrenzt - sofern dies in der entsprechenden Datenbank möglich war. Diese Restriktion wurde ebenfalls für den Block (IV) „Geschäftsmodell“ vorgenommen. Bei einem ersten Pre-Test lag die Trefferanzahl im fünfstelligen Bereich, was eine systematische Durcharbeitung der Literatur nicht möglich macht. Hingegen wurden für den Block (II) „Gemeinwohl-Bilanz“ und den Block (III) „Gemeinwohl-Ökonomie“ keine Restriktionen vorgenommen und die Datenbanken nach dem Volltext durchsucht.

Search Keywords	**Block (I)** **Gemeinwohl**	**Block (II)** **Gemeinwohl-Bilanz**	**Block (III)** **Gemeinwohl-Ökonomie**	**Block (IV)** **Geschäftsmodell**
Synonyme (englisch)	Common good	Common good balance sheet	Economy for the common good	business model value
Synonyme (deutsch)	Gemeinwohl	Gemeinwohlbilanz Gemeinwohl-Bilanz	Gemeinwohlökonomie Gemeinwohl-Ökonomie	Geschäftsmodell Wert
Searchfields	Title Abstract Keywords	Anywhere	Anywhere	Title Abstract Keywords

Tabelle 3-1: Term-Matrix

Nachdem die Begriffe und der entsprechende Suchumfang festgelegt wurden, konnte mit der Erstellung der Search-Strings begonnen werden. Um die Suchbegriffe miteinander in Verbindung zu bringen, werden die Bool'schen Operatoren OR bzw. AND verwendet. Der Search-String ist für die benannten Datenbanken nachstehend aufgeführt:

(„business model“ OR „value“ OR Geschäftsmodell OR „Wert“) AND („Common good“ OR „Gemeinwohl“) OR („common good balance sheet“ OR gemeinwohl-bilanz OR gemeinwohlbilanz OR gemeinwohl-ökonomie OR gemeinwohlökonomie OR „economy for the common good“)

(4) Kombination der Ergebnisse aus verschiedenen Quellen

Die Suche in den aufgeführten Literatur-Datenbanken wurde am 25. und 26.05.2020 durchgeführt, über die entsprechenden Formate zunächst exportiert, mithilfe von Excel formatiert

und anschließend in das Literatur-Verwaltungsprogramm Citavi importiert. Insgesamt wurden 1.391 Treffer identifiziert.

Die Anzahl der Treffer lag bei Jstor bei 395. Dabei waren aufgrund von Zeichenanzahl-Restriktionen zwei separate Suchdurchgänge notwendig. Die Suche bei ProQuest erzielte 237 Ergebnisse, Ebsco Host 243, SpringerLink 244 und Econbiz 272 Treffer. Aufgrund einer hohen Anzahl an Treffern in der Datenbank Econbiz wurden folgende Kategorien gewählt, um die Treffer auf ein handelbares Maß zu reduzieren: Common Good, Gemeinwohl, Germany, Deutschland, Corporate Social Responsibility, Theorie, Theory, Sustainability Development, Business ethics, Stakeholder, Nachhaltige Entwicklung, Nachhaltigkeit, Unternehmen, Alternative Ökonomie und alternative economy.

Zusätzlich wurden zunächst 14 Treffer über die händische Suche hinzugefügt. Alle Treffer und die zusätzlich aufgenommen Beiträge bzw. Artikel wurden auf Dubletten geprüft. Da zwischen der Erstellung des Reviews und der Erstellung der vorliegenden Arbeit im Mai 2022 aufgrund des weiteren Forschungsprozesses zeitliche Differenzen liegen, wurde das Review vor Fertigstellung der vorliegenden Arbeit um fünf weitere relevante Beiträge ergänzt.

(5) Anwendung von Ein- und Ausschlusskriterien

Zunächst wurden die 952 Publikationen hinsichtlich der genannten Kriterien aufgrund ihrer Titel, Schlagwörter oder Abstracts bewertet. Folgende Kriterien sorgen für einen entsprechenden Ein- oder Ausschluss für den weiteren Prozess:

- Das Jahr der Veröffentlichung liegt nicht vor 2010. Dieses Jahr gilt als Gründungsjahr der Gemeinwohl-Ökonomie (Felber 2018, VfGWÖ 2022). Artikel, die vor dem Jahr 2010 publiziert wurden, sind somit für die Beantwortung der Forschungsfragen nicht weiter relevant.

- Die Sprache der Artikel ist Deutsch oder Englisch. Die Gemeinwohl-Ökonomie hat sich zu einer internationalen Bewegung entwickelt. Insbesondere die Universität in Valencia betreibt interessante Forschungen auf dem Gebiet, publiziert allerdings einige Artikel in spanischer Sprache. Diese können leider aufgrund von Sprachbarrieren nicht berücksichtigt werden.

- Die Artikel untersuchen bzw. beschreiben den Ansatz der Gemeinwohl-Ökonomie sowie den der Gemeinwohl-Bilanz oder konzentrieren sich auf Beispiele von Geschäftsmodellen und beschreiben die sozial-ökologische Verantwortung von Unternehmen.

- Bei den Publikationen handelt es sich um Reviewed Artikel oder Beiträge/ Berichte mit einer entsprechenden wissenschaftlichen Grundlage, bspw. eine Publikation in einer wissenschaftlichen Zeitschrift. Leserbriefe sowie Interviews wurden demnach nicht berücksichtigt. Wissenschaftliche Abschlussarbeiten wie Bachelor- oder Master-Thesis wurden nur verwendet, sofern diese veröffentlicht oder in wissenschaftlichen Zeitschriften, Büchern o. Ä. publiziert wurden.

Bei diesem Prozess konnten 872 Berichte ausgeschlossen werden. Die hohe Anzahl an Berichten wurden u. a. aufgrund der Übersetzung vom Englischen ins Deutsche ausgeschlossen, da „Common Good“ im Sinne des Gemeinwohls Begriffe umfasst, die nicht im direkten Zusammenhang mit der Gemeinwohl-Ökonomie stehen. Die verbleibenden 80 Artikel wurden anschließend anhand des Volltextes untersucht. Bei diesem zweiten Durchlauf konnten nochmals 39 Beiträge ausgeschlossen werden. Dieser Ausschluss begründet sich dadurch, dass im Nachgang spezifische Merkmalsausprägungen der Artikel erst bei Durchsicht der Volltexte ersichtlich waren. So ist die Thematik der Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz nur als Randerscheinung in diversen Artikeln zu bezeichnen oder diese beinhalten einen vertiefenden volkswirtschaftlichen Ansatz, der in dieser Arbeit nicht näher betrachtet wird. Letztendlich erfüllen 41 Treffer die Einschlusskriterien.

Zum Zeitpunkt der Erstellung des Literatur-Reviews standen noch nicht alle Ergebnisse der nachstehenden Dissertationen vollumfänglich zur Verfügung. Diese wurden betrachtet, sofern es sich um publizierte Artikel handelt.:

Kny, Josefa: „Spielräume für die Gemeinwohlorientierung von Großunternehmen, am Beispiel der Gemeinwohl-Bilanzierung“ [Arbeitstitel] und wurde 2021 unter dem Titel „Too big to do good“ publiziert.

Wiefek, Jasmin: „Gemeinwohlorientierte Unternehmen: Organisationspsychologische Charakteristika und deren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen“ [Arbeitstitel]. und wurde im September 2021 unter dem Titel „Companies Contributing to the Common Good - An Empirical Study about the Common Good Approach in Entrepreneurial Practice“ publiziert.

Die beschriebene Vorgehensweise findet sich nachstehend im PRISMA-Flow-Chart wieder.

PRISMA-Flow-Chart

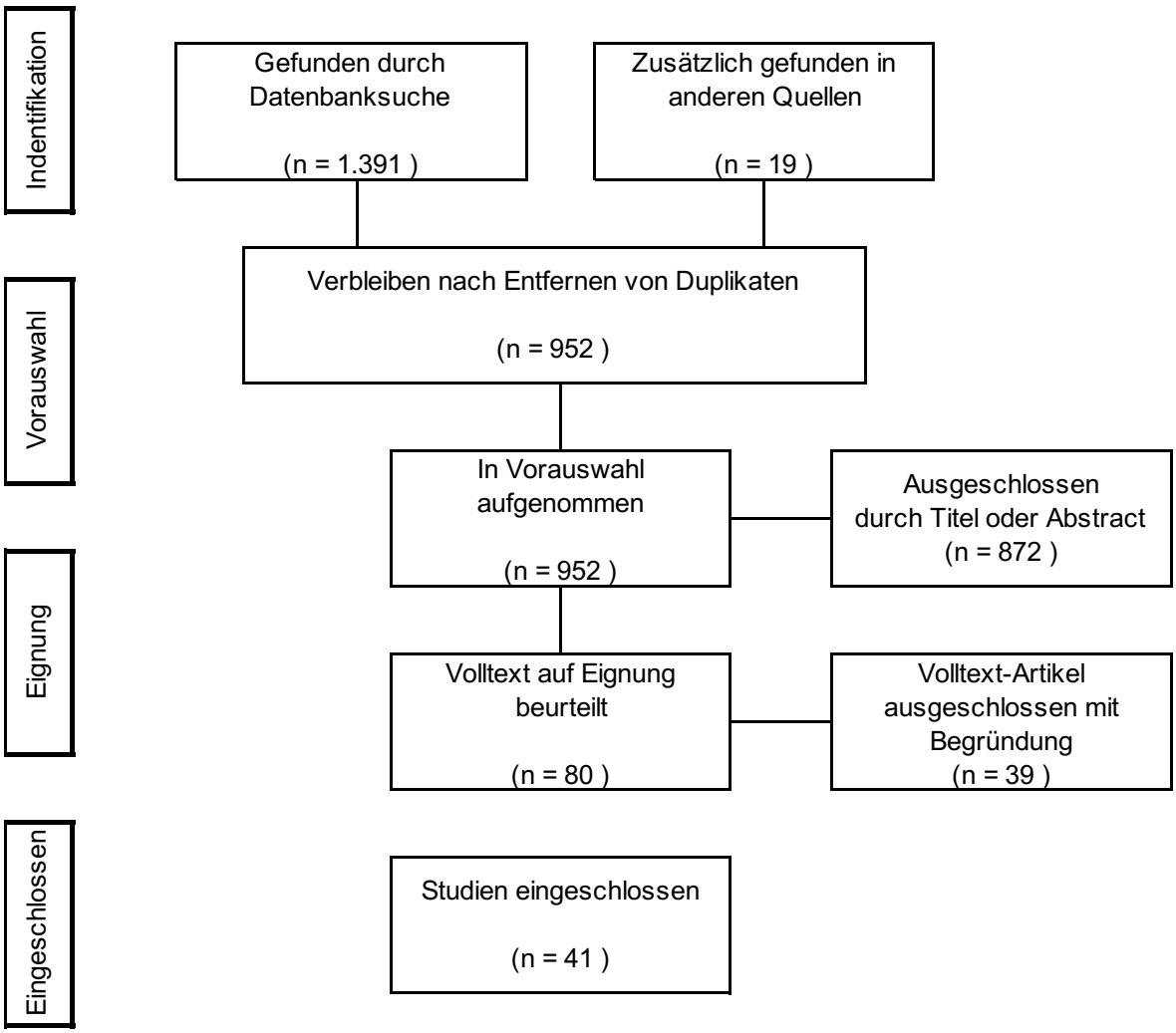


Abbildung 2-2: PRISMA-Flow-Chart

Im folgenden Abschnitt werden die verbleibenden 41 Publikationen betrachtet.

3.2 Einbezogene Quellen

Eine systematische Literatur-Recherche sieht umfassende Qualitätsbewertungen und komplexe Synthesen unter Verwendung textlicher, numerischer, grafischer und tabellarischer Darstellungen und differenzierte Analysen vor (Booth et al. 2016). Die 41 relevanten Publikationen finden sich in einer in der Anlage aufgeführten Review-Matrix (Anhang 3-2) wieder. Die Tabelle wurde mittels des Literatur-Verwaltungsprogramms Citavi erstellt und später mit Excel überarbeitet und erweitert. Die tabellarische Darstellung ermöglicht es, detailliertere Aussagen über den Forschungsstand zu treffen. Die Spaltenüberschriften lauten:

Autor*in, Herausgebende oder Institution, Jahr der Erscheinung, Titel der Publikation, Dokumententyp, Zeitung/ Zeitschrift, Schlagwort bzw. Kategorisierung, Forschungsfrage bzw. Untersuchungsgegenstand, Methode (sofern zutreffend), Stichprobe/ Variable (sofern zutreffend), Ergebnis/ Interpretation und ggf. weiterer Forschungsbedarf.

Erscheinungsjahr

Nach der Gründung im Jahr 2010, erfährt die Thematik ab 2013 erste Relevanz im wissenschaftlichen Bereich. Zunehmende Beachtung kommt ab 2017 zum Vorschein und nimmt stetig zu. Im Jahr 2018 wurde die GIVUN-Studie veröffentlicht. Der Schlussbericht für das Verbundprojekt „Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien“ der Universitäten Flensburg und Kiel (kurz: GIVUN-Studie) umfasst vier einzelne Module. Diese wurden als vier einzelne Studien in der Review-Matrix aufgenommen, da es sich um verschiedene Forschungsinhalte handelt. Der Rückgang der Anzahl an Publikationen ab 2020 ist auf den Zeitpunkt der Erstellung der Arbeit zurückzuführen, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt erläutert. Ab 2019 stieg zudem die Anzahl der Paper, die im Peer-Review-Verfahren in wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht wurden.

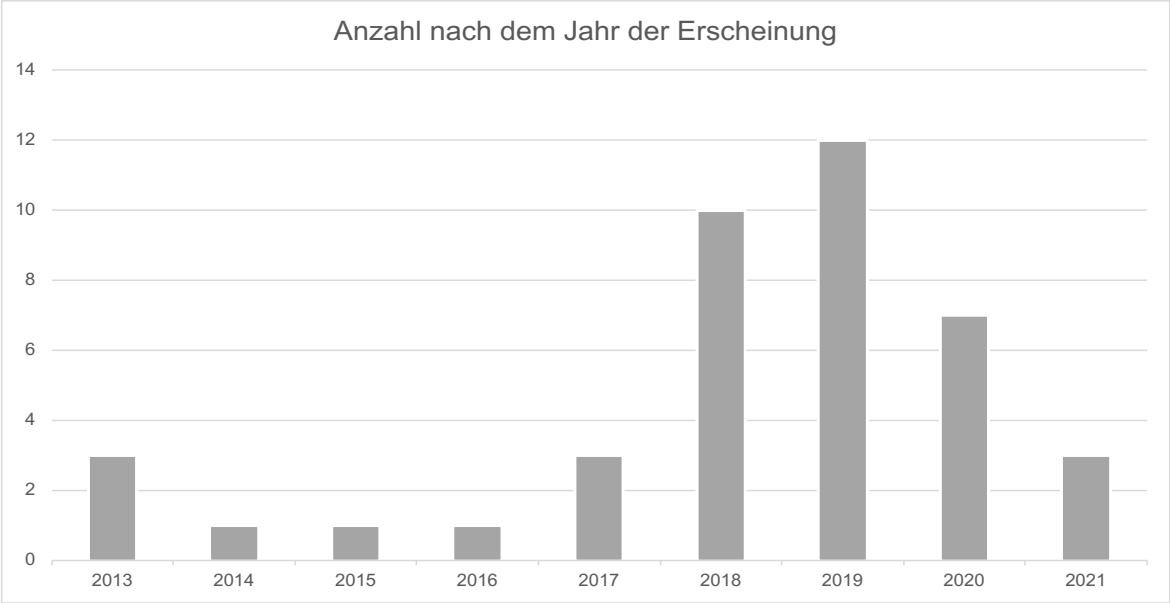


Abbildung 3-3: Anzahl der Publikationen nach dem Jahr der Erscheinung

Art und Ort der Publikation

Aufgrund der zunehmenden wissenschaftlichen Relevanz ist zu verzeichnen, dass die Veröffentlichung als Zeitschriftenaufsätze die zunehmende Art der Publikationen darstellen.

Die als Beiträge/ Berichte aufgeführten Publikationen wurden als ebensolche in der Regel in Fachbüchern zu diversen Themen veröffentlicht.

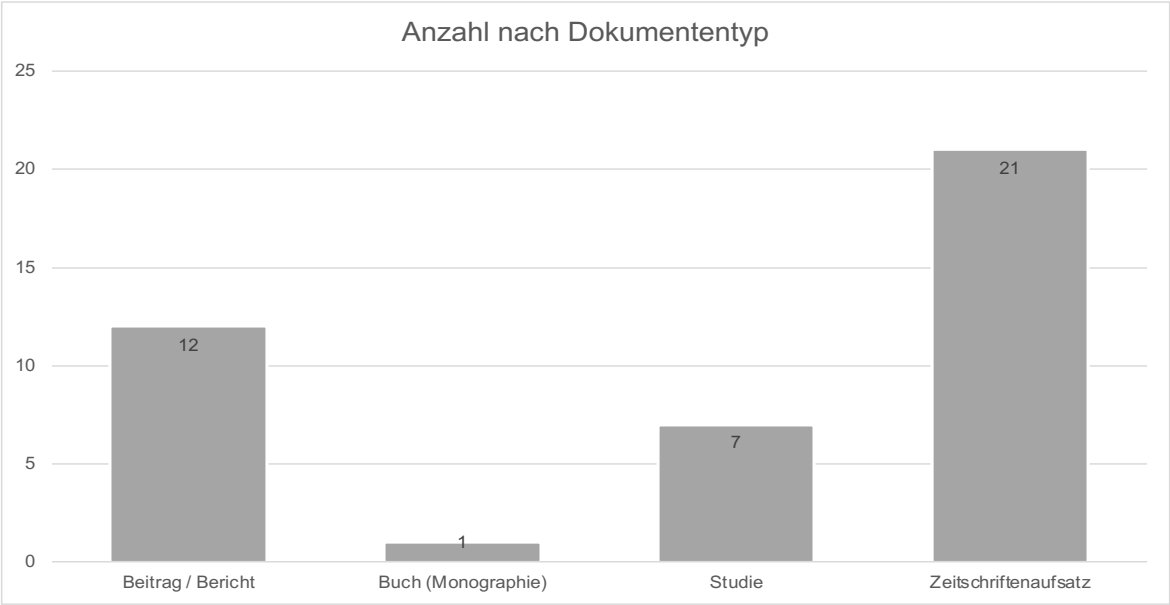


Abbildung 3-4: Anzahl der Publikationen nach dem Dokumententyp

Dabei wurden die meisten Publikationen in der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik veröffentlicht, gefolgt von Publikationen in der Zeitschrift Sustainability.

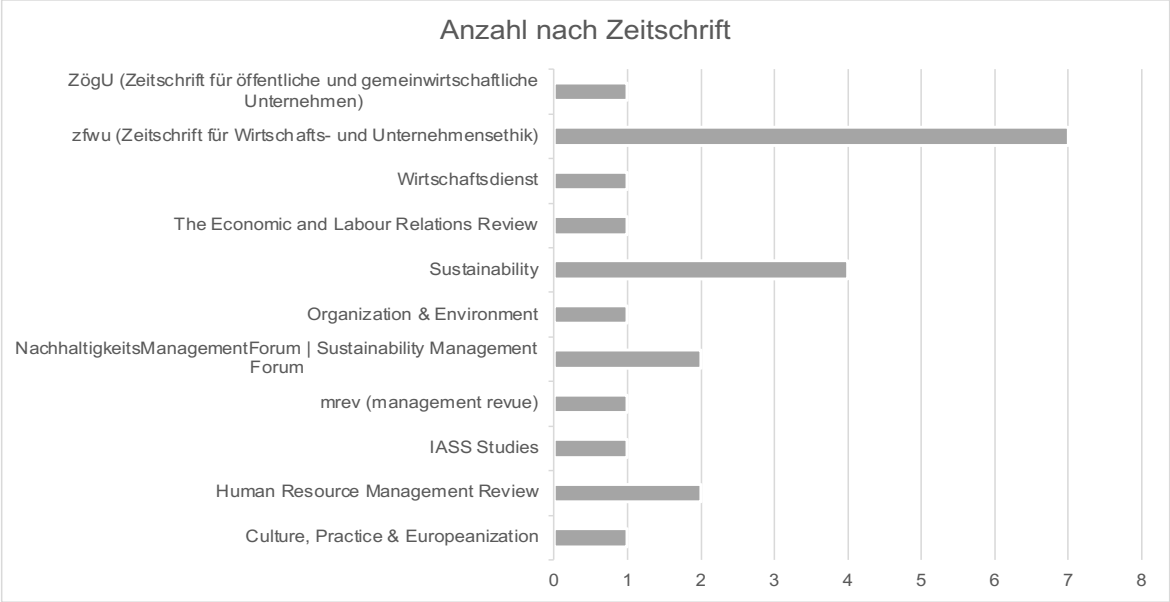


Abbildung 3-5: Anzahl der Publikationen nach Zeitschrift

Angewandte Methode

Da die Gemeinwohl-Ökonomie noch eine junge Bewegung ist und die wissenschaftliche Relevanz zunimmt, beinhalten die meisten Publikationen einen explorativen Forschungsansatz in Form von Interviews oder Fallstudien.

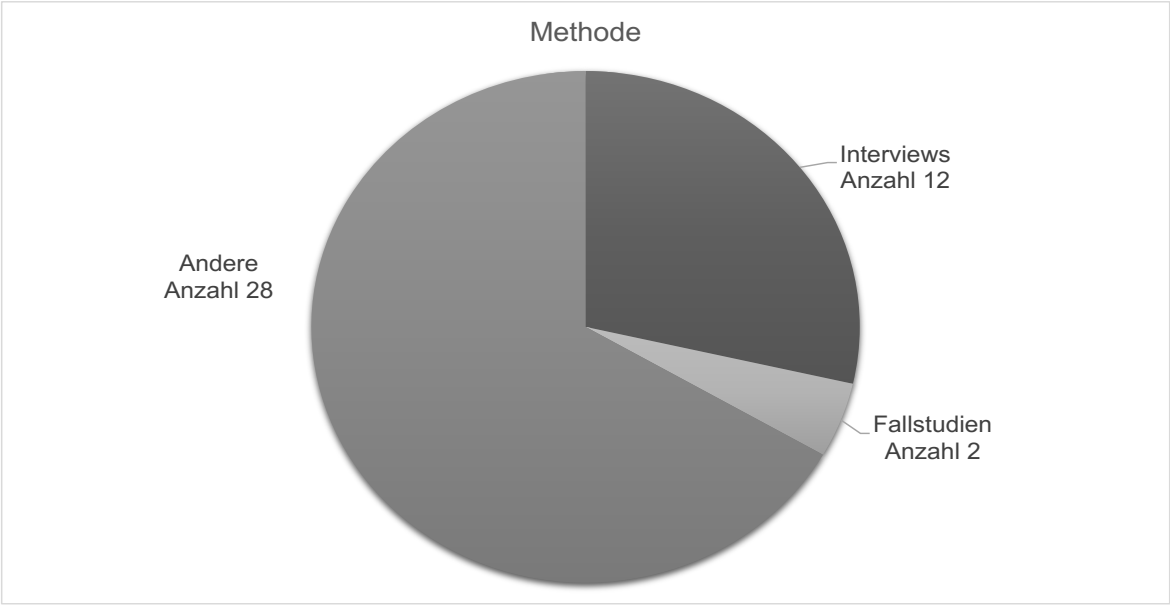


Abbildung 3-6: Angewandte Methode

Gemäß Anlage 3-2 (Literatur-Matrix) wurden 29 Ergebnisse ermittelt, die eine oder mehrere explizite Forschungsfragen beinhalten. Die restlichen zwölf Ergebnisse sind Beiträge in Fachbüchern oder Ähnlichem, die im Grunde über die Aspekte Gemeinwohl-Ökonomie oder Gemeinwohl-Bilanz berichten, ohne aber dezidierte Forschungsfragen zu untersuchen. Aufgrund der überschaubaren Anzahl verwendbarer Dokumente wurden diese bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt.

Kategorisierung

Hinsichtlich der kategorischen Zuordnung können acht Veröffentlichungen in die Ethik oder den theoretischen Rahmen (Grundlagen) eingeordnet werden. Zwei weitere Veröffentlichungen zielen auf die Motivation der handelnden Akteur*innen zu einer Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Ökonomie oder der Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz ab. Es folgen sechs Beiträge, die die Gemeinwohl-Bilanz als Instrument zur Nachhaltigkeitsberichterstellung erörtern. Anschließend werden 17 Beiträge diskutiert, die auf einen möglichen Nutzen der Gemeinwohl-Bilanz zielen bzw. ihre Auswirkungen auf die Unternehmen. Abschließend findet eine kritische Würdigung durch acht weitere Beiträge statt.

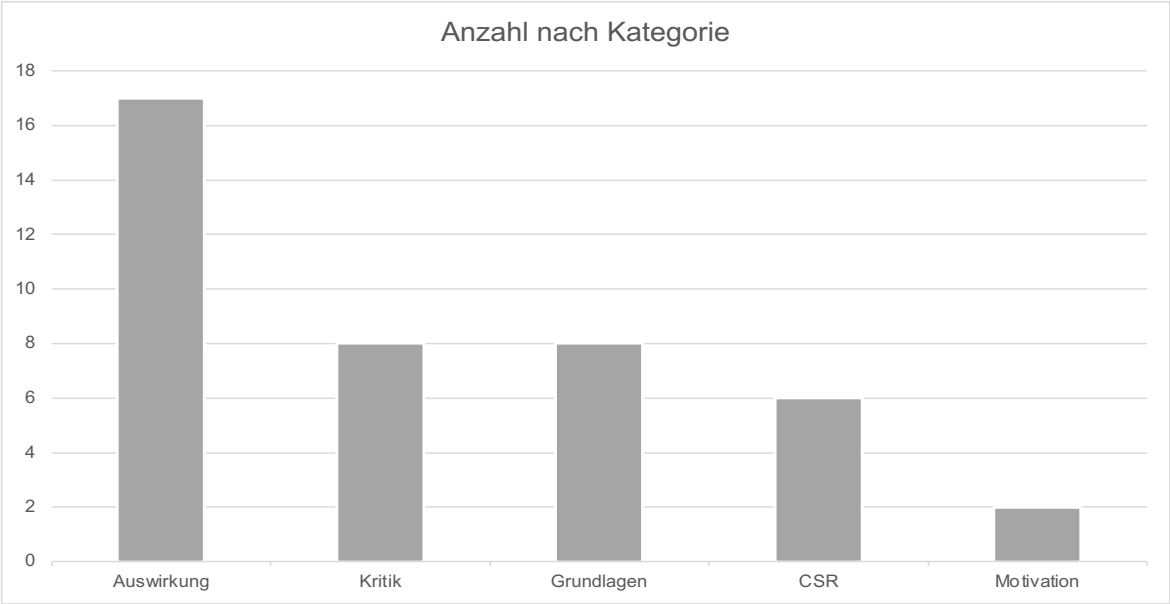


Abbildung 3-7: Anzahl der Publikationen nach Kategorie

Bei der Betrachtung der Publikationen zeigt sich, dass sich die ersten wissenschaftlichen Auseinandersetzungen den Grundlagen und einer theoretischen Zuordnung in Grundmodelle widmen.

Bemerkenswert ist, dass zunächst kritische Beiträge zur Gemeinwohl-Ökonomie und -Bilanz veröffentlicht wurden, bevor sich das Konzept nach und nach in der Praxis durchsetzt und weitere Auswirkungen beschrieben werden, die sich durch eine Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz für Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle ergeben. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick die zeitliche und thematische Entwicklung der Publikationen.

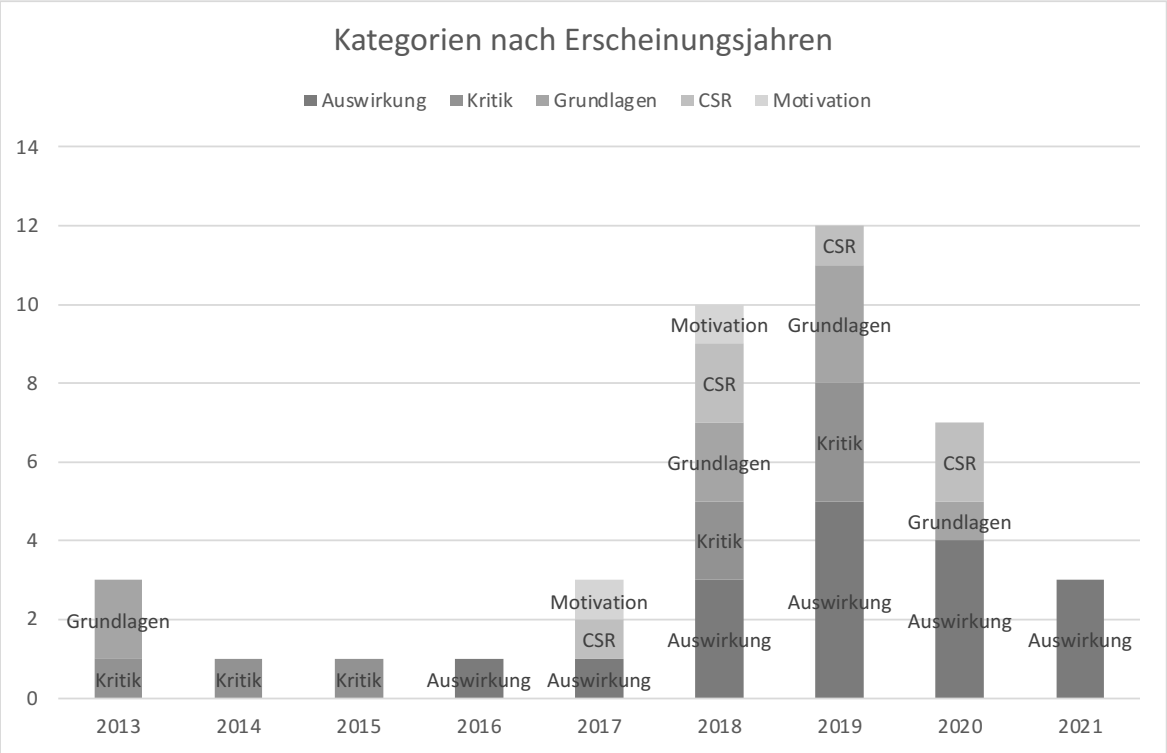


Abbildung 3-8: Anzahl der Publikationen nach Kategorie und Erscheinungsjahr

Die inhaltliche Präsentation der Ergebnisse sowie die Diskussion erfolgt im nächsten Kapitel.

4 Geschäftsmodellentwicklung durch die Gemeinwohl-Bilanz

In diesem Kapitel wird dargestellt, welche Auswirkungen sich für Unternehmen und deren Geschäftsmodelle durch eine Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz ergeben. Dazu werden die Ergebnisse des Literatur-Reviews dargelegt und diskutiert. Bei der Sichtung der Literatur treten diverse Gemeinwohl-Ökonomie-Pionierunternehmen in Erscheinung: u. a. Märkisches Landbrot, Sonnentor, die Sparda-Bank München und der Outdoor-Ausrüstungshersteller VAUDE. Sofern es der Beantwortung der Forschungsfrage dienlich ist, wird die Diskussion der Literatur um Praxisbeispiele ergänzt. Zunächst werden theoretische Grundlagen über verschiedene Modelle aus dem Bereich der Berührungsgruppen erörtert und die Charakteristik eines gemeinwohlbilanzierenden Unternehmens definiert. Anschließend wird die Gemeinwohl-Bilanz als Instrument im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung betrachtet und untersucht, ob ein Einsatz in den Unternehmen als Mess- und/ oder Steuerungsinstrument möglich ist, mit dem Geschäftsmodelle weiterentwickelt werden können. Dazu wird ebenfalls auf die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen eingegangen, bevor eine kritische Würdigung stattfindet. Das Kapitel endet mit der Beantwortung der ersten Forschungsfrage und einem Zwischenfazit.

4.1 Berührungsgruppen und Charakteristik gemeinwohlbilanzierender Unternehmen

Die Untersuchung der Literatur mittels Literatur-Review zeigt, dass die ersten wissenschaftlichen Zuordnungen zu diversen Modellen bereits drei Jahre nach der Gründung der Bewegung stattfanden. Raith (2013) und Mader (2013) ordnen die Gemeinwohl-Ökonomie in bestehende ethische Grundmodelle: Es bestehen nach Raith (2013) drei Ebenen der wirtschaftsethischen Betrachtung: die deskriptive (Moral beschreibende), die normative (Werte bestimmende) und die explikative Wirtschaftsethik - letztere untersucht das Verhältnis zwischen wirtschaftlichem und moralischem Handeln. Die Gemeinwohl-Ökonomie ist nach Raith 2013 der „moralischen Ökonomik“ zuzuordnen, einer Form der normativen Wirtschaftsethik. Mader (2013) definiert humanistisches Management als Paradigma einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung, verbunden mit der Achtung der Menschenwürde. Als Ansatz für eine grüne bzw. nachhaltige und wirtschaftliche Entwicklung, Wachstum und das Finanzwesen wird die Gemeinwohl-Ökonomie angesehen (Mader 2013). Dies verdeutlicht, dass die Werte und das Werteverständnis der Gemeinwohl-Ökonomie eine besondere Rolle spielen, welches sich im unternehmerischen Handeln widerspiegelt.

Die Gemeinwohl-Bilanz ist dazu das Instrument, welches es ermöglicht, die Geschäftsbeziehungen mit Stakeholdern zu verwalten und zu messen, wobei die menschlichen und ethischen Werte als Grundlage dienen (Sanchis et al. 2018). Das Modul A der GIVUN Studie (2018) beschäftigt sich mit der konzeptionellen Einordnung der Gemeinwohl-Ökonomie in theoretische Grundmodelle im Bereich der Stake- und Shareholder des Unternehmens. Dabei werden die Stakeholder-Theorie und der Shared-Value-Ansatz erörtert (Heidbrink et al. 2018a).

Die moderne Stakeholder-Theorie geht auf Freeman (1984) zurück: Stakeholder sind die diversen Anspruchsgruppen von Unternehmen mit unterschiedlichen Interessen. Dabei kann eine Einteilung in interne und externe Stakeholder erfolgen (Freeman 2010). Später fanden Diskussionen über Einteilung in primäre und sekundäre Stakeholder statt, die sich auf die unmittelbare Wertschöpfung beziehen (Freeman 2010). Die Instrumente, um mit den Stakeholdern zu kommunizieren und deren Forderungen gerecht zu werden, sollen als Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit des Drei-Säulen-Modells dargestellt werden (Internationaler Controller Verein 2011). Der Gemeinwohlansatz und die Stakeholder-Theorie ähneln sich, indem sie beschreiben, dass die unternehmerische Verantwortung einen höheren Wert genießt als die Maximierung des Shareholder Values, welches den Marktwert des Eigenkapitals von Unternehmen bezeichnet (Wiefek und Heinitz 2019). Felber et al. (2019) gehen davon aus, dass die Gemeinwohl-Ökonomie über die Stakeholder-Theorie hinausgeht. Dies wird begründet durch die Identifikation von Schwächen in Bezug auf das Management mit den Stakeholdern und den daraus abgeleiteten Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich der sozialen und ökologischen Dimensionen (Felber et al. 2019).

Neben dem Ansatz des Shareholder Values existiert der Shared-Value-Ansatz (Stengel 2018). Das Konzept beschreibt: „Politiken und Betriebspraktiken, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens verbessern und gleichzeitig die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen in den Gemeinden, in denen es tätig ist, fördern. Gemeinsame Wertschöpfung konzentriert sich auf die Identifizierung und den Ausbau der Verbindungen zwischen gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Fortschritt“ (Porter und Kramer 2011, S. 66). Kritik am Shared-Value-Ansatz wird nach Schormair und Gilbert (2017) an folgenden Punkten geäußert: Zum einen wird Greenwashing durch mangelnde Implementierungsmöglichkeiten nicht verhindert, zum anderen werden die Lösung gesellschaftlicher Probleme und der soziale Nutzen nicht als Hauptaufgaben angesehen, sondern lediglich als Nebeneffekte einer auf Gewinnsteigerung ausgerichteten Unternehmenstätigkeit (Schormair und Gilbert 2017). Es ist nach Porter und Kramer (2012) vollkommen legitim, Unternehmenswachstum und wirtschaftliche Wertschöpfung zu forcieren. Diese finanziellen Erfolge dienen in der Gemeinwohl-Ökonomie lediglich als Mittel zur Erreichung der sozialen und ökologischen

Ziele (Sanchis et al. 2018). Ein weiterer signifikanter Unterschied zur Gemeinwohl-Ökonomie liegt in der Sichtweise auf Wettbewerb. Dieser soll beim Shared-Value-Ansatz nicht wie in der Gemeinwohl-Ökonomie durch Kooperation ersetzt werden (Felber et al. 2019).

Der Umgang mit den einzelnen Berührungsgruppen ist elementarer Bestandteil der Gemeinwohl-Bilanz. Daher werden nachstehend die Berührungsgruppen dargestellt und um praktische Beispiele gemeinwohlbilanzierender Unternehmen ergänzt.

Eine Berührungsgruppe der Gemeinwohl-Bilanz sind die **Mitarbeitenden** der Unternehmen. Die Betonung der Wichtigkeit der Mitarbeitenden wird in der unternehmerischen Praxis sowie in den wissenschaftlichen Veröffentlichungen thematisiert. Das Unternehmen VAUDE sieht sich als Gemeinwohl-Ökonomie-Pionierunternehmen, da sich die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie in den Werten der Firmenkultur widerspiegeln (Fiedler 2018a). Dabei beschreibt Fiedler (2019), wie das Unternehmen die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie in seine operativen Ebenen integriert hat. Hier zeigt sich, dass die rund 500 Mitarbeitenden maßgeblich beteiligt sind. Dazu verankert das Unternehmen nach Fiedler et al. (2019) Leitprinzipien: (1) Mitarbeitende sind hoch intrinsisch motiviert, (2) nachhaltiges Wirtschaften erfordert Pionierarbeit und (3) werteorientierte Haltung gibt Sicherheit.

Ollé-Espulga et al. (2020) vergleichen in einer Querschnittsstudie mithilfe einer Umfrage die Einschätzung von Beschäftigten gemeinwohlorientierter Unternehmen (319 Personen) mit den Ergebnissen der Europäischen Erhebung über Arbeitsbedingungen (2.218 Personen). Dabei wird jedoch entgegen der Vermutung festgestellt, dass die Gemeinwohl-Ökonomie-Unternehmen das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden stärker in den Mittelpunkt stellen sollten. Möglicherweise, so argumentieren Ollé-Espluga et al. (2021), liegt die Einführung der Gemeinwohl-Ökonomie noch zu kurz zurück, um positive Auswirkungen zu erkennen.

In der aktuellen Gemeinwohl-Matrix (Version 5.0) werden die ethische und soziale Haltung und der Umgang mit Geldmitteln, die sozial-ökologische Investition und Mittelverwendung sowie Eigentum und Mitentscheidung der Berührungsgruppe B „**Eigentümer*innen & Finanzpartner*innen**“ erläutert. Daher scheint es konsequent, dass es auch im Bankensektor Pionierunternehmen gibt, die sich den Werten der Gemeinwohl-Ökonomie verschrieben haben. Dazu zählt die Sparda-Bank München (Quast 2016). Zu den sozial-ökologischen Zielen des Unternehmens zählen neben der Nutzbarkeit von Ressourcen für künftige Generationen auch die Sicherung der Lebensgrundlage schwächerer gesellschaftlicher Schichten sowie die Optimierung der Sinnhaftig- und Verantwortbarkeit der Eigenanlagen (Quast 2016). Um diese Ziele zu erreichen, verschreibt sich die Sparda-Bank München zur Vermeidung von kriminellem und gesetzwidrigem Verhalten, Terrorismus, Menschen- oder

Waffenhandel und der Zerstörung von Umweltressourcen aus Gründen der Gewinnerzielung (Quast 2016). Im Bankensektor bestehen zwei grundsätzliche Paradigmen: das auf Gewinnmaximierung orientierte wirtschaftswissenschaftliche Paradigma sowie das humanistische Paradigma, das auf das Gemeinwohl ausgerichtet ist (Pirson et al. 2016). Beide Geschäftsmodellorientierungen der Banken können erfolgreich sein, wenn sie soziale und finanzielle Wertschöpfungsinhalte verbinden (Pirson et al. 2016).

Wenn ein Unternehmen seine Eigentümerstruktur überdenkt und bspw. seine Gesellschaftsform in eine Stiftung transferiert, wie es die Bäckerei Märkisches Landbrot umgesetzt hat, wird dieser Umstand in der Gemeinwohl-Bilanz positiv bewertet (Pfeiffer 2021). Damit gehört das Unternehmen künftig sich selbst, ein Verkaufen oder Vererben ist ausgeschlossen und die Gewinne verbleiben weiterhin im Unternehmen (Wittke 2017). Neben den Stiftungen sind Sozialunternehmen, Vereine und Genossenschaften neue Formen des kollektiven Wirtschaftens und treiben den sozialen und ökologischen Wandel in der Gesellschaft voran (Blome-Drees 2022). Externe Kapitalgeber sollen in der Gemeinwohl-Ökonomie keine Renditen erhalten, da im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie die Gewinne im Unternehmen verbleiben sollen oder an diejenigen ausgeschüttet werden, die maßgeblich an der Wertschöpfung beteiligt sind (Felber 2018).

Weitere Berührungsgruppen sind **Kund*innen und Mitunternehmen**, **Lieferant*innen und das gesellschaftliche Umfeld**. Letzteres findet keine separate Betrachtung in der gesichteten Literatur.

„Gemeinwohlbetriebe sind allein schon durch die Beschäftigung mit den Gemeinwohlbilanzthemen motiviert, nachhaltig zu wirtschaften und […] gemeinwohlorientierte Impulse zu setzen“ (Fuchs 2019, S. 181). Das europäische Profil gemeinwohlorientierter Unternehmen ist ein KMU (kurz für Kleines, Mittelständisches Unternehmen), das nach 1991 gegründet wurde, befindet sich im tertiären Sektor und bietet wissenschaftliche oder technische Tätigkeiten an (Sanchis et al. 2018). Gemeinwohlorientierte Unternehmen berichten von einer Wertegemeinschaft und konzentrieren sich auf Unternehmen, die gleiche Wertvorstellungen haben, was besonders in Nischenmärkten zu beobachten ist (Fischer 2019). Gemeinwohlorientierte Unternehmen halten sich in der Managementpraxis an Werte wie Fairness, Kooperation, Diversität, Unabhängigkeit, Demokratie, Transparenz und ökologischer Nachhaltigkeit (Wiefek und Heinitz 2018). Dabei gibt es Schnittmengen zu den acht R's von Latouche (2009). Latouches „Circle of 8 R's“ bedeutet im Deutschen *neu evaluieren, neu konzipieren, umstrukturieren, neu verteilen, relokalisieren, reduzieren, wiederverwenden* und *recyceln.* Diese Schnittmengen äußern sich in demokratischen Eigentums- und Entschei-

dungsstrukturen, in kooperativen Handelsbeziehungen, in einer Bevorzugung lokaler Anbieter und in einer Umverteilung von Überschüssen sowie in Maßnahmen der Wiederverwendung und des Recyclings (Wiefek und Heinitz 2018).

Die in der GIVUN-Studie (Modul B) ermittelten Motivationen zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz liegen in einem Grundverständnis unternehmerischer Verantwortung, der Abdeckung breiter sozial-ökologischer Themen, einer Dokumentation des unternehmenseigenen gemeinwohlorientierten Wirtschaftens sowie in einer eigenen politischen und gesellschaftlichen Vision der handelnden Akteure (Heidbrink et al. 2018b). Die „Teilhabe an der gesellschaftlichen Vision der GWÖ“ bilden zentrale Motive für eine Anwendung der Gemeinwohl-Bilanz (Mischkowski et al. 2018, S. 129). Eine Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einer Ausrichtung der Geschäftspraktiken auf das Gemeinwohl (Stumpf und Sommer 2019). Die allgemeine Orientierung an den Werten wie Diversität, Demokratie, Transparenz und Kooperation deutet auf eine stark intrinsische Motivation der Unternehmer hinsichtlich ihres sozial-ökologischen Engagements hin (Heidbrink et al. 2018c). Positive Wahrnehmungen kommen daher von intrinsisch motivierten Führungskräften, „deren Werte und Lebensziele mit dem in der Gemeinwohl-Matrix formulierten Werterahmen übereinstimmen“ (Viest 2017, S. 156). Viest (2017) schreibt von hohen Abbruchraten bei der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz, wenn extrinsisch motivierte Gründe vorliegen, bspw. erhoffte Wettbewerbsvorteile.

Niebuhr (2019) untersucht die Möglichkeit der Anwendung der Gemeinwohl-Bilanz bei Nonprofit-Organisationen (NPO). Diese sind gekennzeichnet von einer formalen Organisation, liegen in privater Hand, Gewinne werden nicht ausgeschüttet und weisen ein Mindestmaß an Selbstverwaltung und Freiwilligkeit auf (Niebuhr 2019). Die Vorteile einer Gemeinwohlbilanzerstellung für NPO liegen in einer Transparenzschaffung und dem damit verbundenen Verbesserungspotenzialen, die umgesetzt werden sollten (Niebuhr 2019). Eine Kernaussage der Gemeinwohl-Ökonomie ist der angestrebte Wandel von Konkurrenz zu Kooperation (Felber 2018). Werden strategische Allianzen zwischen einem For-Profit- und einem Non-Profit Unternehmen gebildet, kann die Gemeinwohl-Bilanz die Schaffung von sozialen Werten begünstigen (Talavera und Sanchis 2020).

Insbesondere große Unternehmen sind weniger bereit, ihre Geschäftsmodelle zu verändern (Clinton und Whisnant 2019). Da sie über stabile Marktpositionen und „gesunde“ Renditen verfügen, ist es schwierig, einen Grund zu finden, das bestehende Geschäftsmodell zu transformieren (Clinton und Whisnant 2019). Die in der GIVUN-Studie (Modul D) befragten großen Unternehmen nennen verschiedene Rahmenbedingungen, die eine stärkere Gemeinwohlorientierung ermöglichen oder sogar erfordern. Dazu zählen nach Heidbrink et al. (2018d): (1) eine veränderte Organisationskultur, die sich von einer reinen Orientierung

am Shareholder Value ablöst, (2) eine Eigentümerstruktur, die eine Orientierung an Gemeinwohl-Kriterien gegenüber der Gewinnerzielung präferiert, (3) eine Unternehmensgröße und Beschäftigungszahl, die für mehr Einfluss auf Zulieferer*innen sorgen, (4) eine Wettbewerbssituation und Branche, die entscheidend für den Selbsterhalt der Organisation ist, (5) der politische und gesellschaftliche Druck und (6) der bestehende rechtliche Rahmen. Im Bereich der Mitarbeitenden ist zu sagen, dass eine organisierte Mitbestimmung durch Betriebsräte in Großunternehmen ohnehin eher stattfindet als in KMU (Heidbrink et al. (2018d). Kny (2021) beschreibt zudem, dass die Geschäftsmodelle der von ihr untersuchten großen Unternehmen nicht im Einklang mit den Grundbedarfs- und Suffizienzorientierungen der Gemeinwohl-Ökonomie stehen, was u. a. auf eine unternehmerische Ausrichtung auf Massenprodukte und eine branchenspezifische hohe Anlagen- und Kapitalintensität zurückzuführen ist.

Bezugnehmend zur Forschungsfrage wird mit diesem Abschnitt klargestellt, um welche Art von Unternehmen es sich grundsätzlich handelt, bei denen die Gemeinwohl-Bilanz oder eine Orientierung an der Gemeinwohl-Ökonomie Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle haben. Es sind demnach nach Heidbrink et al. (2018d) und Kny (2021) nicht die großen Unternehmen, sondern die KMU mit intrinsisch motivierten Führungskräften und Inhaber*innen (Heidbrink 2018b, Mischkowski et al. 2018). Durch die Darlegung der Modelle der Stake- du Shareholder wird verdeutlicht, dass die gemeinwohlorientierten Unternehmen ein höheres Werteverständnis aufweisen (Wiefek und Heinitz 2018) und diese Unternehmen ihre Berührungsgruppen in den Fokus stellen (u. a. Quast, 2016, Fiedler 2019, Sanchis et al. 2018). Im Folgenden wird die Gemeinwohl-Bilanz als Instrument aus dem Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung betrachtet.

4.2 Anwendung im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Mit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) setzt die Bundesregierung die Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates um (CSR-Richtlinie). Hierbei sollen kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Kapitalgesellschaften und Unternehmen mit im Durchschnitt mehr als 500 beschäftigten Mitarbeitenden ergänzende nichtfinanzielle Angaben zum Lagebericht abgeben (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz). Dieser zu erstellende CSR-Bericht nach der CSR-Richtlinie muss folgende Inhalte darlegen: (1) die Beschreibung des Geschäftsmodell des Unternehmens beschrieben sowie (2) eine Erläuterung der Politik und der Verfahren, einschließlich Umwelt- und Sozialbelange, Personal, Menschenrechte und Korruptionspräventionen, (3)

die Hauptrisiken im Zusammenhang mit den vorher genannten Themen und (4) nichtfinanzielle Schlüsselindikatoren, also Key-Performance-Indicators (KPI), die für das Kerngeschäft des Unternehmens relevant sind; Ausschlussgründe müssen genannt werden.

Die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten in KMU erfolgt grundsätzlich frei und ist nach eigenem Muster gestaltbar. Die Unternehmen können dabei u. a. folgende Richtlinien zur Orientierung hernehmen: SA 8000 (Standard for Social Accountability), GRI (Global Reporing Initiative), DKN (Deutscher Nachhaltigkeitskodex) oder die Gemeinwohl-Bilanz (Giesenbauer und Müller-Christ 2018).

Die PuNa/ (Publizitätspflicht zur Nachhaltigkeit)-Studie des Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) Potsdam (2020) widmet sich der Analyse bestehender Rahmenwerke, die zur Erstellung der CSR-Berichte hergenommen werden: Die bestehenden Rahmenwerke sind in ihren Eigenschaften nützlich, jedoch liegt die Schwierigkeit darin, dass es keine einheitlichen Regelungen zur Berichtspflicht gibt (Brockhoff et al. 2020): Unternehmen können die Informationen im Lagebericht integrieren oder hängen einen Nachhaltigkeitsbericht separat an. Dies hat zur Folge, dass keine Vergleichbarkeit hergestellt oder Informationen besser dargestellt werden können, als es der Wirklichkeit entspricht (Brockhoff et al. 2020). „CSR und CSR-Berichterstattung gewinnen an Glaubwürdigkeit, wenn Instrumente gewählt werden, die eine Messung und einen direkten Vergleich der CSR-Leistung ermöglichen“ (Hofielen 2017, S. 61). Nach dem Verein für Gemeinwohl-Ökonomie und Felber (2018) verfolgt die Gemeinwohl-Bilanz folgende Meta-Kriterien, die als Grundlage eines Standards für eine gesetzliche Verankerung dienen sollen: (1) Partizipative Entwicklung, (2) Ganzheitlichkeit, (3) Messbarkeit/ Bewertbarkeit, (4) Vergleichbarkeit, (5) Verständlichkeit, (6) Öffentlichkeit, (7) externe Prüfung, (8) Verbindlichkeit und (9) Rechtsfolgen, welches sich in einem (10) Gesamtmodell widerspiegelt. Der Verein für Gemeinwohl-Ökonomie stellt mit der Gemeinwohl-Bilanz einen Rahmen vor, der die gesetzlichen Anforderungen an einen CSR-Bericht gemäß § 289 ff. HGB abgleicht: „Die GW-Bilanz 5.0 erfüllt vollumfänglich die Vorgaben des neuen CSR-Gesetzes“ (Hofielen et al. 2017).

Nach der Untersuchung von Hoffmann et al. (2018) nach Trends und Entwicklungen bei der Erstellung freiwilliger und verpflichtender Berichte zeigt sich, dass die Anzahl an eigenständigen Berichten zunimmt. Erstellen die KMU freiwillig einen CSR-Bericht, zeichnen sie sich durch ihre proaktive Haltung aus, Nachhaltigkeitsverbesserungschancen zu nutzen (Wiefek und Heinitz 2019). Die freiwillige Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes ist ein probates Mittel für Unternehmen, die nicht der CSR-Berichtpflichterstellung unterliegen, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen, wobei die Vorteile in der Schaffung von Transparenz nach Innen und Außen liegen (Giesenbauer und Müller-Christ 2018). Die in der Literatur genann-

ten Funktionen der CSR-Berichte lauten Informations- und Appellfunktion (Aebi und Frischherz 2018). Die Berichterstellung als solches sorgt bei den Beteiligten für eine intensive Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit und lässt im optimalen Falle Nachholbedarfe erkennen, sodass Maßnahmen abgeleitet werden können (Giesenbauer und Müller-Christ 2018). Somit haben die erstellten CSR-Berichte auch eine gewisse Lenkungswirkung: Erreichte Ziele sollten in der nächsten Berichtsperiode nicht unterschritten werden, was zu einer stetigen Verbesserung führt (Lingnau et al. 2021). Demnach steht neben der Schaffung von Vertrauen der Share- und Stakeholder auch Verantwortung für nachhaltiges Handeln im Vordergrund (Aebi und Frischherz 2018). Ein Verharren in der Annahme, das unternehmerische Nachhaltigkeitsengagement ist ausreichend, kann zur Stauts-Quo-Falle führen und den Fortbestand und die Existenz des Unternehmens gefährden (Lingnau et al. 2021).

Die durch die Literatur herausgestellten Vorteile der Gemeinwohl-Bilanz im Vergleich zu anderen verbreiteten CSR-Instrumenten liegen in der „große Reichweite sowohl in thematischer Hinsicht als auch entlang der Stationen der Wertschöpfungskette“ (Heidbrink et al. 2018b, S. 24). Bemerkenswert ist, dass in einigen gemeinwohlbilanzierenden Unternehmen mehrere verschiedene CSR-Instrumente oder Management-Tools Anwendung finden: Neben der Gemeinwohl-Bilanz findet auch eine Zertifizierung nach EMAS (kurz für Eco Management and Audit Scheme) sowie eine Berichterstattung nach GRI (Standard 4) statt (Fiedler 2018b, Wittke 2017). Ein aus der Literatur herausgearbeitetes Unterscheidungskriterium zu anderen Berichtsvorlagen ist die Besonderheit, dass die Gemeinwohl-Bilanz inhaltlich-normativ stärkere Anforderungen stellt als die reinen Transparenzanforderungen anderer CSR-Instrumente (Heidbrink et al. 2018b). Der ausdrückliche Bezug zu Werten ist ebenfalls als vorteilhaft zu erwähnen (Wiefek und Heinitz 2019). Durch den universellen Einsatz findet sie u. a. auch Anwendung in der Tourismusbranche (Rein 2017). Die Analyse-Ebene der Gemeinwohl-Bilanz ist die geschäftliche Tätigkeit hinsichtlich der sozialen und ökologischen Auswirkungen des Unternehmens, verglichen mit der GRI wird dort die Tripple-Bottom-Line analysiert und ebenso ökonomische Themen betrachtet (San-Jose et al. 2020). Dies ist auf den Kern der Gemeinwohl-Ökonomie zurückzuführen, dass Geld nicht das Ziel des Wirtschaftens ist, sondern lediglich Mittel zum Zweck (Felber 2018).

Da die Gemeinwohl-Ökonomie von KMU initiiert wurde, scheint es logisch, dass gerade KMU eine intrinsische Motivation an der Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz haben (Wiefek und Heinitz 2019). CSR-Berichte können auch bei Kleinst- bzw. Mikrounternehmen Anwendung finden, sofern der Bericht mit geringerem Aufwand als für bekannte Alternativen erstellt werden kann (Hofielen 2017). Die bekannten Normen EMAS, ISO 14001 und GRI als Grundlage für die Nachhaltigkeitsberichte beanspruchen bei der Erstellung nach Wiefek

und Heinitz (2019) (zu) hohe interne Ressourcen. Jedoch ist der Aufwand für die Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz nicht zu vernachlässigen (Dujmovits und Sturn 2019). Gemeinwohlbilanzierende Unternehmen sollten daher den Schwerpunkt auf die Entwicklung von Strukturen, Systemen und Programmen legen und finanzielle Kennzahlen mit nicht-finanziellen Kennzahlen verknüpfen (Hoffmann et al. 2018).

Meynhardt et al. (2019) untersuchen, in welcher Form sich der Gemeinwohl-Begriff in der deutschen Gesellschaft widerspiegelt. Die Umfrage von 11.769 Teilnehmenden zeigt, dass die derzeitigen vier Wertdimensionen der Gemeinwohl-Matrix (Version 5.0) von Bedeutung sind. Differenzen bestehen hinsichtlich der Trennschärfe, der Vollständigkeit, der Definitionstiefe und der Gleichgewichtung der Gemeinwohlwerte (Meynhardt et al. 2019). Kritisch betrachtet werden selbst durch Felber et al. (2019) die Dimensionen der sozialen und ökologischen Werte, da diese nicht klar voneinander getrennt sind. Eine Verschmelzung einzelner Dimensionen sowie eine Neudefinition und Neustruktur soll daher bei der Weiterentwicklung der Gemeinwohl-Bilanz berücksichtigt werden (Felber et al. 2019). Die zeitliche Entwicklung der Gemeinwohl-Bilanz zeigt sich auch in den Meinungen der ursprünglichen Entwickler*innen und der Berater*innen: Während die einen für mehr Präzisierung plädieren, streben die anderen eine Vereinfachung und Komplexitätsreduzierung an (Dujmovits und Sturn 2019).

Kritik äußert sich durch die Schwierigkeit der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz, besonders in Detailfragen (Döring 2019). Dujmovits und Sturn (2019) stellen folgende Probleme der Gemeinwohl-Bilanz fest: (1) die übertriebene Verwendung von Stellvertreterindikatoren, (2) die Auswahl und Gewichtung von Gemeinwohl-Indikatoren lässt Missbrauch zu, insbesondere auch als automatisiertes Anreiztool, (3) der hohe Aufwand bei der Erstellung bei komplexen Produkten oder Großunternehmen sowie (4) die Möglichkeit der Verschleierung. Die Gleichgewichtung aller 20 Gemeinwohl-Themen der Gemeinwohl-Matrix ist erklärungsbedürftig, da eine gewisse Manipulation aus Eigeninteresse der Bilanz erstellenden Personen in einigen Bereichen möglich ist (Dujmovits und Sturn 2019). Weiterhin kritisch zu betrachten ist die Tatsache, dass es keine staatlich akkreditierte Kontrollinstanz gibt (Heidbrink et al. 2018b). Bei der Punktevergabe ist zu beachten, dass Schwächen durch Stärken in anderen Bereichen kompensiert werden können (VfGWÖ 2017). Die Aggregation vielfältiger Unternehmensaktivitäten auf eine Maßzahl ist somit keine triviale Aufgabe (Dujmovits und Sturn 2019).

Die Gemeinwohl-Ökonomie strebt eine Veränderung der Marktwirtschaft an und dazu eine Modifikation der Erfolgsmessung, welches sich in der Änderung der Bilanzerstellung äußert (Felber 2018). Hierbei ist auf die Arbeitsebenen der Gemeinwohl-Ökonomie gemäß Kapitel 1 dieser Arbeit zu verweisen. In einem Szenario, in dem die Gemeinwohl-Ökonomie höhere

Bedeutung erfährt, würde auch die Relevanz der Gemeinwohl-Bilanz steigen (Brockhoff et al. 2020). Zum Adressat*innenkreis würden dann auch politische Institutionen oder Prüfungsgesellschaften zählen (Brockhoff et al. 2020). Es wird dahingehend argumentiert, dass die Gemeinwohl-Bilanz die gesellschaftliche Verantwortung verdeutlicht, Vergleiche mit anderen Unternehmen hergestellt und Verknüpfungen mit rechtlichen Anreizen vorgenommen werden können (Hofielen et al. 2017). Felber (2018) möchte mit der Gemeinwohl-Bilanz die Nachteile der CSR-Berichte vermeiden und spricht daher von einem CSR-Bericht zweiter Generation: „Alle [anderen] Standards sind unverbindlich, nur wenige sind extern auditiert, die meisten sind nicht vergleichbar, und keiner zielt auf Rechtsfolgen“ (Felber 2018, S. 39). Den Argumentationen Felbers muss an dieser Stelle widersprochen werden. Die Unverbindlichkeit der anderen Standards ist nicht das Problem der Standards selbst, sondern liegt in der rechtlichen Handhabung. Dies trifft jedoch auch auf die Gemeinwohl-Bilanz selbst zu. Meynhardt et al. (2019) argumentieren, dass die Gemeinwohl-Bilanz aufgrund ihrer Popularität als CSR-Instrument künftig höheren Einfluss auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft haben kann, jedoch mit Auslegungs- und Legitimationsdefiziten konfrontiert wird. Nach Meynhardt und Fröhlich (2017) bestehen durch die Beschränkung der Anzahl der Werte und dem damit verbundenen Ausschluss anderer Möglichkeiten diese Auslegungs- und Legitimationsprobleme: Demnach „würde die Forderung nach Rechtsverbindlichkeit einer Gemeinwohldefinition und -orientierung potenziell auf verfassungsrechtliche Hürden stoßen“ (Meynhardt und Fröhlich 2017). Dies zeigt sich darin, dass das deutsche Grundgesetz die Begriffe „ökologische Nachhaltigkeit“ und „Solidarität“ nicht kennt (Meynhardt und Fröhlich 2017). Anzumerken ist an der Stelle, dass das Ministerium für Nachhaltige Ökonomie, Produktivsektoren, Handel und Arbeit der Autonomen Region Valencia in Spanien am 01.02.2017 einen Erlass zur Förderung von sozialen Unternehmen und der Gemeinwohl-Ökonomie veröffentlichte (Kopatz 2021). Dabei werden bis zu 120.000 Euro je Förderantrag für Vereine, Stiftungen und gemeinnützige Einrichtungen sowie für KMU und Bildungseinrichtungen erstattet, sofern sie sich der Gemeinwohl-Ökonomie verschreiben (Kopatz 2021).

Die Literatur und Praxis zeigen, dass die Gemeinwohl-Bilanz nicht nur in Unternehmen, sondern auch in Gemeinden und Forschungseinrichtungen Anwendung findet (u. a. VfGWÖ 2022, Martens 2020, Löw et al. 2019). Die Gemeinwohl-Bilanz für Gemeinden betrachtet die Werte *Menschenwürde*, *Solidarität*, *Ökologische Nachhaltigkeit*, *Soziale Gerechtigkeit* sowie *Transparenz und Demokratie* mit den Berührungsgruppen *Lieferant*innen/ Dienstleister*innen*, *Finanzpartner*innen/ Geldgeber*innen*, *Politische Führung/ Verwaltung*, *Bevölkerung/ Wirtschaft* und *Staat/ Gesellschaft/ Natur* (VfGWÖ 2022). Nach Mischkowski und

Späth (2019) können Unternehmen in sozialen Bewegungen für regionale Nachhaltigkeitstransformationen eine Rolle für strukturellen Wandel spielen. Dabei ist auf die Gemeinwohl-Region Höxter zu verweisen (Martens 2020). Kommunen übernehmen mit der eigenen Gemeinwohlbilanzierung eine Vorbildfunktion, nach denen sich privatwirtschaftliche Organisationen richten sollen (Dewald und Rother 2020).

In einer Fallstudie zwei teilnehmender Forschungseinrichtungen, dem International Graduate Center at City University of Applied Sciences Bremen (IGC) und dem Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) in Potsdam, wurde untersucht, inwiefern die Gemeinwohl-Bilanz einen Rahmen für Nachhaltigkeitsberichte für Forschungseinrichtungen bietet. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung an Universitäten steht im Vergleich zu CSR-Berichten für Unternehmen zwar noch am Anfang, Löw et al. (2019) zeigen jedoch, dass die Auswirkungen und Veränderungen organisatorischer Art und auf die Rechenschaftslegung hin zu einer vermehrten Nachhaltigkeitsbetrachtung stattfinden und die Gemeinwohl-Bilanz als Instrument weiter genutzt werden sollte. Dies spricht für das ganzheitliche Konzept, das die Gemeinwohl-Ökonomie verfolgt.

Der Wunsch der befragten Unternehmen der GIVUN-Studie (Modul C) liegt in einer stärkeren Unterstützung durch Verwaltung, Politik und der Konsumierenden sowie in einer Veränderung der Rahmenbedingungen für soziale und ökologische Standards (Heidbrink et al. 2018c). Die Gemeinwohl-Ökonomie nach Felber arbeitet mit unternehmerischen Anreizen und mit Steuerentlastungen als Belohnungssysteme. Felber (2018) argumentiert, dass diese Anreizinstrumente heute schon zur Verfügung stehen und eine konsequente Vergabe dieser Vorteile wie folgt aussehen könnte: (1) Vorrang bei der öffentlichen Auftragsvergabe, (2) günstigere Kredite, (3) niedrigere Gewinnsteuern, (4) niedrigere Zolltarife, (5) Forschungskooperationen mit öffentlichen Universitäten und (6) direkte Förderungen. Die mit der Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz erhofften Veränderungen hinsichtlich einer Bevorzugung der steuerlichen Betrachtung oder Bevorzugung bei Subventionen und öffentlichen Ausschreibungen sind momentan nicht im gewünschten Umfang zu erwarten (Ulrich 2019). Dabei ist auf die von Meynhardt und Fröhlich (2017) identifizierten Auslegungs- und Legitimationsprobleme zu verweisen.

Ungleich schwerer als die Messung von Gewinnen ist ein gerechtes Belohnungssystem für gemeinwohlorientiertes Handeln (Leschke 2015). Das im Lobbyismus vertretene Rent-Seeking, welches auf das Erlangen wirtschaftspolitischer Privilegien abzielt, und Korruption sind auch hierbei möglich (Leschke 2015). Die genannten Vorteile und Bevorzugung bei öffentlichen Aufträgen oder Steuereinsparungen lassen sich durch die Überprüfung der Berichte in Form eines Audits erzielen (Sommer et al. 2019). Die Prüfung der Bilanzierung findet über ein Peer-Verfahren oder über ausgebildete Auditor*innen statt (VfGWÖ 2022). Nach

Sanchis et al. (2018) stellt die Beurteilung des Gemeinwohl-Berichts durch unvoreingenommene Auditor*innen die nächsten Herausforderungen dar: Die Auditor*innen besitzen nicht das umfassende firmeninterne technologische, ökologische und ökonomische Fachwissen, das zur Bewertung notwendig ist (Sanchis et al. 2018). Exemplarisch sind Informationen über die Transparenz in den Lieferketten zu nennen, da diese in dem geforderten notwendigen Umfang weder den gemeinwohlbilanzierten Unternehmen noch den entsprechenden Auditor*innen vorliegen (Dujmovits und Sturn 2019). Gerade bei komplexen Strukturen mit vielen Vorprodukten wird diese Aufgabe als nicht lösbar angesehen (Dujmovits und Sturn 2019).

Dieser Abschnitt betrachtet die Gemeinwohl-Bilanz als Instrument aus dem Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Literatur widmet sich dem Vergleich der Bilanz mit anderen CSR-Instrumenten (u. a. San-Jose et al. 2020, Wiefek und Heinitz 2019). Dabei wird die mangelnde Vergleichbarkeit aufgrund der unterschiedlichen Berichtsvorlagen hervorgehoben, insbesondere bei KMU, die freiwillig einen Bericht erstellen (Felber 2018, Heidbrink et al. 2018b). Vorteilhaft zu erwähnen ist, dass durch diese freiwillige Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz als CSR-Instrument im Unternehmen Nachhaltigkeitsverbesserungschancen entstehen (Wiefek und Heinitz 2019), was durch die Lenkungswirkung der CSR-Berichterstellung als positiv zu werten ist (Giesenbauer und Müller-Christ 2018, Lingnau et al. 2021). Bezugnehmend zur Forschungsfrage (I) kann festgehalten werden, dass die Gemeinwohl-Bilanz als CSR-Instrument Auswirkungen auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen zu mehr Nachhaltigkeit erzielt. Die konkreten Auswirkungen werden nachfolgend untersucht.

4.3 Führung und Steuerung der Unternehmen

Dieses Kapitel betrachtet die Gemeinwohl-Bilanz als Mess- und/ oder Steuerungsinstrument in Unternehmen. Als bewährtes Managementinstrument zur Umsetzung und Messung der Unternehmensstrategie hat sich das Konzept der Balanced Scorecard etabliert. Diese wörtlich übersetzte „ausgewogene Berichtskarte“ zeigt, dass neben finanziellen Kennzahlen auch Frühindikatoren bzw. nicht-monetäre Kennzahlen betrachtet werden. Nach Kaplan und Norton (2018) umfasst die Balanced Scorecard vier Perspektiven: die (1) finanzielle Perspektive, (2) die Kund*innenperspektive, (3) die Perspektive der internen Geschäftsprozesse sowie (4) die Innovationsperspektive. Die Balanced Scorecard findet ihren Einsatz als Management-System, da sie die Balance zwischen finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen hält und ebenfalls die Mission und Strategie in Ziele und Kennzahlen übersetzt (Kaplan und Norton 2018).

Zusammenfassend ist das Konzept von Kaplan und Norton (2018) wie folgt zu beschreiben: (1) Die finanzwirtschaftlichen Ziele bilden die Basis für die Kennzahlen und Ziele der anderen Perspektiven, (2) dabei ist jede Kennzahl ein Teil einer Kette aus Ursachen und Wirkungen, die zur Verbesserung der finanziellen Leistungen dienen sollen, (3) die Identifikation der Kund*innen- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig werden soll, ist somit die Quelle bzw. Erlöskomponente zur Erfüllung der finanzwirtschaftlichen Ziele, (4) die internen Geschäftsprozesse bilden die nächste Perspektive, denen sich das Management gemäß widmet, hierbei sollen die kritischen Prozesse identifiziert werden, die für die Erreichung der Kund*innen- und der finanziellen Ziele sorgen sollen (5) die letzte Perspektive, die Lern- und Entwicklungsperspektive widmet sich den Mitarbeitenden und der Innovationskraft des Unternehmens (Kaplan und Norton 2018).

Die Integration von Nachhaltigkeitszielen und -aspekten in das Modell von Kaplan und Norton wird als Sustainability Balanced Scorecard bezeichnet (Hansen und Schaltegger 2018). Ahrend (2016) argumentiert, dass sich die Nachhaltigkeit auch über Teilerfolge und Veränderungen in Form von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen messen lässt: (1) Gerade für die interne und auch externe Kommunikation werden Planwerte für Boden, Energie und Wasser verbrauchsbezogen dargestellt, (2) die Vermeidung von Gefahrquellen und die Begrenzung der Störungsrisiken sind ebenfalls mit aufzunehmen; (3) dies gilt weiterhin für die Eindämmung der Emissionen wie Kohlenstoffdioxid, Abfall oder Abwasser und Lärm, (4) abschließend sind die Auswirkungen des strategisch nachhaltigen Unternehmensmodells in der Erfolgsrechnung zu berücksichtigen (Ahrend 2016). Exemplarisch ist das Gemeinwohl-Ökonomie-Unternehmen Märkisches Landbrot zu nennen (Wittke 2017). Hier erfolgt die Erfolgsmessung ebenfalls über nicht-monetäre Kennzahlen: Sicherheits- und Bildungseffizienzen, Unfallquoten, Reklamationen, interne Produktprüfungen oder die Anzahl an Betriebsprüfungen, Frauenquoten oder ökologische Kennzahlen sind dabei zu nennen (Wittke 2017). Hansen und Schaltegger (2018) vertreten die Auffassung, dass die Ansätze der Sustainability Balanced Scorecard noch keine radikalen organisatorischen Veränderungen hervorrufen. Es ist ebenfalls davon abzusehen, dass diese Ansätze als Managementinstrument dienen, um die Nachhaltigkeit und nachhaltiges Handeln im Unternehmen zu entwickeln - gleichwohl sie die Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit unterstützen (Hansen und Schaltegger 2018).

Die Gemeinwohl-Bilanz findet wie im vorangegangenen Kapitel dargelegt in verschiedenen Unternehmen oder Organisationen Anwendung. Dabei können die Gemeinwohl-Bilanz oder ihre Kriterien sowohl als Mittel gesehen werden, sich mit möglichen unternehmerischen Pflichtaufgaben zu beschäftigen oder werden als Berichtserstattungsinstrument sowie Unternehmensweiterentwicklungstool angesehen (Fischer 2019). Gehra und Schmidt (2020)

untersuchen mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse etwa 450 Kennzahlen gemäß *Arbeitshandbuch zur Gemeinwohlbilanz 5.0 Vollbilanz.* Diese unüberschaubare Anzahl an monetären und nicht-monetären Kennzahlen werden mit allgemeinen anerkannten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen(-sammlungen) abgeglichen (Gehra und Schmidt 2020). Im Ergebnis der Untersuchung von Gehra und Schmidt (2020) zeigt sich jedoch, dass lediglich rund 20 Fragestellungen aus dem Gemeinwohlbilanzierungsprozess aus den anerkannten Kennzahlen der Balanced Scorecard entnommen werden können: Gemessen an den Indikatoren entspricht dies 16 % der Indikatoren, im Vergleich zur Gesamtmenge nur 5 %. Diese geringe Schnittmenge ist auf die „unterschiedlichen Herangehensweisen und ursprünglich verschiedenen Zielorientierungen“ zurückzuführen (Gehra und Schmidt 2020, S. 132-134).

Eine Perspektive der Balanced Scorecard und eine Berührungsgruppe der Gemeinwohl-Bilanz sind die Kund*innen (Kaplan und Norton 2018, Felber 2018). Kühn (2021) stellt fest, dass Unternehmen Schwierigkeiten haben, die Kund*innen in eine gemeinwohlorientierte Richtung zu lenken. Dazu sind systemische Änderungen notwendig: Die Zusammenarbeit von Unternehmen und Kommunen sollte in kooperativer und partizipativer Struktur erfolgen (Kühn 2021). Nach Kaplan und Norton (2018) sind lediglich die Faktoren und Leistungstreiber zu bewerten, die Wettbewerbsvorteile und Leistungszuwachse hervorbringen und nicht alle Stakeholder-Interessen in der Balanced Scorecard abzubilden. Die Berührungsgruppen der Gemeinwohl-Bilanz Mitarbeitende (außerhalb der Lern- und Entwicklungsperspektive), Zulieferer*innen und die Gesellschaft finden keine eigenständige Position im Kennzahlensystem (Kaplan und Norton 2018). Jedoch ist die Balanced Scorecard als Schablone zu verwenden, sodass eine Reduzierung auf weniger oder eine Ausweitung auf weitere Perspektiven durchaus möglich ist (Kaplan und Norton 2018). Daher wird die Lern- und Entwicklungsperspektive in nachstehender Tabelle als Ressourcen bezeichnet, da damit neben den Mitarbeitenden ebenfalls die Lieferant*innen eingeschlossen sind. Diese Flexibilität lässt die Gemeinwohl-Bilanz nicht zu. Da die Gemeinwohl-Ökonomie den Ansatz der Kooperation statt Konkurrenz verfolgt, werden in der Gemeinwohl-Bilanz Kund*innen und Mitunternehmen als eine Berührungsgruppe zusammengefasst (Felber 2018). Die Balanced Scorecard geht an dieser Stelle nicht so weit und betrachtet die Marktbegleitenden nicht. Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die gemeinsamen Kennzahlen, die sowohl in der Balanced Scorecard als auch in der Gemeinwohl-Bilanz nach Gehra und Schmidt (2020) Anwendung finden.

Thema	Kennzahl	Berührungsgruppe	GWB 5.0 Thema	Dimension der Balanced Scorecard
Abwesenheit	Abwesenheitstage der Mitarbeitenden	Mitarbeitende	C1	Ressourcen
Betriebszugehörigkeit	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	Mitarbeitende	C1	Ressourcen
Bewerbung	Anzahl Bewerbungen	Mitarbeitende	C1	Ressourcen
Fluktuation	Fluktuationsrate	Mitarbeitende	C1	Ressourcen
Fremdfirmen	Anteil der (Fremd-)Dienstleistungen am Gesamtumsatz	Lieferant*innen	A1	Ressourcen
	Klagen im Wettbewerb	Kund*innen & Mitunternehmen	D2	Kund*innen
	Umgang mit Wettbewerben	Kund*innen & Mitunternehmen	D2	Kund*innen
Fremdkapital	Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital	Eigentümer*innen & Finanzpartner*innen	B1	Finanzen
Gewinn Steuern	EBIT, EBITDA, CashFlow	Gesellschaftliches Umfeld	B2	Finanzen
Kapital	Eigenkapital	Eigentümer*innen & Finanzpartner*innen	B1, B4	Finanzen
Kund*innenwünsche	Anteil der Produkte mit ausgewiesenen Inhaltsstoffen	Kund*innen & Mitunternehmen	D4	Kund*innen
	Anteil der veröffentlichten Preisbestandteile	Kund*innen & Mitunternehmen	D4	Kund*innen
Mitarbeitende Engagement	Existenz eines Betriebsrates	Mitarbeitende	C4	Ressourcen
	in Ausschüssen engagierte Mitarbeitende	Mitarbeitende	C4	Ressourcen
Mitarbeitendenzufriedenhei	Anzahl Betriebsunfälle	Mitarbeitende	C1	Ressourcen
Ökologische Nachhaltigkeit	Einsatz von sonstigem Verbrauchsmaterial in Kilogramm	Gesellschaftliches Umfeld	E3	Prozesse
	Akzeptanz und Anteilshöhe der ökologischen Nachhaltigkeit	Kund*innen & Mitunternehmen	D3	Kund*innen
	Energieverbrauch	Gesellschaftliches Umfeld	E3	Prozesse
Umsatz	Anteil des Umsatzes nach Niederlassung, Filiale, etc.	Gesellschaftliches Umfeld	E2	Finanzen
Weiterbildung	Anzahl der Aus- und Weiterbildungstage pro Mitarbeitende	Mitarbeitende	C1	Ressourcen
Werbung	Budgets für Werbung und Marketing	Kund*innen & Mitunternehmen	D1	Kund*innen

Tabelle 4-1: Gemeinwohl-Bilanz und Balanced Scorecard - Überlegungen für eine Annäherung

Quelle: In Anlehnung an Gehra und Schmidt (2020)

Es zeigt sich, dass die Verwendung der aufgeführten Kennzahlen bei der Steuerung des Unternehmens nützlich sein kann: „Synergieeffekte bei der Erstellung einer Balanced Scorecard und die gleichzeitige Nutzung […] für die Gemeinwohl-Bilanz könnten so Unternehmen vom Einsatz der nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Zielausrichtung überzeugen“ (Gehra und Schmidt 2020, S. 133).

Deinert und Pape (2016) beschreiben, dass durch die Einführung der Gemeinwohl-Bilanz im Unternehmen Märkisches Landbrot mithilfe der Controlling-Abteilung die Wertschöpfungskette entlang der Tripple-Bottom-Line betrachtet und somit Schwachstellen aufgedeckt wurden. Im Zuge des wiederholten Audits für den nächsten Betrachtungszeitraum wurden Veränderungen bzw. Verbesserungen sichtbar und somit Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) abgeleitet (Deinert und Pape 2016).

Durch die Erkenntnisse im Bereich der CSR-Berichterstellung kann geschlussfolgert werden, dass die Gemeinwohl-Bilanz aufgrund der Vielzahl an Kennzahlen und Indikatoren eher ein Messinstrument und weniger ein Steuerungsinstrument ist, gleichwohl die Verwendung der Gemeinwohl-Bilanz in Kombination mit der Balanced Scorecard Synergieeffekte hervorbringt (Gehra und Schmidt 2020). Nach Gehra und Schmidt (2020) entsteht mit der Implementierung der Kriterien der Gemeinwohl-Bilanz in die Balanced Scorecard ein Tool, das über die Funktion als Nachhaltigkeitsbericht hinausgeht und sich für die operative Steuerung und Strategieumsetzung etablieren kann. Durch die Bilanzerstellung und die damit einhergehende Erfolgsmessung sind Verbesserungen im Bereich der Nachhaltigkeit in Unternehmen möglich (Sanchis et al. 2018), jedoch existieren keine ausreichenden Belege in

der Literatur, ob die Unternehmen die Gemeinwohl-Bilanz als reines Steuerungsinstrument hernehmen, wie es bei der (Sustainable) Balanced Scorecard der Fall ist. Fischer (2019) beschreibt zwar, dass die Verwendung der Gemeinwohl-Bilanz als „Unternehmensweiterentwicklungstool“ möglich ist, gibt aber keine praktisch relevanten Hinweise, wie dies umgesetzt werden soll. Wie sich die Verbesserungen auf ein höheres Nachhaltigkeitslevel bei der Geschäftsmodellentwicklung auf die Kernelemente von Geschäftsmodellen auswirken, wird im nächsten Abschnitt erörtert.

4.4 Unternehmensentwicklung und Rentabilität

Zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Arbeit erschien ein neuer Leitfaden, den ein separater Arbeitskreis der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung erstellt hat - die Ecogood Business Canvas (VfGWÖ 2022). Grundlage dessen ist die Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011), die als bewährtes Modell zur Analyse von Geschäftsmodellen gilt. Dabei wird das Geschäftsmodell in neun Felder eingeteilt (Osterwalder und Pigneur 2011). Jedes der Felder widmet sich den abgebildeten Elementen bzw. Kernfragen.

<table>
<tr><td colspan="5">Geschäftsmodell Business Model Canvas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Schlüsselpartner*innen

Netzwerk von Partner*innen & Lieferant*innen</td><td>Schlüsselaktivitäten

wichtigste Handlungen des Unternehmens</td><td rowspan="2">Wertangebote

Kund*innennutzen, verschiedene Produkte und Dienstleistungen</td><td>Kund*innenbeziehungen

Art der Beziehungen zu den Kund*innen</td><td rowspan="2">Kund*innensegmente

Segmentierung nach Bedürfnissen, Verhaltensweisen, etc.</td></tr>
<tr><td>Schlüsselressourcen

physischer, finanzieller, intellektueller, menschlicher Natur</td><td>Kanäle

Berührungspunkte, Kommunikations-, Distributionskanäle</td></tr>
<tr><td colspan="2">Kostenstruktur

Fixe und variable Kosten</td><td colspan="3">Einnahmequellen

Verkauf von Gütern, Dienstleistungen/ Verleih, Leasing, Vermietung, Lizenzen, Werbung</td></tr>
</table>

Abbildung 4-1: Business Model Canvas

Quelle: In Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011)

In der Grundstruktur orientiert sich die Business Model Canvas an den drei Kernelementen von Geschäftsmodellen Wertschöpfung, Werteerfassung und Leistungsversprechen nach Richardson (2008): Die Schlüsselpartner*innen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen können der Wertschöpfung zugeordnet werden, die Wertangebote, Kund*innenbeziehungen, Kund*innensegmente und Kanäle dem Leistungsversprechen und die Kostenstruktur und die Einnahmequellen der Werteerfassung. Hierbei sind ebenso Ähnlichkeiten zur Einteilung von Bocken et al. (2014) erkennbar, wie im Kapitel 1 dieser Arbeit dargelegt.

Die Ecogood Business Canvas wird als Weiterentwicklung angesehen und erlaubt es, den Unternehmer*innen bereits direkt beim Prozess der Gründung die Wertebeiträge des Unternehmens zu betrachten und nimmt im Gegensatz zu ihrem Vorbild stärkeren Bezug zu den Interessens- bzw. Berührungsgruppen (VfGWÖ 2022). Die geschaffenen Wertbeiträge eines neu gegründeten Unternehmens hinsichtlich seiner Stakeholder sollen direkt beim Gründungsprozess beschrieben und berücksichtigt werden (VfGWÖ 2022). Die nachfolgende Abbildung zeigt die Ähnlichkeiten der Ecogood Business Canvas mit der Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur (2011). Dabei ist die Gemeinwohl-Bilanz bzw. -Matrix ein integraler Bestandteil der Ecogood Business Canvas.

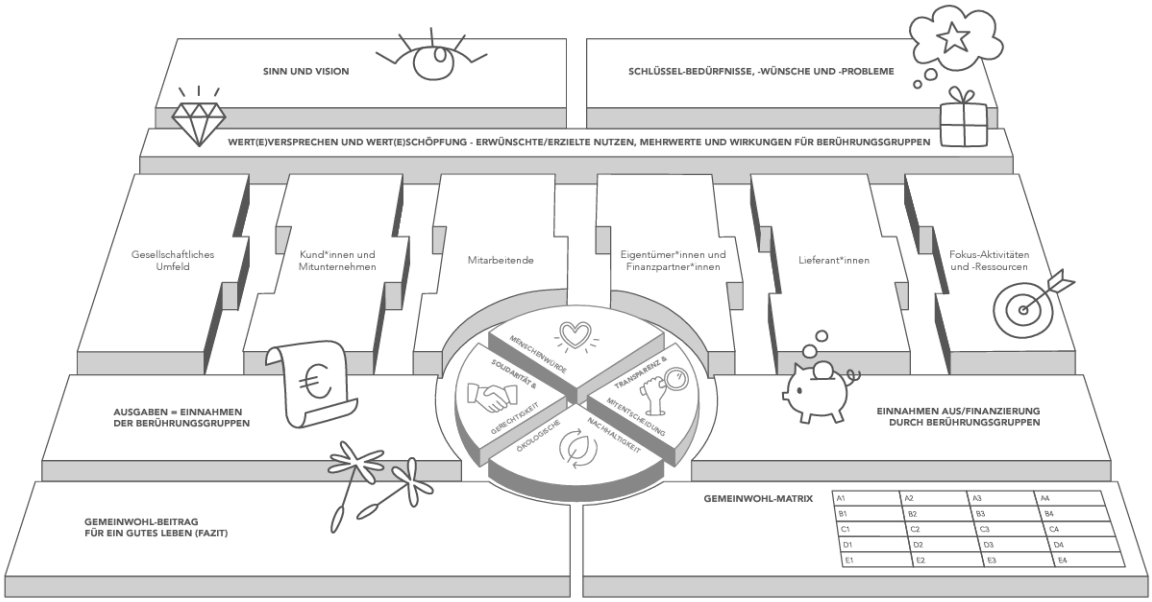


Abbildung 4-2: Ecogood Business Canvas
Quelle: Verein für Gemeinwohlökonomie (2022)

Elementarer Bestandteil der Ecogood Business Canvas ist der Geschäftszweck, der sich im Bereich Schlüsselbedürfnisse,- wünsche und -probleme widerspiegelt (siehe Abbildung). Das Werteversprechen und die Wertschöpfung werden als Ziele und Mehrwerte für die Berührungsgruppen definiert. Hierzu bestehen bereits in der Literatur Modelle. Freudenreich et al. (2019) entwerfen ein Modell, welches die Wertschöpfung aus Geschäftsmodellsicht (WAS und WIE) zu einer Wertschöpfung aus Sicht der Stakeholder-Theorie (MIT und FÜR WEN) erklärt. Die dabei genannten Gruppen lauten: Social Stakeholders, Financial Stakeholders, Employees, Business Partners und Customers. Analogien zur Gemeinwohl-Bilanz sind durchaus erkennbar. Besonderes Augenmerk erfährt der Bereich der Wertschöpfung, bei dem die Sichtweise vom klassischen WHAT und HOW zu einem WITH und FOR WHOM geändert wird (Freudenreich et al. 2019). Hierbei wird ein Perspektivwechsel von Ge-

schäftsmodellen als Instrument der reinen Wertschöpfung zu Geschäftsmodellen als Instrumente vorgeschlagen, um die Stakeholder-Beziehungen und den entsprechenden Werteaustausch zu organisieren und zu erleichtern (Freudenreich et al. 2019). Diesem Modell lässt sich die Ecogood Business Canvas zuordnen. Sofern Unternehmen die Interessen von Stakeholdern in ihrer Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, ihren Strategien, ihrer Unternehmensentwicklung sowie der Initiierung interaktiver Lernprozesse akzeptieren und nutzen, dann dienen Stakeholder-Dialoge als Chance zur Beschleunigung der nachhaltigen Entwicklung in der Gesellschaft (Arnold 2010). Da die Gemeinwohl-Bilanz als Instrument für den Stakeholder-Dialog zählt, kann sie als Rückkoppelung für Innovationen gesehen werden, die sich aus den Bedürfnissen der verschiedenen Interessengruppen ableiten lassen (Nelke 2016).

Die Gemeinwohl-Bilanz wird als Mittel zur Kommunikation genutzt (Felber 2018). Bei den befragten Unternehmen der Studie von Fischer (2019) steht dabei jedoch nicht die „Kommunikation über Geleistetes im Vordergrund“, bilanziert werden schließlich am Ende die Geschäftsprozesse. Sowohl Geschäftsprozesse als auch sich in der Transformation befindliche Geschäftsmodelle können mithilfe des Input-Prozess-Output-Modells differenziert und erklärt werden (Dyllick und Muff 2016): Der Input beschreibt somit den Grund („WAS“) für die Transformation („WIE“) inkl. derer organisatorischer Perspektiven, der Fokus auf den Output wird mit den geschaffenen Werten („WOZU“) definiert. Die Gemeinwohl-Ökonomie findet nach Dyllick und Muff (2016) durch das „Input-Prozess-Output-Modell“ im Bereich Output (geschaffene Werte) Anwendung. Nach Dyllick und Muff (2016) vollziehen sich die Verschiebungen bei der Geschäftsmodelltransformation von einer rein wirtschaftlichen Dimension auf die Belange der Tripple-Bottom-Line durch eine gesteigerte Stakeholder-Value-Orientierung, die schließlich von einer Orientierung der Wertschöpfungsperspektive auf das Gemeinwohl abgelöst wird. Anerkennung findet die Gemeinwohl-Ökonomie unter der Anwendung des „Input-Prozess-Output-Modell“ von Dyllick und Muff (2016) nach Aust et al. (2020), die eine Weiterentwicklung auf die Thematik Human Resource Management (HRM) vornehmen. Aust et al. (2020) stellen heraus, dass Unternehmen sich stärker auf die 17 SDGs konzentrieren und Lösungen für die großen Nachhaltigkeitsherausforderungen suchen sollen. Die Ansätze dazu liefert die Gemeinwohl-Ökonomie (Aust et al. 2020).

Eine wichtige Entscheidung bereits im Gründungsprozess ist die Entscheidung über den Business Case. Allgemein wird unter Business Case ein Szenario zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung einer Investition verstanden (Fischer 2019). Business Cases for Sustainability sind gekennzeichnet durch die Schaffung wirtschaftlicher Erfolge durch freiwillige, erfolgsbringende und vom Management getragene sozial-ökologische Aktivitäten (Schalteg-

ger et al. 2012). Die von Schaltegger et al. (2012) ermittelten Business Cases for Sustainability (BCfS) sind die Antwort auf die Frage, wie sich Nachhaltigkeitsaspekte bei der Geschäftsmodell-Innovation langfristig und strategisch implementieren lassen. Anerkannte Business Cases for Sustainability nach Schaltegger et al. (2012) haben Auswirkungen auf jedes Kernelement von Geschäftsmodellen und lauten: Effizienzsteigerung bzw. Kostenreduktion, Reduktion von Risiken, Margensteigerung, Steigerung der Unternehmensreputation, Anziehungskraft auf Mitarbeitende und Innovationsfähigkeit. Diese Business Cases for Sustainability nach Schaltegger et al. (2012) werden von Fischer (2019) mithilfe von Experten*inneninterviews in ausgewählten gemeinwohlorientierten Unternehmen bestätigt. Die Gemeinwohl-Bilanz betrachtet zudem die Aspekte der Suffizienz, indem Produkte hinsichtlich ihrer Langlebigkeit, Wiederverwertbarkeit und Reparierbarkeit gefördert werden (Wiefek und Heinitz 2019). Bocken und Short (2016) kommen zu dem Entschluss, dass Suffizienz als Treiber für Geschäftsmodell-Innovationen gesehen werden und es somit einen für die Wirtschaftspraxis sinnvollen „Business Case for Sufficiency“ geben kann.

Seit der Einführung der Gemeinwohlbilanzierungen und deren Wiederholungen wurde eine Verbesserung des Gemeinwohlbeitrages in den befragten Unternehmen der GIVUN-Studie (Modul B) erreicht. Dies zeigt sich in vermehrten Kooperationen mit Marktbegleitenden, verstärkter Mitbestimmung von Kund*innen, Mitarbeitenden, Lieferant*innen oder Finanzpartner*innen (Heidbrink et al. 2018). Meynhardt und Fröhlich (2017) untersuchten mithilfe einer explorativen Interview-Studie 14 gemeinwohlbilanzierende Unternehmen hinsichtlich direkter und indirekter Beiträge der Gemeinwohl-Bilanz zur Unternehmensentwicklung. Sowohl die direkten Beiträge als auch die indirekten Beiträge, wie erhöhte Transparenz, gesteigertes Bewusstsein für Mitarbeitende und potenzielle Marketingeffekte werden unter dem Begriff „Transparenz- und Bewusstseinsbildung“ zusammengefasst und lösen bei den Unternehmen dynamische Prozesse innerhalb der Organisation aus (Meynhardt und Fröhlich 2017).

Diese Beiträge zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit durch die Gemeinwohl-Bilanz nach Meynhardt und Fröhlich (2017) wurden durch den Autor der vorliegenden Arbeit den drei Kernelementen der Geschäftsmodelle nach Richardson (2008) zugeordnet. Themen, die die Mitarbeitenden des Unternehmens betreffen, finden sich im Bereich Wertschöpfung wieder. Osterwalder und Pigneur (2011) definieren im Bereich der Wertschöpfung Schlüsselpartner*innen. Mitarbeitende sind im Verständnis des Autors der vorliegenden Arbeit als Schlüsselpartner*innen zu sehen. Die Mehrheit der Beiträge sind der Wertschöpfung zuzuordnen. Weitere Punkte ergeben sich aus den Beispielen der Praxis innerhalb der gesichteten Literatur: Die Unternehmen berichten, dass das Bewusstsein bei **Kund*innen** für den Einsatz nachhaltiger Rohstoffe geweckt wird (Fiedler 2018a). Regionale, grüne und soziale

Lieferant*innen werden nach der Gemeinwohl-Bilanz priorisiert (Sanchis et al. 2018, Fuchs 2019). Das Bekenntnis zu mehr Regionalität, die Meynhardt und Fröhlich (2017) als Auswirkung festgestellt haben, wurde sowohl der Wertschöpfung als auch dem Leistungsversprechen zugeordnet. Dies ist mit der Bevorzugung regionaler Lieferpartner*innen als auch dem regionalen Vertrieb von Unternehmen begründet. Ein Überdenken der Eigentümer*innenstruktur wird der Werteerfassung zugeordnet. Hierbei wurde sich am Modell von Freudenreich et al. (2019) orientiert, das zwar die Wertschöpfungsperspektive von einem WHAT und HOW zu WITH und FOR WHOM definiert.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die sozialen und ökologischen Auswirkungen auf Geschäftsmodelle durch eine Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz.

	Wertschöpfung	Werterfassung	Leistungsversprechen
Ökologisch	Einrichtungen ökologischer Beschaffungen Verbesserung des Transports Bekenntnis zu mehr Regionalität Wechsel des Energieversorgers bzw. der Energiequelle Erhöhtes Bewusstsein für Lieferkette	Erstellung einer CO2-Bilanz	Arbeitsgruppen zum ökologischen Design der Produkte Bekenntnis zu mehr Regionalität
Sozial	Bewusstseinserhöhung für Umgang mit Mitarbeitenden Bewusstsein für Reduktion der Arbeitsbelastung Einführung Verhaltenskodex Bewusstsein für Frauen in Führungspositionen Bewusstsein für behindertengerechte Arbeitsplätze	Überdenken der Eigentümer*innenstruktur	Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung

Tabelle 4-2: Ökologische und soziale Auswirkungen durch die GWB

Quelle: In Anlehnung an Meynhardt und Fröhlich (2017), zugeordnet den drei Kernbereichen eines Geschäftsmodells nach Richardson (2008) und Osterwalder und Pigneur (2011)

Die Bewusstseinserhöhung im Umgang für Mitarbeitende äußert sich u. a. im Bereitstellen von Betriebswohnungen in der Nähe des Firmensitzes (Wittke 2017). Zur Bindung der Mitarbeitenden lässt sich sagen, dass insbesondere durch die Mitbestimmungsmöglichkeiten Verbesserungen des Betriebsklimas festgestellt werden können (Mischkowski et al. 2018). Die gebildeten Arbeitsgruppen, die sich dem ökologischen Design der Produkte widmen, wurden dem Leistungsversprechen zugeordnet. Die ökologischen Auswirkungen der Pro-

dukte und Dienstleistungen sind in der Gemeinwohl-Bilanz unter Punkt D3 abgebildet (Felber 2018). Dort wird zur effizienten, konsistenten und suffizienten Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen Bezug genommen (VfGWÖ 2017).

In diesem Abschnitt wurde sich bisher den Beiträgen bzw. Auswirkungen gewidmet, die sich durch die Gemeinwohl-Bilanzierung ergeben haben. Die Literatur gibt zudem Aufschlüsse, inwiefern ein Trade-Off zwischen Gemeinwohlorientierung und Gewinnmaximierung existiert: Aufbauend auf die GIVUN-Studie (2018) beschäftigen sich Wiefek und Heinitz (2019) mit den Fragen, welche Praktiken sich in den gemeinwohlbilanzierenden Unternehmen etabliert haben und in welchem Verhältnis Gewinn und sozial-ökologisches Engagement stehen. Da sich die Planungshorizonte in den Unternehmen verkürzen, stehen diese vor der Herausforderung, langfristige (nachhaltige) Aspekte gleichwertig wie die kurzfristigen (finanzielle) Aspekte zu behandeln (Dyllick und Muff 2016). Die in der GIVUN-Studie (Modul C) interviewten Unternehmen gaben unterschiedliche Standpunkte zur Gewinnorientierung und zum Unternehmenswachstum an: Zwar verliert die Gewinnerzielung als Erfolgsindikator an Bedeutung, wird aber zur weiteren Existenz des Unternehmens oder zur Verfolgung strategischer gemeinwohlorientierter Ziele, bspw. höhere Lohnzahlungen hergenommen (Heidbrink et al. 2018c). Exemplarisch ist das in seiner Struktur stark auf die Gemeinwohlwerte ausgerichtete Unternehmen Sonnentor zu nennen. Das Unternehmen verzeichnet wirtschaftliche Erfolge in Form des stetigen Wachstums, investiert seine Gewinne jedoch in die Schaffung neuer Arbeitsplätze und den Anbau biologischer Rohstoffe (Müller-Camen und Camen 2018).

Die Erzeugung von Überschüssen wird aus Existenzsicherungsgründen als essenziell angesehen, auch wenn dabei sozial-ökologische Engagements in den Hintergrund treten (Wiefek und Heinitz 2019). Die Rentabilität ist für die untersuchten Unternehmen weiterhin wichtig für das weitere Bestehen am Markt (Wiefek und Heinitz 2018).

Die befragten großen Unternehmen der GIVUN-Studie (Modul D) könnten zwar Gewinneinbußen zugunsten proaktiver sozialer und ökologischer Maßnahmen hinnehmen, was sich in Vorteilen für große Unternehmen bei einer Übertragung der Ideen der Gemeinwohl-Ökonomie zeigt, sich jedoch ohne Veränderung rechtlicher Bestimmungen interne und externe Hürden identifizieren lassen (Heidbrink et al. 2018d): Diese Barrieren liegen u. a. in den Mehrkosten für sozial-ökologische Alternativen (Heidbrink et al. 2018d). Sozial-ökologische Alternativen verursachen u. a. höhere Einstandspreise, da konventionelle Produkte zu Lasten der Arbeitnehmer*innen in Form niedrigerer Löhne oder zu Lasten der Natur in Form von Umweltverschmutzungen gehen (Fiedler 2019). Durch die intensiven Wettbewerbssituationen besteht die Bereitschaft bei großen Unternehmen, ihre bisherigen ökologischen und sozialen Standards unter dem Aspekt der Selbsterhaltung zu senken (Heidbrink et al.

2018c). Nach Heidbrink et al. (2018c) ist die Bereitschaft für diese Mehrkosten bei großen Unternehmen und Unternehmen mit geringen Margen begrenzt. Hingegen argumentiert Döring (2019): Sollten sämtliche Internalisierungssteuern in der Preisbildung Rücksicht finden, wäre die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz obsolet, da somit Unternehmen von Grund auf ein Eigeninteresse am Gemeinwohl haben. Es wird geschlussfolgert, dass die Gemeinwohl-Bilanzierung keine negativen wirtschaftlichen Auswirkungen für die Unternehmen hat, sondern dadurch ihre Marktposition gestärkt werden kann und es ihnen hilft, unternehmerische Differenzierungsstrategien umzusetzen (Sanchis et al. 2018).

Dieses Kapitel beschreibt die Auswirkungen für die Geschäftsmodelle nach Meynhardt und Fröhlich (2017) in den drei Kernelementen nach Richardson (2008), die sich durch die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz ergeben. Zugleich wurde die Rentabilitätssituation der in der Literatur genannten Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet: Zum einen existieren Unternehmen, die wenig Bereitschaft zeigen, auf Rentabilität zu verzichten (Kny 2021, Heidbrink et al. 2018d), zum anderen zeichnen sich gemeinwohlorientierte Unternehmen durch einen Verzicht auf Gewinnmaximierung zugunsten der Gemeinwohlorientierung aus (Wiefek und Heinitz 2019). Unter welchen Rahmenbedingungen Unternehmen auf Renditen verzichten, wird durch die vorliegende Literatur nicht abschließend geklärt.

4.5 Kritische Würdigung der Gemeinwohl-Bilanz

Die Entwicklung einer Gemeinwohl-Ökonomie und die Umsetzung durch die Gemeinwohl-Bilanz ziehen einige Änderungen mit sich, die kritische Stimmen laut werden lassen. Solche Änderungen betreffen nach Dujmovits und Sturn (2019, S. 355): (1) den Ausschluss bestimmter Verwendungszwecke der Unternehmensgewinne, wie Investitionen auf Finanzmärkten, keine Ausschüttung an Eigentümer*innen, die nicht im Unternehmen mitarbeiten, (2) den Ausschluss (feindlicher) Firmenaufkäufe und -fusionen, (3) den Ausschluss größerer, sozial und/ oder ökologisch schädlicher Investitionen sowie keine Bankkredite für Projekte mit negativem sozialem oder ökologischem Wert sowie (4) die schrittweise Arbeitszeitverkürzung und Festlegung von Mindestlohnsätzen mit einer Lohnspreizungs-Höchstgrenze. Kny (2021) bezeichnet solche Konzepte als „radikal“, da sich diese Änderungen und Konzepte nicht den gegenwärtigen gesellschaftlichen und politischen Zielen und Normen zuordnen lassen.

Dabei teilt Kny (2021) die verschiedenen Indikatoren und Konzepte der Gemeinwohl-Bilanz neben den diskutierten radikalen Änderungen in Aspekte der Reduktion ökologischer Schäden und des Ressourcenverbrauchs sowie in spezifische Aspekte der Anforderungen an Produkte ein. Dazu zählen u. a. die Suffizienzforderungen, die von großen Unternehmen

als nicht realistisch angesehen werden (Heidbrink et al. 2018d). Die Zuordnung der Gemeinwohl-Matrix in gängige Konzepte und Begriffe nach Kny (2021) wurde an dieser Stelle um die besondere Betrachtung der Transparenz ergänzt. Wie viel Transparenz als „gut“ oder „schlecht“ zu bezeichnen ist, ist der Gegenstand diverser wissenschaftlicher Disziplinen (Valdovinos 2018). Durch die Veröffentlichung der Gemeinwohl-Bilanz wird der Öffentlichkeit Einblick in fast alle Bereiche des Unternehmens gewährt. Die Generierung von Transparenz ist für viele gemeinwohlbilanzierende Unternehmen ein großer Vorteil, der insbesondere vorgelagert in der Beschäftigung mit nachhaltigen Themen liegt (Wiefek und Heinitz 2018). Hinsichtlich der Kund*innenbindung zeigt sich, dass sowohl Transparenz als auch die damit verbundene Schaffung von Vertrauen ausschlaggebend sind (Wiefek und Heinitz 2018). Eine, wenn auch untergeordnete Rolle, spielen zur Vertrauensbildung die Gemeinwohl-Bilanz-Zertifizierungen in den Lieferketten, die ebenfalls auf die Vorteile von Transparenz zurückzuführen sind (Mischkowski et al. 2018). Ein Ruf nach mehr Transparenz verspricht zudem die Abschaffung von Informationsasymmetrien, kann jedoch auch zu asymmetrischen Mechanismen und Rechenschaftspflichten führen (Valdovinos 2018). Statt der gewünschten Schaffung von Transparenz, gerade bei vieldimensionalen, qualitativ differenzierten Werten und der Verwendung von Sekundärindikatoren, tritt das Phänomen der „Unsichtigkeit der Durchsichtigkeit“ auf (Dujmovits und Sturn 2019). Die Lösung liegt demnach in der Untersuchung des Potenzials der Transparenz auf konzeptioneller Ebene und in der Architektur der Unterstützung, die sich dadurch ergibt (Valdovinos 2018).

Die nachstehende Abbildung zeigt die Berührungsgruppen der Gemeinwohl-Matrix, wobei die Berührungsgruppe Kund*innen und Mitunternehmen in Kund*innen und Branche getrennt wurde, sowie die soziale und ökologische Dimension der Matrix, die die vier Grundwerte zusammengefasst darstellt.

STAKEHOLDER	SOZIALE DIMENSION	ÖKOLOGISCHE DIMENSION
LIEFERANT*INNEN	Transparanz Soziale Standards Kooperation	Material & Produktion Vorproduktion Gewinnverwendung
FINANZGEMEINSCHAFT	Transparenz Soziale Standards Zinslose Finanzierung	Investition Zinslose Finanzierung
MITARBEITENDE	Transparenz Soziale Standards Beteiligung Einkommensverteilung Arbeitsverteilung Gewinnverwendung Gestaltung	Produktion Verhalten Gestaltung
KUND*INNEN	Transparenz Beteiligung Angebot	Angebot Nutzung Nutzung
BRANCHE	Transparenz Beteiligung Kooperation	Umweltstandards
GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	Transparenz Sozialer Beitrag Beteiligung Gewinnverwendung Grundbedarf Einfluss	Wirkung Gewinnverwendung Einfluss

spezifische Aspekte der Reduktion ökologischer Schäden und des Ressourcenvebrauchs
spezfische Aspekte der Anforderungen an Produkte
"radikale" Änderungen
Transparenz

Abbildung 4-3: Die Anforderungen der Gemeinwohl-Matrix übersetzt in gängige Konzepte und Begriffe
Quelle: In Anlehnung an Kny (2021)

Die Gemeinwohl-Ökonomie legt mit ihrer Gemeinwohl-Bilanz und den dazugehörigen Handbüchern ein demokratisch abzustimmendes Werteverständnis (Felber 2018) fest, an dem sich Unternehmer*innen orientieren sollen. Im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie (VfGWÖ 2017) gelten u. a. folgende Produkte oder Dienstleistungen als unethisch: (1) Produkte oder Dienstleistungen für das Militär; diverse Waffen, sofern sie nicht ziviler oder polizeilicher Verwendung dienen, (2) Kernkraftwerke, inkl. Wiederaufbereitungsanlagen oder atomare Endlager, (3) Herstellung von Chlor, ozonzerstörenden Chemikalien, (4) Agrochemikalien (u. a. Pestizide), genmanipuliertem Saatgut, (5) Herstellung und Vertrieb von Alkohol, Drogen, Tabak und Rauchwaren, wobei hier Produkte für „Genusstrinker*innen“ und

der Einsatz in der Medizin ausgenommen werden, (6) ein hoher Zuckeranteil in Speisen und Getränken, sofern nicht notwendig, (7) Herstellung und Vertrieb von pornografischen Produkten und gewaltverherrlichender Unterhaltung, insbesondere Computerspiele, die nicht der Bildung dienen, (8) Tierversuche, (9) Glücksspiele und Glücksspielgeräte, (10) Embryonenforschung und (11) Verstöße im Umgang mit Menschenrechten oder Kinderarbeit (VfGWÖ 2017). Im Gegensatz dazu werden in den Handbüchern (VfGWÖ 2017) Produkte und Dienstleistungen genannt, die dem guten Leben dienen oder Grundbedürfnisse decken sollen: Lebenserhaltung, Gesundheit, Wohlbefinden, Schutz, Sicherheit, Zuneigung, Liebe, Verstehen, Einfühlung, Teilnehmen, Geborgenheit, Muße, Erholung, Kreatives Schaffen, Identität, Sinn, Freiheit, Autonomie. Andere Produkte oder Dienstleistungen, die nicht den genannten Kriterien entsprechen, gelten im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie als entbehrlicher Luxus (VfGWÖ 2017). Skeptiker*innen und Kritiker*innen argumentieren, dass sich einige Indikatoren und Themen wie eine „Ansammlung bestimmter politischer Forderungen“ lesen lassen (Meynhardt und Fröhlich 2017, S. 171), sodass es demnach für die Gemeinwohl-Ökonomie schwierig wird, Anhänger*innen zu finden, die dieses „vorformatierte Gemeinwohlverständnis“ nicht teilen.

Die Ideen der Gemeinwohl-Ökonomie, „dass ökonomisches Handeln in erster Linie sozialen und ökologischen Zielen dient, statt Selbstzweck zu sein,“ (Kny 2021, S. 29) werden daher aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich betrachtet. Positiv bewertet wird die Verbindung der Gemeinwohl-Bilanz mit den 17 Nachhaltigkeitszielen (Giesenbauer und Müller-Christ 2018, Ejarque und Campos 2020). Die Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung, sowohl auf ökologischer als auch auf sozialer und ökonomischer Ebene, wurde von den Vereinten Nationen (United Nations 2012) entworfen und von den Staats- und Regierungschefs bei der 70. Generalversammlung in New York City beschlossen (United Nations 2015). Ebenso hat sich die deutsche Bundesregierung für die Umsetzung der 17 Ziele mit ihren 169 Unterzielen mit der Agenda 2030 (kurz für: „Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“) verschrieben (Bundesregierung 2016, S. 22). Im Aktualisierungsbericht der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie von 2018 wird herausgestellt, dass die Umsetzung der Ziele auf politischer Ebene stagniert und eine festere Verankerung notwendig ist (Bundesregierung 2018). Nachstehend sind die 17 SDGs aufgeführt: (1) keine Armut, (2) kein Hunger, (3) Gesundheit und Wohlergehen, (4) hochwertige Bildung, (5) Geschlechtergleichheit, (6) sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen, (7) bezahlbare und saubere Energie, (8) menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, (9) Industrie, Innovation und Infrastruktur, (10) weniger Ungleichheiten, (11) nachhaltige Städte und Gemeinden, (12) nachhaltige/r Konsum und Produktion, (13) Maßnahmen zum Klimaschutz, (14) Leben unter Wasser, (15) Leben an Land, (16) Frieden, Gerechtigkeit und

starke Institutionen und (17) Partnerschaften zur Zielerreichung der Ziele (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2022b).

Die Verknüpfung der 17 SDGs mit der Gemeinwohl-Bilanz zeichnet Möglichkeiten auf, mit welchen Handlungen und Maßnahmen die Erfüllung der SDGs erreicht werden kann (Giesenbauer und Müller-Christ 2018). Nach Ejarque und Campos (2020) ist die Gemeinwohl-Bilanz ein wirksamer Rahmen, die 17 Nachhaltigkeitsziele in die unternehmerische Tätigkeit zu implementieren. Die nachstehende Grafik veranschaulicht, dass alle 17 Ziele in der Gemeinwohl-Bilanz berücksichtigt werden.

Werte/ Berührungsgruppe	Menschenwürde	Solidarität und Gerechtigkeit	Ökologische Nachhaltigkeit	Transparenz und Mitentscheidung
A: Lieferant*innen	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette 1 2 3 4 5 6 8 10 12	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette 1 2 3 4 10 12	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette 6 7 12 13 14 15	A4 Transparenz und Mitbestimmung in der Zulieferkette 10
B: Eigentümer*innen & Finanzpartner*innen	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln 8	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln 1 8	B3 Sozial-Ökologische Investitionen und Mittelverwendung 3 6 7 8 9 11 13 14 15	B4 Eigentum und Mitentscheidung 10 16
C: Mitarbeitende	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz 3 4 5 8 9 10	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge 1 3 5 8	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden 3 7 12 13 14 15	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Produkttransparenz 10 16
D: Kund*innen und Mitunternehmen	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen 10 12	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen 9 17	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten 6 7 12 13 14 15	D4 Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz 12
E: Gesellschaftliches Umfeld	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen 3 10 12	E2 Beitrag zum Gemeinwesen 8 9 10 11 16 17	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen 3 6 7 12 13 14 15 17	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung 10 11 16 17

Abbildung 4-4: Gemeinwohl-Bilanz und 17 SGDs

Quelle: In Anlehnung an Hofielen und Kasper (2022, S. 6–7)

online unter: https://gwoe.17plus.org/

Anzumerken ist dabei, dass das Ziel 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ ebenso in der Gemeinwohl-Bilanz inkludiert wurde. Verfechter*innen von Postwachstumsökonomien kritisieren die SDGs, insbesondere das Ziel Nr. 8 - das Wirtschaftswachstum (Seidl und Zahrnt 2015). Das Einbeziehen des Ziels Nr. 8 ist damit zu begründen, dass die Gemeinwohl-Ökonomie das Unternehmer*innentum fördern und den Unternehmen nach der Gründung ein schnelles Wachstum ermöglichen möchte (Hofielen und Kasper 2022). Dieses (unternehmerische) Wachstum soll ab einer basisdemokratisch ermittelten Umsatzgröße bzw. Anzahl der Mitarbeitenden begrenzt werden (Felber 2018).

Felber (2018) bedient sich in seinen Ausführungen Begriffen wie „Fresskonkurrenz“, „Machtkämpfen“ und Egoismus (Neid, Gier, Geiz), der als Auslegung der Werke von Adam Smith durch das Gewinnstreben und die Konkurrenz der Marktteilnehmenden untereinander zu den „10 Krisen des Kapitalismus“ führt. Dazu zählen nach Felber (2018) u. a. Wettbewerbsverzerrungen, Sinnesverlust, ökologische Zerstörungen und Werteverfall. Tacke (2014) widmet sich in seinem Werk „Gemeinwohl-Ökonomie? Was geht - und was nicht; kritisch-konstruktive Betrachtung des gleichnamigen Buches von Christian Felber“ der Gemeinwohl-Ökonomie und setzt sich mit grundlegenden Inhalten auseinander. Anders als Felber sieht Tacke hierbei nicht den Marktmechanismus als Basis für eine „inhumane, illiberale und rücksichtslose Marktwirtschaft“, sondern die Existenz von Privilegien einiger Marktteilnehmenden. Felber (2018) führt einen großen Teil seiner Ausführungen auf die Konkurrenz zurück, die durch Kooperation ersetzt werden soll. Dem hat Tacke (2014) entgegenzusetzen: „Ob jemand zu hohe Preise oder zu niedrige Qualität offeriert, entscheidet nicht der Konkurrent, sondern der Käufer“ (Tacke 2014, Position 193).

In den Argumentationen Felbers, die den Wettbewerb umfangreich als schlechtes Prinzip darstellen, wird nach Schmidtpeter (2013) „eine Anti-Wettbewerb Ideologie aufgebaut“ und „keine Gemeinwohlwirtschaft, sondern […] eine Gemeinwohldiktatur“ beschrieben (Schmidpeter 2013). Die Äußerungen zeigen, dass die Diskussion mitunter stark gegensätzlich geführt werden. Kritisierende argumentieren, dass das Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie zu „wenig machtvoll [ist], um als Kristallisationskern einer umfassenden Transformation der bestehenden politisch-ökonomischen Verhältnisse wirken zu können“ (Ulrich 2019, S. 315). Befürwortende der Gemeinwohl-Ökonomie halten dem entgegen, dass die Akteur*innen zu einer Neuverankerung der Wirtschaft beitragen, sodass diese nicht länger die Grundlagen zerstört, von denen sie abhängig ist (Stumpf und Sommer 2019).

4.6 Zwischenfazit

Im ersten Teil dieser Arbeit werden die Auswirkungen betrachtet, die sich für Unternehmen und deren Geschäftsmodelle durch eine Beschäftigung mit Gemeinwohl-Bilanz ergeben. Dies wurde mithilfe eines Literatur-Reviews untersucht und die erste Forschungsfrage beantwortet. Dazu wurden die Grundlagen der Gemeinwohl-Ökonomie und der Gemeinwohl-Bilanz bereits im Kapitel 1 der vorliegenden Arbeit erläutert, um ein Grundverständnis zu schaffen. Der Initiator der Gemeinwohl-Ökonomie Christian Felber ist an der Veröffentlichung diverser Beiträge (siehe Anhang 3-2 Literatur-Matrix) beteiligt, was im Zuge des Reviews kritisch reflektiert wurde.

Um die Auswirkungen auf Geschäftsmodelle aufzuzeigen, wurde zunächst die Charakteristik gemeinwohlorientierter Unternehmen dargelegt. Gemeinwohlorientierte Unternehmen sind KMU mit intrinsisch motivierten Inhaber*innen, die sich an ökologischer Nachhaltigkeit und an Werten wie Diversität, Demokratie, Transparenz und Kooperation (Heidbrink et al. 2018b) orientieren. Dabei wird die Gemeinwohl-Bilanz als hilfreiches Tool angesehen, unterschiedliche Werte entlang der Produktions- und Absatzkette im Unternehmen auf unterschiedliche Stakeholder bzw. Berührungsgruppen zu bewerten (Giesenbauer und Müller-Christ 2018).

Mit der Gemeinwohl-Bilanz finden KMU eine Alternative zu den komplexen Vorlagen der CSR-Berichte großer Unternehmen (Hofielen et al. 2017) und haben somit eine Identifizierung zu den gemeinwohlorientierten Werten (Wiefek und Heinitz 2019). Durch die Sichtung der Literatur wird festgestellt, dass die Gemeinwohl-Bilanz ein geeignetes Messinstrument ist und sich durch die Lenkungswirkung als CSR-Bericht Nachhaltigkeitsverbesserungen im Unternehmen erzielen lassen (Lingnau et al. 2021). Inwiefern sie ihren Einsatz als Steuerungsinstrument findet, bleibt in der Literatur bislang unbeantwortet. Durch die geringen Schnittmengen zur Balanced Scorecard (Gehra und Schmidt 2020) und die hohe Anzahl an Kennzahlen und verpflichtenden Indikatoren, ist zu prüfen, inwiefern die Gemeinwohl-Bilanz in der Praxis als Steuerungsinstrument geeignet ist.

Die Gemeinwohl-Bilanz wird als Instrument gesehen, wirtschaftliche, soziale und ökologische Werte kompatibel zu machen und fördert daher Geschäftsmodelle, die auf unternehmerischer Nachhaltigkeit basieren (Sanchis et al. 2018). Dazu wird auf die Integration der 17 SDGs verwiesen (Giesenbauer und Müller-Christ 2018, Ejarque und Campos 2020, Hofielen und Kasper 2022). Die Untersuchungen gemeinwohlorientierter Unternehmen zeigen, dass diese erhöhte soziale oder erhöhte Umweltstandards in ihren Produktions- und Managementpraktiken nutzen (Stumpf und Sommer 2019).

Die Auswirkungen, die sich für Geschäftsmodelle ergeben, werden den Kernelementen der Geschäftsmodelle Wertschöpfung, Werteerfassung und Leistungsversprechen nach Richardson (2008) und Osterwalder und Pigneur (2011) zugeordnet. Hierbei werden die von Meynhardt und Fröhlich (2017) beschriebenen direkten und indirekten Beiträge der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit als Grundlage hergenommen und mit weiteren Erkenntnissen der Literatur ergänzt. Es zeigt sich, dass sich die sozialen Beiträge insbesondere im Bereich der Mitarbeitenden (durch den Forscher dieser Arbeit definiert als Schlüsselpartner*innen) u. a. durch ein erhöhtes Bewusstsein für Frauen oder behinderte Personen widerspiegeln (Meynhardt und Fröhlich 2017). Die ökologischen Auswirkungen zeigen sich im Reflektieren der Wertschöpfungskette hinsichtlich der Auswahl der Lieferant*innen und der Regionalität sowohl im Einkauf als auch im Vertrieb (Meynhardt und Fröhlich 2017).

Dies spricht die Suffizienzforderungen der Gemeinwohl-Ökonomie an und zeigt dem Forscher, dass durch die festgestellten Änderungen ein Umdenken hinsichtlich Suffizienz in den gemeinwohlorientierten Unternehmen bereits stattfindet.

Ein Phasenmodell der Geschäftsmodellentwicklungen, die sich durch eine Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz ergeben, analog zum Modell vom Internationalen Controlling Verein (2011), Schaltegger et al. (2012) und Clinton und Whisnant (2019) im Bereich der Weiterentwicklung zu mehr Nachhaltigkeit, lässt die Literatur bislang offen. Gleichwohl werden Modelle beschrieben, die die Gemeinwohl-Ökonomie in bestehende Systeme einordnet. Dazu zählt das Input-Prozess-Output-Modells von Dyllick und Muff (2016), bei dem die Gemeinwohl-Ökonomie dem Bereich „WOZU“ bzw. „Output“ zugeordnet und die Wertschöpfungsperspektive auf das Gemeinwohl ausgerichtet wird. Damit kann die Werteorientierung der Bewegung untermauert werden. Mit der Ecogood Business Canvas existiert ein Tool, das die Gemeinwohl-Bilanz beinhaltet (VFGWÖ 2022) und welches es den Gründer*innen ermöglicht, das Unternehmen von Beginn an auf das Gemeinwohl und damit auf Nachhaltigkeit auszurichten.

Die Entwicklung einer Gemeinwohl-Ökonomie und die Implementierung der Gemeinwohl-Bilanz zieht Änderungen mit sich, die kritische Stimmen laut werden lassen (u. a. Schmidtpeter 2013, Dujmovits und Sturn 2019, Ulrich 2019). Die periodische Wahl von Führungskräften sowie die fleischlose Ernährung werden kritisch gesehen, ebenso das „vorformatierte Gemeinwohlverständnis“ (Meynhardt und Fröhlich 2017, S. 171), welches sich in der Festlegung gemeinwohlorientierter Werte und der unternehmerischen Umsetzung von „radikalen Konzepten“ nach Kny (2021) äußert. Trotz aller Kritik wird anerkannt, dass sich durch den Einsatz der Gemeinwohl-Bilanz soziale und ökologische Nachhaltigkeitsverbesserungen in den Unternehmen einstellen (Sanchis et al. 2018). Zudem lassen sich Business Cases for Sustainability ableiten, die Effizienzsteigerung bzw. Kostenreduktion, Reduktion von Risiken, Margensteigerung, Steigerung der Unternehmensreputation, Anziehungskraft auf Mitarbeitende und Innovationsfähigkeit lauten (Schaltegger et al. 2012, Fischer 2019).

Die Rentabilitätssituation in den Unternehmen wird in der Literatur ebenso divers diskutiert: Gemeinwohlorientierte Unternehmen zeichnen sich nach Wiefek und Heinitz (2019) aus, da sie auf eine Gewinnmaximierung verzichten, dafür einen fairen und kooperativen Handel forcieren, was Transparenz und ökologisches Engagement umfasst. Dennoch wird die Gewinnerzielung zur Unternehmens- und Existenzsicherung als wichtig und notwendig angesehen (Heidbrink et al. 2018c). Inwiefern Gewinnmaximierung und Gemeinwohlorientierung im Einklang zueinanderstehen, was die Suffizienzorientierung beinhaltet, muss differenziert betrachtet werden und wird im nachfolgenden Kapitel aufgegriffen.

5 Methodisches Vorgehen zur Durchführung einer Interview-Studie

5.1 Untersuchungsplan

Folgendes wird nochmals zusammengefasst: Die Gemeinwohl-Bilanz ist das Instrument aus der gleichnamigen Gemeinwohl-Ökonomie und misst den sozialen und ökologischen Wertbeitrag eines Unternehmens hinsichtlich seiner Berührungsgruppen (VfGWÖ 2017, Felber 2018, VfGWÖ 2022). In der Praxis und Literatur erfährt die Gemeinwohl-Bilanz Anerkennung, u. a. da Hinweise zu Suffizienz gegeben werden (Wiefek und Heinitz 2019). Geschäftsmodelle lassen sich bekanntermaßen mit den drei Teilbereichen Wertschöpfung, Werteerfassung und Leistungsversprechen beschreiben (Richardson 2008, Osterwalder und Pigneur 2011). Eine Transformation des Geschäftsmodells zu mehr Nachhaltigkeit vollzieht sich stufenweise (Internationalen Controlling Verein 2011, Schaltegger et al. 2012 und Clinton und Whisnant 2019). Ein wissenschaftliches Phasenmodell der Geschäftsmodellentwicklung durch eine Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz existiert derzeit nicht.

Die vorliegende Arbeit hat einen starken unternehmerischen bzw. betriebswirtschaftlichen Fokus. Daher liegt ein Kern der Arbeit auf der Suffizienz in den Geschäftsmodellen. Auf Suffizienz ausgerichtete Geschäftsmodelle sind geprägt von der Langlebigkeit und Kreislauffähigkeit von Produkten (Bocken et al. 2014, Bocken und Short 2016). Dabei entstehen neue Einkommensformen, die durch Nachfragereduzierungen angestrebt werden und sich durch eine höhere Service-Orientierung und dem Angebot von Dienstleistungen neben dem Produkt ergeben (Bocken und Short 2016). Zwar gibt die Gemeinwohl-Bilanz Hinweise zu Suffizienz (VfGWÖ 2017) und in den veröffentlichten Berichten werden unternehmerische Handlungen beschrieben, jedoch findet noch keine wissenschaftliche Auseinandersetzung zwischen Suffizienz und der Gemeinwohl-Bilanz statt. Ebenso gibt die gesichtete Literatur keinen Aufschluss über einzelne in den Unternehmen umzusetzende Maßnahmen bei einer Verankerung von Suffizienz im Geschäftsmodell. Die zweite Forschungsfrage lautet daher:

Forschungsfrage (II): Welche Chancen oder Potenziale und welche Herausforderungen, Risiken oder Barrieren ergeben sich für Unternehmen und Geschäftsmodelle im Zuge einer Verankerung von suffizienzfördernden sowie sozial-ökologischen Maßnahmen?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein explorativer Forschungsansatz gewählt. Qualitative Methoden werden bevorzugt verwendet, sofern bei einem noch weit gefassten Forschungsgegenstand zusätzliche Informationen hinzugefügt werden sollen (Mayring

2015, Kuckartz 2018). Dies ist insbesondere gegeben, wenn eine noch nicht vollständige Datenbasis vorliegt und dadurch noch keine eindeutigen Beschreibungsdimensionen oder Hypothesen formuliert werden können (Mayring 2015, Kuckartz 2018). Die durchzuführende explorative Methodik ist daher relevant, um ein erstes, grundlegendes Verständnis eines Chancen-Risiko-Profils von der Suffizienzförderung in der Gemeinwohl-Bilanz auf Geschäftsmodelle und deren Entwicklung zu ermitteln. Die qualitative Methode dieser Arbeit erfasst die Perspektiven, Erfahrungen, Schwerpunkte und das Wissen der Teilnehmenden zu Geschäftsmodellen sowie zur Gemeinwohl-Bilanzierung in den entsprechenden Unternehmen. Da die Fragestellungen nicht mit quantitativ-statistischen Methoden beantwortet werden können, wird an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Wirkbeziehungen, die sich durch eine Verankerung von suffizienzfördernden sowie sozial-ökologischen Maßnahmen auf das Geschäftsmodell ergeben. Dabei sollen die Kernelemente Wertschöpfung, Werteerfassung und Leistungsversprechend nach Richardson (2008) und Osterwalder und Pigneur (2011) untersucht werden.

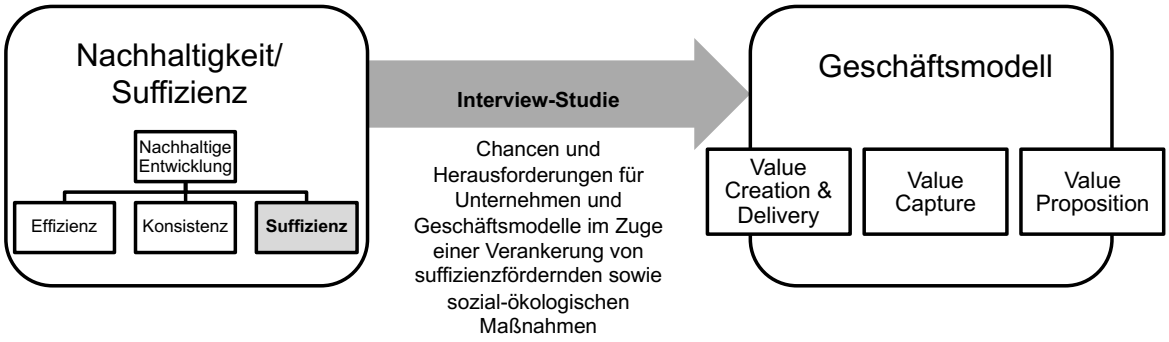


Abbildung 5-1: Zielsetzung der Forschungsfrage (II)
Eigene Darstellung

5.2 Aufstellung des Interview-Leitfadens

Das zu untersuchende Themenfeld wurde mit einem halb-strukturierten Interview-Leitfaden bearbeitet, die Entwicklung daran orientiert sich an Helfferich (2011). Ein halb-strukturierter Interview-Leitfaden stellt sicher, dass alle wichtigen Forschungsfragen mit bereits vorformulierten Fragen abgedeckt werden, lässt jedoch auf der anderen Seite auch eine gewisse notwendige Flexibilität zu: „so offen und flexibel (...) wie möglich, so strukturiert wie aufgrund des Forschungsinteresses notwendig“ (Helfferich 2011, S. 181).

Der Leitfaden beinhaltet neben einem Einstiegsfragenblock fünf weitere Frageblöcke mit insgesamt 15 Fragen, die auf die Beantwortung der Forschungsfrage und der jeweiligen Untersuchungsfragen abzielen. Somit werden keine zu untersuchenden Aspekte vernachlässigt und die verschiedenen Interviews sind vergleichbar in der Auswertung (Helfferich 2011).

Die Fragen ergeben sich aus der theoretischen Literaturarbeit und dem fehlenden Wissen innerhalb der Praxis. Der Vollständigkeit halber muss erwähnt werden, dass vier Fragen aus dem Interview-Leitfaden dem Handbuch zur Gemeinwohl-Bilanz-Erstellung (VfGWÖ 2017) entnommen wurden. Dies sind im Einzelnen die Fragen nach der Nutzung und Entsorgung der Produkte und Dienstleistungen, die Fragen Nr. (2) und (3) nach der Verankerung bzw. Auseinandersetzung der Suffizienz in den Produkten/ Dienstleistungen bzw. im Geschäftsmodell selbst sowie die Frage Nr. (9) nach der Kommunikation zu maßvoller Nutzung. Diese Fragen müssen von Unternehmen als Berichtsfragen im Zuge der Gemeinwohlbilanzierung beantwortet werden und finden nun zur wissenschaftlichen Auswertung Anwendung.

Die **Einstiegsfragen** wurden so gewählt, dass die interviewten Personen sich zunehmend mit den ökologischen Auswirkungen ihrer Produkte und maßvollem Konsum beschäftigen müssen. Das Ziel dabei ist es, festzustellen, ob sich die Teilnehmenden den sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen bewusst sind. Die spätere Zuordnung der Aussagen zur Abfallpyramide nach Bocken und Short (2016) soll der Überleitung zum Thema der Suffizienz dienen. Zudem wird nach dem Grundverständnis von Suffizienz gefragt, sodass die Aussagen den 4E's nach Sachs (1993) zugeordnet werden können. Die Einstiegsfragen zur Verankerung von Suffizienz, die dem Arbeitshandbuch zur Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz (VfGWÖ 2017) entnommen wurden, dienen der Beantwortung der Frage, inwiefern gemeinwohlorientierte Unternehmen ein Verständnis von Suffizienz besitzen im Vergleich zu den Unternehmen, die bisher noch keine Gemeinwohl-Bilanz erstellt haben.

Nach einer allgemeinen Herleitung zum Thema werden die **Schlüsselfragen** gestellt. Diese richten sich an die Potenziale und Herausforderungen einer Implementierung suffizienzfördernder Handlungen für die jeweiligen Unternehmen. Dazu wird den Teilnehmenden während der Durchführung der Interviews zunächst ein Überblick über Suffizienz im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie nach VfGWÖ (2017) gegeben. Hierbei findet durch den Forscher eine Clusterung der Sufficiency Business Model Innovation nach Bocken und Short (2016) und der Gemeinwohl-Ökonomie (VfGWÖ 2017) statt: Die Nutzungsverlängerung, die För-

derung der Reparaturfähigkeit und das Recycling bilden ein Cluster im Bereich der Entwicklung und Herstellung der Produkte und ebenso das Tauschen und Teilen der Produkte (Sharing), da es auf die Nutzung der Produkte abzielt.

Zwar beschreiben Bocken und Short (2016) die suffizienzfördernden Geschäftsmodelle (auch Tunn et al. 2019, Bocken und Short 2020), geben jedoch keinen Aufschluss über unternehmerische umzusetzende **interne Maßnahmen**. Das Ziel dieses Forschungsabschnittes ist es, ein Chancen-Risiko-Profil bei einer Implementierung suffizienzfördernder Maßnahmen zu erstellen. Daraus soll abgeleitet werden, wie eine **Veränderung des Geschäftsmodells** in Phasen nach dem Internationalen Controlling Verein (2011), Schaltegger et al. (2012) und Clinton und Whisnant (2019) stattfinden und wie diese Veränderung mit Kennzahlen ermittelt und nachgehalten werden kann. Die Frage nach den Veränderungen der Zahlungsströme und Rechnungsstellung soll die Ergebnisse von Bocken et al. (2014) sowie Bocken und Short (2016) im Bereich der Werteerfassung und den neuen Einkommensformen vertiefen.

Dabei soll zudem untersucht werden, inwiefern die Gemeinwohl-Bilanz als allgemeines und nicht nur im Bereich der Suffizienz ausgerichtetes Mess- und/ oder Steuerungsinstrument geeignet ist. Die Literatur vertritt dazu unterschiedliche Standpunkte: Wiefek und Heinitz (2019) sowie Hofielen (2017) beschreiben die Gemeinwohl-Bilanz als CSR-Instrument, nach Fischer (2019) ist sie ein Unternehmensweiterentwicklungstool und Gehra und Schmidt (2020) verweisen auf die Schnittmengen zur Balanced Scorecard. Inwiefern eine Unternehmenssteuerung erfolgen kann, wird durch die vorliegende Literatur nicht ausreichend geklärt und soll ebenfalls im Zuge der Interview-Studie betrachtet werden.

Der nächste Frageblock richtet sich an **Nachfragereduzierungen und Renditeerwartungen** in den Unternehmen. Auch hier wurde eine Berichtsfrage aus dem Arbeitshandbuch zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz hergenommen, die die befragten Personen auffordert zu beschreiben, inwiefern die Kommunikation des Unternehmens auf eine Förderung maßvollen Konsums ausgerichtet ist. Suffizienzfördernde Kommunikation nach Heinrich und Müller-Christ (2021) soll das Bewusstsein bei den Kund*innen hinsichtlich eines maßvollen Ge- und Verbrauchens stärken. Heinrich und Müller-Christ (2021) sowie Gossen und Frick (2018) beschreiben die suffizienzfördernde Kommunikation in den Unternehmen, geben jedoch keine Handlungsempfehlungen, die sich in den Unternehmen umsetzen lassen.

Die weiteren Fragen dienen dazu, die neuen Erkenntnisse in einen Gesamtkontext zu stellen und die übergeordnete Forschungsfrage zu beantworten.

Daher wurden Fragen zu Rahmenbedingungen und Voraussetzungen aufgenommen, die auf die Kenntnisse der Teilnehmenden zu Nachfragereduzierung und Renditeverzichten

abzielen. Die Fragen aus diesem Abschnitt sind teilweise polarisierend formuliert, was dem Forscher bewusst ist und entsprechend bei der Auswertung berücksichtigt wird. Die Fragestellung zielt auf eine Untersuchung nach den Werteverständnissen von Unternehmer*innen ab. Von einem hohen Werteverständnis wird in der Literatur im Bereich der Gemeinwohl-Ökonomie (Felber 2018, Wiefek und Heinitz 2018) und im Bereich der im Bereich der Sufficiency Business Model Innovation von Bocken und Short (2016) berichtet. Mit der Aufnahme der Frage in den Interview-Leitfaden soll erforscht werden, inwiefern Unternehmen mit und ohne suffizienzbasierten Geschäftsmodellen gemeinwohlorientiert handeln. Zum anderen soll mit diesem Frageblock die Renditesituation in den gemeinwohlorientierten Unternehmen betrachtet werden.

Der abschließende Teil beinhaltet Fragen zur **Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz**. Je nachdem, ob die Interview-Teilnehmenden Erfahrungen im Bereich der Bilanzierung haben, werden die Fragen entsprechend angepasst, bspw. Frage Nr. (13): „Unter welchen Voraussetzungen würden (oder haben) Sie sich mit der Gemeinwohlökonomie beschäftig(en/t)?“. Die Frage nach den Voraussetzungen zur Bilanzerstellung ergibt sich aus der gesichteten Literatur und den unterschiedlichen Werteverständnissen (Wiefek und Heinitz 2019).

Die Frage Nr. (14), die auf Erfahrungen aus dem Bereich der Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz abzielt, kann nur von Personen beantwortet werden, die diese Erfahrungen vorweisen. Es werden zwar die Motivlage beschrieben (Heidbrink et al. 2018b, Heidbrink et al. 2018c, Mischkowski et al. 2018) und der soziale und ökologische Nutzen einer Gemeinwohl-Bilanz aufgezeigt, jedoch gibt die gesichtete Literatur keinen ausreichenden Aufschluss, inwiefern ggf. sogar negative Erfahrungen vorliegen. Daher wird diese Frage den Personen ohne Erfahrung an der Gemeinwohl-Bilanzerstellung nicht oder ggf. in modifizierter Form gestellt. Damit wird der von Helfferich (2011) beschriebene Vorteil eines halbstrukturierten Interview-Leitfadens hinsichtlich der Flexibilität unterstrichen. Der halb-strukturierte Interview-Leitfaden findet sich im Anhang 5-1 und in nachfolgender Abbildung wieder.

Halb-strukturierter Interview-Leitfaden

Einstieg

- Begrüßung und Dank für die Zeit
- Kurzer Umriss des Themas (siehe oben)
- Kurze Beschreibung des Interviewablaufs und der ungefähren Dauer
- Datenschutzvereinbarung, Hinweis auf Anonymisierung und Einwilligung in die Aufnahme des Gespräches mit Wiederholung und Aufzeichnung

Einstiegsfragen
Personenbezogene Daten des/der Interview-Partner(s)*in

Name	
Funktion	
In der Position seit/ Berufserfahrung	

Allgemeine Unternehmensdaten
(bei Beratenden: für ein Unternehmen, das betreut wird)

Umsatzgröße	
Anzahl der Mitarbeitenden	
Gesellschaftsform	
B2B / B2C	
Branche	

Haben Sie Erfahrung mit der Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz?

Erfahrung bzw. davon gehört?	
wenn ja: GWB bereits erstellt?	

Wie nutzen und entsorgen Ihre Kund*innen Ihre Produkte und Dienstleistungen?

Hauptprodukt / Dienstleistung	
Zweck der Nutzung	
Dauer und Häufigkeit der Nutzung	
Art und Weise der Entsorgung	

Herleitung zum Thema

Frage 1: Wie ist Ihr persönliches Grundverständnis von maßvollem Konsum?
falls notwendig, vier "E" der Suffizienz (Sachs 1994) erläutern:

Frage 2: Inwieweit findet im Unternehmen eine Auseinandersetzung mit Suffizienz bzw. maßvoller Nutzung der Produkte und Dienstleistungen statt?

Frage 3: Inwieweit ist Suffizienz bzw. eine maßvolle Nutzung im Geschäftsmodell verankert?

Schlüsselfragen

Produkte und Dienstleistungen gelten als suffzienzfördernd, wenn sie Folgendes sind: Langlebig, reparaturfreudig, kreislauffähig, entsorgungsgerecht, zeit- und modebeständig.

Frage 4: Welche Chancen und Risiken sehen Sie für Ihr Unternehmen, wenn man Ihre Produkte länger nutzen, reparieren oder recyceln kann?

Frage 5: Welche Chancen und Risiken sehen Sie für Ihr Unternehmen, wenn man Ihre Produkte leichter tauschen oder teilen kann?

Interne Maßnahmen / Veränderung der Geschäftsmodelle

Frage 6: Welche internen Maßnahmen müssten Sie dazu ergreifen?

Frage 7: Welche Veränderungen hätte das für Ihre Rechnungsstellung und Zahlungsströme?

Frage 8: Mit welchen Kennzahlen könnten Sie eine Veränderung controllen?

Nachfragereduzierung und Renditeerwartungen

Frage 9: Inwieweit zielt die Kommunikation des Unternehmens mit Kund*innen und Konsument*innen auf die Förderung von maßvoller Nutzung ab?

Frage10: Was müsste passieren, dass Sie aktiv die Nachfrage nach Ihren Produkten/Dienstleistungen reduzieren? *(Rahmenbedingungen: Gesetze, Steuererleichterungen, etc.)*

Frage 11: Unter welchen Voraussetzungen würden Sie auf Renditen verzichten?

Frage 12: Wie könnten Sie mit Ihrem Unternehmen die Nachfrage Ihrer Kund*innen nach Ihren Produkten reduzieren und dennoch Renditen halten oder steigern?

Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz

Die Gemeinwohl-Ökonomie schlägt als Alternative zum aktuellen Wirtschaftsmodell ein ethisches Modell vor, bei dem das Wohl von Mensch und Umwelt zum obersten Ziel des Wirtschaftens erklärt wird. Die Gemeinwohl-Bilanz stellt dabei ein Bewertungsinstrument dar, bei dem der Wertbeitrag eines Unternehmens hinsichtlich sozialer und ökologischer Auswirkungen für seine Berührungsgruppen (i. e. S. Stakeholder) gemessen wird.

Quelle: https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/

Frage 13: Unter welchen Voraussetzungen würden (oder haben) Sie sich mit der Gemeinwohl-Ökonomie beschäftig(en/t)?

Frage 14: Welche Veränderungen [hinsichtlich des maßvollen Konsums] haben (würden) Sie seit (mit) der Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Ökonomie oder durch die Gemeinwohlbilanzerstellung festgestellt (erwarten)?

Frage 15: Würden Sie eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen? Warum / warum nicht?

Rückblick & Ausblick

- Kurze Zusammenfassung des Gesagten
- Erneuter Dank für die Zeit
- Information über Auswertung der Ergebnisse
- Verabschiedung

Abbildung 5-2: Halb-strukturierter Interview-Leitfaden

5.3 Interview-Teilnehmende und Durchführung der Interviews

Expert*innen zeichnen sich aus, da sie über ein spezifisches Wissen zu bestimmten Sachverhalten verfügen (Gläser und Laudel 2010). Dies führt zur Suche nach geeignete Expert*innen und stellt die Frage, welche Personen über die relevanten Informationen verfügen und bereit sind, diese zu teilen (Gläser und Laudel 2010).

Folgende Inklusions- und Exklusionskriterien sind für eine Teilnahme als Expert*in vorgesehen:

- Alter und Geschlecht
  Sowohl das Alter als auch das Geschlecht spielen bei der Auswahl der Interview-Partner*innen keine Rolle. Dennoch wird auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen geachtet. Für den Forscher stellt eine hohe Berufserfahrung in Jahren der Teilnehmenden ein Indiz für die Eignung als Expert*in dar. Daher wird dies bei der Durchführung der Interviews abgefragt. Jedoch wurde keines der Interviews aufgrund einer geringen Berufserfahrung exkludiert.

- Berufserfahrung als Führungskraft oder Unternehmer*in
  Als Expert*innen für die durchgeführten Untersuchungen werden Personen ausgewählt, die zum einen Erfahrungen als Unternehmer*innen haben oder sich in einer geschäftsführenden Funktion befinden oder befanden. Auch Beratende werden hierbei eingeschlossen, da diese ebenfalls aufgrund ihrer beruflichen Praxis Erfahrungen

in der Unternehmenssteuerung und damit in der Geschäftsmodellentwicklung aufzeigen. Nichtleitende Angestellte werden berücksichtigt, sofern sie Erfahrung im Bereich der CSR-Berichterstellung vorweisen können. Studierende, Auszubildende oder Praktikant*innen werden nicht zur Teilnahme an den Interviews angefragt, was auf die fehlende Berufserfahrung im Bereich der Unternehmensführung und-steuerung zurückzuführen ist.

- Unternehmensgröße und -zweck
  Bei der Auswahl der Interview-Partner*innen wird auf eine Vielfalt bzgl. der Unternehmensgröße und des Unternehmenszwecks gelegt. Dies zeigt sich in nachfolgender Übersicht über die Branche, Gesellschaftsform und Anzahl der Mitarbeitenden. So werden sowohl KMU im Bereich des deutschen und österreichischen Mittelstandes als auch große international tätige Unternehmen/ Konzerne berücksichtigt. Da sich diese Arbeit der Suffizienz widmet und Interview-Fragen zur Kommunikation im Bereich des maßvollen Konsums gestellt werden, wird die Geschäftsbeziehung B2B oder B2C erfasst.

- Gewisse Kompetenzen
  Für die Teilnahme von Geschäftsführenden, Unternehmer*innen und Beratenden am Interview sind keine umfangreichen Kenntnisse über die Gemeinwohl-Ökonomie und die Gemeinwohl-Bilanz notwendig, da der Fokus der Untersuchung im Hinblick auf die Forschungsfrage (II) auf der Suffizienz liegt. Notwendige Hintergründe zur Beantwortung der Interview-Fragen werden durch den Forscher während der Durchführung der Interviews erläutert. Zusätzlich können Personen als Expert*innen gewonnen werden, die Erfahrung mit der Gemeinwohl-Ökonomie vorweisen oder sich bereits mit der Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz beschäftigt haben.

Zur Suche der Expert*innen wurden diverse Kanäle verwendet. Dazu zählen u. a. Internetrecherchen, die Plattformen LinkedIn und XING, Netzwerkkontakte aus dem Umfeld des Autors der vorliegenden Arbeit sowie die Website der Gemeinwohl-Ökonomie (VfGWÖ 2022), da hierbei gemeinwohlbilanzierende Unternehmen aufgelistet werden.

Als Anlage zur Einladung über die Teilnahme am Interview erhielten die befragten Personen eine kurze Beschreibung des Themas (siehe Anhang 5-3). Zudem wurde die Tripple-Bottom-Line im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie kurz erklärt und auf die Grundlagen von Suffizienz im Sinne der Langlebigkeit und Reparierbarkeit von Produkten sowie auf die „4 E's“

von Sachs (1993) hingewiesen. Hintergrund dessen war es, den Begriff der Suffizienz als Fremdwort zu erläutern.

Mit der Einladung zum Interview wurde auch die Einverständniserklärung in die Aufnahme des Interviews versandt (siehe Anhang 5-4). Die von den Interview-Teilnehmenden ausgefüllten Formulare werden nur dem Lehrstuhl zugänglich gemacht.

Es wurden insgesamt 25 Anfragen an Expert*innen gestellt, wovon 19 einer Teilnahme zustimmten. Nicht alle Anfragen blieben beantwortet, einige Teilnehmer konnten aus diversen (oftmals zeitlichen) Gründen nicht für ein Interview gewonnen werden. Eine wichtige und abschließende Bemerkung zur Auswahl der Interview-Teilnehmenden soll hier genannt werden: Es wurden insgesamt 18 Interviews mit 19 Teilnehmenden geführt. Für das Unternehmen U3 waren sowohl der kaufmännische als auch der technische Leiter anwesend. Beide bestanden darauf, das Interview gemeinsam durchzuführen. Daraus ergeben sich keinerlei Nachteile für die anschließende qualitative Inhaltsanalyse. Die befragten Personen werden hierbei lediglich als B3.1 und B3.2 voneinander getrennt.

Unter dem Interview-Teilnehmenden befanden sich somit Geschäftsführende, Unternehmer*innen und Beratende, ein ehemaliger Finanzvorstand eines international tätigen Verpackungsunternehmens, ein Auditor aus dem Bereich Umwelt- und Energiemanagement, eine Steuerberaterin, der Inhaber einer Werbeagentur mit Schwerpunkt auf Marken-Design und -Entwicklung, eine Unternehmerin, die explizit ein suffizienzorientiertes Geschäftsmodell betreibt sowie die kaufmännische Leiterin einer Nicht-Regierungs-Organisation (bzw. im Englischen Non-governmental organization, kurz NGO) mit Fokus auf CO2- und ebenso Konsumreduzierung sowie sechs weitere Personen, deren Unternehmen Mitglied im Verein zur Gemeinwohl-Ökonomie sind oder waren und/ oder bereits eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt haben. Es zeigte sich während des Durchführungsprozesses, dass die Anzahl an Interviews zur Beantwortung der Forschungsfrage ausreichend war und nach den 18 durchgeführten Gesprächen keine neuen Erkenntnisse gewonnen werden konnten.

Da einige Teilnehmende nur einer anonymisierten Veröffentlichung zustimmten, werden aus Gründen der Fairness die Daten der entsprechenden Unternehmen und interviewten Personen anonymisiert publiziert. Ein umfassender Überblick über die Teilnehmenden, deren Geschlecht sowie ihre Eignung als Interview-Partner*in, ihre Funktion und die Dauer des Interviews sowie die zu berichtenden Unternehmen sowie deren Gesellschaftsform, Branchenfokus, Umsatz und Anzahl der Mitarbeitenden ist in nachfolgender Tabelle zu entnehmen. Nicht zu vergessen ist dabei das Hauptprodukt oder die Hauptdienstleistung, die angeboten wird sowie die entsprechende Entsorgung, sofern dies zutreffend ist. Ein wichtiges Unterscheidungskriterium ist dabei der Stand über die Erfahrung mit der Gemeinwohl-

Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz. Dieses Kennzeichen konnte verwendet werden, um eine Gruppierung der Teilnehmenden in „GWÖ-Erfahrene“ oder „Beratende/ Führungskraft/ Inhaber*in“ vorzunehmen.

Durch die Diversität der befragten Personen mit oder ohne Kenntnis über die Gemeinwohl-Bilanzierung soll eine personenspezifische Verzerrung weitestgehend ausgeschlossen werden und größtmögliche explorative Variation gegeben sein. Die entsprechende Gruppierung ist insofern relevant, da die Antworten und damit die Ausprägungen der Merkmale teilweise stark auseinander gehen. Dies lässt sich, wie später noch ausführlich beschrieben wird, auf den Kenntnisstand zur Gemeinwohl-Ökonomie und das aktuell gelebte Werteverständnis der befragten Personen zurückführen. Zur Auswertung können somit jeweils die beiden Gruppen (mit/ ohne Gemeinwohl-Ökonomie-Erfahrung) gegenübergestellt werden.

Nachdem der Interview-Leitfaden erstellt wurde, konnte mit der Durchführung der Interviews durch den Forscher begonnen werden. Das erste der 18 Interviews sollte als Pre-Test fungieren, sowie die Durchführung hinsichtlich technischer und organisatorischer Gegebenheiten erproben. Die Qualität des ersten Interviews mit der Befragten B1 zeichnete sich durch eine hohe inhaltliche Qualität aus, sodass dies für die weitere Bearbeitung und wissenschaftliche Analyse verwendet werden konnte. Kleinere Adaptierungen des Leitfragebogens wurden vorgenommen, bspw. die Reihenfolge der Unterfragen. Dies hat jedoch auf die weitere wissenschaftliche Analyse keinerlei Einfluss.

Die Interviews wurden nach einer entsprechenden Terminierung zwischen Juli und November 2021 vorwiegend via Online-Termin geführt und nebenher mit der Sprachaufnahmefunktion des Mobiltelefons aufgezeichnet. Zwei Interviews fanden vor Ort statt. Der Aufzeichnung stimmten alle Teilnehmenden zu. Auf die weitere vertrauliche Behandlung wird strengstens geachtet.

Gemäß der Reihenfolge der durchgeführten Interviews werden die befragten Personen entsprechend der Anonymisierung fortlaufend als [B-Nr.] geführt, ebenso die Unternehmen mit einem [U-Nr.] versehen. Wird von Geschäftsführenden oder Gesellschaftern gesprochen, so haben diese die Kennzeichnung [C-Nr.] oder [G-Nr.]. Einen Überblick über die Eignung als Interview-Teilnehmende, deren anschließende Gruppierung sowie Kennzahlen zu den jeweiligen Unternehmen befindet sich im Anhang 5-2 und in nachfolgenden Tabellen.

Nr.	ID	Geschlecht	Funktion	GWB-Erfahrung	Gruppe	Eignung als Interview-Partner*in	Interview geführt/ terminiert	Relevante Berufs-erfahrung in Jahren	in der Position seit Jahren	Interview-Dauer in Stunden
1	**B1**	w	Inhaberin	nein	Unternehmer*in	Erfahrung als Unternehmerin in der Baubranche	14.07.21	17	17	00:38
2	**B2**	m	Berater	nein	Beratende	Erfahrung als Dozent und Unternehmensberater	15.07.21	35	22	01:00
3	**B3.1**	m	CFO	nein	Führungskraft	Gründer-Gesellschafter und CFO div. Unternehmen	01.08.21	20	11	01:03
3	**B3.2**	m	Inhaber	nein	Unternehmer*in	Gründer-Gesellschafter div. Unternehmen, Fokus auf Technik + Produktentwicklung	01.08.21	15	11	01:03
4	**B4**	m	Berater	nein	Beratende	Erfahrung als Dozent und Unternehmer im Bereich Digitalisierung und Prozessoptimierung	06.08.21	15	15	00:37
5	**B5**	m	CFO	nein	Führungskraft	Erfahrung als CFO und GF großer internationaler Verpackungsunternehmen	09.09.21	15	15	00:33
6	**B6**	m	Inhaber	nein	Unternehmer*in	Erfahrung als Unternehmer in der Elektrobranche, selbstständiger Berater	11.09.21	15	5	00:38
7	**B7**	m	Auditor	nein	Beratende	Erfahrung mit Prozessoptimierung als Autitor von Umweltmanagement-Systemen	11.09.21	30	6	00:34
8	**B8**	m	Inhaber	nein	Unternehmer*in	Erfahrung als Inhaber einer Werbeagentur mit Kund*innen im Umweltbereich	23.09.21	15	15	00:57
9	**B9**	w	Steuerberaterin	nein	Beratende	Kenntnisse über steuerliche Rahmenbedingungen	22.09.21	20	10	00:31
10	**B10**	m	CFO	nein	Führungskraft	Erfahrung als CFO eines mittelständischen Unternehmens im Bereich IT/ Telekommunikation	16.09.21	21	13	00:52
11	**B11**	w	Inhaberin	nein	Unternehmer*in	Erfahrung Arbeitskreis mit GWÖ-Inhalten, betreibt suffizienzorientiertes Unternehmen	28.09.21	33	23	00:36
12	**B12**	w	CFO	ja	GWÖ-Erfahrene	Erfahrung als käufmännische Leiterin in gGmbH & NGOs mit Expertise bei der GWB	01.10.21	20	17	00:32
13	**B13**	m	Geschäfts-führer	ja	GWÖ-Erfahrene	Erfahrung mit GWÖ Bilanzierung, sind ausgetreten und forcieren Fair-Trade-Handel	07.10.21	40	13	00:35
14	**B14**	m	Geschäfts-führer	ja	GWÖ-Erfahrene	GWB veröffentlicht, Pionierunternehmen, Umwandlung der Gesellschaft in Stiftung, Frischebäckerei ohne eigenes Ladengeschäft	19.10.21	27	13	00:51
15	**B15**	m	Inhaber	ja	GWÖ-Erfahrene	GWB veröffentlicht, Unternehmen der Sport-/ Freizeitbranche	02.11.21	25	14	00:25
16	**B16**	m	Inhaber	ja	GWÖ-Erfahrene	GWB veröffentlicht, Brauerei, die direkt auf Genuss abzielt	02.11.21	20	13	00:25
17	**B17**	w	CSR-Beauftragte	ja	GWÖ-Erfahrene	GWB veröffentlicht, Pionierunternehmen	10.11.21	10	1	00:30
18	**B18**	w	Gechäfts-führerin	ja	GWÖ-Erfahrene	GWB veröffentlicht, gemeinnütziger Hintergrund	24.11.21	15	6	00:32

Tabelle 5-1: Interview-Teilnehmende und Eignung als Interview-Partner*in

Nr.	ID Unter-nehmen	Umsatz in TEUR	Anzahl Mitar-beitende	Gesell-schafts-form	B2B/ B2C	Branche	Produkt	Entsorgung
1	U1	5.000	22	GmbH	B2B	Baubranche	Einfamilienhäuser	Materialien trennen
2	U2	70.000	500	GmbH	B2B	Fensterbau	Fenstersysteme	Kunststoff regranulieren
3	U3.1	12.000	35	GmbH	B2B	Lichtbranche	Leuchten	Materialien trennen
3	U3.2	12.000	35	GmbH	B2B	Lichtbranche	Leuchten	Materialien trennen
4	U4	10.000	110	GmbH & Co. KG	B2B	Keramiköfen-Branche	Keramiköfen	sortenreines Recycling und Wiederverwendung
5	U5	500.000	4.000	GmbH	B2B	Verpackung	Wellpappe	Altpapiersammlung, im Konzern recycelt
6	U6	4.000	50	GmbH	B2B	Handwerk/ Bau-nebengewerbe	Dienstleistung im Werk-vertragsrecht	Entsorgung über Bauschutt, Sekundärmarkt für Kabel
7	U7	400.000	2.000	GmbH	B2B	Automobil	Komponenten für Verbrennungs-motoren	wie PKW, keine Rückführung der Einzelteile an Hersteller zurück
8	U8	4.500.000	20.000	GmbH & Co. KG	B2C	Weiße Ware	Haushaltsgeräte	Entsorgung über Schrotthandel
9	U9	30.000	55	GmbH & Co. KG	B2C	Brennstoffe	Heizöl	Verbrauch über CO2-Ausstoß
10	U10	27.000	70	GmbH	B2B	IT/ Tele-kommunikation	IP-Telefone	Schrott, teilweise als Second-Hand-Markt
11	U11	7.000	50	GmbH	B2B, aber Produkt für Endkunde	Gesundheit/ Pflegetextilien	Inkontinenz-produkte, Overalls	Hausmüll, nicht recycelbar, da hygienische Produkte
12	U12	3.500	40	gGmbH	B2B+B2C	Beratung	Dienstleistung/ Beratung im Bereich Mobilität und Konsum	-
13	U13	11.000	215	GmbH	B2B+B2C	Import, Groß- und Einzelhandel	Kunsthandwerk	obliegt dem Endkunde
14	U14	8.000	60	Stiftung	B2B	Lebensmittel/ Bäckerei	Brot	nicht notwendig
15	U15	2.300	10	GmbH	B2B+B2C	Sport/ Freizeit	Yogamatten	Restmüll oder Verwendung in Garten + Tierheimen
16	U16	12.000	48	Einzel-unter-nehmen	B2B	Lebensmittel/ Getränke	Bier	keine Restbestände durch auf Nachfrage angepasste Produktions-planung
17	U17	60.000	530	GmbH	B2B+B2C	Lebensmittel/ Gewürze + Tee	Gewürze + Tee	Verschwendung wird vermieden, Kreislaufwirtschat
18	U18	7.000	140	GmbH	B2B+B2C	Gemeinschafts-verpflegungen & Hotels	Speisen	wird vermieden

Tabelle 5-2: Unternehmen der Interview-Teilnehmenden

5.4 Datenaufbereitung und qualitative Analyse

In den Wirtschaftswissenschaften können bisher unerforschte Themen mit qualitativen Inhaltsanalysen erschlossen werden (Gläser und Laudel 2010, Mayring 2015, Kuckartz 2018). Dabei muss erwähnt werden, dass es nicht nur eine Form der qualitativen Inhaltsanalyse gibt. Vielmehr schlagen verschiedene Autor*innen wie Gläser und Laudel (2010), Mayring (2015) und Kuckartz (2018) Möglichkeiten für einen Ablauf einer qualitativen Inhaltsanalyse vor, die sich ähneln. Die Unterscheidungen liegen teilweise im Detail um einzelne Prozesse und/ oder in der Tiefe der zu analysierenden Einheit. Da die Analyse mithilfe von MAXQDA, einer gängigen Software zur Qualitativen Datenanalyse (kurz QDA) erstellt wurde, orientiert sich die vorliegende Arbeit an der methodischen Vorgehensweise nach Kuckartz (2018). Im Vergleich zu Mayring (2015) wird hier die einfachere Handhabung des Prozesses mittels QDA-Software beschrieben, was für eine Anwendung der Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) spricht.

Nach der Durchführung und Aufzeichnung der Interviews folgt die Transkription. Diese erfolgte mit der Unterstützung von HappyScribe (https://www.happyscribe.com/), einer webbasierten KI-Anwendung (kurz für Künstliche Intelligenz). So wurde bereits zwischen verschiedenen Sprecher*innen unterschieden und es zeigte lediglich die Stellen an, bei denen die genaue Wiedergabe nicht gewährleistet werden konnte. Dies ermöglichte es, durch einfach zu bedienende Tools schnell Textpassagen zu ändern oder zu ergänzen. Nichtsdestotrotz wurden die kompletten Transkripte überarbeitet und die gängigen „einfachen Transkriptionsregeln“ in Anlehnung an Dresing und Pehl (2011) angewandt:

- Dialekte werden geglättet und ins Hochdeutsche übersetzt,
- Wortverschleifungen werden dem Schriftdeutsch angenähert,
- Wort- und Satzabbrüche werden geglättet,
- Interpunktion werden zugunsten der Lesbarkeit geglättet,
- Pausen sind wie folgt gekennzeichnet: (…),
- es werden eigene Absätze für Sprecherbeiträge eingefügt,
- Interviewte Personen sind mit „B [Nr.]“ und Interviewer mit „I“ gekennzeichnet,
- es werden Zeitstempel und Zeilennummern hinterlegt,
- nonverbale Äußerungen wie Lachen werden entsprechend gekennzeichnet.

Die nun fertig transkribierten Interviews im Word-Format konnten über die Import-Funktion in die MAXQDA-Software eingespielt werden. Bevor auf den Prozess der Kategorisierung der Texte eingegangen wird, soll zunächst auf die unterschiedlichen Codes eingegangen werden. Es werden dabei deduktive (A-priori) und induktive Kategoriebildungen unterschieden (Kuckartz 2016). Darüber hinaus gibt es Mischformen – u. a. die deduktiv-induktive

Kategoriebildung (Gläser und Laudel 2010, Schreier 2014). Dabei wird mit der deduktiven Bildung begonnen und das Material, im vorliegenden Fall der Text der Transkripte, im zweiten Schritt in den Analysen verfeinert und induktive Kategorien gebildet (Gläser und Laudel 2010, Kuckartz 2018). Das Kategoriesystem ist nicht geschlossen, sondern entwickelt sich im Zuge der Analyse. Daher ist es möglich, dass existierende Variablen der theoretischen Vorüberlegungen verändert oder neue Variablen hinzugenommen werden können, was genauso für Merkmalsausprägungen oder Bewertungen gilt (Kuckartz 2018).

Der Beginn der Arbeit liegt in einer initiierenden Textarbeit, indem wichtige Textstellen markiert und Memos geschrieben werden (Kuckartz 2018). Diese Memos wurden durch den Autor der vorliegenden Arbeit immer durch eine Definition, ein Ankerbeispiel, eine Codierregel und dem Vermerk der Herkunft (deduktiv oder induktiv) ergänzt. Die Anwendung von Ankerbeispielen stammt aus der Vorgehensweise nach Mayring (2015), wurde aber dennoch für die vorliegende Arbeit hergenommen, da diese Musterbeispiele als vorteilhaft angesehen werden. Der weitere Prozess nach Kuckartz (2018) ist in nachfolgendem Schaubild dargestellt. Die markierten Stellen sollen den Bezug zur Forschungsfrage darstellen.

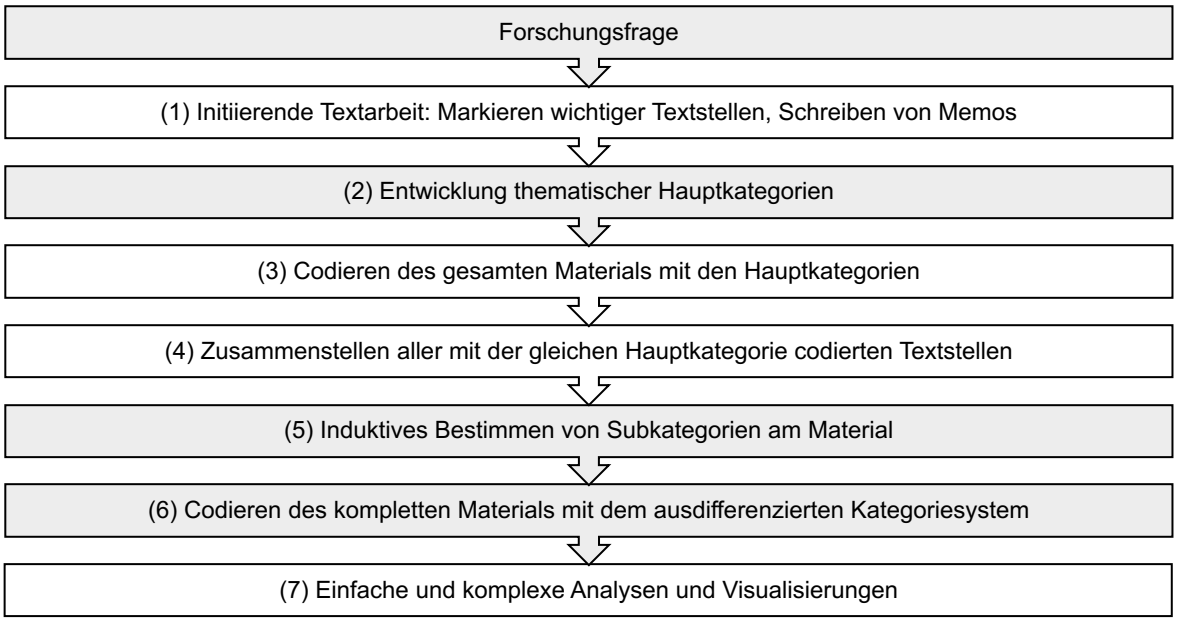


Abbildung 5-3: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse
Quelle: In Anlehnung an Kuckartz (2018, S. 100)

Vorteilhaft ist dabei, dass der Prozess in zwei Schritten durchgeführt wird und somit immer der Bezug zu den Forschungsfragen hergestellt werden kann (Kuckartz 2018). Die gesamten Daten werden daraufhin in der Gesamtanalyse nach thematischen Aspekten sortiert und zusammengefasst. Die Ergebnisse der Kategorisierungen durch MAXQDA finden sich in tabellarischer Form als Auszug des Codebuches wieder, im Detail im Anhang 5-5.

Codesystem	656
Art und Weise der Entsorgung	0
Vermeiden	5
Reduzieren	3
Wiederverwendung	4
Recyceln	6
Verwerten	3
Entsorgen	12
Grundverständnis zu maßvollem Konsum	0
Entrümpelung	22
Entflechtung	14
Entschleunigung	7
Entkommerzialisierung	9
Verankerungen & Auseinandersetzung mit Suffizienz	0
Leistungsversprechen	0
Perspektive der Produkte & Dienstleistungen	13
Perspektive der Kund*innen	8
Wertschöpfung	0
Produktion	10
Beschaffung	15
Kriterien suffizienzfördernder Produkte nach GWÖ	0
Kreislauffähigkeit	8
Entsorgungsgerechtigkeit	1
Zeit- und Modebeständigkeit	5
Langlebigkeit	9
Reparaturfreudigkeit	5
Unternehmensführung	13
Verantwortung als Produkt-Designer	5
Chancen und Risiken durch Nutzen,Reparatur,Recycling	0
Technologische Entwicklung	8
Werteerfassung	18
Leistungsversprechen	20
Wertschöpfung	19
Chancen und Risiken durch Tauschen & Teilen	0
Werteerfassung	5
Leistungsversprechen	12
Wertschöpfung	13
Suffizienzfördernde Geschäftsmodellinnovationen	0
Lebensdauerverlängerung & Rohmaterial	27
Kreislaufwirtschaft & Recycling	11
Sharing Modelle	37
Second-Hand-Markt	20
Kennzahlen & Controlling	0
Verwendete Kennzahlen	10
GWB als Mess- und Steuerungsinstrument	5
Kommunikation zu maßvoller Nutzung	0
keine Kommunikation zur maßvollen Nutzung	5
Leistungsversprechen	15
Kommunikation zu Produkteigenschaften	13
Einsparungen durch digitale Lösungen	6
How to & Handlungsempfehlungen	10

Rahmenbedingungen zur Nachfragereduzierung	0
Nachfragereduzierung ist kontraproduktiv	3
Unterstützung	5
Kundenperspektive	2
Gesellschaftliche Rahmenbedingungen & Wertesystem	7
Renditeverzicht	0
Unternehmerisches Risiko	9
Eigener Wohlstand	1
Unternehmensstruktur	7
Nutzen für die Gesellschaft	9
Rendite halten und Nachfrage senken	0
Wettbewerbsbedingungen	1
Politsche Veränderungen	1
Marktbereitschaft und Kostenteilung	3
Diversifikation	4
Rendite und Nachfrage in GWÖ	10
Erfahrungen aus dem Bilanzierungsprozess	0
positiv	4
negativ	14
GWÖ Voraussetzungen für die Beschäftigung mit der GWB	0
Verpflichtung & Druck	20
freiwillig	23
Veränderungen durch GWB	0
Veränderungen durch GWB - Gesellschaftlich	5
Veränderungen durch GWB - Geschäftsmodell	12
GWB Erstellung	0
Erstellungsprozess	5
GWB erstellen - JA	12
GWB erstellen - NEIN	19
Sonstige Erkenntnisse	0
Digitalisierung	11
Fair Trade	11
Kund*innenschulungen und -qualifizierungen	3
Mitarbeitendenschulungen und -qualifizierungen	11
Akzeptanz	8
Werte & Prinzipien	5

Tabelle 5-3: Haupt- und Subkategorien des Codesystems erstellt mit MAXQDA

Dieses Codebuch bildet die Grundlage für das Analysieren der jeweiligen Aspekte, ihren spezifischen Merkmalsausprägungen sowie dem Gesamtbild in Anlehnung an die Untersuchungsfragen oder die neu gewonnenen Erkenntnisse von Zusammenhängen (Kuckartz 2018). Abschließend folgen einfache und komplexe Analysen sowie Visualisierungen in Form der Präsentation der Ergebnisse im Kapitel 6. Hierbei werden der Status Quo der Teilnehmenden betrachtet und Erkenntnisse mit bekannten im Grundlagenteil dieser Arbeit dargelegten Modellen angereichert. Anschließend wird ein Chancen-Risiko-Profil erstellt, welches sich durch eine Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz für Geschäftsmodelle ergibt. Zudem untersucht der Forscher die Nachfragesituation in den Unternehmen.

6 Geschäftsmodellentwicklung durch suffizienzfördernde Maßnahmen

Nachdem in den vorherigen Kapiteln der wissenschaftliche Output zur Gemeinwohl-Ökonomie sowie der Einfluss der Gemeinwohl-Bilanz auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen untersucht und damit die erste Forschungsfrage beantwortet wurde, richtet sich das folgende Kapitel an die unternehmerische Praxis und die sich ergebenden Potenziale und Herausforderungen bei einer Entwicklung des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz. Die Ergebnisse der durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse werden nachfolgenden dargestellt.

6.1 Status Quo der Teilnehmenden und ihrer Geschäftsmodelle

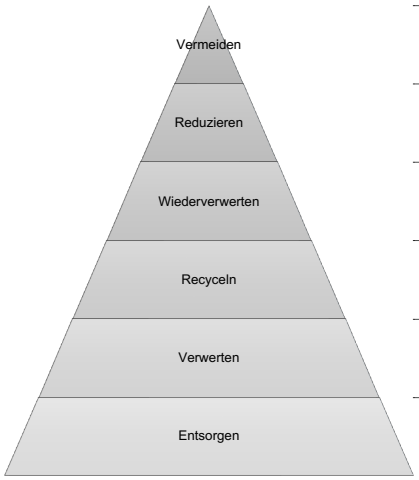
6.1.1 Art und Weise der Entsorgung der Produkte

Zunächst wurden die Interview-Teilnehmenden gefragt, auf welche Art und Weise die Produkte bzw. Dienstleistungen entsorgt werden. Diese Frage sollte dabei als Einstiegsfrage dienen, um die Teilnehmenden thematisch zum Thema hinzuführen. Die Entsorgung des Hauptproduktes ist in jedem Unternehmen unterschiedlich. Brot und Heizöl sowie Verpackungsmaterial sind aufgrund ihrer Verwendung schwer miteinander zu vergleichen. Die Frage zielte jedoch darauf ab, inwiefern sich die Unternehmen mit der Entsorgung auseinandersetzen und inwiefern das Bewusstsein für die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen vorhanden ist.

Dazu fand im ersten Schritt eine Kategorisierung der Aussagen deduktiv nach den Hierarchiestufen gemäß der Abfallpyramide nach Bocken und Short (2016) statt. Mehrfachnennungen wurden entsprechend berücksichtigt.

Gemäß der Abbildung lässt sich erkennen, dass gewisse Produkte nicht für ein klassisches Recycling gedacht sind. Hygieneprodukte und zubereitete Speisen müssen über den Restmüll entsorgt werden, wobei die untersuchten Unternehmen aus der Lebensmittel-Branche bei der Herstellung darauf achten, keine Produkte entsorgen zu müssen. In U17 (Herstellung von Gewürzen und Tees) wurde so ein Reste-Gewürz in Zusammenarbeit mit Kund*innen und Mitarbeitenden entwickelt, welches universell einsetzbar ist. Sonstige nicht verwendete Kräuter werden anschließend zu Mulch verarbeitet und dem Produktionskreislauf wieder zugefügt (B17, siehe Interview mit B17). Auch ein Food-Sharing ist im Lebensmittelbereich möglich (B18, siehe Interview mit B18) oder die Verwendung einer Yogamatte

anschließend als Gartenauflage (B15, siehe Interview mit B15). Die Produkte werden sowohl für den gewerblichen Verbrauch (B2B) als auch für das Endkund*innengeschäft (B2C) hergestellt. Die Produkte in den Unternehmen (als U in nachfolgender Abbildung dargestellt) der befragten Personen erfüllen unterschiedliche Verwendungszwecke und stellt die Zuordnung der Abfallpyramide nach Bocken und Short (2016) dar.



Produkte der Unternehmen ohne Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz	Produkte der Unternehmen mit Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz
U4 – Kacheln/ Kachelöfen	U16 - Bier U17 - Tee, Gewürze U18 - Speisen
	U17 - Entwicklung Reste-Gewürz U18 - Foodsharing
U10 - Refurbished Telefone	U15 - Yogamatten als Gartenauflage U17 - Verwendung als Mulch
U2 - Kunststoffgranulat U3 - Trennung der Materialien U4 - Keramik alter Öfen U5 - Altpapiersammlung	
U6 - Elektrokabel U7 - Verbrennungsmotorkomponenten	
U1 - Baumaterialien trennen, entsorgen U8 - Elektroschrott U9 - Verbrauch über Kamin U11 - Hygieneprodukte	U13 - keine Kompositprodukte U15 - Restmüll aufgrund Beschichtung U18 - Speisen

Abbildung 6-1: Abfallpyramide und die Hauptprodukte der untersuchten Unternehmen
Eigene Darstellung und Ergänzung in Anlehnung an Bocken und Short (2016)

6.1.2 Grundverständnis zu maßvollem Konsum

Die nächste Frage zielt auf das Grundverständnis zu maßvollem Konsum ab. Dazu wurden die Aussagen den 4E's nach Sachs (1993) zugeordnet.

Entrümpelung: Die quantitativ häufigste Nennung, unabhängig beider Vergleichsgruppen liegt im Bereich der Entrümpelung. Die befragten Personen gaben dazu als erste Aussage an, dass sie bewusst kaufen bzw. konsumieren und dabei darauf achten, nur Notwendiges zu beziehen. Dabei empfinden es einige der Befragten ebenso legitim, Luxusgüter oder entsprechend hochwertige Produkte zu kaufen: „Und Luxus ist es, sich mal was zu leisten, aber dann ist es auch aufzubrauchen“ (B4, siehe Interview mit B4, Pos. 114-115). Auch die technische Entwicklung ist hierbei nicht außer Acht zu lassen. So gab B10 an, nicht jede neue Produktversion (bspw. Mobiltelefon) zu kaufen, sondern das bestehende Gerät so lange wie möglich zu nutzen. Dies bedingt sich aktuell durch den entsprechenden technischen Support seitens der Herstellenden (siehe Interview mit B10). Nicht zuletzt wurden das Tauschen und Teilen von Produkten ebenfalls angesprochen: „Man braucht so viele

Sachen überhaupt nicht und man lebt genauso gut, wenn man sie nicht hat“ (B9, siehe Interview mit B9).

Die **Entflechtung** nach Sachs (1993) zielt auf einen stärkeren Fokus auf Regionalität ab. Dabei ist festzustellen, dass Regionalität und damit auch Qualität insbesondere von den befragten Personen mit Gemeinwohl-Ökonomie-Erfahrung zum Grundverständnis zu maßvollem Konsum zählen. Insbesondere U13 ist ein Handelsunternehmen fairer Produkte nach Fair Trade. Fair Trade und Regionalität schließen sich gegenseitig aus. Fair Trade zielt auf eine Verbesserung von Lebens- und Arbeitsqualität in Übersee ab (B13, siehe Interview mit B13). In der Geschäftspraxis kann durch die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards auf Regionalität und damit auch Qualität sowohl im Einkauf als auch im Verkauf geachtet werden: B17 spricht dabei von „Globaler Regionalität“, da gewisse Produkte, gerade Kräuter für Gewürze, nicht im europäischen Raum angebaut werden können (siehe Interview mit B17).

Entschleunigung: Mit den zur Verfügung stehenden Produkten möglichst effizient und sorgsam umzugehen und lange zu benutzen (B3.2, siehe Interview mit B3.2), wurde der Entschleunigung zugeordnet. Dies bedingt sich durch eine längere Produktlebensdauer und eine gewisse Zeit- und Modebeständigkeit der Produkte. Treffend beschreibt es B15: „Maßvoller Konsum heißt für mich, eben nicht modisch aus dem kommerziellen Ansatz kaufen oder verkaufen, sondern dass ich versuche, ein echtes Bedürfnis mit den Produkten und Dienstleistungen abzudecken und hierbei das Thema Effizienz und Suffizienz im Hinterkopf zu behalten“ (siehe Interview mit B15, Pos. 116-119).

Unter **Entkommerzialisierung** wird die Förderung handwerklicher Tätigkeiten verstanden (Sachs 1993). Hervorzuheben ist hierbei U16: “Wir stellen […] handwerkliche Spezialitäten mit einem besonderen Brauverfahren [her]. Das ist für uns natürlich limitierend, weil wir im Vergleich zu anderen Brauereien ein kurzes Mindesthaltbarkeitsdatum haben“ (siehe Interview mit B16, Pos. 180-182). Entkommerzialisierung bedeutet zudem auch, Reparaturmöglichkeiten auszunutzen. Dies wurde von Befragten beider Gruppen gleichermaßen genannt. B10 fordert daher, durch Auflagen für die herstellenden Unternehmen eine gewisse Reparaturfähigkeit gewisser Bauteile für die Produkte herbeizuführen (siehe Interview mit B10).

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Aussagen der Teilnehmenden gemäß ihrer Gruppierung und der deduktiven Zuordnung den 4E’s nach Sachs (1993).

Kategorien	Unternehmen ohne Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz	Unternehmen mit Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz	Total
Entrümpelung			
Produkte tauschen oder teilen	1	0	1
Bewusstsein & Notwendiges	10	4	14
Technik	3	0	3
Luxus	4	0	4
Entflechtung			
Regionalität	1	3	4
Qualität	1	4	5
Faire Produkte	2	3	5
Entschleunigung			
Maßvoller Umgang und Verbrauch	2	0	2
Zeit- und Modebeständigkeit & Langlebigkeit	1	4	5
Entkommerzialisierung			
Förderung Handwerk	0	1	1
Reparaturmöglichkeiten ausnutzen	7	1	8
SUMME an Aussagen	32	20	52
N = Dokumente/Teilnehmende	11	7	18

Tabelle 6-1: Grundverständnis von maßvollem Konsum

6.1.3 Verankerung und Auseinandersetzung von Suffizienz im Geschäftsmodell

Der folgende Abschnitt widmet sich der Verankerung von Suffizienz in den Geschäftsmodellen. Zunächst werden die genannten Merkmale deduktiv den Kriterien suffizienzfördernder Produkte nach der Gemeinwohl-Ökonomie zugeordnet. Produkte gelten als suffizienzfördernd, wenn sie langlebig, reparaturfreudig, kreislauffähig und entsorgungsgerecht sowie zeit- und modebeständig sind (VfGWÖ 2017). Anhand der Frage, wie die Suffizienz in den Produkten und Dienstleistungen verankert ist, konnte erforscht werden, inwieweit sich die befragten Personen bzw. die entsprechenden Unternehmen mit der Thematik als solches bereits auseinandergesetzt haben. Dabei ist festzustellen, dass auch die Unternehmen ohne Erfahrung mit der Gemeinwohl-Ökonomie Produkte anbieten, die als suffizienzfördernd gelten. Die Unternehmen sind als „U“ in nachfolgender Tabelle abgekürzt, Mehrfachnennungen werden berücksichtigt.

Kriterien suffizienzfördernder Produkte nach der Gemeinwohl-Ökonomie	Unternehmen ohne Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz	Unternehmen mit Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz
Kreislauffähigkeit	U4 - Kacheln U5 - Verpackungsmaterial U6 - Elektroinstallationen	U13 - Fair Trade Produkte U16 - Bier und Produktionsrückstände U17 - Kräuter als Mulch
Entsorgungsgerechtigkeit		U14 - Brot
Zeit- und Modebeständigkeit	U3 - Industrie-Beleuchtung U4 - zeitlose Kachelöfen U5 - funktionale Hygieneprodukte	U18 - Bedarfsgerechte Speisen
Langlebigkeit	U1 - Häuser/ Wohnraum U3 - LED-Leuchten U4 - Keramik als langlebiger Rohstoff U8 - Bauteile aus Kunststoff U11 - Pflegeprodukte	U12 - Technik als langlebige Anschaffung U14 - Haltbares Brot ohne chemische Zusätze
Reparaturfreudigkeit	U4 - Kacheln sind austauschbar U8 - Hinweis zu Reparierbarkeit von Weißer Ware U10 - austauschbare Kompontenten U11 - Ersatz hochwertiger Komponenten	

Tabelle 6-2: Kriterien suffizienzfördernder Produkte nach GWÖ

Besonders herauszustellen sind dabei U5 (Verpackungen) und U11 (hygienische Pflegeprodukte). Während bei U5 der Grundstoff Papier aus Holz bis zu acht Mal wieder verwendet werden kann und damit eine relativ hohe Kreislauffähigkeit gegeben ist (siehe Interview mit B5), betreibt die B11 ein stark suffizienzorientiertes Geschäftsmodell. Die Inhaberin fördert die Reparatur ihrer Produkte, indem sie hochwertige Komponenten (hier Reißverschlüsse für Inkontinenz-Slips) einsetzt und ihren Kund*innen diese zum eigenständigen Reparieren zuschickt (siehe Interview 5-I11).

Da der Kern der Interview-Studie im Aufzeigen von Chancen und Potenzialen bzw. jedoch auch von Risiken, Barrieren und Herausforderungen in einer Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu einem suffizienzfördernden Geschäftsmodell liegt, ist es notwendig, die Grundlagen der bestehenden Geschäftsmodelle zu erarbeiten. Die nachstehende Tabelle zeigt die Kategorien im Bereich der Verankerung der Suffizienz in den Geschäftsmodellen. Dazu wurden fünf Kategorien gebildet: Leistungsversprechen, Wertschöpfung, die Kriterien suffizienzfördernder Produkte gemäß der Gemeinwohl-Ökonomie, eine Verankerung im Bereich der Unternehmensführung und die Verantwortung, die sich im Produkt-Design dazu ergibt.

Kategorien	Unternehmen ohne Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz	Unternehmen mit Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz	Total
Leistungsversprechen			
Perspektive der Produkte & Dienstleistungen	9	4	13
Perspektive der Kund*innen	5	3	8
Wertschöpfung			
Produktion	6	4	10
Beschaffung	3	12	15
Kriterien suffizienzfördernder Produkte nach GWÖ			
Kreislauffähigkeit	5	3	8
Entsorgungsgerechtigkeit	0	1	1
Zeit- und Modebeständigkeit	4	1	5
Langlebigkeit	6	3	9
Reparaturfreudigkeit	5	0	5
Unternehmensführung	4	9	13
Verantwortung als Produkt-Designer*in	5	0	5
SUMME an Aussagen	25	8	33
N = Dokumente/Teilnehmende	11	7	18

Tabelle 6-3: Verankerung von Suffizienz in Produkten/ Dienstleistungen und im Geschäftsmodell

Der Bereich des **Leistungsversprechens** wurde auf zwei Perspektiven bzw. und in die induktiven Kategorien „Produkte und Dienstleistungen“ und „Kund*innen“ aufgeteilt. Die erste Perspektive ist die der Produkte und Dienstleistungen. Die befragten Personen gaben an, dass sie mit ihren Produkten eine ökologische Alternative anbieten. Dazu zählt u. a. U5, im Speziellen der Bereich der Transportverpackungen. Dort können neben den verwendeten Kartonage-Verpackungen auch Kisten aus Metall, Holz oder Kunststoff verwendet werden. Dabei ist der ökologische Fußabdruck wesentlich höher als bei Kartonagen aus Papier, da in der Logistik das zu transportierende Gewicht eine erhebliche Rolle spielt (B5, siehe Interview mit B5). Insbesondere in der Verpackung steckt ein enormes ökologisches Einsparungspotenzial. So lassen sich beispielsweise unbedruckte Kartonagen noch einfacher recyceln als bedruckte oder anderweitig veredelte oder bearbeitete. Drei der befragten Personen argumentieren, dass ihre Produkte Effizienzgewinne oder Energieeinsparungen erzielen können. Dies erfolgt u. a. durch technische Ingenieursleistungen, wie bei U2 (B2, siehe Interview mit B2).

Bei der zweiten Perspektive, die der Kund*innen, beschreibt die Geschäftsführerin eines Catering-Services, dass sie die Bedarfe der Speisen an die Kundschaft anpasst. So wird berichtet, dass im Catering nicht alle Speisen vorgehalten, sondern bedarfsgerecht nachproduziert werden (B18, siehe Interview mit B18). Weiterhin werden dabei keine Anreize zu Überkonsum gegeben. Auf ein „All-you-can-eat“-Buffet-Angebot wird gänzlich verzichtet (B18, siehe Interview mit B18).

Einen Verzicht übt auch U11 aus, indem ein Netzwerkladekabel als Zubehörteil nicht mehr zum Lieferumfang des Telefons zählt. Dieses zusätzliche Equipment befindet sich ohnehin in jedem Unternehmen, sodass es eine zusätzliche Beigabe nicht mehr notwendig war (B11, siehe Interview mit B11).

Direkte Regionalität im Vertrieb beschreiben zwei Unternehmen, die den Gemeinwohl-Bilanzierungsprozess erfolgreich durchlaufen haben. B14 beschreibt sein Unternehmen selbst als regionale Bäckerei, die nur in einem gewissen Umkreis tätig ist und dabei auf Absätze außerhalb des regionalen Radius verzichtet (siehe Interview mit B14). Dieser Argumentation folgt B16: Kurzfristig ließen sich zwar Ab- und Umsätze deutlich steigern, jedoch verfolgt die Brauerei einen hohen Qualitätsansatz, der sich aus dem speziellen handwerklichen Brauverfahren ergibt. Die Aufgabe der Vertriebsmitarbeitenden ist somit nicht die Absatzsteigerung, sondern ebenso die Kontrolle der Mindesthaltbarkeitsdaten bei der gewerblichen Kundschaft. „Das ist kurzfristig gedacht, müssten wir es machen, dann würden die Zahlen besser ausschauen. Langfristig macht es aber oft keinen Sinn, weil einfach bei uns der Qualitätsanspruch über dem Quantitätsanspruch steht“ (siehe Interview mit B16, Pos. 257-260).

Nun erfolgt eine Betrachtung der **Wertschöpfung** und der Perspektiven der Produktion sowie der Beschaffung. Im Bereich der Produktion werden die Digitalisierung und die Logistik als essenziell angesehen, ebenso spezielle Herstellungsverfahren wie bei U16. Mit Suffizienz argumentiert hierbei B18, indem durch strikte Bedarfsplanungen Ausschuss vermieden wird. Dies erfolgt in U18 mit einem entsprechenden Vorbestellsystem (siehe Interview mit B18). Die Argumentationen bei der Ausschussvermeidung anderer Unternehmen beziehen sich auf technische Details und/ oder Herstellungsverfahren.

Im Bereich der Beschaffung gilt es, Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Dabei argumentieren die befragten Personen mit Erfahrung in der Gemeinwohl-Ökonomie mit Gründen, die für eine regionale Beschaffung sprechen und die eingesetzten Materialien eine bessere ökologische Alternative darstellen. Auch hierbei wurden von beiden Vergleichsgruppen eine entsprechende Bedarfsplanung und die Auswirkungen auf den Materialeinsatz genannt.

Zum Zeitpunkt der Durchführung des Interviews befand sich die Welt in der Covid-19-Pandemie. Zudem versperrte ein Frachtschiff den Suezkanal, was weitreichende negative logistische Auswirkungen mit sich brachte. Daher argumentiert der Finanzvorstand von U10, dass daraufhin zunehmend ehemals ausgelagerte Prozesse und Produkte wieder vermehrt regionaler oder zumindest näher am Standort der Unternehmen produziert werden, was

entsprechende schnellere Liefermöglichkeiten ggü. der Kundschaft bedeutet (B10, siehe Interview mit B10).

Als induktive Kategorie haben sich die **Unternehmensführung** und **Verantwortung im Produkt-Design** ergeben. Die Verankerung von Suffizienz im Geschäftsmodell bedingt sich durch die Unternehmenskultur. So beschreiben die gemeinwohlorientierten Unternehmen, dass bereits vor dem Bilanzierungsprozess suffizienzorientierte Merkmale im Geschäftsmodell verankert waren und eine intensive Auseinandersetzung schon vor dem Bilanzierungsprozess oder auch durch den Prozess angestoßen, stattgefunden hat. Die befragten Personen berichten dabei von einer inneren Überzeugung hinsichtlich eines nachhaltigen Angebotes der Produkte und Dienstleistungen. Dies lässt wiederum auf eine entsprechende Werteorientierung hindeuten.

Als weiteres Argument, weshalb sich die befragten Personen mit Suffizienz auseinandersetzen, wurde die Beschäftigung und derzeitige Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes genannt (B7, siehe Interview mit B7). Dabei liegt zwar eine extrinsische Motivation vor, jedoch wird ein Ziel der CSR-Berichtspflicht erreicht, indem sich die Unternehmen mit Nachhaltigkeit beschäftigen.

Um Produkte nachhaltiger und suffizienzorientierter zur gestalten, sollten bereits bei der Produktentwicklung und im Produkt-Design die Entwicklungskosten gezielt gesteuert werden, indem auf Unnützes verzichtet und der Grundnutzen in den Vordergrund gestellt wird. Dies sorgt dann wiederum für eine höhere Langlebigkeit, da weniger Teile geringere Ausfälle mit sich bringen (B8, siehe Interview mit B8).

6.2 Chancen- und Risikoanalyse suffizienzfördernder Maßnahmen

6.2.1 Nutzungsverlängerung der Produkte, einfachere Reparierbarkeit und bessere Recyclefähigkeit

Nachdem mit dem vorangegangenen Abschnitt der Status Quo und damit auch die Grundlagen der aktuellen Geschäftsmodelle erörtert wurden, richtet sich der folgende Abschnitt insbesondere an die unternehmerischen Potenziale und Herausforderungen, die sich aus einer Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu einem suffizienzorientierten Geschäftsmodell ergeben. In welchem Transformationsschritt sich das derzeitige Geschäftsmodell befindet, soll an dieser Stelle keine Rolle spielen. Wie sich im vorangegangenen Abschnitt zeigt, ist insbesondere bei den gemeinwohlbilanzierenden Unternehmen die Suffizienz stärker verankert als bei Unternehmen, die sich mit der Thematik noch nicht weiter intensiv

auseinandergesetzt haben. Je nach Kenntnisstand wurden die Interview-Teilnehmenden daher mit dem Konjunktiv in der Fragestellung befragt, sodass Erfahrungen und Erwartungen gleichermaßen betrachtet werden können.

Der nächste Teil der Analyse richtet sich an die Entwicklung und Herstellung der Produkte in Form einer Nutzungsverlängerung und der einfacheren Recyclefähigkeit am Ende der Produktlebensdauer sowie an die bessere Reparierbarkeit. Dazu wurden die induktiven Kategorien den drei Teilbereichen des Geschäftsmodells zugeordnet.

Leistungsversprechen

Um die Produktlebensdauern zu verlängern, wurde u. a. von B2 die Erschließung eines Second-Hand-Marktes vorgeschlagen (siehe Interview mit B2). Der Vorteil in einer Nutzungsverlängerung der Produkte für die gewerblichen Kund*innen liegt auch in einer Optimierung der Bestellmengen, da entsprechend weniger Material beschafft werden muss. Dies sorgt wiederum für sinkende Lagerhaltungs- und damit Kapitalbindungskosten. Mit einem geänderten Produkt-Design werden Güter reparabler oder können am Ende der Lebensdauer als Alternativprodukte wiederverwertet oder anderweitig verwendet werden, bspw. eine Yogamatte als Gartenauflage (B15, siehe Interview mit B15).

Neben den Endkund*innen wird seitens des Keramikofenherstellers U4 nun auch der gewerbliche Bereich bedient. Dazu schaltet das Unternehmen neben dem Fachhandel auch das Fachhandwerk dazwischen. Somit werden nicht nur neue Märkte erschlossen, sondern auch gleichzeitig in kooperativer Zusammenarbeit handwerkliche Tätigkeiten im Sinne der Suffizienz gefördert.

Die befragten Personen berichten von Markterschließungen durch die Ansprache von Kund*innen, die einen Fokus auf Nachhaltigkeit haben. Dazu zählen insbesondere die gemeinwohlorientierten Unternehmen, bspw. U17: „Unsere Zielgruppe sind auch diese Menschen, die sich für diese Themen interessieren. Und das ist auf jeden Fall im Vergleich zu konventionellen Herstellern ein großer Vorteil“ (B17, siehe Interview mit B17, Pos. 183-185).

Dabei ist die Marktakzeptanz und damit das bestehende Kund*innenklientel nicht zu vernachlässigen (B3.1, siehe Interview mit B3.1). Es sind sowohl die Akzeptanz als auch das Bewusstsein für Nachhaltigkeit seitens der Kund*innen zu fördern. Dies kann durch Schulungen geschehen, indem explizit die Vorteile aufgezeigt werden (B9, siehe Interview mit B9).

Wertschöpfung

Im Bereich der Wertschöpfung zählen die Produktdifferenzierungen und Produktverbesserungen zu den größten Potenzialen und Herausforderungen. Dies ist damit begründet, dass der Einsatz alternativer Rohstoffe unter gewissen Umständen zwar realisierbar erscheint, bspw. eine LED-Leuchte mit einem Holz- statt Aluminium-Körper (B3.2, siehe Interview mit B3), aber dazu letztendlich neue Konzepte im Produkt-Design notwendig werden. Je eher in der Produktionskette auf alternative Rohstoffe Wert gelegt wird, desto leichter lassen sich im gesamten Produktionsprozess Umwelteinsparungen erzielen. Dies bietet somit die Vorteile, dass Ressourcen geschont werden, insbesondere bei einem Hinweis zu maßvollerem Konsum und damit auch finanzielle Aufwendungen gesenkt werden können (B9, siehe Interview mit B9).

Ein Thema, mit dem sich die befragten Personen auseinandersetzen, ist die Frage, wie sich Langlebigkeit mit alternativen Rohstoffen erreichen lässt. Insbesondere B15 (Hersteller von Yogamatten) berichtet von dem Dilemma: “Das ist ein Naturprodukt, auf der Unterseite mit einer Beschichtung mit Latex. Die zerfällt relativ schnell und hier haben wir eben genau aus dem Thema Langlebigkeit eine Kunststoff-Beschichtung gewählt, die eben deutlich länger haltbar ist und dadurch auch die Suffizienz fördert. Das ist […] gegenläufiges Interesse“ (siehe Interview mit B15, Pos. 165-170).

Gerade bei Produkten, die aus mehreren Werkstoffen bestehen, entstehen bei der Entsorgung erhebliche negative Auswirkungen, da Produkte sich nicht ohne Weiteres in ihre Bestandteile zersetzen lassen und dies mit zunehmenden Regularien versehen ist (B1, siehe Interview mit B1). Nicht zu vernachlässigen ist das mit einer Lebensdauerverlängerung verbundene Qualitätsrisiko, für das die Unternehmen Gewährleistungen oder Garantien abgeben müssen. Die Ingenieur*innen stehen dabei vor erheblichen Herausforderungen (B3.1, siehe Interview mit B3.1).

Eine weitere Herausforderung im Bereich der Wertschöpfung wird durch die zunehmende Digitalisierung und die damit innerbetriebliche Disruption gesehen (B8, siehe Interview mit B8). Insbesondere Mitarbeitende werden aufgrund von Verschlankungen der Prozesse und Reduzierungen der Produktionskapazitäten im Unternehmen möglicherweise ihre Arbeitsplätze verlieren, wobei jedoch neue entstehen können (B8, siehe Interview mit B8).

Das setzt wiederum eine andere Art von Know-How von den Mitarbeitenden voraus, was sich durch entsprechende Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen umsetzen lässt (u. a. B2, siehe Interview mit B2).

Werteerfassung

Die größte Gefahr bei einer Nutzungsverlängerung der Produkte und auch bei einer besseren Reparierbarkeit liegt im erwarteten Umsatzrückgang. Damit sind Gewinnreduzierungen verbunden, was den Fortbestand des Unternehmens gefährden kann (B7, siehe Interview mit B7). Demnach sind aus unternehmerischer Sicht Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen notwendig, die die Entscheidung beeinflusst, den Konsumierenden zum Neukauf oder zur Reparatur zu animieren (B6, siehe Interview mit B6).

Nichtsdestotrotz entstehen daraus kreative Ideen, neue und andere Einkommensarten zu entwickeln. Die einfachste Form sind einfache Preissteigerungen, was die Produkte auch in einer gewissen Weise zu Luxusgütern erheben kann. Damit kann das Unternehmen am einfachsten den Absatzrückgang kompensieren (B10, siehe Interview mit B10). Aber auch die Etablierung eines Reparatur-Services kann zu Umsatzverlagerungen in andere serviceorientierte Dienstleistungsbereiche führen (B10, siehe Interview mit B10) oder lässt neue Kooperationen mit Dienstleistenden entstehen, die sich auf die Reparatur von Komponenten spezialisieren, bspw. im Bereich der Elektroinstallation: „Für den Handwerker würde das bedeuten, dass die Reparaturleistungen seine Wertschöpfungstiefe erhöht und er da im Grunde genommen auch bessere Einkommensmöglichkeiten hat“ (B6, siehe Interview mit B6, Pos. 157-159).

Die durch die Interview-Studie ermittelten Potenziale und Herausforderungen bei der Nutzungsverlängerung, Reparierbarkeit und Recyclefähigkeit von Produkten sind in nachfolgender Tabelle nochmals zusammenfassend dargelegt.

Nutzungsverlängerung/ bessere Reparierbarkeit/ einfacheres Recycling	**Potenziale**	**Herausforderungen**
Leistungsversprechen	Marktpotenzial heben	Marktpotenzial heben
	Kund*innenstruktur anpassen	Kundenstruktur anpassen
	Optimierung der Liefermengen	
	einfacheres Produktdesign	
	Wiederverwertung als Alternativprodukt	
Wertschöpfung	Produktdifferenzierungen/ -verbesserungen	Produktdifferenzierungen/ -verbesserungen
	Ressourcen schonen	Digitalisierung
	Aufwendungen reduzieren	Qualifizierung von Mitarbeitenden
		Langlebigkeit durch eingesetztes Material betrachten
		Einhaltung von zunehmenden Regularien
Werteerfassung	Neue Einkommensarten	Umsatzrückgang
		Gewinnreduzierung
		Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

Tabelle 6-4: Potenziale und Herausforderungen bei der Nutzungsverlängerung/ Reparierbarkeit und Recyclefähigkeit von Produkten

Technologische Entwicklung

Die Veränderungen des Produktportfolios hinsichtlich einer längeren Produktlebensdauer oder einer einfacheren Reparierbarkeit sowie der besseren Recyclefähigkeit bedingen sich durch die technologische Entwicklung (B3.2, siehe Interview mit B3.2). Dabei konnte dieser Teil als indikative Kategorie erfasst werden.

Laut B5 ist der Zyklus von Papierfasern bereits auf ein Maximales ausgereizt und die Möglichkeiten scheinen begrenzt, einen weiteren Zyklus hinzuzufügen (siehe Interview mit B5).

B7 beschreibt dabei die Abhängigkeit seines Produktes von den Automobilherstellern. Die Komponenten für einen Verbrennungsmotor sind demnach vom Motor und damit von der Nutzungsdauer des Autos abhängig. Die Entwicklungen tendieren zu Energieeffizienz und Ressourcenschonung (siehe Interview mit B7).

Die Unternehmen stehen somit vor mehreren Dilemmata. Zum einen sorgt eine Produktlebensdauerverlängerung zunächst für sinkende Absätze, da die Wiederverkäufe sinken (B3.2, siehe Interview mit B3.2). Dies lässt sich gegebenenfalls durch Preiserhöhungen und dem Angebot von anderen Einkommensarten kompensieren (B4, siehe Interview mit B4). Zum anderem muss aus ökologischer Sicht jedoch beachtet werden, dass die technologische Entwicklung stark voranschreitet.

Die Unternehmen müssen sich nun die Frage stellen, ob sie heute ein Produkt mit einer langen Lebensdauer entwickeln oder den nächsten Entwicklungsschritt abwarten. Dies beschreiben sowohl der kaufmännische Leiter (B3.1) und der technische Leiter (B3.2) eines LED-Beleuchtungsunternehmens: „Wenn eine LED effizienter wird, generiert sie weniger Wärme, weniger Wärme braucht weniger Materialien, die die Wärme abführen, und damit wird die Leuchte insgesamt kompakter und deutlich rohstoffärmer zur Nutzung“ (siehe Interview mit B3.2, Pos. 497-500).

Es ist demnach eine unternehmerische und strategische Abwägung, ein Produkt heute mit einer regulären oder längeren Lebensdauer zu entwickeln - mit dem Wissen, dass dies in ein paar Jahren durch neue Technologien überholt sein würde: „Das kann auch komplett falsch sein und auch kontraproduktiv“ (B3.1, siehe Interview mit B3.1, Pos. 524-525).

6.2.2 Tauschen und Teilen der Produkte

Der folgende Abschnitt widmet sich den Potenzialen und Herausforderungen, die sich aus einem Tauschen und Teilen im Sinne von Sharen der Produkte ergeben. Dazu werden ebenfalls wieder die drei Teilbereiche eines Geschäftsmodells, die Wertschöpfung die Werteerfassung und das Leistungsversprechen betrachtet.

Leistungsversprechen

Ein großes Potenzial beim Tauschen und Teilen von Produkten liegt in der entsprechenden Austauschbarkeit, was einen flexiblen Einsatz der Produkte fördert (B11, siehe Interview mit B11). So berichtet u. a. B11 von Hüftschutzhosen im Pflegebereich, die in Pflegeeinrichtungen dazu verwendet werden, Patienten vor Stürzen zu schützen (siehe Interview mit B11). Dies fördert zudem das Werteverständnis der Kund*innen. Von einem geänderten Werteverständnis, auch innerhalb verschiedener Generationen, spricht B12 als kaufmännische Leiterin einer NGO, die sich auf die CO2-Reduzierung spezialisiert hat (siehe Interview mit B12). Zudem können durch Sharing-Modelle soziale Kommunikationspunkte geschaffen werden (B4, siehe Interview mit B4). Stark vom Service-Gedanken getrieben sind dabei die Produkt-Service-Systeme, bei denen nicht mehr das Eigentum, sondern die Nutzung des Gutes im Vordergrund steht, für die die Konsumierenden bezahlen und so den Unternehmen Umsatzerzielungen ermöglichen. Für das Tauschen und Teilen von Produkten spricht auch die finanzielle Entlastung der Konsumierenden und die sich damit ergebene geringere Liquiditätsbindung (B12, siehe Interview mit B12). Gleichzeitig sorgt jedoch auch eine Austauschbarkeit von Produkten zu einer Austauschbarkeit von Lieferant*innen. Dabei ist bspw. das Car-Sharing mit verschiedenen Anbietenden zu nennen (B8, siehe Interview mit B8). Aus unternehmerischer Sicht möchten die Inhaber*innen, dass die Kund*innen beim eigenen Unternehmen die Produkte beziehen und das eigene Angebot in Anspruch genommen wird.

Das Herausstellen von Alleinstellungsmerkmalen zählt zu den wichtigsten Aufgaben im Marketing und wird damit als große Herausforderung gesehen (B8, siehe Interview mit B8).

Wertschöpfung

Im Bereich der Wertschöpfung gilt es, neue Produkt-Konzepte zu fördern. Grundlage dessen sind dabei die Schulungen und Qualifizierungen der Mitarbeitenden. Herauszuheben ist dabei das U11. Das suffizienzorientierte Unternehmen vertreibt Overalls und Hygieneprodukte im Pflegebereich. So stellt die Unternehmerin hochwertige und damit langlebige Inkontinenz-Slips aus Kunststoff her, die mit Einweg-Einlagen befüllt werden. Die ökologischen Vorteile im Vergleich zu einer herkömmlichen Windel für Pflegebedürftige sind immens (B11, siehe Interview mit B11). Grundsätzlich sind Hygieneprodukte nicht zum Teilen zwischen Personen geeignet, jedoch lassen sich mit der zweiteiligen Konzeption gewisse Pflegeprodukte, wie die beschriebene Hüftschutzhose dennoch sharen (B11, siehe Interview mit B11).

Nicht nur Hygieneprodukte sind für Sharing-Modelle ungeeignet, auch fest verbaute Elektroinstallationen oder Industriebeleuchtungen (U3) zählen dazu, ebenso Komponenten für Verbrennungsmotoren (U7) oder Fenster (U2), um einige Beispiele aus den durchgeführten Interviews zu nennen. Dabei wird die zu bewältigende Logistik als nächste große Herausforderung angesehen, sofern ein Sharing überhaupt möglich ist (B4, siehe Interview mit B4).

Werteerfassung

Die befragten Personen sehen die Bewältigung von finanziellen Risiken als große Herausforderung an (B6, siehe Interview mit B6). Es ist im ersten Schritt ein großer Unterschied, ob ein Produkt zu einem höheren Preis einmalig gekauft wird oder für die Nutzung über einen längeren Zeitraum hinweg in kleineren Beträgen. Jedoch existieren Sharing-Anbieter, insbesondere im Bereich der Mobilität und für diese Anbieter rechnen sich die Modelle (B12, siehe Interview mit B12).

Besonders durch die Digitalisierung lassen sich hierbei bestehende Geschäftsmodelle entwickeln oder neue entstehen. B8 als Inhaber einer Werbeagentur, die sich u. a. auf Digitalisierung spezialisiert hat, beschreibt den Aufbau eines digitalen Ökosystems und die daraus resultierenden Vorteile. Durch Big Data oder Internet-of-Things sowie Blockchain-Technologien u. Ä. wird es möglich werden, Geräte miteinander kommunizieren zu lassen, Geräte an Strombedarfe anzupassen und dadurch für das eigene Unternehmen neue Umsatzpotenziale zu erheben (B8, siehe Interview mit B8).

Die wichtigsten Potenziale und Herausforderungen, die sich aus einem Tauschen und Teilen der Produkte ergeben, sind in nachfolgender Tabelle nochmals zusammengefasst.

Tauschen und Teilen der Produkte	Potenziale	Herausforderungen
Leistungsversprechen	Liquiditiätsbindung der Konsumierenden	Schulung der Kundschaft
	flexibler Einsatz der Produkte	Qualifzierung der Mitarbeitenden
	Förderung des Werteverständnisses	
	Schaffung von Kommunikationspunkten	
	Wiederbeschaffungskosten verringern	
Wertschöpfung	Förderung neuer Produkt-Konzepte (Produkte physisch trennen)	Restriktionen durch Produkteigenschaften
		Logistik
Werteerfassung	Neue Einkommensarten	Finanzrisiko
	Neue Geschäftsmöglichkeiten	
	Digitalisierung	

Tabelle 6-5: Potenziale und Herausforderungen beim Tauschen und Teilen der Produkte

6.2.3 Interne Maßnahmen und Controlling

Die beiden vorangegangenen Abschnitte konzentrierten sich auf die Perspektive der Produkte und Dienstleistungen. Dabei wurden die drei Geschäftsmodell-Inhalte entsprechend erörtert und sich daraus ergebene Potenziale aber auch Herausforderungen, Barrieren und Risiken dargestellt. Nun widmet sich das folgende Kapitel vier Sufficiency Business Model Innovation nach Bocken und Short (2016). Nachstehend werden interne Maßnahmen dargelegt, um Geschäftsmodelle in Richtung Suffizienz weiterzuentwickeln.

Zudem werden Aussagen getroffen, mit welchen Controlling-Instrumenten und Kennzahlen diese Umsetzung erfasst werden kann.

Produktlebensdauerverlängerung

Interne Maßnahmen, die eine Produktlebensdauerverlängerung ermöglichen, liegen in den technischen Anpassungen der Produkte und einer höheren Haltbarkeit von Bauteilen (B7, siehe Interview mit B7). Dabei ist auch eine Förderung der Reparaturfähigkeit zu forcieren. Dies ist bereits in der Phase der Produktentwicklung zu berücksichtigen und kann durch einen anderen bzw. alternativen Einsatz des Rohmaterials gelingen (B3.2, siehe Interview mit B3.2). Neben Maßnahmen im Bereich der Wertschöpfung muss auch die Seite der Kundschaft und damit die des Leistungsversprechens betrachtet werden. Die Schaffung von der Akzeptanz am Markt kann durch Schulungen der Kund*innen erreicht werden (B3.1, siehe Interview mit B3.1) und geht einher mit der Anpassung der Vertriebswege (B8, siehe Interview mit B8). Dabei sind Änderungen der Bedarfsplanung seitens der Kundschaft und Optimierungen der Logistik notwendig (B4, siehe Interview mit B4).

Kund*innenvorgaben im technischen Bereich können eine Verlängerung der Produktlebensdauern limitieren (B7, siehe Interview mit B7): Eine Lebensdauerverlängerung von Komponenten für Verbrennungsmotoren ist wirtschaftlich nicht sinnvoll. Denn die Lebensdauer für die besagten Komponenten ergibt sich aus der Vorgabe der Original Equipment Manufacturer (kurz: OEM) und der Lebensdauer des Autos. Bei Einmal-Käufen lautet eine wichtige Kennzahl, mit denen sich diese internen Maßnahmen controllen lassen, schlicht Umsatz und damit vereinfacht ausgedrückt auch Menge und Preis (B5, siehe Interview mit B5). Andere betriebswirtschaftliche Kennzahlen können zwar an bestehende Kennzahlensysteme adaptiert werden, jedoch bleibt die Rechnungsstellung im bestehenden System erhalten und wird ggf. durch Service-Leistungen für Reparaturen ergänzt (B3.1, siehe Interview mit B3.1).

Second-Hand-Markt

Werden die Produkte am Ende ihrer ersten Lebensdauer in einen Zweitmarkt (Second-Hand-Markt) überführt, sind dazu ebenfalls Maßnahmen notwendig. Zunächst sollte ebenfalls die Lebensdauer der Produkte verlängert werden (B2, siehe Interview mit B2): Dazu sind die o. g. technischen Maßnahmen und eine entsprechende Berücksichtigung in der Entwicklung vorzunehmen. Weiterhin müssen Zielgruppenanalysen durchgeführt werden, um alternative Märkte erschließen zu können (B2, siehe Interview mit B2). Dabei ist die Aufnahmefähigkeit des Zweitmarktes eine wesentliche Kennzahl, die im Bereich des Marketings erstellt werden soll. Nachteilig für die Unternehmen wäre es, wenn durch Kannibalisierungseffekte der Hauptmarkt einbricht (B2, siehe Interview mit B2). Dazu kann ein entsprechendes Controlling über die Absatzzahlen stattfinden. Aus Sicht der Kosten sind dabei die Logistikaufwendungen nicht zu unterschätzen, da die Ware in der Regel physisch von einem Ort an einen anderen gebracht werden muss (B4, siehe Interview mit B4). Dies ist wiederum abhängig vom jeweiligen Produkt selbst.

Kreislaufwirtschaft und Recycling

Um Geschäftsmodelle in eine funktionierende Kreislaufwirtschaft und ein gängiges Recycling-System zu überführen, bedarf es der Verwendung von Standardprodukten, insbesondere im Bereich der Verpackung (B5, siehe Interview mit B5). Die Brauerei U16 verwendet lediglich Standard-Mehrwegflaschen, die einem geordneten System zugeführt werden können. Zudem ist dafür ein umfangreiches Logistikkonzept notwendig, um sowohl die Produkte als auch das Leergut transportieren zu können (B16, siehe Interview mit B16). Das Angebot, Produkte nach ihrer Lebensdauer zurückzunehmen und zu recyclen, fördert einerseits die Kund*innenbindung, ist jedoch mit nicht zu vernachlässigendem innerbetrieblichem Aufwand verbunden, insbesondere bei der Trennung von leider oftmals verschmutzten Materialien und Stoffen (B15, siehe Interview mit B15). Um die Kreislauffähigkeit zu fördern, und weitere Verbrauchszyklen zu generieren, ist in einigen Branchen weitere Grundlagenforschung notwendig (B5, siehe Interview mit B5). Inwieweit dies von den Unternehmen selbst oder in Kooperation mit Forschungseinrichtungen stattfindet, bleibt hierbei eine Einzelfallbetrachtung.

Die angesprochenen Logistikaufwendungen stellen einen erheblichen Kostenblock dar, der in der Bepreisung der Produkte berücksichtigt werden muss. Dazu zählen auch die Folgekosten der Wiederaufbereitung und die Investitionen in entsprechende Anlagen, sofern im eigenen Unternehmen recycelt wird (B15, siehe Interview mit B15).

Sharing-Modelle

Bei einer Etablierung von Sharing-Modellen sind Zielgruppenanalysen notwendig, um das Geschäftsmodell entsprechend zu überführen bzw. zu entwickeln: „Es sind aus meiner Sicht das größte Risiko natürlich die Bestandskunden […] dann ohne Umsatz dazustehen und einen hohen Kostendruck im gesamten Unternehmen […] ertragen zu müssen“ (B8, siehe Interview mit B8, Pos. 260-263). Dabei empfiehlt sich, das bestehende Modell weiterhin zu betreiben und parallel das Sharing-Modell aufzubauen (B9, siehe Interview mit B9). Dazu beschreibt B8, ist ebenfalls ein Netzwerk an Partner*innen notwendig: Zum einen ergeben sich neue Chancen für Banken, Leasing- oder sonstige Finanzierungsgesellschaften, zum anderen können neue Kund*innengruppen entstehen. Insbesondere bei Pay-Per-Use-Systemen kann der mehrstufige Vertrieb (Vertrieb über Handelspartner, bspw. Groß- und Einzelhandel) entfallen. Die Zielgruppen werden dann über neue Kanäle erreicht, bspw. über Google, Influencer und Blogger*innen (B8, siehe Interview mit B8)

Diese Art von Sharing-Modellen benötigt einen hohen Grad der Digitalisierung. Dies spiegelt sich auch im Controlling wider. Neue Kennzahlen über Google-Adds wie „Cost per Click“ können künftig eine wesentliche Rolle spielen (B8, siehe Interview mit B8). Daraus resultierende Reputationsgewinne können mit einer Steigerung der Markenreichweite gemessen werden (B4, siehe Interview mit B4). Auch Abo-Modelle sind im Bereich des Sharings möglich, ebenso Provisionen für Vertriebspartner*innen (B8, siehe Interview mit B8). Ein Controlling kann weiterhin über die klassischen Kennzahlen Lagerhaltung und Liquiditätsbindung stattfinden. Es fließen sowohl für die Anbietenden als auch für die Konsumierenden die Investitionskosten in die Entscheidung ein. Betriebswirtschaftlich werden hierbei Break-Even-Analysen erstellt und berechnet, ob die Neuanschaffung oder die Nutzung der Produkte günstiger ist (B2, siehe Interview mit B2).

Letztendlich sind es - je nach Einzelfall - die Kosten für die Verpackung und die Logistik (u. a. B4, B5, B7, siehe Interview mit B4, B5, B7), die unter Umständen gegen eine Transformation des Geschäftsmodells zu einem Sharing-Modell sprechen können.

Die in der qualitativen Inhaltsanalyse identifizierten internen Maßnahmen, Instrumente und Kennzahlen aus dem Bereich des Controllings sind in nachfolgender Tabelle nochmals zusammenfassend dargestellt. Durch die jeweilige Einzelfallbetrachtung ist die Aufzählung als nicht abschließend zu erachten.

Sufficiency Business Model Innovation	Maßnahmen	Controlling
Lebensdauerverlängerungen und anderer Einsatz des Rohmaterials	Akzeptanz schaffen	Umastz
	Kund*innenvorgaben einhalten	bestehende Systeme adaptieren
	Technische Anpassungen/ Haltbarkeit	Rechnungsstellung anpassen (Service, etc.)
	Reparaturfreudigkeit fördern	
	Mengenplanungen/ Bedarfsoptimierungen	
	Materialeinsatz anspassen/ Alternativen	
	Vertriebswege anpassen	
	Logistik optimieren	
Kreislaufwirtschaft und Recycling	Verwendung von Standardprodukten	Folgekosten der Aufbereitung beachten
	einheitliche Verpackungen verwenden	Weiterberechnung der Recyclekosten
	Materialien trennen	Logistikkosten betrachten
	Forschungsaufwand durch technologische Grenzen betreiben	Provisionen für Partner*innen
	Kund*innenbindung fördern	Einnahmen für Abo-Modelle
	Logistik optimieren	
Sharing Modelle	Aufbau von Partner*innennetzwerken (auch zu Finanzierungsgesellschaften)	Logistikkosten inkl. Verpackung und Lagerhaltung
	Digitalisierung der Prozesse	Umrechnung auf Nutzungsart
	Zielgruppenanalysen	Provisionen für Partner*innen
	Kund*innenstamm halten und für Informationen nutzen	Einnahmen für Abo-Modelle
		Investitionskosten
		Break-Even-Betrachtung bei Kauf oder Nutzung
		Liquditätsbindung und -belastung
Second-Hand-Markt	Alternative Märkte erschließen	Logistik
	Berücksichtigung der längeren Haltbarkeit bereits bei der Produktentwicklung	Aufnahmefähigkeit des Zweitmartkes
	Technische Anpassungen/ Haltbarkeit	Kannibalisierungseffekte

Tabelle 6-6: Maßnahmen und Controlling bei Sufficiency Business Model Innovation

Im Bereich des Controllings wurden Kennzahlen genannt, die sich an den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen orientieren. Dazu zählen je nach Unternehmen Qualitätskennzahlen, Reklamationsquoten, Energieverbräuche im Bereich der Produktion oder auch branchenspezifische Kennzahlen (B3.1, B4, B5, siehe Interview mit B3.1, B4, B5). „Ich glaube, die wichtigste Kennzahl ist und bleibt die Rendite am Ende des Tages“ (B6, siehe Interview mit B6, Pos. 241-242).

Das Thema und die Frage, inwiefern sich durch ein suffizienzbasiertes Geschäftsmodell die Rendite verbessert, wird in den folgenden Abschnitten erörtert.

6.3 Nachfragereduzierung und Renditeverzicht

6.3.1 Kommunikation zu maßvoller Nutzung

Dieser Teil widmet sich der Frage gemäß Arbeitshandbuch zur Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz und lautet: „Inwieweit zielt die Kommunikation des Unternehmens mit Kund*innen und Konsument*innen auf die Förderung von maßvoller Nutzung ab?“.

Drei der Unternehmen mit Gemeinwohl-Ökonomie-Erfahrung kommunizieren, indem sie ihren Kund*innen die Alternativen aufzeigen (U13, U14, U15). Dabei wird den Kund*innen bewusst gemacht, dass sie die Entscheidung haben, ein konventionell hergestelltes oder nachhaltig produziert bzw. fair gehandeltes Produkt zu erwerben (B13, siehe Interview mit B13). Bei Fair Trade werden die Menschen in den Vordergrund gestellt, die die Produkte hergestellt haben sowie die Vorteile, die sich für diese Menschen ergeben, wenn die Alternative konsumiert wird. Gerade in den alltäglichen Dingen des Lebens kann das Bewusstsein geschaffen und gestärkt werden, das den eigenen Konsum dieser Produkte überdenken lässt. Um als Endverbraucher*in den CO2-Fußabdruck des Produktes von U14 zu ermitteln, steht ein Online-Tool bereit. Darüber kann eingesehen werden, wie viel CO2 entsprechend der Nutzung aufgebracht werden muss (B14, siehe Interview mit B14).

Die Kommunikation zu maßvoller Nutzung findet über zwei Bereiche statt. Dies ist zum einen die Kommunikation über das Leistungsversprechen und zum anderen die Kommunikation über die Produkteigenschaften.

Kommunikation über das Leistungsversprechen

Die befragten Personen gaben an, dass die unternehmenseigene Kommunikation stattfindet, indem besondere Eigenschaften herausgestellt werden. Dies ist bei der Brauerei U16 das besondere handwerkliche Brauverfahren, welches es dem Unternehmen erlaubt, Spezialprodukte (Bier) herzustellen. Auch hat dieses Unternehmen eigene Kommunikationsrichtlinien, die das Bier als Genussmittel darstellt und sich das Unternehmen klar dagegenstellt, Bier in Zusammenhang mit viel Trinken/ Konsumieren in Verbindung zu bringen. Die besagten Marketingrichtlinien verbieten in diesem Zusammenhang auch Werbung für Jugendliche oder Schwangere (B16, siehe Interview mit B16).

Insbesondere im Baugewerbe gibt die Inhaberin von U1 ihren Kund*innen Hinweise zur funktionalen Ausstattung des Wohnobjektes. Begründet wird dies anhand des folgenden Beispiels: Der Einbau weniger relevanter Motoren für Rollläden wird seitens der Kund*innen gewünscht, aber gleichzeitig auf einen Einbau einer Lüftungsanlage verzichtet, die für die

Langlebigkeit des Wohnhauses sorgt (B1, siehe Interview mit B1). Diese Kategorie wurde unter dem Begriff „Notwendiges statt Unnützes“ zusammengefasst. Nicht nur im Baugewerbe, sondern auch in anderen Branchen ist eine vorausschauende Planung und bedarfsgerechte Steuerung notwendig. Im Baunebengewerbe müssen im Bereich der Elektrik, Heizung und Klimaanlage Installationen vorgenommen werden, die enorme Zeiträume überstehen müssen. Da kann der künftige Nutzen oftmals nicht abgeschätzt werden, sodass in diesem Bereich eher großzügig das entsprechende Equipment verbaut werden sollte, um die notwendige Flexibilität zu gewährleisten (B6, siehe Interview mit B6).

Mit einem dezidierten Vorbestellsystem arbeitet der Catering-Service U18, insbesondere im Gemeinschaftsverpflegungsbereich. Dies bringt viele Diskussionen und einen hohen Aufklärungsbedarf mit sich. Auch die Tatsache, dass bei Buffets bedarfsgerecht nachproduziert wird, ist mit aktiver Aufklärung der Kund*innen verbunden (B18, siehe Interview mit B18).

Dabei kann ein Newsletter für Kund*innen und Mitarbeitende als bewährtes Kommunikationstool angesehen werden. Mithilfe eines Newsletters können Tipps gegeben werden, wie die Produkte länger halten oder welche Möglichkeiten sich im Bereich des Recyclings ergeben (B17, siehe Interview mit B17).

Kommunikation über die Produkteigenschaften

Die Kommunikation kann ebenfalls über die Produkteigenschaften erfolgen. Es zeigt sich dabei, dass Unternehmen die Qualität und Langlebigkeit der Produkte in den Vordergrund stellen. Gerade die Pflegeprodukte von U11 weisen neben der Langlebigkeit auch ein hohes Maß an Zeit- und Modebeständigkeit auf (B11, siehe Interview mit B11). Im Produktdesign wird dabei auf neutrale Farben gesetzt, die von allen Geschlechtern getragen werden können. Dabei legt die Unternehmerin einen hohen Wert auf den Tragekomfort ihrer Produkte und ermöglicht pflegebedürftigen Menschen und deren Angehörigen eine wesentliche Erleichterung im Alltag (B11, siehe Interview mit B11).

Auch das Thema Kreislauffähigkeit und Recyclefähigkeit wird von den Unternehmen in der Kommunikation aufgegriffen. Insbesondere der U17 als Hersteller von Gewürzen und Tees hebt diesen Aspekt hervor. Dies kann durch Hinweise zu Do-it-yourself, Wiederverwendung und Verschwendung im Allgemeinen geschehen (B17, siehe Interview mit B17).

Nicht zuletzt wird auch die Regionalität entsprechend beworben, hier im Bereich des Vertriebsnetzes bei dem Keramikofenhersteller U4 und der Brauerei U16.

Die befragten Personen geben an, über die Effizienz der Produkte zu kommunizieren. Zwar kann die Suffizienz hierbei eine, wenn auch untergeordnete Rolle spielen, jedoch sind die technologischen Leistungen dieser Unternehmen nicht zu vernachlässigen: „Also das ist unser Beitrag zur Energieeffizienz bzw. […] Umweltrelevanz. Also das Produkt selber spart dem Endkunden, dem Verbraucher, dem Fahrzeugbetreiber gegenüber herkömmlichen konventionellen Motorentechniken 5 bis 7 % [an Treibstoff]“ (B7, siehe Interview mit B7, Pos. 285-289).

Einsparungen durch digitale Lösungen

Die Interviews zeigen, dass sich wesentliche Einsparungen durch die zunehmende Digitalisierung erzielen lassen. Insbesondere im Bereich der Beleuchtung ist die Technik dahingehend weit fortgeschritten: „In den Lichtsteuerungsbereichen werden schon KI eingesetzt, so dass die Leuchte oder die Sensorik antizipiert, wo der Hauptstrom der Leuchte hingeht und dann das Licht vorsorglich einschaltet und wieder ausschaltet, wo es eben nicht genutzt wird“ (B3.2, siehe Interview mit B3.2, Pos. 552-555). Damit können gewisse Bereiche beleuchtet werden, die gerade notwendig sind. Dies sorgt entsprechend für eine maßvolle Nutzung der Produkte und wird seitens der Unternehmer*innen als zukunftsweisende Grundlage des Geschäftsmodells gesehen, über das auch kommuniziert wird (3.2, siehe Interview mit B3.2).

B12 argumentiert dahingehend, dass durch die Speicherung und Analyse von bspw. Energie-Verbrauchsdaten den Kund*innen monatlich Handlungsempfehlungen geschickt werden können. Diese sorgen nicht nur für einen sinkenden Verbrauch, sondern bieten somit auch finanzielle Anreize, in diesem Falle für die Mieter und Mieterinnen (siehe Interview mit B12).

Keine Kommunikation zu maßvoller Nutzung

Nachdem bisher Argumente erörtert wurden, die für eine Kommunikation zur maßvollen Nutzung sprechen, wird nun auch die andere Seite der Medaille betrachtet. Es ist daher nicht überraschend, dass vier Unternehmen aus der Gruppe ohne Gemeinwohl-Ökonomie-Erfahrung derzeit keine Maßnahmen diesbezüglich tätigen. „Also das macht keiner! Ich werde meinen Kunden nicht überreden, dass er weniger abnimmt“ (B5, siehe Interview mit B5, Pos. 269-270). Dies wird u. a. damit begründet, dass speziell im Online-Handel individualisierte Verpackungen verwendet werden. Hinzu kommt die Tatsache, dass oftmals kleine Produkte aus Gründen, die im Bereich des Marketings liegen, große Verpackungen haben (B5, siehe Interview mit B5).

Teilweise haben die Unternehmen keinen Einfluss auf die maßvolle Nutzung ihrer Produkte. Die Unternehmen, die Zubehörteile für Verbrennungsmotoren fertigen, sind stark getrieben von den Herstellern und dadurch eher systemisch getrieben, immer günstiger anzubieten. (B7, siehe Interview mit B7).

Handlungsempfehlungen

Aus den geführten Interviews können sich aufgrund der Erfahrung der Teilnehmenden Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Eine Möglichkeit, den Gedanken der Suffizienz zu kommunizieren, findet über die Offenlegung von Berichten statt. Bäckerei U14 beschreibt, dass sämtliche Umweltberichte inkl. Gemeinwohl-Bilanz veröffentlicht werden. B14 selbst gibt jedoch an, dass dies auf keine hohe Resonanz stößt, was aber u. a. daran liegen kann, dass das Unternehmen selbst keine Endkund*innen bedient (B14, siehe Interview mit B14).

Der Yogamatten-Hersteller U15 kommuniziert über seinen Katalog und seinen Newsletter. Darüber werden keine Anreize zu Überkonsum gegeben (bspw. Rabattaktionen o. Ä), sondern die Kund*innen erhalten diverse Einblicke in Produktionsabläufe oder zu Lieferant*innen und Behindertenwerkstätten (B15, siehe Interview mit B15).

B8 als Inhaber einer Werbeagentur beschreibt, dass eine reine Kommunikation zu maßvollem Konsum keinen Nutzen hat. Vielmehr muss ein ganzheitlicher Ansatz betrachtet werden. Dies kann in Verbindung mit einer digitalen Lösung geschaffen werden, bei dem mit den Themen Inbound-Marketing und Customer Experience und einer neuen Betrachtungsweise auf den Kund*innennutzen das Konsumverhalten oder im weiteren Sinne auch der Lebensstil geändert werden können. „Und wenn ich das weiß, dann gehe ich in die Kommunikation“ (B8, siehe Interview mit B8, Pos. 455-456).

Im Bereich der Aufklärung und Beratung zum maßvollen Konsum konnte B12 als kaufmännische Leiterin einer gemeinnützigen Gesellschaft wertvollen Input liefern. Die NGO berät überwiegend Endverbraucher*innen und Handwerksunternehmen im gewerblichen Bereich, sofern es um aktuelle technische Angelegenheiten handelt, die auf eine Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks zielen. Die Hauptschwerpunkte der Arbeit liegen in den Aufklärungen zu Mobilität und Konsum. Deshalb werden Kommunikationskampagnen in drei Stufen durchgeführt: „Und der erste Schritt, der ist es aufzuklären. Was kann ich denn tun? Und im zweiten zu motivieren. Macht es doch! Und im dritten dann vielleicht auch noch zu appellieren: Ihr müsst jetzt […] sparen, weil die Ressource ist endlich“ (B12, siehe Interview mit B12, Pos. 336-339).

6.3.2 Nachfrage und Rendite in Gemeinwohl-Ökonomie-Unternehmen

Nachstehend wird die Nachfrage- und Rendite-Situation in den befragten Gemeinwohl-Ökonomie-Unternehmen betrachtet.

U14 - Bäckerei

Das Unternehmen ist eine regional tätige Bäckerei, die ausschließlich den gewerblichen Bereich, also Filialen, Bio-Läden, etc. bedient und nicht die Endverbraucher*innen.

Dabei werden den Vertriebsmitarbeitenden keine Provisionen gezahlt und keine aktive Akquise betrieben. Neue Kundschaft erreicht das Unternehmen zum Großteil über Empfehlungen. Im Zuge einer Nachfolgeregelung wurde das Unternehmen in eine Stiftung überführt. „Das heißt, da können keine Gewinne mehr herausgezogen werden. Und damit ist auch verhindert, dass das Unternehmen verkauft werden kann. Also es ist dem Kapitalmarkt entzogen“ (B14, siehe Interview mit B14, Pos. 61-63). Die erwirtschafteten Gewinne verbleiben laut der Satzung der Stiftung im Unternehmen und werden für nachhaltige Projekte eingesetzt.

U15 - Yogamatten-Hersteller

Der Hersteller der Yogamatten bezeichnet sich selbst als Manufaktur und fährt explizit keinen Wachstumskurs. Dem Unternehmer geht es darum, den aktuellen Stand zu halten und seine Kapazitäten in die Veränderung seines Produktportfolios einzusetzen. Dies setzt er um, indem er den Anteil der eigenen Wertschöpfung steigert, auch mit neuen Produkten, und den Anteil der Handelsware reduziert. Durch die Gemeinwohl-Bilanz und die daraus resultierende Transparenz wurden Produkte ausgelistet, die zwar höhere Margen erzielten, mit denen jedoch keine hohen Punkte im Bilanzierungsprozess erreicht werden konnten. „Wie gesagt, es dreht sich eben nicht um den Profit, sondern ums Gemeinwohl. Wir haben schon von vornherein in unserer Mission unserer Geschäftstätigkeit den Beitrag für das Gemeinwohl festgeschrieben“ (B14, siehe Interview mit B14, Pos. 312-315).

U16 - Brauerei

Die regionale Brauerei ist ebenfalls ein Familienunternehmen und verfolgt strenge Marketing- und Vertriebsrichtlinien, die auf den Genuss von Bier abzielen. Diese besagen u. a., dass in der Werbung keine Jugendlichen und keine Schwangeren angesprochen werden. Auch ein Sponsoring von Jugendsportgruppen bzw. -vereinen ist ausgeschlossen.

Die Vertriebsmitarbeitenden sind nicht zum Mehrverkauf angehalten, sondern übernehmen Überprüfungen der Mindesthaltbarkeitsdaten bei der gewerblichen Kundschaft. Auch wird auf einen überregionalen Mehrverkauf verzichtet, wenn die Einhaltung der Qualitätsstandards aufgrund der Entfernung nicht mehr gewährleistet werden kann. „Auf Renditen verzichten? Also ich glaube, dass ist in unserer DNA schon drin. Also das machen wir eigentlich immer. Es gibt viele Möglichkeiten, wo wir eigentlich mehr verkaufen könnten, das bewusst aber nicht machen, weil wir der Meinung sind, dass es nicht nachhaltig wäre“ (B16, siehe Interview mit B16, Pos. 240-244).

U17 - Hersteller von Gewürzen und Tees

Das Unternehmen stellt Gewürze und Tees her. Dazu kommuniziert es mit seinen Kund*innen und Mitarbeitenden, seinen „Fans“ und seiner „Community“ über diverse Kanäle und Newsletter. Dabei wird der Gedanke der Kreislaufwirtschaft stark in den Vordergrund gestellt. Neben allgemeinen Bastel- und Verwertungstipps erhalten die Berührungsgruppen ebenso Einblicke ins Unternehmen. Dieses gemeinwohlbilanzierende Unternehmen hat jedoch eine abweichende Meinung zur Renditeerzielung und zum Wachstum. „Wir funktionieren schon auch wie ein normales Unternehmen, ein nachhaltiges Unternehmen mit Ökonomie, mit sozialen und ökologischen Standbeinen. Ja, also wir wollen auch wachsen. Wir bieten Arbeitsplätze in einer Infrastruktur-armen Region, wir bieten Arbeitsplätze und Lebensunterhalt oder zusätzliches Einkommen tausender Menschen weltweit mittlerweile mit unserer Reichweite“ (B17, siehe Interview mit B17, Pos. 231-236). Etwa eine Woche nach dem durchgeführten Interview meldete sich die CSR-Leiterin des Unternehmens u. a. mit folgender Nachricht: „Solange konventionelle landwirtschaftliche Produkte mit Bio-Produkten „ersetzt“ werden, hat das Wachstum eines Unternehmens [...] eine klare Berechtigung“ (B17, Nachtrag, persönliche Kommunikation).

U18 - Catering Service

Dieses Unternehmen betreibt einen Catering-Service und bietet Verpflegungen für Gemeinschaftseinrichtungen an. Der Träger der Gesellschaft ist eine gemeinnützige Gesellschaft. Im Verpflegungsbereich werden Speisen bedarfsgerecht portioniert und Bedarfe über Vorbestellsysteme geplant. Die dabei erwirtschafteten Gewinne werden genutzt, um hochwertigere Qualitäten zu beschaffen, bspw. Bio-Produkte, oder werden an den Träger weitergeleitet. Diese Gelder werden dann für die Unterstützung von Pflegeeinrichtungen der Muttergesellschaft genutzt.

U13 - Fair-Trade Handelsunternehmen

Dieses Unternehmen konnte leider keine positiven Erfahrungen mit der Gemeinwohl-Ökonomie sammeln. Das Handelsunternehmen betreibt neben dem Online-Handel auch ein Filialgeschäft. „Also in unserem Geschäftsmodell ist die Suffizienz nicht verankert. Wir stellen ab auf die Verbesserung von Lebens- und Arbeitsbedingungen von benachteiligten Produzenten in Übersee. […] Also hier geht es auch nicht um Entkommerzialisierung, sondern im Gegenteil, wir versuchen unsere Handelspartner zu unterstützen, Geschäftsvolumen aufzubauen“ (B13, siehe Interview mit B13, Pos. 175-180). Obwohl einige Fair-Trade betreibenden Unternehmen Mitglied im Verein zur Gemeinwohl-Ökonomie sind (VfGWÖ 2022), hält B13 entgegen, dass die Gemeinwohl-Ökonomie Fair-Trade nicht richtig einordnen kann.

6.3.3 Rahmenbedingungen

Da nicht alle Unternehmen die Gedanken der Gemeinwohl-Ökonomie mittragen, zielt das nächste Kapitel auf Rahmenbedingungen ab, unter denen die Unternehmen ihre Nachfrage aus intrinsischen oder extrinsischen Motivationen heraus reduzieren oder auf Renditen verzichten würden.

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht zudem die Ergebnisse der durchgeführten Interviews bezüglich der Erfahrungen und Voraussetzungen für die Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz.

Kategorien	Unternehmen ohne Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz	Unternehmen mit Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz	Total
Erfahrungen aus dem Bilanzierungsprozess			
positiv	0	4	4
negativ	0	14	14
Voraussetzungen für die Beschäftigung mit der GWB			
Verpflichtung & Druck	20	0	20
freiwillig	6	17	23
Veränderungen durch GWB			
Veränderungen durch GWB - Gesellschaftlich	5	0	5
Veränderungen durch GWB - Geschäftsmodell	2	4	6
GWB Erstellung			
Erstellungsprozess	3	2	5
GWB erstellen - JA	5	7	12
GWB erstellen - NEIN	13	6	19
SUMME an Aussagen	5	0	5
N = Dokumente/Teilnehmende	11	7	18

Tabelle 6-7: Erfahrungen und Voraussetzungen für die Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz

Renditeverzicht aus unternehmerischer Sicht

Die häufigste Antwort findet sich in einer Kategorie wieder, die „Nutzen für die Gesellschaft“ lautet. Die befragten Personen sind demnach bereit, auf persönliche Renditen zu verzichten, sofern Arbeitsplätze erhalten bleiben oder im Speziellen der Standort Deutschland weitergeführt werden kann (B7, siehe Interview mit B7). Dabei kann auch eine Zeit lang ein Verzicht der Rendite verkraftet werden, wenn es der persönliche Wohlstand der Unternehmer*innen zulässt. Dies wird mit einem Support des eigenen Netzwerkes begründet, sodass nicht pauschal und generell Gelder verteilt werden, sondern für gezielte Projekte Unterstützung geleistet wird (B3.1, siehe Interview mit B3.1).

„Die Rendite ist die Belohnung dafür, dass ich eigenes Geld investiere unter Unsicherheit mit dem Risiko, es zu verlieren“ (B6, siehe Interview mit B6, Pos. 322-323). Das Eingehen unternehmerischer Risiken wird als eines der bedeutendsten Faktoren in diesem Bereich gesehen. Darunter zählt ebenfalls die Kostendeckung und die Innovationskraft im Unternehmen (B4, siehe Interview mit B4). Es wird dahingehend argumentiert, dass die einbehaltenen Renditen für Investitionen hergenommen werden müssen. Obwohl es nicht Bestandteil der Fragestellung war, geben die befragten Personen Argumente für einen Renditeverzicht anhand der Unternehmensstruktur an. Insbesondere die Familienunternehmen sind demnach eher bereit, auf Renditen zu verzichten, als reine externe Kapitalgeber (B17, siehe Interview mit B17).

Neben der Kostendeckung und Investitionsfähigkeit von Unternehmen spielt die Planbarkeit eine wesentliche Rolle. Durch eine Umstellung auf ein Pay-Per-Use-Modell lässt sich die Kund*innentreue enorm erhöhen, was auch künftig stabile Umsatzprognosen mit sich bringt (B8, siehe Interview mit B8). Auch aus Sicht des Wettbewerbs findet eine Verlagerung von einer reinen produktspezifischen Seite auf die Perspektive des Servicenutzens statt (B8, siehe Interview mit B8).

Nachfragereduzierung ist kontraproduktiv

Vier der befragten Unternehmen gaben hierbei an, dass eine Reduzierung der Nachfrage dabei als kontraproduktiv anzusehen ist. „Je besser wir werden, desto mehr werden wir nachgefragt. Von daher ist es ja kontraproduktiv. Hier müsste man also die Frage anders stellen: Wie effizient oder wie gut müsst ihr sein, damit ihr eben eine größere Marktposition erreicht, um eben mehr Einsparungen zu generieren?“ (B3.2, siehe Interview mit B3, Pos. 578-581). Dieses Unternehmen aus der Beleuchtungsbranche kann mit bereits erörterten digitalen Lösungen, der Steuerungstechnik und Künstlichen Intelligenz einen enormen Beitrag im Bereich des Umwelt- und Klimaschutzes leisten.

Auch das Thema Fair-Trade, welches vom Handelsunternehmer B13 betrieben wird, steht im sehr eindeutigen Widerspruch zur Nachfragereduzierung: “Die Nachfrage nach unseren Produkten reduzieren? Das wird bei uns nicht passieren, das werden wir nicht tun. (Lacht). Keinesfalls. Das wäre gegen die Interessen des fairen Handels und damit gegen die Interessen unserer Handelspartner, für die wir uns einsetzen. Man darf nicht vergessen, wir sprechen hier immer von Menschen, denen geht es nicht so gut geht wie uns. […]. Im Gegenteil, wir versuchen jedes Jahr zwei, drei neue Läden zu eröffnen und das Volumen auszuweiten durch Erschließung neuer Kundengruppen“ (B13, siehe Interview mit B13, Pos. 335-345).

Will das Unternehmen am Markt bestehen bleiben, müssen die Wünsche der Kunden und Kundinnen ebenfalls berücksichtigt werden. B1 argumentiert mit ihrem Bauunternehmen dahingehend, dass sie teilweise befürchtet, Kund*innen zu verlieren, sofern sie zu einem kleineren Objekt raten würde (siehe Interview mit B1). Die Angst vor dem Kund*innenverlust ist demnach nicht unbegründet. Dies zeigt sich auch in Situationen, in denen die Kund*innen die stärkere Marktposition besitzen. „Auch wenn unsere Kunden zum Teil mittlerweile eine CO2-Bilanzierung mit dem kaufmännischen Angebot erwarten, greift in erster Linie immer der Kunde beim kommerziell besten Angebot zu. Und von daher haben wir da relativ wenig Möglichkeiten zur Einflussnahme auf unsere Kunden“ (B7, siehe Interview mit B7, Pos. 338-341).

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Der Vollständigkeit halber werden die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen aufgezeigt, die im Zuge der Interview-Studie von einzelnen Teilnehmenden genannt wurden. Staatliche und damit monetäre Anreize in Form von Innovationsunterstützungen oder Subventionen können den Unternehmen helfen, soziale und ökologische Entwicklungen zu forcieren: „Alles, was klimaintensiv ist, muss deutlich teurer werden im Vergleich zu dem, was im Hinblick auf das Klima eher schonend ist. Das gilt im Übrigen auch für die Umwelt generell. Die relativen Preise müssen sich verändern, […] damit Unternehmen wie auch Konsumenten einen eigenen Anreiz haben, sparsam mit den Ressourcen umzugehen“ (B6, siehe Interview mit B6, Pos. 288-292).

Dieser Wandel ließe sich über zwei Wege erreichen: Zum einen sind es Anreize in Form von Subventionen für sozial-ökologische Initiativen und Innovationen. Zum anderen sind es Gesetzesvorgaben und sonstige Vorlagen, die die Verwendung und den Verbrauch von nicht nachhaltigen Ressourcen verteuern (B12, siehe Interview mit B12). Dabei spielt auch

eine Verknappung der Rohstoffe eine immer wichtiger werdende Rolle (B12, siehe Interview mit B12).

B4 argumentiert dahingehend, dass Anreize oder Prämien für eine Steigerung der Recycling- oder Wiederverwendungsquoten grundsätzlich ein enormes Entwicklungspotenzial fördert (B4, siehe Interview mit B4).

Zudem argumentiert B6, dass es eine andere Art von Wohlstand braucht, die den Renditezwang verringert und die Lebensqualität steigen lässt. Diese Quellen sollen sich nicht im Verzicht widerspiegeln, sondern können in Zeit, Umwelt, Natur, Abwesenheit von Stress, Ausgeglichenheit oder in menschlichen Beziehungen liegen (B6, siehe Interview mit B6).

Einen wichtigen Punkt, den die befragten Personen an unterschiedlichen Stellen im Interview nannten, ist die Thematik der Bürokratie. In der Regel erhalten die KMU ähnliche Auflagen, Regularien oder gesetzlichen Vorgaben, wie große Konzerne (B3.a, siehe Interview mit B3.1). Große Unternehmen haben aufgrund ihrer Größe unter Umständen leichter die Möglichkeit, für solche Themen Personal zu beschaffen als Start-Ups, die daran auch scheitern können: „Es wäre gut, wenn man staatlich mit Anreizen arbeitet, um diese Vielfältigkeit des Marktes zu erhalten. Weil viele Ideen auch von […] Start-ups kommen oder von Unternehmen, die noch nicht so erfolgreich sind“ (B3.1, siehe Interview mit B3, Pos. 637-640).

Dem Forscher ist bewusst, dass hierbei teilweise das persönliche Meinungsbild der befragten Personen wiedergegeben wurde und diese Themen für sich einzelne Forschungsfelder darstellen. Aufgrund der Komplexität soll an dieser Stelle nicht weiter Bezug dazu genommen werden.

6.4 Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz

6.4.1 Voraussetzungen und Veränderungen

Dieser Abschnitt widmet sich den Voraussetzungen, unter denen sich die befragten Personen mit der Gemeinwohl-Bilanz beschäftigt haben oder beschäftigen würden, um dem Forscher ein umfangreicheres Bild über die Motivationen und die Werteverständnisse nach Heidbrink et al. (2018b) und Wiefek und Heinitz (2019) der Unternehmer*innen zu ermöglichen. Zudem werden die Erkenntnisse der Literatur, die die Gemeinwohl-Bilanz als CSR-Instrument beschreiben (Hofielen et al. 2017), um eine mögliche Relevanz als Mess- und/ oder Steuerungsinstrument ergänzt.

Freiwillige Beschäftigung und Einsatz als Mess- und/ oder Steuerungsinstrument

Herauszustellen ist, dass die Mitarbeitenden eine wichtige Rolle spielen (B1, siehe Interview mit B1). Begründet wird dies mit dem Fachkräftemangel und dem kulturellen Wandel, dass Arbeitnehmer*innen aus jüngeren Generationen mehr Wert auf Nachhaltigkeit in den Unternehmen legen und dies ein Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers ist (B10, siehe Interview mit B10). Dabei ist die Image-Kommunikation nach außen lediglich ein positiver Nebeneffekt. Nicht zu vernachlässigen ist der ganzheitliche Ansatz der Gemeinwohl-Bilanz. Die Teilnehmenden gaben an, dass andere Messinstrumente nur Teilaspekte betrachten und der umfassendste Ansatz durch die Gemeinwohl-Ökonomie gegeben ist (B15, siehe Interview mit B15). Dies sorgt dafür, dass U17 die Gemeinwohl-Bilanz zur Nachhaltigkeitsberichterstattung hernimmt.

Die Gemeinwohl-Bilanz wird in den befragten Unternehmen als Mess- und Steuerungsinstrument hergenommen. Beides ist möglich. „Die GWÖ ist nur ein Ausdruck dessen, was erreicht wird. [...] Es ist nicht unbedingt so, dass wir gezielt auf die GWÖ-Punkte [...] hinarbeiten“ (B14, siehe Interview mit B14, Pos. 442-444). Andere Unternehmen arbeiten gezielt auf die Verbesserungen hin: „Also die Gemeinwohlbilanz ist auf jeden Fall das Instrument, das wir verwenden, um unsere Prozesse stetig zu verbessern“ (B17, siehe Interview mit B17, Pos. 205-206). Ein Thema ist dabei die Vergleichbarkeit über Perioden hinweg.

Eine Veränderung ist durch die Entwicklung der Gemeinwohl-Bilanz gegeben. Zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Arbeit ist die aktuelle Version die Gemeinwohl-Bilanz 5.0. Diese beinhaltet umfangreiche Veränderungen zur vorherigen Version, sodass durch das neue Bewertungsschema bei gleicher Leistung rund 20% weniger Punkte erreicht werden können. Auch wenn sich durch die Weiterentwicklung der Gemeinwohl-Bilanz die Bewertungsschemata leicht verändern, haben dennoch die Unternehmen Dokumentationsstrukturen geschaffen, die eine zunehmende Steuerung mit der Gemeinwohl-Bilanz ermöglichen (B18, siehe Interview mit B18).

Laut B14 müssen nicht alle Punkte der Gemeinwohl-Ökonomie streng umgesetzt werden: „Das ist nicht so, dass wir überall 100 Punkte in der Bilanz bekommen wollen, auch wenn wir es könnten. Wir müssen sagen, für uns macht das Sinn, bis dahin zu gehen und weiter nicht“ (B14, siehe Interview mit B14, Pos. 451-453). Es besteht somit die Möglichkeit, diese Entscheidung transparent offenzulegen.

„Also zu Beginn des Bilanzierungsprozesses waren wir uns schon im Klaren, dass wir […] ziemlich viel Aufwand betreiben […] und es war das Ziel, das durch die Bilanzierung auch mal bestätigt zu bekommen“ (B13, siehe Interview mit B13, Pos. 388-391). Auch der Benchmark-Gedanke, also das Messen der eigenen Leistungen sowie das Aufzeigen von eigenen

Stärken und Schwächen sowie mit der gewonnenen Transparenz auch der Vergleich mit anderen Marktbegleitenden hat die Teilnehmenden motiviert, sich mit der Gemeinwohl-Bilanz zu beschäftigen (B15, siehe Interview mit B15).

Die Interview-Teilnehmenden mit Erfahrung im Bereich der Gemeinwohl-Bilanz berichten von persönlichen beruflichen Erfahrungen, die für das höhere Werteverständnis sprechen, berichten jedoch auch, dass sie schon vor der Bilanzierung dieses Werteverständnis innehatten (B16, siehe Interview mit B16).

Beschäftigung aufgrund von Druck oder Verpflichtung

Es zeigt sich, dass lediglich extrinsische Motive von den befragten Personen genannt wurden, die noch keine Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz vorweisen können.

Dabei wird die Gemeinwohl-Bilanz als Instrument gesehen, Audits und externe Prüfungen zu bestehen, womit die Auftragsvergabe der Kund*innen im Zusammenhang steht. Dies wird insbesondere begründet von den befragten Personen, die Erfahrungen in großen Unternehmen und Konzernen sammeln konnten (B3.1, B3.2, B5, B7, siehe Interview mit B3.1, B3.2, B5, B7). Inwieweit tatsächlich der Gedanke der Nachhaltigkeit über die Wertschöpfungskette hinweg eine tragende Rolle spielt, soll an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden: „Wie es dann hinter den Kulissen ausschaut, welche Punkte […] in so einem Konzept dann welche Priorität bekommen, da fehlt mir im Moment die Vorstellungskraft, dass es da mehr um Nachhaltigkeit und um Ökologie geht als und um das rein Finanzielle“ (B7, siehe Interview mit B7, Pos. 351-354).

Neben der Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen wurden gesellschaftliche Entwicklungen und Anforderungen als Gründe genannt (B4, siehe Interview mit B4). Dies setzt ebenfalls voraus, dass das Konzept der Gemeinwohl-Bilanz gemeinschaftlich und global gesehen wird. B3.1 befürchtet, dass sich das Unternehmen Wettbewerbsnachteile auferlegen könnte, sofern andere Marktbegleitenden nicht den Mehraufwand für die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz erbringen (B3.1, siehe Interview mit B3.1). Dennoch sehen die Teilnehmenden einen kulturellen Wandel, der derzeit stattfindet und sich bspw. in einer geänderten unternehmensinternen Umwelt- und Klimapolitik äußert (B2, siehe Interview mit B2).

6.4.2 Erfahrungen bei der Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz

Die Frage nach Erfahrungen mit der Gemeinwohl-Bilanz konnte nur den Personen gestellt werden, die an der Erstellung beteiligt waren. Interessanterweise waren zwei der befragten

Personen mit dem Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie nicht zufrieden. Darunter zählt u. a. das Fair-Trade-Handelsunternehmen U13 und die Teilnehmerin B12, die in kaufmännisch leitender Funktion den Bilanzierungsprozess begonnen, aber schließlich abgebrochen hat.

Negative Erfahrungen - „Wir möchten uns damit nicht (mehr) beschäftigen“

Ein Fair-Trade-Unternehmen bezieht seine Waren aus Übersee. Diese Ware wird per Seefracht versendet und dann in Deutschland oder Europa verkauft. Im Rahmen der Peer-Gruppen-Evaluierung wurde das Geschäftsmodell grundsätzlich in Frage gestellt. In diesem Fall, ob es denn in Ordnung ist, dass Waren solche langen Transportwege zurücklegen. Demnach konnte das Unternehmen in gewissen Feldern der Gemeinwohl-Matrix keine positiven Punkte erzielen. „Also entweder akzeptiere ich ein Unternehmen in der Gemeinwohlökonomie, so wie es ist mit seinem Geschäftsmodell. Aber die Kritik am Geschäftsmodell selbst halte ich für unzulässig und unpassend“ (B13, siehe Interview mit B13, Pos. 426-428).

Kritik äußert sich zudem auch im Aufwand, der für die Erstellung notwendig ist, im Vergleich zum Nutzen, den es bringt. Eine Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen ist ein relativ umfangreicher und auch aufwendiger Prozess, bei dem externe Beratung notwendig ist (B11, siehe Interview mit B11). Dies sehen die befragten Personen als kritischen Punkt an. Die genauen Kosten, die für eine Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz notwendig sind, lassen sich aufgrund der Unterschiedlichkeit der Unternehmen nicht genau bestimmen. Neben dem finanziellen Aufwand wird auch der Zeit- und Personalaufwand als kritischer Punkt gesehen, der insbesondere auch die befragten Personen ohne Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanz von einer Erstellung abhält. B5 und B8 argumentieren dahingehend, dass dies eine gewisse Genauigkeit und Ehrlichkeit voraussetzt (siehe Interview mit B5, B8). Hierbei fällt der Begriff des Greenwashings, was es zu vermeiden gilt (B3.1, siehe Interview mit B3.1). Kritisch gesehen wird der Umfang: B12 nennt dabei die ethischen Anlageformen bei der Wahl der Geschäftsbanken (siehe Interview mit B12). Diese Grundsatzfragen wirken für die unternehmerische Praxis zu überdimensioniert und einige der Themen passten bei B12 und ihrem damaligen Bilanzerstellungsteam nicht mit den persönlichen Einstellungen oder den Werten des Unternehmens überein: „Das war eigentlich der Knackpunkt, der uns dann so gestört hat und letztendlich auch dazu geführt hat, dass wir es nicht zum erfolgreichen Ende gebracht haben. […] Es gab keinen Graubereich, es gab nur entweder 100 Prozent oder nichts“ (B12, siehe Interview mit B12, Pos, 446-449). In diesem Zusammenhang wird von

einer ideologischen Enge gesprochen, was im Bereich des Personalwesens mit der Transparenz und Offenlegung von Gehältern begründet wird (B12, siehe Interview mit B12).

Positive Erfahrungen - „Wir erstellen (weiterhin) die Gemeinwohl-Bilanz“

Positiv sprechen sich die anderen befragten gemeinwohlorientierten Unternehmen über den Prozess der Gemeinwohl-Bilanzierung aus. Für die Unternehmen punktet neben der hohen Außenwirkung auch die Tatsache, dass Aufmerksamkeiten auf Themen gerichtet werden, die im Tagesgeschäft eher eine untergeordnete Rolle spielen, bspw. die Verwendung monetärer Mittel für ökologische Sanierungen. Zudem können die verschiedenen Aspekte mit den Mitarbeitenden besprochen und diskutiert werden (B17, siehe Interview mit B17).

Neben der Werbewirkung ist ebenfalls das Thema Bewertung und Bewertungsmaßstäbe ein Grund, der für eine weitere Erstellung spricht. Mit dem Einsatz der Gemeinwohl-Bilanz als Messinstrument lassen sich somit auch weitere Einsparungspotenziale erkennen (B4, siehe Interview mit B4). Durch das Audit erhalten die Unternehmen Handlungsempfehlungen und Verbesserungspotenziale: „Wir haben auch noch eigene Ideen, wo wir uns verbessern wollen und da picken wir uns jetzt gezielt kleinere und größere Projekte heraus, die wir umsetzen wollen, Step-by-Step“ (B16, siehe Interview mit B16, Pos. 318-320).

Die durchgeführten Interviews zeigen dem Forscher, dass sowohl positive als auch negative Erfahrungen mit der Gemeinwohl-Bilanz in den Unternehmen vorliegen. Dennoch zeigen die Unternehmen kreative Ideen auf, wie sich die Konzepte der Gemeinwohl-Bilanz in die unternehmerische Praxis umsetzen lassen. Die Diskussion der Ergebnisse findet in nachfolgendem Kapitel statt.

7 Entwicklung des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz durch die Gemeinwohl-Bilanz

Nachdem im vorhergestellten Kapitel mittels Expert*inneninterviews Potenziale und Herausforderungen einer Transformation der Geschäftsmodelle zu mehr Suffizienz die Ergebnisse aufgezeigt wurden, findet im nachfolgenden Kapitel die Gesamtdiskussion der Erkenntnisse des Literatur-Reviews und der qualitativen Inhaltsanalyse statt. Dabei soll die Funktion der Gemeinwohl-Bilanz bei der Entwicklung des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz diskutiert werden, womit die übergeordnete Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit in einen Gesamtkontext zu den Forschungsfragen (I) und (II) gebracht werden soll. Die Forschungsfrage (I) soll die Auswirkungen der Gemeinwohl-Bilanz und einer Orientierung an der Gemeinwohl-Ökonomie auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen aufzeigen. Hingegen richtet sich die Forschungsfrage (II) an die Chancen und Risiken, die sich für Geschäftsmodelle bei einer Verankerung suffizienzfördernder und sozial-ökologischer Maßnahmen ergeben.

7.1 Werteverständnis als Bindeglied zwischen Gemeinwohl-Bilanz und Suffizienz

Zunächst wird auf die Charakteristik gemeinwohlorientierter und suffizienzorientierter Unternehmen eingegangen.

Gemeinwohl-Ökonomie-Unternehmen sind KMU (Sanchis et al. 2018, Wiefek und Heinitz 2019), die oft von den Inhaber*innen geführt werden bzw. sich in Familienbesitz befinden und nicht vom Shareholder Value getrieben sind (Wiefek und Heinitz 2019, Felber et al. 2019). Viele gemeinwohlbilanzierenden Unternehmen haben ihren Ursprung im tertiären Sektor sowie im sozialen oder ökologischen Bereich (Sanchis et al. 2018). Es wird festgestellt, dass diese Unternehmen teilweise eine auf Gemeinnützigkeit ausgerichtete Gesellschafterstruktur (B13, B18, siehe Interview mit B13, B18) oder Gesellschaftsform in Form von Stiftungen oder Genossenschaften innehaben (Pfeiffer 2021). Die Gemeinwohl-Ökonomie-Unternehmen sind in einer nicht börsennotierten Gesellschafterstruktur organisiert (Kny 2021). Diese Gemeinsamkeit besteht ebenfalls bei suffizienzorientierten Unternehmen (Griese et al. 2016, Bocken und Short 2016). Die Inhaber*innen von Unternehmen mit suffizienzbasierten Geschäftsmodellen weisen ein über die Grenzen des Unternehmens hinausgehendes Werteverständnis, insbesondere hinsichtlich des Umgangs mit Konsum vor (Bocken und Short 2016). Dies spricht die Potenziale der Entkopplung nach Schneidewind

und Palzkill (2012) und das erweiterte Wohlstandsverständnis an, welches nicht durch steigenden Konsum und Überbedürfnisbefriedigung definiert wird (Stengel 2011), sondern in Zeit, Umwelt, Natur, Abwesenheit von Stress, Ausgeglichenheit oder in menschlichen Beziehungen liegen kann (B6, siehe Interview mit B6).

Jene Unternehmen, die derzeit eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen, handeln auf freiwilliger Basis. Das spricht bei diesen Unternehmen für ein höheres Werteverständnis und für eine Orientierung an sozialen und ökologischen Werten (Felber 2018, Wiefek und Heinitz 2019). Es zeigt sich vor allem daran, dass die Unternehmen schon vor der Bilanzierung ein entsprechendes auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Geschäftsmodell verfolgten und mit der Erstellung der Bilanz das eigene unternehmerische Handeln aufzeigen und bewerten möchten: „Die Bilanz bildet demnach häufig Maßnahmen ab, welche unabhängig vom Prozess der Bilanzerstellung entwickelt wurden“ (Fischer 2019, S. 110). Dies kann durch den Forscher und die durchgeführte Interview-Studie bestätigt werden, womit auf B13 zu verweisen ist. Die Gemeinwohl-Ökonomie-Unternehmer*innen orientieren sich an Werten, u. a. wie Diversität und Demokratie (Heidbrink et al. 2018b). Die Untersuchung von Wiefek und Heinitz (2019) ergab, dass die gemeinwohlorientierten Unternehmen sich intensiv mit Fairness und Kooperation sowie Mitbestimmung beschäftigen und im Allgemeinen nach ökologischer Nachhaltigkeit streben. Betont wird ein hoher Grad an Transparenz sowie die Tatsache einer hohen intrinsischen Motivation der Unternehmensinhaber*innen, sich um sozial-ökologische Aspekte zu bemühen (Wiefek und Heinitz 2019).

Die Motive, die für eine Erstellung der Bilanz sprechen, wurden in Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit erörtert und sind ebenfalls auf ein erhöhtes Weltverständnis der Unternehmer*innen zurückzuführen (Viest 2017, Heidbrink et al. 2018c). In der durch den Autor der vorliegenden Arbeit durchgeführten Interview-Studie wurden zudem die Voraussetzungen erforscht, unter denen sich Unternehmen mit einer Gemeinwohl-Bilanz beschäftigen. Die Unternehmen, die Erfahrungen im Bilanzierungsprozess vorweisen können, geben an, dass insbesondere die Perspektive bzw. die Berührungsgruppe der Mitarbeitenden von Bedeutung ist. Dies wird in der Literatur u. a. durch Meynhardt und Fröhlich (2017), Mischkowski et al. (2018), Fiedler (2019) und Aust et al. (2020) bestätigt. Zum einen können Unternehmen mit dem Aufzeigen ihrer sozialen und ökologischen Auswirkungen Fachkräfte gewinnen (siehe Interview mit B11), zum anderen werden Mitarbeitenden Entscheidungen transparenter offengelegt (siehe Interview mit B14). Hervorzuheben ist außerdem die Tatsache, dass Mitarbeitende aktiver in Prozesse einbezogen werden und sich somit auch das Bewusstsein für Nachhaltigkeit bei Mitarbeitenden steigern lässt: „Mittlerweile ist im Kreis der Mitarbeiter noch mehr Wissen und Verständnis da und was man schon langsam merkt, […] dass die Mitarbeiter auch aktiv Vorschläge einbringen“ (B16, siehe Interview mit B16, Pos. 304-308).

Ein weiterer Grund, der für eine Erstellung spricht, ist die Tatsache, dass die Unternehmen ihr Werteverständnis nach außen tragen möchten (B13, siehe Interview mit B13). Dabei ist nicht von Greenwashing zu sprechen, sondern zeigt den Stolz der Unternehmer*innen, ihre unternehmerischen Leistungen im sozialen und ökologischen Umfeld auch zu präsentieren (B15, siehe Interview mit B15).

Die Interview-Studie zeigt, dass die Gemeinwohl-Bilanz den Unternehmen Denkanstöße gibt, wie sich mit probaten Mitteln Nachhaltigkeit noch leichter in die unternehmerische Praxis implementieren lässt. Dabei werden alle drei Säulen der Nachhaltigkeit angesprochen, neben Effizienz und Konsistenz wird die Suffizienz gefördert (VfGWÖ 2017). Dies geschieht durch die Motivation zu maßvollem Konsum, Reparierbarkeit und Langlebigkeit (Heidbrink et al. 2018b).

Im Vergleich der beiden Gruppen (mit/ ohne Gemeinwohl-Ökonomie-Erfahrung) wird anhand der vorliegenden Interview-Studie deutlich, dass die gemeinwohlorientierten Unternehmen in der Abfallpyramide nach Bocken und Short (2016) höher angesiedelt sind und sich scheinbar mit der Vermeidung und Reduzierung von Abfall intensiver auseinandersetzen. Anhand der deduktiven Kategoriebildung und der Zuordnung der Inhalte den 4E's nach Sachs (1993) konnte festgestellt werden, dass auch der Fokus auf Regionalität bei den gemeinwohlbilanzierenden Unternehmen stärker in den Geschäftsmodellen verankert ist, sowohl auf der Seite der Beschaffung als auch auf der Seite des Vertriebs.

Durch Griese et al. (2016) wird deutlich, weshalb die Gemeinwohl-Ökonomie eine Suffizienzorientierung in den Geschäftsmodellen gemeinwohlorientierter Unternehmen fördert: Unternehmen haben die Möglichkeit, durch Wachstumsneutralität in Märkten zu bestehen, bei denen die planetarische Tragfähigkeit die wirtschaftliche Grenze darstellt. Die von Griese et al. (2016) genannte Wachstumsneutralität wird in dieser Arbeit im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie mit einer Begrenzung des Umsatzes und der Anzahl der Mitarbeitenden verstanden. Gleichwohl können Unternehmen durch eine Reduzierung auf das Wesentliche hinsichtlich sozialer und ökologischer Kennzahlen wachsen (Griese et al. 2016).

Es hat sich gezeigt, dass die gemeinwohlbilanzierenden Unternehmen ein höheres Werteverständnis besitzen, welches sich anhand der Literatur (u. a. Heidbrink et al. 2018b, Wiefek und Heinitz 2019) und der durch den Forscher durchgeführten Interview-Studie widerspiegelt. Dabei ist festzustellen, dass die sozialen und ökologischen Werte mit den Wertevorstellungen von Inhaber*innen von Unternehmen mit suffizienzfördernden Geschäftsmodellen einhergehen. Daher können folgende Hypothesen aufgestellt werden.

H1: Je höher der Grad des sozial-ökologischen Werteverständnisses des Unternehmers/ der Unternehmerin, desto geringer sind die Barrieren bei der Transformation des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz.

H2: Je höher der Grad des sozial-ökologischen Werteverständnisses des Unternehmers/ der Unternehmerin, desto geringer sind die Barrieren zur Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz.

Im nächsten Abschnitt wird das Werteverständnis nochmals aufgegriffen und die Gemeinwohl-Bilanz im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung betrachtet sowie der Aufwand und der sich daraus ergebende Nutzen einer Erstellung erörtert. Zudem soll unter der Betrachtung des Aufwandes die in der Literatur erläuterte und durch die Interview-Studie erforschte Kritik diskutiert werden.

7.2 Gemeinwohl-Bilanz – Aufwand und Nutzen

Die Literatur beschreibt die Gemeinwohl-Bilanz als Unternehmensweiterentwicklungstool (Fischer 2019) und als Instrument aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung (Wiefek und Heinitz 2019). Für KMU existiert derzeit keine Verpflichtung, einen CSR-Bericht oder eine Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, Richtlinie 2014/95/EU). Die Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz kann auf das erläuterte höhere Werteverständnis der Unternehmen zurückgeführt werden (Wiefek und Heinitz 2019). Die Gemeinwohl-Bilanz erfüllt die rechtlichen Vorgaben eines CSR-Berichtes (Hofielen et al. 2017). Konzerne müssen sich durch die CSR-Berichtspflicht mit Themen wie Kinderarbeit, Critical Materials oder allgemein ebenso mit der Arbeitszeitgestaltung der Mitarbeitenden beschäftigen (B7, siehe Interview mit B7). Die Lenkungswirkung der CSR-Berichte wurden erläutert (Lingnau et al. 2021). Gleichwohl muss festgehalten werden, dass die untersuchten gemeinwohlbilanzierenden Unternehmen bereits vor dem Bilanzierungsprozess auf Nachhaltigkeit ausgerichtet waren.

Gleichwohl finden Diskussionen statt, die Gemeinwohl-Bilanz als Mess- und/ oder Steuerungsinstrument einzusetzen, wobei auf die geringen Schnittmengen zur Balanced Scorecard verwiesen wird (Gehra und Schmidt 2020). Die umfangreiche Anzahl an Kennzahlen und verpflichtenden Indikatoren in der Gemeinwohl-Bilanz stellen Möglichkeiten dar, unternehmerisches Handeln zu messen (VfGWÖ 2017). Deinert und Pape (2016) beschreiben zudem, dass sich durch die wiederholte Bilanzierung KVP im Unternehmen ableiten lassen können.

Es wurde anhand der durchgeführten Interview-Studie festgestellt, dass die Gemeinwohl-Bilanz als Mess- und Steuerungsinstrument Einsatz findet. Zudem werden branchenspezifische und interne eigene Kennzahlen verwendet, um eine Ausrichtung auf Suffizienz und das unternehmerische Handeln zu bewerten. Wie sich in der Literatur durch Gehra und Schmidt (2020) zeigt, ist die Verwendung der Gemeinwohl-Bilanz bzw. einzelner Kennzahlen daraus für die Balanced Scorecard geeignet. Jedoch scheint aufgrund der hohen Anzahl an Kennzahlen eine Unternehmenssteuerung nur nach der Gemeinwohl-Bilanz ungeeignet zu sein. In der Literatur werden der Umfang und die hohe Anzahl an Stellvertreterindikatoren kritisch gesehen (Döring 2019, Dujmovits und Sturn 2019) sowie die Unvoreingenommenheit und das Wissen der Auditor*innen (Sanchis et al. 2018). Ein Widerspruch zwischen Gemeinwohl-Bilanz und CSR-Bericht zeigt sich aufgrund der Untersuchungen in der Bewertung des Unternehmens und nicht in der neutralen Messung einzelner Maßnahmen. Die Gemeinwohl-Bilanz misst Werte und Werteverständnisse und stellt dabei nicht ein neutrales Bewertungsinstrument dar. Dies äußert sich in Negativbewertungen von Geschäftsmodellen, die Fair-Trade betreiben (U13) oder nicht im beschriebenen Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie ethische Grundbedürfnisse fördern.

Kritik äußert sich zudem darin, dass die von der Gemeinwohl-Ökonomie und in der Literatur promotete Vergleichbarkeit durch ein „vorformatierte[s] Gemeinwohlverständnis“ (Meyhardt und Fröhlich 2017, S. 171) eingedämmt wird. Dies ist damit begründet, dass Unternehmen aufgrund ihres Geschäftsmodells durch die Festlegung von als ethisch geltenden Produkten Dienstleistungen (gem. VfGWÖ 2017) per se negativ bewertet werden.

Fünf der untersuchten Unternehmen sind Mitglied im Verein zur Gemeinwohl-Ökonomie. Ein Unternehmen ist aus dem Verein ausgetreten, da es Kritik am Geschäftsmodell als unpassend empfindet. Eine weitere Person hat den Prozess der Bilanzerstellung abgebrochen. Sowohl in der Literatur als auch in den durchgeführten Interviews wurde von einem höheren Werteverständnis der Unternehmer*innen gesprochen, das nicht von allen als positiv erachtet wird. Darauf soll an dieser Stelle nochmals eingegangen werden. Kyn (2021) ordnet die Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz bestehenden betriebswirtschaftlichen Diskursen zu. Dabei wird von „radikalen Änderungen“ gesprochen und meint Themen, wie eine Gewinnverwendung für Mitarbeitende oder die Gewährung von zinslosen Darlehen an Marktbegleitende (Kny 2021). Auch die Abschaffung des Wettbewerbs und der Ersatz durch Kooperation wird kritisch gesehen (Schmidtpeter 2013, Tacke 2014, Ulrich 2019). Dabei gerät Felber selbst als Initiator der Gemeinwohl-Ökonomie in den Fokus der Kritik, sogar von einer „Gemeinwohl-Diktatur“ wird gesprochen (Schmidtpeter 2013). Felber sieht Kooperationen aus einem anderen Blickwinkel, die auf das erhöhte Werteverständnis zurückzuführen sind. Deshalb sollen u. a. Finanzierungen an Marktbegleitende gewährt

werden, da Gemeinwohl-Ökonomie-Unternehmen von vornherein andere Grundlagen haben, die auf gelingenden Beziehungen basieren (Felber 2018, VfGWÖ 2022). An dieser Stelle stimmen die Literatur und die Meinungen der befragten Personen überein: Die Gemeinwohl-Ökonomie wird es schwer haben, Anhänger*innen zu finden, die eben nicht in allen Bereichen diesen Werteverständnissen folgen.

Der Aufwand, der für die Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz anfällt und der daraus resultierende Nutzen muss differenziert betrachtet werden. Zwar wird in der Literatur u. a. von Hofielen (2017) sowie Wiefek und Heinitz (2019) beschreiben, dass der Aufwand gegenüber anderen CSR-Instrumenten geringer ist, jedoch wird der Aufwand durch Dujmovits und Sturn (2019) als Problem angesehen. Dieser Argumentation kann durch die Ergebnisse der Interview-Studie gefolgt werden.

Dem enormen Zeit- und Personalaufwand steht die Frage nach dem Mehrwert, dem Reputationsgewinn, einer besseren Aufmerksamkeit oder im Allgemeinen die Frage nach dem Nutzen gegenüber. Gemeint sind damit die nach Felber (2018) und VfGWÖ (2022) erhofften und angestrebten Vergünstigungen in Form von Steuerentlastungen, die Bevorzugung bei öffentlichen Auftraggebenden oder Subventionen bspw. für Entwicklungsleistungen. Die vorherrschende Meinung in der Literatur ist, dass sich diese Änderungen derzeit nicht im gewünschten Umfang umsetzen lassen (Ulrich 2019). Neben den Konkretisierungsproblemen sind die Operationalisierungsprobleme als Kritikpunkte der Gemeinwohl-Bilanz zu nennen (Meynhardt und Fröhlich 2017). Weiterhin besteht das Risiko, den Unternehmen weitere bürokratische Hürden aufzuerlegen (B3.1, siehe Interview mit B3.1). Es wird zudem auf die Auslegungs- und Legitimationsdefizite nach Meynhardt et al. (2019) verwiesen. Eine Honorierung für die freiwillige Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz kann durch ihre Eigenschaft als Siegel bzw. Zertifikat nach Ludin und Wellbrock (2021) angesehen werden.

Wie durch die qualitative Inhaltsanalyse gezeigt wurde, sprechen sich die Unternehmer*innen, die bisher noch keine Erfahrung mit der Gemeinwohl-Ökonomie vorweisen können, dafür aus, eine Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen, sofern die Erstellung an die beschriebenen Steuerersparnisse und Bevorzugungen geknüpft ist. Dies veranlasst den Forscher aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse die dritte Hypothese aufzustellen:

H3: Je höher der finanzielle Nutzen ausfällt, desto geringer sind die Hürden für eine Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz.

7.3 Geschäftsmodellentwicklung zur mehr Suffizienz in Phasen

Wie sich in den Untersuchungen gezeigt hat, haben die befragten Unternehmen eine unterschiedliche Vorstellung von Nachhaltigkeit und Suffizienz. Anhand der Zuordnung der Antworten nach Sachs 4E's (1993) konnte das Thema Genügsamkeit als Punkt mit der höchsten Übereinstimmung identifiziert werden. Es zeigt sich, dass die Regionalität ein wesentlicher Faktor ist. Das Grundverständnis von Suffizienz ist bei den befragten Personen unterschiedlich ausgeprägt. Dies zeigt sich u. a. darin, dass die Gemeinwohl-Ökonomie-Unternehmen in der Abfallpyramide höher eingeordnet werden können als die Unternehmen ohne entsprechende Erfahrung. Wie Bocken und Short (2016) aufgezeigt haben, lassen sich durchaus suffizienzbasierte Geschäftsmodelle auf unterschiedlichen Ebenen der Entsorgungspyramide etablieren. Hierbei werden Schnittmengen zu Latouche's „Circle of 8 R's“ (2009) deutlich.

Im Zuge der Interview-Studie wurden die Sufficiency Business Model Innovation nach Bocken und Short (2016) um umzusetzende interne Maßnahmen und Kennzahlen aus dem Controlling ergänzt. Weiterhin wurden Produkte und Dienstleistungen, die in der Gemeinwohl-Ökonomie bzw. nach VfGWÖ (2017) als suffizienzfördernd gelten, in Geschäftsmodelle übersetzt und ein Chancen- und Risiko-Profil für die drei Kernelemente nach Richardson (2008) erstellt. Dabei wurde anhand der Literatur und der durchgeführten Inhaltsanalyse festgestellt, dass sich die drei Nachhaltigkeitsstrategien (Effizienz, Konsistenz und Suffizienz) nicht immer klar voneinander trennen lassen.

Inwieweit Suffizienz in den Geschäftsmodellen von Vorteil ist, ergibt sich durch die Produkte und die Märkte, in denen das Unternehmen tätig ist. Besonders die Unternehmen, die auf eine starke Energieeffizienz ausgerichtet sind (bspw. U3, U7) sehen die Suffizienz in ihren Bereichen eher kritisch. Ein Unternehmen sollte nicht aufhören, weiterhin Effizienzsteigerungen in den Produkten und deren Entwicklung zu erzielen. Nicht zu vernachlässigen sind dabei die Rebound-Effekte, die sich durch diese Effizienzsteigerungen ergeben (Schneidewind und Palzkill 2012). Jedoch werden diese auch in der Literatur und Praxis nicht ausschließlich negativ betrachtet (Olliges et al. 2020, B3.2, siehe Interview mit B3.2).

Im beschriebenen Beispiel des LED-Licht-Unternehmens (U3) ist es bereits möglich, dass Licht dort bedarfsgerecht eingesetzt werden kann, wo Mitarbeitende Sehaufgaben erfüllen müssen, bspw. im Lager. Durch intelligente Steuerungstechnik, Sensorik und die Verbindung mit Künstlicher Intelligenz können Wege ausgeleuchtet werden, ohne die komplette Aktionsfläche zu beleuchten (B3.2, siehe Interview mit B3.2). Suffizienzbasierte Inhalte sind wichtige Faktoren, Stoffkreisläufe zu schließen und eine Kreislaufwirtschaft zu fördern

(Wilts und von Gries 2015, Bocken 2020). Wie die Ergebnisse zeigen, ist mit einem geänderten Produkt-Design und dem Einsatz alternativer Rohstoffe eine Verlängerung der Produktlebensdauer denkbar. Die Diskussion um den richtigen Zeitpunkt einer Verlängerung der Produktlebensdauer kann jedoch nicht abschließend geführt werden, da dies jeweils eine Einzelfallbetrachtung darstellt und durch die voranschreitende technologische Entwicklung beeinflusst wird (B3.2, siehe Interview mit B3.2).

Zudem gelten die Verlängerung der Produktlebensdauer und die Eliminierung von eingebauten oder geplanten Obsoleszenzen als notwendige Schritte auf dem Weg zu einer Kreislaufwirtschaft (Bocken und Short 2016). Nach Bocken und Short (2020) beschreiben bisherige Kreislauf-Ansätze den Suffizienz-Ansatz nicht umfassend genug, da ein suffizienter Ansatz auf der Reduzierung der Nachfrage liegt. Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass ein suffizienter Ansatz den Ansatz der Kreislauffähigkeit beinhaltet und damit wird deutlich, weshalb keine klare Abgrenzung zu diversen Business Model Innovation und den Kernelementen möglich ist. Es bleibt abzuwarten, ob die Unternehmen aus eigenen Antrieben ein Bewusstsein für maßhaltigen Konsum und somit für suffizienzbasierte Geschäftsmodelle einnehmen werden oder ob diesbezüglich Druck von außen durch andere Unternehmen, Branchen, Nationen oder die Gesellschaft notwendig sein wird (Bocken und Short 2016, Ekardt 2016, Bocken und Short 2020).

Ein Ziel dieser Arbeit liegt in der Entwicklung eines geeigneten Phasenmodells zu mehr Suffizienz (und Gemeinwohl). Dazu werden die Grundlagen zur Geschäftsmodelltransformation aufgegriffen und mit den Erkenntnissen der durchgeführten Literatur-Recherche und der Interview-Studie ergänzt.

Die in der Literatur durch den Internationalen Controlling Verein (2011), Schaltegger et al. (2012) sowie Clinton und Whisnant (2019) genannten Phasenmodelle ähneln sich in ihren Strukturen. In der Literatur wird zudem durch Dyllick und Muff (2016) das sich in Transformation befindliche Geschäftsmodell durch das Werteverständnis der Gemeinwohl-Ökonomie klassifiziert. Dieses Werteverständnis tritt bei Unternehmer*innen mit suffizienzbasierten Geschäftsmodellen ebenfalls auf, wie es im Kapitel 7.1 der vorliegenden Arbeit erörtert wurde.

Bei der Betrachtung des Phasenmodells von Schaltegger et al. (2012) und dem Vergleich mit dem von Bocken und Short (2020), lassen sich gewisse Parallelen erkennen. Diese werden an dieser Stelle nochmals zusammengefasst. Nach Schaltegger et al. (2012) beziehen sich die Änderungen der Geschäftsmodellinhalte in den ersten beiden Transformationsstufen (**Business Model Adjustment** und **Business Model Adoption**) auf Anpassungen, die vorgenommen werden, um nicht hinter allgemeine Branchenstandards oder im

Benchmark-Vergleich hinter Marktbegleitende zu fallen. Die dritte Transformationsstufe lautet **Business Model Improvement** und bezieht sich auf Anpassungen, die die Wertschöpfung und die Werteerfassung betreffen; erst bei der Transformationsstufe (IV) **Business Model Redesign** werden komplette Änderungen der Geschäftsmodellinhalte, einschließlich die des Werteversprechens vorgenommen (Schaltegger et al. 2012). Hierbei ist nochmals auf die Grundlagen bzw. Kernelemente der Geschäftsmodelle von Richardson (2008), Osterwalder und Pigneur (2011) und Bocken et al. (2014) zu verweisen. Wie sich in den Untersuchungen gezeigt hat, sind die weitreichendsten Veränderungen für Geschäftsmodelle getrieben von Änderungen, die das Kernelement Leistungsversprechen betreffen. Dies wird durch den Forscher mit dem Fokus auf die Kund*innen begründet und durch die suffizienzfördernde Kommunikation in den Unternehmen nach Gossen und Frick (2018) und Heinrich und Müller-Christ (2021) unterstrichen.

Bocken und Short (2016) zeigen ein Modell des Paradigmenwechsels im Bereich der industriellen Nachhaltigkeit auf, welches Ähnlichkeiten zum eben Beschriebenen wiedererkennen lässt: In der Stufe (I) werden mithilfe von Methoden des **Lean Managements** Effizienzsteigerungen erzielt, während in Stufe (II) **Green & Clean Management** zusätzlich Emissionen reduziert und grüne Technologien eingesetzt werden; Stufe (III) beschreibt die Zunahme der **Kreislaufwirtschaft** und die Reduktion von Abfall in verschiedenen Formen, die sich durch ein Produkt-Redesign und eine höhere Recyclefähigkeit ergeben; der Fokus liegt hierbei auf Betrachtungen der kompletten Produktlebensdauer. Letztendlich wird in Stufe (IV) die **Suffizienz** betrachtet, wobei der Fokus auf einer gesellschaftlichen Konsumreduktion und auf Suffizienz ausgerichteter Geschäftsmodelle liegt (Bocken und Short 2020). Dies spricht die in der vorliegenden Arbeit beschriebenen Maßnahmen an.

Durch die Kombination beider Modelle ergibt sich zunächst ein Phasenmodell, welches die Hauptelemente von Schaltegger et al. (2012) und von Bocken und Short (2020) beinhaltet und um die Nachhaltigkeitsstrategien ergänz wurde. In nachfolgender Abbildung ist erkennbar, dass Effizienz im Bereich der Phasen (I) und (II) auftritt. Hierbei wird davon ausgegangen, dass die ersten Änderungen am Geschäftsmodell durch Lean sowie Green und Clean Management mit dem Ziel der Beibehaltung der Wettbewerbsfähigkeit herbeigeführt werden. Die Zunahme der Kreislauffähigkeit betrifft in nachfolgendem Modell die Wertschöpfung. Sofern suffizienbasierte Inhalte aufgenommen werden, wird das von Richardson (2008) und Osterwalder und Pigneur (2011) beschriebene Kernelement Leistungsversprechen angesprochen. Die erwähnten suffizienzbasierten Inhalte stellen die Geschäftsmodelle nach Bocken und Short (2016) und die als suffizienzfördernd geltenden Produkte und

Dienstleitungen nach VfGWÖ (2017) dar, die im Zuge dieser Arbeit um die erforschten internen Maßnahmen ergänzt wurden. Die Maßnahmen dazu sind in der nachfolgenden Abbildung als schwarzer Pfeil dargestellt.

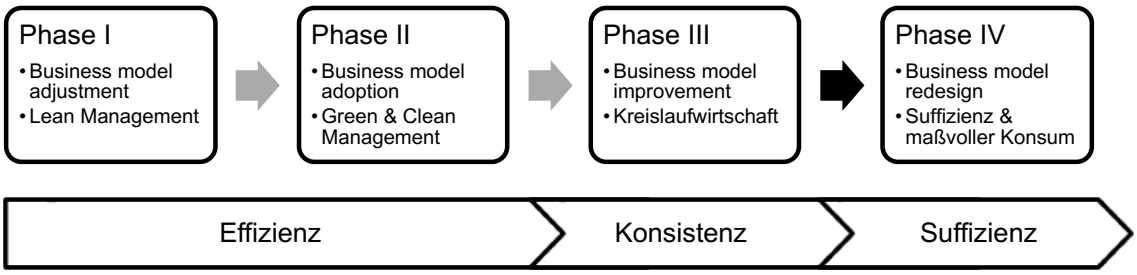


Abbildung 7-1: Geschäftsmodellentwicklung zu mehr Suffizienz in Phasen

Eigene Darstellung

Die Gemeinwohl-Ökonomie ermutigt zu einer effizienten, konsistenten und suffizienzfördernden Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen (VfGWÖ 2017). Es zeigt sich anhand der Literatur (u. a. Bocken und Short 2016, Griese et al. 2016, Bocken 2020) und der durchgeführten Interview-Studie, dass Suffizienz dabei die weitreichendsten Änderungen für ein Geschäftsmodell mit sich bringt, insbesondere die Tatsache, dass in jeder neuen Stufe die vorangegangenen Methoden ergänzt und nicht ersetzt werden (Bocken und Short 2020).

Da zudem die in dieser Arbeit untersuchten gemeinwohlorientierten Unternehmen in der Abfallypyramide höher angesiedelt sind, veranlasst das den Forscher zur Aufstellung der vierten Hypothese.

H4: Je suffizienzorientierter ein Unternehmen agiert, desto geringer sind die ökologischen Auswirkungen seiner Produkte und Dienstleistungen.

Die Gesamtdiskussion soll sich der Transformation des Geschäftsmodells zu einem höheren Nachhaltigkeitslevel im Sinne von Suffizienz und Gemeinwohl widmen. Im folgenden Abschnitt wird der Blick auf die Transformationstreiber und die Barrieren gerichtet, die die Entwicklung fördern oder behindern.

7.4 Transformationstreiber und Barrieren

Die Digitalisierung gilt im Allgemeinen als Treiber der Geschäftsmodelltransformation (Parida et al. 2019). Auch anhand der vorliegenden Interview-Studie wird deutlich, dass die zunehmende Digitalisierung weitreichende Folgen für Unternehmen und Geschäftsmodelle mit sich bringt und diese Veränderungen alle drei Kernelemente (Leistungsversprechen, Wertschöpfung und Werterfassung) nach Richardson (2008) betreffen.

Durch Big Data, Künstliche Intelligenz und andere Maßnahmen, die unter den Bereich der Digitalisierung fallen, können Unternehmen leichtere Zugänge zu neuen Käufer*innenschichten und Märkten erschließen (B8, siehe Interview mit B8). Die Vorteile der Digitalisierung zeigen sich insbesondere bei der Entstehung von Plattformen oder Angeboten, die der Sharing-Economy zugeordnet werden können (Heimel und Krams 2021, Kopatz 2021). Jedoch werden durch die Interview-Studie auch digitale Maßnahmen als Herausforderungen gesehen, ein bestehendes Geschäftsmodell in ein suffizienzförderndes zu entwickeln. Es zeigt sich, dass die internen Prozesse, insbesondere im Kernelement Wertschöpfung von Bedeutung sind. Genannt werden dabei die Pay-Per-Use-Modelle, eine Form von Produkt-Service-Systemen nach Tukker (2004).

Unternehmen können die Vorteile im Bereich des Leistungsversprechen für sich nutzen, indem sie durch die Digitalisierung mehr Transparenz über die Bedürfnisse der Kund*innen erfahren (B8, siehe Interview mit B8). Dazu werden Kooperationen zu neuen Handelspartner*innen möglich und notwendig. Die von der Gemeinwohl-Ökonomie forcierten Kooperationen mit Mitunternehmen nach Felber (2018) können an dieser Stelle ihre unterstützende Wirkung entfalten. Zudem lassen sich gemäß der Interview-Studie durch den Einsatz digitaler Technologien Einsparungen erzielen. Dabei wird auf das Licht-Unternehmen U3 verwiesen, bei dem die Beleuchtung bedarfsgerecht eingesetzt wird. Weiterhin ist es möglich, mit der gewonnenen Transparenz, Handlungsempfehlungen für einen maßvollen Konsum abzuleiten und somit Ressourcen zu schonen (B14, siehe Interview mit B14).

Im Bereich der Werteerfassung wird bei suffizienzorientierten Geschäftsmodellen von der Möglichkeit der Entstehung neuer Einkommensformen gesprochen (Bocken und Short 2016, Heinrich und Müller-Christ 2021). Durch die Interview-Studie kann geschlussfolgert werden, dass neue Einkommensformen zudem mit der Entstehung neuer Kennzahlen verbunden sind. Zu nennen sind hierbei Abo-Modelle, Kennzahlen von Google-Adds wie „Cost per Click“ oder Provisionsabrechnungen für neue digitale Vertriebspartner*innen. Gleichwohl muss hierbei festgehalten werden, dass Provisionen für Überkonsum sowohl von der Gemeinwohl-Ökonomie (Felber 2018) und in den befragten gemeinwohlorientierten Unternehmen (U16, U18) als auch in der Literatur im Bereich der Suffizienz (Bocken und Short

2016) kritisch gesehen wird. Die in der Literatur von Arnold und Fischer (2019) beschriebenen Rebound-Effekte, die mit der Digitalisierung einhergehen und mit Konsumsteigerungen verbunden sind, stellen dabei das nächste Risiko dar. Die Rebound-Effekte wurden bereits im vorangegangenen Abschnitt diskutiert.

Dennoch werden die Potenziale und Chancen, die sich durch eine Implementierung von Suffizienz in den Geschäftsmodellen ergeben, als durchaus positiv gesehen, auch von Unternehmen, die bislang noch keine Erfahrung mit der Gemeinwohl-Ökonomie vorweisen können. Die Möglichkeit der Entstehung neuer Einkommensformen, verbunden mit einem für die Konsumierenden vorteilhafteren Leistungsversprechen und die Anpassung der internen Prozesse in der Wertschöpfung durch den Einsatz digitaler Technologien, selbst im Bereich des Premium-Pricings (Hinterhuber und Liozu 2018), veranlasst den Forscher zur Aufstellung der nächsten Hypothese.

H5: Je höher der Digitalisierungsgrad im Unternehmen ausfällt, desto stärker ist die Wirkung als Treiber bei der Transformation des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz.

Ein weiterer wichtiger Faktor bei einer Transformation des Geschäftsmodells ist die Logistik und die daraus resultierenden Logistikkosten. Wie sich in den Untersuchungen gezeigt hat, sind nicht alle klassischen Geschäftsmodelle für jede Suffiicieny Business Model Innovation nach Bocken und Short (2016) geeignet. Nicht alle Produkte lassen sich sharen. Pay-Per-Use-Modelle stellen bei gewissen Produkten keinen Mehrwert dar, bspw. bei Baugruppen, die in andere Produkte eingearbeitet werden (B7, siehe Interview mit B7). Eine Transformation des Geschäftsmodells in diese Richtung ist in diesem Fall nicht zielführend.

Durch die Interview-Studie konnte festgestellt werden, dass bei den nach dem VfGWÖ (2017) als suffizienzfördernd geltenden Design der Produkte und Dienstleistungen sowohl bei der Nutzungsverlängerung der Produkte, der einfacheren Reparierbarkeit und einer besseren Recyclefähigkeit als auch insbesondere bei dem Tauschen und Teilen von Produkten die logistischen Maßnahmen als Herausforderungen angesehen werden. Dies spiegelt sich auch in den internen Handlungen und den daraus abgeleiteten Kennzahlen wider.

Zudem stehen eine regionale Beschaffung und ein regional ausgerichteter Vertrieb im Zusammenhang mit niedrigen Transportwegen und entsprechend geringen Logistikkosten (Sachs 1993, Schneidewind und Palzkill 2012). Dies kann im Zuge der Interview-Studie von U16 bestätigt werden, da das Unternehmen ausschließlich regional tätig ist und auf eine überregional vertriebliche Tätigkeit verzichtet. Es muss berücksichtigt werden, inwiefern die Verankerung von Suffizienz in einem global tätigen Unternehmen möglich ist. Insbesondere

U17 ist im Bereich der Beschaffung auf einen überregionalen Anbau von Gewürzen und Tees angewiesen, um das Geschäftsmodell betreiben zu können und spricht von einer „globalen Regionalität“ (siehe Interview mit B17).

Ein Produkt physisch von einem an einen anderen Ort zu bringen, ist im betriebswirtschaftlichen Sinne mit Aufwand verbunden. Um diese Barrieren zu lösen, sind kreative und betriebswirtschaftlich fundierte Lösungen notwendig. Diese Lösungen können unter anderem darin bestehen, den Transportweg durch die Konsumierenden selbst überwinden zu lassen (B15, siehe Interview mit 15). Dabei ist es von Bedeutung, ob das Unternehmen im gewerblichen Bereich oder im Endkund*innengeschäft tätig ist. Herauszustellen ist das Verpackungsunternehmern U5. Hierbei ist ein hoher Grad an Kreislauffähigkeit gegeben und die dazu notwendigen logistischen Maßnahmen wurden umgesetzt.

Einzelfallbetrachtungen sind daher immer notwendig und ergeben sich durch die Branchen, in denen das Unternehmen tätig ist. Aufgrund dieser Erkenntnisse wird folgende Hypothese aufgestellt:

H6: Je höher die Logistikkosten ausfallen, desto höher ist die Wirkung als Barriere bei der Transformation des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz.

Die in den Untersuchungen identifizierten Barrieren bei einer Transformation des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz liegen neben den logistischen Herausforderungen in einer fehlenden Akzeptanz oder einer noch nicht bestehenden Bereitschaft am Markt, diese neuen suffizienzorientierten Konzepte zu akzeptieren. Dies spiegelt sich zudem in der Literatur wider, denn nicht zu vernachlässigen ist die Akzeptanz der Konsumierenden u. a. für recycelte Produkte (Calvo-Porral und Lévy-Mangin 2020). Weiterhin zeigt sich, dass die Literatur (Bocken und Short 2016, Clinton und Whisnant 2019) und die Erkenntnisse der Interview-Studie übereinstimmen: Große Unternehmen zeigen weniger Bereitschaft, ihre Strategien hinsichtlich des maßvollen Konsums zu überdenken. B7 beschreibt, dass insbesondere Kund*innen, die als große Unternehmen gelten, zwar Nachhaltigkeitsaspekte bei der Angebotsabgabe verlangen, jedoch die Auftragsvergabe aufgrund finanzieller Entscheidungsgrößen getroffen wird (siehe Interview mit B7). Unternehmerische Veränderungen umzusetzen, bedarf einer Betrachtung der Akzeptanz und der Bereitschaft am Markt seitens der Konsumierenden: “Es muss ja nun irgendwie gemeinsam wachsen“ (B3.1, siehe Interview mit B3, Pos. 772). Dabei werden politische und gesellschaftliche Veränderungen notwendig (B6, siehe Interview mit B6).

Die Interview-Studie zeigt, dass sowohl die Akzeptanz am Markt als auch die der Mitarbeitenden von Bedeutung ist, wobei Schulungsmaßnahmen als Mittel zur Umsetzung genannt

werden. Einen wesentlichen Mehrwert können zudem Marktrecherchen und Kund*innen-Befragungen sein, um auf die nachhaltigen Bedürfnisse reagieren zu können (B8, siehe Interview mit B8). Die befragten Personen gaben zusätzlich an, dass Schulungen von Kund*innen hilfreiche Unterstützung bieten und ebenso notwendig sind.

Entscheidet sich ein Unternehmen dazu, seine Kund*innen zu maßvoller Nutzung zu ermutigen, erfolgt dies über die Kommunikation (Heinrich und Müller-Christ 2021). Wie in der Literatur durch Gossen und Frick (2018) beschrieben wird, kann sich eine suffizienzfördernde Kommunikation positiv auf das Image des Unternehmens auswirken. Anhand der Interview-Studie zeigt sich, dass die Kommunikation zu maßvollem Konsum über die Produkteigenschaften oder über das Leistungsversprechen stattfindet. Hierbei ist mit Blick auf die Literatur erkennbar, dass die gezeigten Maßnahmen im Wesentlichen auf die Änderung des Geschäftsmodellinhaltes Leistungsversprechen bzw. Value Proposition abzielen (Bocken et al. 2014, Bocken und Short 2016, Kirsch und Steinmeier 2021).

Das Thema Greenwashing wurde ebenfalls von den befragen Personen erörtert. Die Botschaft „Tue Gutes und berichte darüber“ steht im Vordergrund des unternehmerischen Handelns der untersuchten gemeinwohlorientierten Unternehmen. Kritisch hingegen wird Greenwashing gesehen, denn selbst Messinstrumente wie die Gemeinwohl-Bilanz sind anfällig für absichtliche Verzerrungen (Dujmovits und Sturn 2019, B3.1, siehe Interview mit B3.1). Die Gemeinwohl-Bilanz kann als Marketing-Instrument verwendet werden. Siegel gelten als Qualitätskriterium (Ludin und Wellbrock 2021), da die Verbraucher*innen somit transparentere Kauf- und Konsumentscheidungen treffen können (Giesenbauer und Müller-Christ 2018, Mischkowski et al. 2018). Jedoch wird als problematisch die hohe Anzahl an verschiedenen Labeln und Siegeln betrachtet und die daraus resultierende Undurchsichtigkeit (B2, siehe Interview mit B2). Hierbei muss die in der Literatur (u. a. Heidbrink et al. 2018b, Felber 2018) und in der Interview-Studie genannte Ganzheitlichkeit der Gemeinwohl-Bilanz positiv bewertet werden. Als praktischer Impact kann die mittels Interview-Studie abgeleitete Handlungsempfehlung einen Mehrwert für Unternehmer*innen bieten. Die Kommunikation zu maßvoller Nutzung kann nach B14 in den drei Stufen Aufklärung, Motivation und Appell vorgenommen werden (siehe Interview mit B14). Die dazugehörigen Botschaften sind in nachfolgender Abbildung dargestellt.

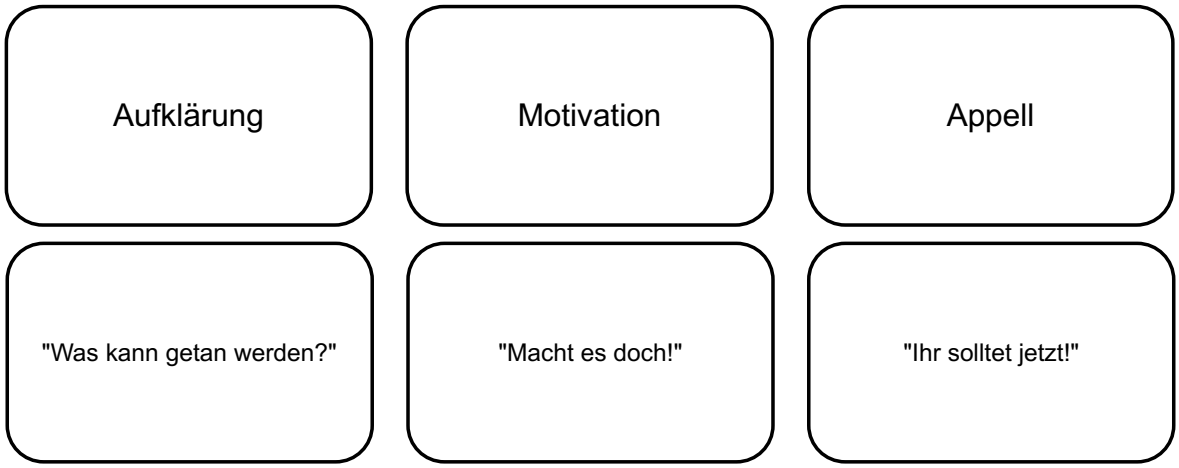


Abbildung 7-2: Handlungsempfehlung zur Kommunikation zu maßvollem Konsum
Eigene Darstellung

In der unternehmerischen Praxis sind Einzelfallbetrachtungen notwendig, um zu entscheiden, wie ein Unternehmen mit seinen Kund*innen kommuniziert. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse kann festgestellt werden, dass eine suffizienzfördernde Kommunikation bei der Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle als hilfreich angesehen wird. Herauszustellen ist dabei das Unternehmen U11, welches bewusst suffizienzbasierte Inhalte in die Kommunikation aufnimmt (siehe Interview mit B11).

Die gezeigten Maßnahmen, die Schulungen für Mitarbeitende und Kund*innen sowie die Handlungsempfehlungen können die Akzeptanz der Verbraucher*innen erhöhen. Da diese Barrieren zunächst jedoch bestehen, führt das zur Aufstellung der nächsten Hypothese:

H7: Je niedriger die Akzeptanz am Markt zu maßvollem Konsum ausfällt, desto höher ist die Wirkung als Barriere bei der Transformation des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz.

Nach Osterwalder und Pigneur (2011) treibt die Strategie des Unternehmens das Geschäftsmodell an. Ein Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf dem Geschäftsmodell und seiner Entwicklung zu einem höheren Nachhaltigkeitslevel und Suffizienz.

Wie sich durch die Interview-Studie zeigt, liegen hohe Potenziale, jedoch auch enorme Herausforderungen in der Erschließung neuer oder bestehender Märkte mit neuen oder bestehenden Kund*innen. Dies lässt sich nach den befragten Personen durch Markt-Feld-Strategien umsetzen, auch wenn dies so nicht explizit genannt wurde, aber dennoch eben dieses meint. In den Wirtschaftswissenschaften ist das Konzept als Produkt-Markt- oder als nach seinem Entwickler benannte Ansoff-Matrix bekannt (Ansoff 1965).

Im Allgemeinen wird dieses Tool als strategisches Werkzeug eingesetzt, insbesondere um Wachstumsstrategien zu definieren (Ansoff 1965). Dabei werden in einer Matrix die Strategien in bestehende und neue Märkte sowie in bestehende und neue Kundschaft eingeordnet, wodurch sich vier Markt-Feld-Strategien ableiten lassen: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation (Ansoff 1965).

	Bestehende Produkte	**Neue Produkte**
Bestehende Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

Tabelle 7-1: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (1965)

Die Marktdurchdringung stellt für die Unternehmen das geringste Risiko dar, da mit bestehenden Kund*innen in bestehenden Märkten weitere Marktanteile durch Absatzerhöhungen erzielt werden können (Ansoff 1965). Die Strategie der Produktentwicklung ist geprägt von Innovationen und zusätzlichen Produktvarianten, während bei der Marktentwicklung die Unternehmen versuchen, die Zielgruppen durch neue Marktsegmente zu erhöhen (Ansoff 1965). Das höchste Risiko birgt die Diversifikation, wobei nicht nur neue Produkte entwickelt, sondern auch neue Märkte gleichzeitig erschlossen werden (Ansoff 1965). Als Mittel zur Identifikation von Wachstumsstrategien steht die Ansoff-Matrix zunächst im Widerspruch zu den gängigen Konzepten aus dem Bereich der Suffizienz, da nach Linz (2004) und Behrendt et al. (2018) hierbei Nachfragereduzierungen erzielt werden sollen.

Die mittels Interview-Studie untersuchten Maßnahmen zur Verankerung von Sufficiency Business Model Innovation nach Bocken und Short (2016) betreffen die Kreislauffähigkeit, die Verlängerung der Produktlebensdauer, der Aufbau von Second-Hand-Märkten, und die gemeinsame Nutzung (Sharing-Economy). Das Premium-Pricing wurde ebenfalls erwähnt, wobei die von Bocken und Short (2016) ermittelte Business Model Innovation Vergütungsleistungen bei Nachfragereduzierungen in der vorliegenden Interview-Studie durch die Teilnehmenden keine Beachtung findet.

Der Aufbau von Second-Hand-Märkten wird in der Ansoff-Matrix durch den Forscher den Bereichen „Marktdurchdringung“ und „Marktentwicklung“ zugeordnet, da bestehende Produkte auf bestehenden und neuen Märkten abgesetzt werden sollen. Wie sich in den Untersuchungen gezeigt hat, sehen die Unternehmer*innen große Risiken, bei einer radikalen Änderung der Geschäftsmodelle. Die größte Gefahr besteht demnach darin, Umsatzeinbu-

ßen und Gewinneinbrüche zur verzeichnen, wenn sich von der Stammkundschaft abgewandt wird. Daher ist es ratsam, den Zweitmarkt parallel zu bearbeiten und das ursprüngliche Kerngeschäft Step-by-Step zu reduzieren. Dabei gehen die Literatur (Thomas 2003) mit den Erkenntnissen der Untersuchungen durch den Forscher einher (B2, siehe Interview mit B2). Die Implementierung eines Zweitmarktes kann dabei mit der Verlängerung der Produktlebensdauer einhergehen (Hristova 2019). Auch das Premium-Pricing wird durch den Forscher den beiden genannten Strategien zugeordnet.

Ebenso die „Produktentwicklung“ nach der Ansoff-Matrix ist nach B5 ein gangbarer Weg: Sofern individuelle maßgeschneiderte Verpackungen benutzt werden, lassen sich für das herstellende Unternehmen und die Konsumierenden beidseitig Einsparungen erzielen, die gegenseitig geteilt werden können (siehe Interview mit B5).

Es empfiehlt sich, die Eröffnung neuer Geschäftsfelder über die Erschließung neuer Märkte parallel mit bestehenden Kund*innen oder mit neuen Kund*innen auf bestehenden Märkten vorzunehmen. Auch wenn diese Instrumente in der Literatur den Wachstumsstrategien zugeordnet werden (Ansoff 1965), sollten die Unternehmen diese Instrumente nutzen, um Suffizienz parallel zum bestehenden Geschäftsmodell zu implementieren. Dazu zählen die in den Untersuchungen erwähnten Second-Hand-Märkte, angebotene Service- und Reparaturleistungen sowie die Sharing-Modelle, die u. a. über Pay-Per-Use (Tukker 2004) abgerechnet werden können. Diese Empfehlung ergibt sich durch die Angst der befragten Unternehmer*innen, bestehende Käuferschichten zu vernachlässigen.

Aus unternehmerischer Sicht kann die Anwendung von Markt-Feld-Strategien empfohlen werden, um aus den Umsätzen und Erträgen des Kerngeschäftes neue Geschäftsfelder parallel zu erschließen und die suffizienzfördernden Maßnahmen schrittweise zu forcieren. Damit kann die achte Hypothese aus dem durchgeführten Literatur-Review und der Interview-Studie abgeleitet werden.

H8: Je breiter die Markt-Feld-Strategie im Unternehmen ausgerichtet ist, desto stärker ist die Wirkung als Treiber bei der Transformation des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz.

7.5 Transformationsmodell und praktische Implikationen

Die gewonnen Erkenntnisse veranlassen den Forscher zur Entwicklung eines Phasenmodells, welches die Transformation des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz durch eine Gemeinwohl-Orientierung abbildet und damit die übergeordnete Forschungsfrage beantwortet.

Zwar handelt diese Arbeit von maßvollem Konsum und von Nachfragereduzierungen, jedoch gaben die Unternehmer*innen an, neue Geschäftsfelder durch die Wachstumsstrategien zu erschließen. Diese in der wissenschaftlichen Theorie und Praxis anerkannten Markt-Feld-Strategien sind unter dem Begriff der Ansoff-Matrix bekannt (Ansoff 1965). Dazu sind oftmals keine radikalen Änderungen des bestehenden Geschäftsmodells notwendig, sondern es reichen dabei auch kleine Veränderungen in einzelnen Schritten, die große Wirkung erzielen können (Bocken und Short 2020). Um dies zu unterstützen, wird ein Phasenmodell unter Anwendung der Modelle von Schaltegger et al. (2012) sowie von Bocken und Short (2020) erstellt, dass die Wirkung einer Verankerung von Suffizienz aufzeigt. Nachdem effizienzfördernde und konsistenzfördernde Maßnahmen in den Phasen (I) bis (III) notwendig sind, die sich jedoch mehr auf die Wertschöpfung und die Werteerfassung beziehen, finden die weitreichenden Veränderungen zwischen Phase (III) und (IV) durch den Fokus auf das Leistungsversprechen in Form von suffizienzfördernden Maßnahmen statt.

Veränderungen durch eine Implementierung suffizienzfördernder sowie sozial-ökologischer Maßnahmen werden in allen drei Teilbereichen eines Geschäftsmodells festgestellt. Es zeigt sich, dass die Transformation des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz stark vom Leistungsversprechen getrieben wird und die erörterten Maßnahmen auf die anderen Bereiche Wertschöpfung und damit auch auf die Werteerfassung übergreifen: Im Bereich des Leistungsversprechens wurden u. a. Produkte ausgelistet, die nach den Kriterien der Gemeinwohl-Bilanz nicht das Gemeinwohl fördern (B15, siehe Interview mit B15). Die Potenziale, die sich für die Wertschöpfung im Geschäftsmodell ergeben können, liegen in der ganzheitlichen Betrachtung von Liefer- und Produktionsketten oder der Ausnutzung von Reparaturmöglichkeiten und Service-Angeboten, was wiederum neue Einnahmequellen eröffnet (B10, siehe Interview mit B10).

Meynhardt und Fröhlich (2017) zeigen den sozialen und ökologischen Nutzen der Gemeinwohl-Bilanz auf. Die Erkenntnisse werden durch den Forscher im Zuge der vorliegenden Arbeit den Geschäftsmodell-Kernelementen nach Richardson (2008) zugeordnet und die Auswirkungen einer Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz auf Geschäftsmodelle beschrieben. Die dazu notwendigen Maßnahmen, die Unternehmer*innen ergreifen müssen, um ein bestehendes Geschäftsmodell zu einem gemeinwohlorientierten und suffizienzbasierten Geschäftsmodell zu transformieren, wurde im Zuge der Interview-Studie aufgezeigt. Zudem konnte durch den Forscher ein Chancen-Risiko-Profil erstellt werden, welches sich durch die Implementierung einer nach dem VfGWÖ (2017) als suffizienzfördernd geltenden Produkt-Gestaltung ergibt.

Die durch die Untersuchungen identifizierten Treiber der Transformation des Geschäftsmodells zu mehr Suffizienz lauten breite Markt-Feld-Strategien, insbesondere die Aufnahme

eines Angebotes von Serviceleistungen (u. a. Tukker 2004, Han et al. 2020) und die Digitalisierung. Derzeit werden durch die Gemeinwohl-Bilanz Vergangenheitswerte für abgeschlossene Betrachtungszeiträume gemessen (VfGWÖ 2017). Im Zuge der Digitalisierung wird es möglich sein, tagesaktuell zu agieren, statt zu reagieren und die Vielzahl an Kennzahlen und Indikatoren für die Unternehmenssteuerung mithilfe einer Balanced Scorecard, wie von Gehra und Schmidt (2020) beschrieben, vorzunehmen. Dass durch eine Suffizienzorientierung regionale (Sachs 1993) und leichter verwertbare Rohstoffe (Linz 2004) eingesetzt werden, kann als positiv bezeichnet werden und wird im Zuge der Interview-Studie von den befragten Personen bekräftigt. Dies geschieht in den Unternehmen, indem das eingesetzte Material in der Wertschöpfung angepasst wird (Potting et al. 2017). Dadurch ergeben sich höhere Produktlebensdauern sowie eine bessere Reparierbarkeit sowie die Tatsache, dass einige Produkte besser recycelt werden können (Bocken und Short 2020). Die größten Barrieren ergeben sich aus einer noch nicht bestehenden Marktakzeptanz für neue Konzepte und den Hürden, die sich im logistischen Bereich wiederfinden.

Es muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Unternehmen der Gemeinwohl-Ökonomie alle drei Ziele der Tripple-Bottom-Line verfolgen (Heidbrink et al. 2018c). Sozial-ökologisches Engagement kann jedoch aus Existenzsicherungsgründen in den Hintergrund geraten (Wiefek und Heinitz 2019). Die befragten Unternehmer*innen aus der Interview-Studie gaben ebenfalls unterschiedliche Standpunkte zur Gewinnerzielung und zum Unternehmenswachstum an. Während sich die einen gegen weiteres Wachstum entschieden haben, indem sie auf überregionale Absätze verzichten (U16) oder Produkte aufgrund der gewonnenen Transparenz durch den Bilanzierungsprozess aus dem Sortiment nahmen (U15), beschreiben andere gemeinwohlbilanzierende Unternehmen, dass Wachstum von Unternehmen eine Berechtigung hat (U17). Dies wird begründet, durch den Ersatz konventioneller Produkte durch nachhaltige (biologische) Alternativen.

Die nachstehende Abbildung zeigt das Phasenmodell der Transformation des Geschäftsmodells durch eine Gemeinwohlorientierung.

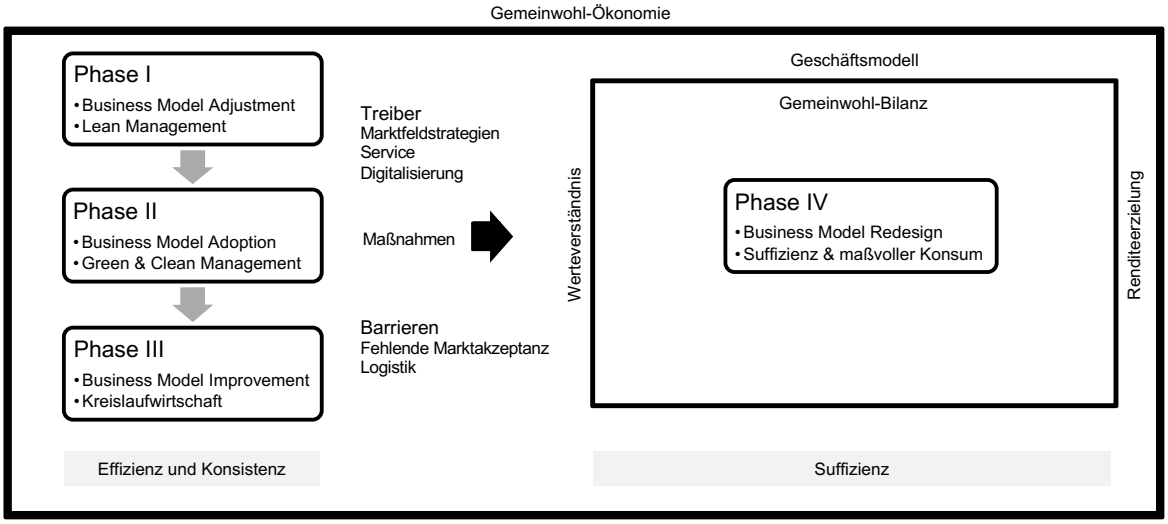


Abbildung 7-3: Phasenmodell der Transformation des Geschäftsmodells durch eine Gemeinwohlorientierung
Eigene Darstellung

Nachdem Suffizienz und maßvoller Konsum zunächst auf eine Nachfragereduzierung einwirken (Bocken und Short 2016, Griese et al. 2016), ist zunächst davon auszugehen, dass Unternehmer*innen suffizienzbasierter Geschäftsmodelle aufgrund ihrer gemeinwohlorientierten Werteverständnisse (Wiefek und Heinitz 2019) geringere Gewinnerzielungsabsichten verfolgen. Dabei kann folgende Hypothese aufgestellt werden:

H9: Je suffizienzorientierter ein Unternehmen agiert, desto geringer sind seine Gewinnerzielungsabsichten.

Die Gemeinwohl-Bilanz und ihre Arbeitshandbücher gem. VfGWÖ (2017) geben Hinweise zu einer suffizienzfördernden Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen, sodass die befragten Personen Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Geschäftsmodelle sehen. Die Verknüpfung mit den nach Felber (2018) und dem VfGWÖ (2022) genannten steuerlichen Vorteilen und Bevorzugungen kann dafür sorgen, dass nachhaltigere Produkte günstiger im Vergleich zu nicht nachhaltigen Produkten werden und sich die relative Preisstruktur der Produkte und Dienstleistungen ändert (B6, siehe Interview mit B6). Somit wird auch für Unternehmen, deren Fokus auf Nachhaltigkeit derzeit begrenzt ist, das Soziale und Ökologische zum strategischen Kalkül, um ein Geschäftsmodell aufrecht zu erhalten und die Unternehmer*innen bekommen weiterhin einen Anreiz, unternehmerische Risiken einzugehen, die in Form von Renditen entlohnt werden.

Mit gemeinwohlorientierten Geschäftsmodellen besteht die Möglichkeit für die Unternehmer*innen, Renditen zu erzielen (Heidbrink et al. 2018c, Sanchis et al. 2018, Wiefek und

Heinitz 2019). Fischer (2019) erörtert Business Cases for Sustainability nach Schaltegger et al. (2012) und stellt u. a. die Möglichkeit von Margen- und Reputationssteigerungen durch die Bilanzierung heraus. Ebenso die Entwicklung neuer Einkommensarten bei suffizienzfördernden Geschäftsmodellen wird in der Literatur positiv erwähnt (Bocken und Short 2016, Griese et al. 2016). Eine positive Beeinflussung bzw. Auswirkung auf das Geschäftsmodell ist durch die Gemeinwohl-Bilanz gegeben (Sanchis et al. 2018), sodass aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse und der dargelegten Forschung folgende Alternativ-Hypothese aufgestellt werden kann:

H10: Je gemeinwohlorientierter ein Unternehmen agiert, desto höher sind seine Gewinnerzielungsmöglichkeiten.

8 Limitation und Methodenkritik

Der vorliegenden Arbeit liegen zwei Methoden zu Grunde. Zunächst wurden die Auswirkungen der Gemeinwohl-Bilanz auf die Geschäftsmodellentwicklung mittels Literatur Review betrachtet. Die anschließende beschriebene qualitative Untersuchung in Form einer Interview-Studie beinhaltet im Rahmen dieser Arbeit 18 leitfadengestützte Interviews mit Expert*innen im Bereich der Unternehmensführung und im Bereich der Gemeinwohl-Bilanzierung.

Das vorliegende Literatur-Review wurde im Mai 2020 durchgeführt. Da bis zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Arbeit einige Monate vergangen sind, wurden die entsprechenden Datenbanken im Nachgang nochmals durchsucht und relevante Publikationen zusätzlich hinzugefügt. Wie bereits unter Kapitel 4.1 beschrieben, wurden auch die Publikationen berücksichtigt, die nicht in einem wissenschaftlichen Journal veröffentlicht worden sind. Dies ist damit zu begründen, dass die Gemeinwohl-Ökonomie eine noch relativ junge Bewegung ist und zunehmende Relevanz in den Wissenschaften findet. Dabei muss Ulrich (2019) zugestimmt werden, dass dies auf mit dem von Felber (2018) forcierten Bottom-up-Ansatz zu begründen ist: Die Veränderungen werden sich zunächst in der Praxis niederschlagen, um anschließend vermehrt in den Wirtschaftswissenschaften bearbeitet zu werden. Quantitative Methoden werden derzeit nur vereinzelt angewandt. Mit qualitativen Methoden werden breite Felder erforscht und Hypothesen generiert, bevor diese mithilfe statistisch qualitativer Methoden überprüft werden (Gläser und Laudel 2010, Hussy et al. 2013). Demnach werden künftig noch weitere qualitative Forschungsmethoden Anwendung finden.

Die Berücksichtigung eines Impact-Faktors und ein Ranking der wissenschaftlichen Journale ist an dieser Stelle somit nicht möglich gewesen, spielte jedoch für die Bearbeitung und Qualität der Ergebnisse keine weitere Rolle. Alle Suchergebnisse bzw. Publikationen wurden auf Ein- und Ausschlusskriterien geprüft. Eine Limitation an dieser Stelle ist der Ausschluss der veröffentlichten Artikel in spanischer Sprache. Wie durch das Literatur-Review festgestellt werden konnte, sind die aktuell gängigen Methoden zum Thema Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz im qualitativen Bereich angesiedelt.

Im weiteren Prozess wurden Interviews mit Experten und Expertinnen durchgeführt. Dabei handelt es sich um Unternehmer*innen, Beratende und Führungskräfte sowie Mitarbeitende im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements oder der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die breite Diversität hat den Vorteil, dass das Forschungsthema aus einem breiten Winkel betrachtet werden konnte. Aufgrund dieser Breite kann allerdings kein Fokus auf eine einzelne Branche gelegt werden. Betrachtet wurden deutsche und österreichische

KMU, aber auch zwei große international tätige Unternehmen. Auch die Expertise von einem Inhaber einer Werbeagentur oder die Expertise einer kaufmännischen Leiterin einer NGO kann als großer Vorteil gesehen werden. Demnach wurden weitere Detailfragen situativ gestellt, sofern es der Beantwortung der Forschungsfragen dienlich war. Insbesondere den befragten Personen, die Erfahrungen in der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz vorweisen, konnten tiefergehende Teilfragen gestellt werden, wobei die Einheitlichkeit des halbstrukturierten Interview-Leitfadens trotzdem gewährleistet wird.

Der Zeitpunkt der Durchführung der Interviews lag teilweise kurz vor der deutschen Bundestageswahl 2021, die im Allgemeinen als Klimawahl bezeichnet wurde. Nachhaltigkeit, Umwelt- und Klimaschutz sind politisch polarisierende Themen. Insofern spiegelt sich das persönliche Meinungsbild bei den befragten Personen wider. Durch die Leitfragen des halbstrukturierten Interviews konnte der Fokus auf die Forschungsfragen gelenkt werden.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass seitens der befragten Personen eine gewisse Kreativität gefragt war. Suffizienzfördernde Maßnahmen, die auf eine Nachfragereduzierung abzielen, benötigen Erläuterungen. Dazu wurden in den Interviews Hinweise gegeben, bspw. zur Gemeinwohl-Bilanz oder wie in der Gemeinwohl-Ökonomie Suffizienz bzw. suffizienzfördernde Maßnahmen gesehen werden. Hierbei ist anzumerken, dass sich eine eher negative Meinung zu dem Thema im Laufe der Interviews doch in eine positive Richtung entwickelt hat. Die Auswertung der Interviews fand anschließend mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) statt.

In die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse wurden Themen außerhalb der Geschäftsmodellentwicklung aufgenommen, die die Gemeinwohl-Ökonomie bzw. die Gemeinwohl-Bilanz betreffen, sofern sie der Beantwortung der Forschungsfragen dienlich waren. Dies betrifft insbesondere die Thematik der Kritik der Gemeinwohl-Ökonomie. Hierbei konnte dem Forscher durch die Erkenntnisse des Literatur-Reviews und der Interview-Studie ein weiterer Blick auf das Werteverständnis der Bewegung gelegt werden.

Da die Gemeinwohl-Bilanz sowohl die soziale als auch die ökologische Dimension und die Auswirkungen eines Unternehmens auf seine Berührungsgruppen bzw. Stakeholder misst und bewertet (Felber 2018), konnte aufgrund der Komplexität der Thematik nur ein Teilbereich der Matrix intensiver betrachtet werden. Hierbei wurde sich für die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Produkte mit dem Fokus auf Suffizienz und maßvollen Konsum entschieden. Andere relevante Themen wie die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards in den Lieferketten oder die Beteiligung von Mitarbeitenden wurden nur berücksichtigt, sofern es für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant erschien.

Die Komplexität der Gemeinwohl-Bilanz mit dem Ziel einer Transformation des Geschäftsmodells ist dabei ebenfalls nicht zu vernachlässigen. Die sozialen, ökologischen und auch ökonomischen Berührungspunkte mit den Stakeholdern eines Unternehmens sind für sich breite Forschungsfelder, zu denen erheblicher Forschungsbedarf besteht.

Bei der Erstellung des Phasenmodells konnten nicht alle erforschten Erkenntnisse aufgenommen werden. Hierbei wurde die Komplexität zugunsten des Umfangs des Modells beschränkt. Auch ist dem Forscher bewusst, dass eine Anwendung des Modells nicht bei jedem Unternehmen gleichermaßen stattfinden kann. In jedem Unternehmen ist eine Einzelfallbetrachtung notwendig, die insbesondere den aktuellen Stand des Transformationsprozesses, den Grad der Digitalisierung, das Produkt oder die Dienstleistung sowie das Werteverständnis des Unternehmers/ der Unternehmerin berücksichtigt. In einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung sind hier auch die Rebound-Effekte (Schneidewind und Palzkill 2012, Arnold und Fischer 2019) mit einzubeziehen.

9 Fazit und Ausblick

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind." - Albert Einstein (1879-1955)

Diesen Leitsatz scheinen Pionierunternehmen wie VAUDE zu verfolgen, was den Forscher zur Aufstellung der Fragestellung: „Inwiefern beeinflusst eine Orientierung an der Gemeinwohl-Bilanz suffizienzfördernde Maßnahmen im Rahmen der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells?" veranlasst.

Dazu konnten zunächst Grundlagen zu den drei Untersuchungsgegenständen der vorliegenden Arbeit geschaffen werden: (1) Suffizienz als Umsetzungsstrategie einer nachhaltigen Entwicklung (Freimann und Walther 2012, Behrendt et al. 2018), (2) das Geschäftsmodell als „Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst" (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 18) und (3) die Gemeinwohl-Bilanz als Messinstrument sozial-ökologischer Werte aus der gleichnamigen Gemeinwohl-Ökonomie (Felber 2018).

Mithilfe eines vertiefenden Literatur-Reviews konnten die Auswirkungen der Gemeinwohl-Bilanz und die Orientierung an der Gemeinwohl-Ökonomie bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen betrachtet werden. Gleichzeitig wurde dabei der aktuelle Stand des wissenschaftlichen Outputs zur Gemeinwohl-Ökonomie im deutsch- und englischsprachigen Raum dargelegt. Anhand des Literatur-Reviews konnte festgestellt werden, dass die gängige Methode die qualitative Inhaltsanalyse ist, die qualitative Ergebnisse hervorbringt. Nach intensiver Durchsicht der vorliegenden wissenschaftlichen Literatur zum Thema der Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz zeichnet sich folgendes Bild ab: Ein Großteil der Untersuchungen richtet sich an Unternehmen, die bereits eine Gemeinwohl-Bilanz veröffentlicht haben (u. a. Heidbrink et al. 2018a, Heidbrink et al. 2018b, Heidbrink et al. 2018c, Mischkowski et al. 2018, Fischer 2019). Ein gemeinwohlbilanzierendes Unternehmen ist nach Sanchis et al. (2018) ein KMU, welches nach 1991 gegründet wurde und technische bzw. wissenschaftliche Dienste im tertiären Sektor anbietet. Diese Unternehmen haben von vornherein eine höhere sozial-ökologische Werteorientierung, was auf die Freiwilligkeit der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz zurückgeführt werden kann (Heidbrink 2018c, Wiefek und Heinitz 2019). Eine CSR-Berichtpflicht für KMU besteht derzeit nicht (Hofielen et al. 2017). Gleichwohl lassen sich einige Gründe identifizieren, die für eine Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz als Nachhaltigkeitsbericht sprechen (Hofielen 2017). Die Gründe liegen u. a. im Aufzeigen der Transparenz nach Innen und nach Außen (Giesenbauer und Müller-Christ 2018). Zudem wird die Lenkungswirkung eines CSR-Berichtes als positiv angesehen (Lingnau et al. 2021) und die Gemeinwohl-Bilanz kann als CSR-Berichts-

instrument (Hofielen 2017, Felber 2018) sowie als Mess- und Steuerungsinstrument verwendet werden. Dies zeigt die vorliegende Untersuchung. Auch die Verwendung einzelner Kennzahlen daraus für eine Unternehmenssteuerung nach der Balanced Scorecard ist möglich (Gehra und Schmidt 2020). Erwähnenswert ist die Tatsache, dass die Gemeinwohl-Bilanz eine Beschäftigung der Unternehmen mit Suffizienz fördert und Unternehmer*innen anregt, sich intensiver mit der Thematik auseinanderzusetzen (Wiefek und Heinitz 2019).

Fischer (2019) beschreibt die betriebswirtschaftlichen Ziele, Business Cases for Sustainability nach Schaltegger et al. (2012), die sich aus einer Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Bilanz ergeben. Diese Business Cases können Kritisierenden helfen, ihre Skepsis gegenüber auf Nachhaltigkeit ausgerichteter Geschäftsmodelle abzubauen und Existenzgründern und -gründerinnen Möglichkeiten aufzeigen, die Unternehmen auf einem stärkeren sozial-ökologischen Fundament aufzubauen. Dazu wurde die Ecogood Business Canvas als Weiterentwicklung der Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011) betrachtet. In welcher Form das weiterentwickelte Modell in der Praxis Relevanz findet, bleibt abzuwarten. Zunehmende Bedeutung könnte die Ecogood Business Canvas im Bereich des Social Entrepreneurships erfahren, da diese Unternehmer*innen sozialen und ökologischen Zielen eine höhere Bedeutung zukommen lassen als den ökonomischen Zielen (Palzkill et al. 2015, Kopatz 2021).

Von Meynhardt und Fröhlich (2017) wurde der sozial-ökologische Nutzen der Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz erläutert. Die Erkenntnisse werden durch den Forscher den drei Kernelementen eines Geschäftsmodells nach Richardson (2008) zugeordnet, sodass die Auswirkungen auf Geschäftsmodelle in Kapitel 4.4 aufgezeigt und damit die erste Forschungsfrage beantwortet werden konnte: Die ökologischen Auswirkungen finden sich im Bereich der Wertschöpfung wieder, die soziale Auswirkungen betreffen insbesondere die Mitarbeitenden, im Bereich des Leistungsversprechen wird ein Bewusstsein hinsichtlich des sozialen und ökologischen Designs der Produkte und Dienstleistungen geschaffen und die Auswirkungen auf das Geschäftsmodellelement Werterfassung können durch eine Erstellung einer CO2-Bilanz oder in Form eines Überdenkens der Eigentümer*innenstruktur interpretiert werden.

Nachdem die erste Forschungsfrage mithilfe des Literatur-Reviews beantwortet werden konnte, wurde für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage ein qualitativer Forschungsansatz und eine qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt. Hierbei wurde untersucht, welche Potenziale und welche Herausforderungen sich für Unternehmen im Zuge einer Verankerung von suffizienzfördernden sowie sozial-ökologischen Maßnahmen ergeben.

Der erste Teil der Analyse diente dem Aufzeigen des Status Quo der Interview-Teilnehmenden sowie ihrer zugehörigen Unternehmen und deren Geschäftsmodelle. Es konnte festgestellt werden, dass in den befragten gemeinwohlorientierten Unternehmen Suffizienz und maßvoller Konsum bereits verankert ist. Dabei ist auf die Zuordnung der Produkte der Abfallpyramide gemäß Bocken und Short (2016) in Kapitel 6.1 dieser Arbeit zu verweisen. Gleichwohl muss bedacht werden, dass nicht alle angebotenen Produkte auf einen maßvollen Konsum ausgerichtet sind. Jedoch lassen sich durch die in der Gemeinwohl-Ökonomie nach VfGWÖ (2017) vorgeschlagenen Prinzipien zur Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen Chancen und Risiken ableiten. Zudem können durch den Forscher für die Sufficiency Business Model Innovation nach Bocken und Short (2016) suffizienzfördernde interne Maßnahmen und Kennzahlen zum Controllen von Veränderungen dargelegt werden.

Nach eingehender Durchsicht der Literatur und der qualitativen Inhaltsanalyse schließt diese vorliegende Arbeit mit dem Aufstellen eines sowohl wissenschaftlichen als auch praktischen Modells, welches es den Unternehmer*innen ermöglicht, die eigenen Geschäftsmodelle in eine Richtung zu mehr Suffizienz zu transformieren. Werden im Geschäftsmodell suffizienzfördernde Maßnahmen implementiert, sind Änderungen in der Kommunikation zu Kund*innen hinsichtlich eines maßvollen Konsums notwendig (Heinrich und Müller-Christ 2021). Die Erkenntnisse aus der Arbeit sollen den Unternehmer*innen und Geschäftsführenden Handlungsempfehlungen geben, ebenfalls wie eine entsprechende Kommunikation mit den Konsumierenden stattfinden kann.

Die Transformation des Geschäftsmodells findet phasenweise statt. Dies zeigen die Modelle vom Internationalen Controlling Verein (2011), von Schaltegger et al. (2012) sowie Clinton und Whisnant (2019). Ein großer Schritt ist es, von den effizienz- und konsistenzfördernden Maßnahmen zu suffizienzfördernden Maßnahmen zu gelangen. Wie sich zeigt, treten die weitreichendsten Änderungen für Geschäftsmodelle auf, sofern das Kernelement Leistungsversprechen betroffen ist. Die gemeinwohlbilanzierenden Unternehmen beschreiben, dass ein gemeinwohlorientierter (gem. Fischer 2019) und suffizienzbasierter Ansatz (gem. Interview-Studie) bereits vor der Bilanzierung in den Geschäftsmodellen verankert war. Dies spricht für das hohe Werteverständnis der Unternehmer*innen hinsichtlich sozialer und ökologischer Werte (Heidbrink et al. 2018c, Wiefek und Heinitz 2019).

Suffizienzfördernde Geschäftsmodelle (Bocken und Short 2016) und die in dieser Arbeit beschriebenen Maßnahmen können in den Unternehmen für neue Einnahmequellen sorgen. Um eine Nachfragereduzierung zu erreichen, geben die befragten Personen an, mithilfe von Wachstumsstrategien gemäß der Ansoff-Matrix nach Ansoff (1965) neue Produkte

anzubieten oder neue Märkte zu erschließen. Insofern kann das neue Geschäftsfeld parallel aufgebaut und das alte schrittweise abgebaut werden. Dabei wurden als Treiber zur Transformation angewandte Markt-Feld-Strategien, das Angebot von Serviceleistungen und die zunehmende Digitalisierung identifiziert. Als Barrieren hingegen gelten die Logistikkosten und eine noch fehlende Marktakzeptanz seitens der Konsumierenden.

Für die unternehmerische Praxis ist zu empfehlen, für sich die als wichtig erachtenden Themen und Punkte der Gemeinwohl-Bilanz zu übernehmen und danach zu handeln. Ein Lösungsansatz kann in der Anwendung einer modifizierten Gemeinwohl-Bilanz liegen. Wird diese um ihr „vorformatiertes Gemeinwohlverständnis“ (Meynhardt und Fröhlich 2017) und die „radikalen Änderungen“ (Kny 2021) reduziert und als reines Messinstrument sozialer und ökologischer Aspekte verwendet, kann die Gemeinwohl-Bilanz als legitimes Mittel durch entsprechende rechtliche Grundlagen für die Vergünstigungen hergenommen werden (Meynhardt und Fröhlich 2017, Döring 2019, Dujmovits und Sturn 2019, Meynhardt et al. 2019). Jedoch ohne, dass Unternehmen aufgrund ihres Geschäftsmodells von vornherein mit Negativkriterien bzw. Minuspunkten bestraft werden.

Bezugnehmend auf die Erkenntnisse von Heidbrink et al. (2018d) und Kny (2021), müssen sich Rahmenbedingungen ändern, die eine Beschäftigung von großen Unternehmen mit der Gemeinwohl-Bilanz ermöglichen. Dabei gehen die Erkenntnisse mit Bocken und Short (2016) einher, die Rahmenbedingungen betrachten, die bei Unternehmen Suffizienz im Geschäftsmodell fördern. Große Unternehmen scheinen aufgrund bisheriger Strukturen in den alten Denkmustern limitiert zu sein, sodass Neugründungen durch die Erstellung der Ecogood Busines Canvas und das Wertverständnis das Geschäftsmodell zielgerichteter auf Suffizienz aufbauen werden. Damit richtet sich der Fokus auf das Leistungsversprechen und anschließend auf die Wertschöpfung und Werteerfassung.

Der sich für die Praxis aus dieser Arbeit ergebende Mehrwert liegt im Aufzeigen der betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten, die sich bei einer Verankerung von suffizienzfördernden bzw. sozial-ökologischen Maßnahmen für Geschäftsmodelle ergeben. Zwar sind je nach Branche und Unternehmenszweck Einzelfallbetrachtungen notwendig, jedoch ergibt sich für Unternehmer*innen anhand des Chancen-Risiko-Profils eine Entscheidungsgrundlage. Sofern sie sich dazu entscheiden, ihr Geschäftsmodell zu einem höheren Grad an Gemeinwohl und Suffizienz zu transformieren, können das dargelegte Phasenmodell sowie die ermittelten Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung eine Orientierung bieten.

Weitere wissenschaftliche Forschung sollte sich auf die Falsifizierung der Hypothesen konzentrieren und weitere Untersuchungen anstreben, die sich branchenspezifisch bei einer

Implementierung von Suffizienz im Geschäftsmodell ergibt. Die Forschung sollte sich zudem den identifizierten Barrieren widmen und aufzeigen, wie sich diese aus betriebswirtschaftlicher Sicht überwinden lassen. Ein weiterer Blickwinkel sollten die Konsumierenden und das Verbraucher*innenverhalten sein. Die Unternehmen sollten klar identifizieren, welchen Nutzen Sie ihren Kund*innen versprechen und wie sich ein verändertes Verbraucher*innenverhalten durch die Gemeinwohl-Bilanz erfassen und bewerten lässt. Dabei sollten die Möglichkeiten der Unternehmenssteuerung zu mehr Suffizienz und maßvollen Konsum identifiziert werden. Gerade suffizienzfördernde Geschäftsmodell-Innovationen gelingen, wenn die Wertevorstellungen der Unternehmensleitung über die Grenzen des Unternehmens hinaus gehen (Bocken und Short 2016).

Die untersuchten gemeinwohlorientierten Unternehmer*innen leisten mit ihren Unternehmen eine Pionierarbeit und zeigen, wie in einem breiteren nachhaltigeren Umfeld gewirtschaftet werden kann. Dies gilt auch für das eingangs erwähnte Unternehmen aus der Outdoor-Ausrüstungsbranche (Fiedler 2018b, S. 277): „Das nachhaltige und gemeinwohlorientierte Geschäftsmodell von Vaude macht deutlich, dass ein nachhaltiges Geschäftsmodell und wirtschaftlicher Erfolg sich nicht ausschließen“. Der von der Gemeinwohl-Ökonomie nach Felber (2018) forcierte Bottom-Up-Ansatz kann in Summe große Wirkung entfalten. Hierbei gilt das bekannte Sprichwort: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ Aus gesellschaftlicher Perspektive wird es wohl weitere Pionierunternehmen geben müssen, wie die in dieser Arbeit untersuchten gemeinwohlbilanzierenden Unternehmer*innen, die mit ihrer Arbeit ein Umdenken in der Gesellschaft vorantreiben und beweisen, dass mit einem auf Nachhaltigkeit, Gemeinwohl und Suffizienz ausgerichteten Geschäftsmodell ökonomische, soziale und ökologische Werte geschaffen werden können.

LITERATURVERZEICHNIS

Aebi, Adrian; Frischherz, Bruno (2018): Der Nachhaltigkeitsbericht. In: Annika Schach und Cathrin Christoph (Hg.): Handbuch Sprache in den Public Relations. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 423–452. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-658-15745-6_24.

Ahrend, Klaus-Michael (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4730776.

Ansoff, Harry-Igor (1965): Checklist for Competitive and Competence Profiles. New York: McGraw-Hill.

Ardley, Barry; May, Claire (2020): Ethical marketer and sustainability: Facing the challenges of overconsumption and the market. In: *Strat. Change* 29 (6), S. 617–624. DOI: 10.1002/jsc.2372.

Arnold, Marlen (2010): Stakeholder Dialogues for Sustaining Cultural Change. In: *International Studies of Management & Organization* 40 (3), S. 61–77. DOI: 10.2753/IMO0020-8825400304.

Arnold, Marlen; Fischer, Anne (2019): Fluch und Segen der Digitalisierung im Kontext einer Entwicklung zur Nachhaltigkeit. In: *Chemnitz Economic Papers* (031).

Aust, Ina; Matthews, Brian; Muller-Camen, Michael (2020): Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? In: *Human Resource Management Review* 30 (3). DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100705.

Behrendt, Siegfried; Göll, Edgar; Korte, Friederike (2018): Effizienz, Konsistenz, Suffizienz. Strategieanalytische Betrachtung für eine Green Economy. Berlin: IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH (IZT-Text, 2018).

Blome-Drees, Johannes; Degens, Philipp; Flieger, Burghard; Lapschieß, Lukas; Lautermann, Christian; Moldenhauer, Joschka et al. (2021): Kooperatives Wirtschaften für das Gemeinwohl in der Zivilgesellschaft. In: Z'GuG 44 (4), S. 455–485. DOI: 10.5771/2701-4193-2021-4-455.

Bocken, N.M.P.; Short, S. W. (2016): Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. In: *Environmental Innovation and Societal Transitions* 18, S. 41–61. DOI: 10.1016/j.eist.2015.07.010.

Bocken, N.M.P.; Short, S. W. (2020): Transforming Business Models: Towards a Sufficiency-based Circular Economy. In: Brandão M., Lazarevic D. und Finnveden G. (Hg.): Handbook of the Circular Economy. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Bocken, N.M.P.; Short, S. W.; Rana, P.; Evans, S. (2014): A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. In: *Journal of Cleaner Production* 65, S. 42–56. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.

Bocken, N.M.P. (2017): Business-led sustainable consumption initiatives: impacts and lessons learned. In: *Journal of Mgmt Development* 36 (1), S. 81–96. DOI: 10.1108/JMD-10-2014-0136.

Bocken, N.M.P. (2020): Kreislaufwirtschaft: Verlangsamung der Rohstoffströme und Erhöhung der Wertschöpfung, in: Kreislaufwirtschaft in der EU, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 135–149, [online] doi:10.1007/978-3-658-27379-8_10.

Bocken, N.M.P.; Short, Samuel; Rana, Padmakshi; Evans, Steve (2013): A value mapping tool for sustainable business modelling. In: *Corporate Governance* 13 (5), S. 482–497. DOI: 10.1108/CG-06-2013-0078.

Bocken, N.M.P.; Pauw, Ingrid de; Bakker, Conny; van der Grinten, Bram (2016): Product design and business model strategies for a circular economy. In: *Journal of Industrial and Production Engineering* 33 (5), S. 308–320. DOI: 10.1080/21681015.2016.1172124.

Bocken, N.M.P.; Mugge, Ruth; Bom, Colin A.; Lemstra, Hidde-Jan (2018): Pay-per-use business models as a driver for sustainable consumption: Evidence from the case of HOMIE. In: *Journal of Cleaner Production* 198, S. 498–510. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.07.043.

Booth, Andrew; Sutton, Anthea; Papaioannou, Diana (2016): Systematic approaches to a successful literature review. Second edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE.

Briner, Rob B.; Denyer, David (2012): Oxford University Press.

Brockhoff, Dorothea; Engelhardt, Gudrun; Yabroudi, Hanna; Karg, Ludwig; Aschenbrenner, Anja; Felber, Christian (2020): Publizitätspflicht zur Nachhaltigkeit. Entwicklung eines Anforderungskatalogs für einen universellen Standard (PuNa-Studie). Unter Mitarbeit von Kristina Steinmar. Institute for Advanced Sustainability Studies e.V. (IASS). Potsdam.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022): Jahresbericht der Bundesregierung 2022. Für eine sozial-ökologische Marktwirtschaft - Transformation innovativ gestalten. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/jahreswirtschaftsbericht-2022.html, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2022a): Lexikon der Entwicklungspolitik. Online verfügbar unter https://www.bmz.de/de/service/lexikon/nachhaltigkeit-nachhaltige-entwicklung-14700, zuletzt geprüft am 20.08.2022.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2022b): 17 Nachhaltigkeitsziele. Online verfügbar unter https://17ziele.de/, zuletzt aktualisiert am 12.04.2022.

Bundesregierung (2016): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/318676/3d30c6c2875a9a08d364620ab7916af6/2017-01-11-nachhaltigkeitsstrategie-data.pdf?download=1.

Bundesregierung (2018): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Aktualisierung 2018. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bundesregierung.de/rsource/blob/975274/1546450/65089964ed4a2ab07ca8a4919e09e0af/2018-11-07-aktualisierung-dns-2018-data.pdf?download=1.

Bundesregierung (2021): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-weiterentwickelt-weichen-richtig-stellen-fuer-eine-dekade-der-nachhaltigkeit-1875116, zuletzt geprüft am 20.08.2022.

Butterwegge, Christoph; Lösch, Bettina; Ptak, Ralf (2017): Neoliberalismus im Krisenmodus. In: Christoph Butterwegge, Bettina Lösch und Ralf Ptak (Hg.): Kritik des Neoliberalismus. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 259–290.

Calvo-Porral, Cristina; Lévy-Mangin, Jean-Pierre (2020): The Circular Economy Business Model: Examining Consumers' Acceptance of Recycled Goods. In: *Administrative Sciences* 10 (2), S. 28. DOI: 10.3390/admsci10020028.

Clinton, Lindsay; Whisnant, Ryan (2019): Business Model Innovations for Sustainability. In: Gilbert G. Lenssen und N. Craig Smith (Hg.): Managing Sustainable Business. Dordrecht: Springer Netherlands, S. 463–503.

Correia, Maria. (2019). Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. International Journal of Strategic Engineering. 2. 29-38. DOI: 10.4018/IJoSE.2019010103.

CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (11.04.2017): Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten.

Deinert, Christoph; Pape, Jens (2016): Es gibt immer einen Anfang für das Bessere – Nachhaltigkeitsmanagement bei MÄRKISCHES LANDBROT. In: Christoph Willers (Hg.): CSR und Lebensmittelwirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 241–268.

Deneulin, Séverine; Townsend, Nicholas (2007): Public goods, global public goods and the common good. In: *Int J of Social Economics* 34 (1/2), S. 19–36. DOI: 10.1108/03068290710723345.

Desing, Harald; Brunner, Dunia; Takacs, Fabian; Nahrath, Stéphane; Frankenberger, Karolin; Hischier, Roland (2020): A circular economy within the planetary boundaries: Towards a resource-based, systemic approach. In: *Resources, Conservation and Recycling* 155, S. 104673. DOI: 10.1016/j.resconrec.2019.104673.

Deutscher Bundestag (1998): Abschlussbericht der Enquete-Kommission. Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung. Drucksache 13/11200.

Dewald, Ulrich; Rother, Josef (2020): Wirtschaft fördern und fordern: Die Gemeinwohl-Ökonomie als Impuls für nachhaltige Wirtschaftsförderung. In: Jürgen Stember, Matthias Vogelgesang, Philip

Pongratz und Alexander Fink (Hg.): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 347–367.

Dolderer, Johannes; Felber, Christian; Teitscheid, Petra (2021): From Neoclassical Economics to Common Good Economics. In: *Sustainability* 13 (4), S. 2093. DOI: 10.3390/su13042093.

Döring, Thomas (2019): Alternativen zum umweltschädlichen Wachstum. In: *Wirtschaftsdienst* 99 (7), S. 497–504. DOI: 10.1007/s10273-019-2481-1.

Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (Hg.) (2011): Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen. 2. Aufl. Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH.

Dujmovits, Rudolf; Sturn, Richard (2019): Gemeinwohl-Ökonomie und die Hintergrundbedingungen des Markts. In: *zfwu* 20 (3), S. 346–375. DOI: 10.5771/1439-880X-2019-3-346.

Dyllick, Thomas; Muff, Katrin (2016): Clarifying the Meaning of Sustainable Business. Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. In: *Organization & Environment* 29 (2), S. 156–174. DOI: 10.1177/1086026615575176.

Ekardt, Felix (2016): Suffizienz. Politikinstrumente, Grenzen von Technik und Wachstum und die schwierige Rolle des guten Lebens. DOI: 10.17879/sun-2016-1755

Ejarque, Ana T.; Campos, Vanessa (2020): Assessing the Economy for the Common Good Measurement Theory Ability to Integrate the SDGs into MSMEs. In: *Sustainability* 12 (24), S. 10305. DOI: 10.3390/su122410305.

Elm, Erik von; Schreiber, Gerhard; Haupt, Claudia Cornelia (2019): Methodische Anleitung für Scoping Reviews (JBI-Methodologie). In: *Zeitschrift fur Evidenz, Fortbildung und Qualitat im Gesundheitswesen* 143, S. 1–7. DOI: 10.1016/j.zefq.2019.05.004.

European Commission - Kantar (2019): Sind Sie mit der Art und Weise, wie die Demokratie in Deutschland funktioniert, alles in allem gesehen zufrieden? Standard Eurobarometer 92. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153854/umfrage/zufriedenheit-mit-der-demokratie-in-deutschland/, zuletzt geprüft am 22.10.2020.

Felber, Christian (2018): Gemeinwohl-Ökonomie. Komplett aktualisierte und erweiterte Ausgabe, aktualisierte und erweiterte Taschenbuchausgabe, 3. Auflage. München: Piper (Piper, 31236).

Felber, Christian (19.02.2019): Wie die Gemeinwohl-Ökonomie die Gesellschaft verändert. Wissenschaftliche Studien attestieren Gemeinwohl-Ökonomie soziale Innovationskraft. Pressemitteilung.

Felber, Christian; Campos, Vanessa; Sanchis, Joan R. (2019): The Common Good Balance Sheet, an Adequate Tool to Capture Non-Financials? In: *Sustainability* 11 (14), S. 1–23. DOI: 10.3390/su11143791.

Fiedler, Lisa (2018a): VAUDE – ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie als Ausdruck von Respekt für Mensch und Natur. In: Peter Heinrich (Hg.): CSR und Fashion. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 209–220.

Fiedler, Lisa (2018b): VAUDE – nachhaltiges Geschäftsmodell als Beitrag zu einer lebenswerten Welt. In: Patrick Bungard (Hg.): CSR und Geschäftsmodelle. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 263–279.

Fiedler, Lisa (2019): Durch und durch nachhaltige Unternehmensstrategie bei VAUDE. In: Marco Englert und Anabel Ternès (Hg.): Nachhaltiges Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 719–730.

Fiedler, Lisa; Bongen, Felix; Elleke, Anna (2019): How Sustainability and a Culture of Trust Shape Entrepreneurial Success at VAUDE. In: Thomas Wunder (Hg.): Rethinking Strategic Management. Cham: Springer International Publishing (CSR, Sustainability, Ethics & Governance), S. 329–342.

Fischer, Reinhard (2019): Mit Werten wirtschaften. Praxismodell Gemeinwohlökonomie. Baden-Baden: Tectum Verlag (Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag: Wirtschaftswissenschaften, v. 89).

Flieger, Ulrich (2019): Homo communitas. Die fundamental-theoretische Evolution in der GWÖ. In: *zfwu* 20 (3), S. 427–442. DOI: 10.5771/1439-880X-2019-3-427.

Freeman, R. Edward (2010): Strategic management. A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press.

Freimann, Jürgen; Walther, Michael (2012): Von der Effizienz zur Konsistenz? In: Michael von Hauff, Ralf Isenmann und Georg Müller-Christ (Hg.): Industrial Ecology Management. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 187–204.

Freitas Netto, Sebastião Vieira de; Sobral, Marcos Felipe Falcão; Ribeiro, Ana Regina Bezerra; Da Soares, Gleibson Robert Luz (2020): Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. In: *Environ Sci Eur* 32 (1). DOI: 10.1186/s12302-020-0300-3.

Freudenreich, Birte; Lüdeke-Freund, Florian; Schaltegger, Stefan (2019): A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. In: *J Bus Ethics* 17 (1), S. 1. DOI: 10.1007/s10551-019-04112-z.

Fuchs, Christian (2019): Handwerk im Zeichen der Gemeinwohlökonomie. In: Daniela Ortiz, Marie Czuray und Markus Scholz (Hg.): Verantwortungsvolle Unternehmensführung im österreichischen Mittelstand. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Forschung und Praxis an der FHWien der WKW), S. 175–185.

Furlow, N. E. (2010): Greenwashing in the new millennium. The Journal of Applied Business and Economics, 10 (6), 22.

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Hanser. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.3139/9783446452848.

Gebauer, Heiko; Saul, Caroline Jennings; Haldimann, Mirella; Gustafsson, Anders (2017): Organizational capabilities for pay-per-use services in product-oriented companies. In: *International Journal of Production Economics* 192, S. 157–168. DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.12.007.

Gehra, Wolfgang; Schmidt, Julia (2020): Gemeinwohlbilanz und Balanced Scorecard – Überlegungen für eine Annäherung. In: Hans-Werner Franz, Gerald Beck, Diego Compagna, Peter Dürr, Wolfgang Gehra und Martina Wegner (Hg.): Nachhaltig Leben und Wirtschaften. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Sozialwissenschaften und Berufspraxis), S. 101–135.

Giesenbauer, Bror; Müller-Christ, Georg (2018): Die Sustainable Development Goals für und durch KMU. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. 50. Aufl. Hg. v. RENN.nord und Umwelt Unternehmen. Universität Bremen. Bremen.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch).

GoClimate (2022): Greenwashing einfach erklärt | GoClimate, in: goClimate.de, 12.08.2022, [online] https://www.goclimate.de/glossar/greenwashing/, zuletzt geprüft am 15.10.2022.

Gossen, Maike & Frick, Vivian. (2018): Brauchst du das wirklich? Wahrnehmung und Wirkung suffizienzfördernder Unternehmenskommunikation auf die Konsummotivation. In Umweltpsychologie 22. S. 11-32.

Green, Abigail Oxley; Hunton-Clarke, Lynsey (2003): A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making. In: *Bus. Strat. Env.* 12 (5), S. 292–299. DOI: 10.1002/bse.371.

Greenland, Steven J. (2019): Future Sustainability, Innovation and Marketing: A Framework for Understanding Impediments to Sustainable Innovation Adoption and Corporate Social Responsibility. In: David Crowther und Shahla Seifi (Hg.): The Components of Sustainable Development, Bd. 179. Singapore: Springer Singapore (Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance), S. 63–80.

Griese, Kai-Michael; Wawer, Tim; Böcher, Robert (2016): Suffizienzorientierte Geschäftsmodelle am Beispiel von Stromspeichern. In: *Z Energiewirtsch* 40 (2), S. 57–71. DOI: 10.1007/s12398-016-0175-6.

Han, Junghee; Heshmati, Almas; Rashidghalam, Masoomeh (2020): Circular Economy Business Models with a Focus on Servitization. In: *Sustainability* 12 (21), S. 8799. DOI: 10.3390/su12218799.

Hansen, Erik G.; Schaltegger, Stefan (2018): Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood? In: *J Bus Ethics* 150 (4), S. 937–952. DOI: 10.1007/s10551-017-3531-5.

Heidbrink, Ludger; Kny, Josefa; Köhne, Ralf; Sommer, Bernd; Stumpf, Klara; Welzer, Harald; Wiefek, Jasmin (2018a): Modul A: Historische und wirtschaftsethische Kontextualisierung gemeinwohlorientierten Wirtschaftens. In: Schlussbericht für das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN). Flensburg, Kiel, S. 10–20.

Heidbrink, Ludger; Kny, Josefa; Köhne, Ralf; Sommer, Bernd; Stumpf, Klara; Welzer, Harald; Wiefek, Jasmin (2018b): Modul B: Die Gemeinwohlbilanz als Instrument unternehmerischer Verantwortung. In: Schlussbericht für das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN). Flensburg, Kiel, S. 21–32.

Heidbrink, Ludger; Kny, Josefa; Köhne, Ralf; Sommer, Bernd; Stumpf, Klara; Welzer, Harald; Wiefek, Jasmin (2018c): Modul C: Empirische Erforschung der unternehmerischen Wirkungen aus der Gemeinwohlorientierung. In: Schlussbericht für das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN). Flensburg, Kiel, S. 32–41.

Heidbrink, Ludger; Kny, Josefa; Köhne, Ralf; Sommer, Bernd; Stumpf, Klara; Welzer, Harald; Wiefek, Jasmin (2018d): Modul D: Exploration der Skalierungs- und Diffusionsbedingungen der GWÖ für große Unternehmen. In: Schlussbericht für das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN). Flensburg, Kiel, S. 41–55.

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Hamburg: VS- Verlag.

Heimel, Jana; Krams, Benedikt (2021): Sharing Economy: Nachhaltigkeit versus Profitorientierung. In: Wanja Wellbrock und Daniela Ludin (Hg.): Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 53–69.

Heinrich, Anneli; Müller-Christ, Georg (2021): Unternehmen kommunizieren Suffizienz – Beispiele aus der Praxis für die Förderung eines genügsamen Konsums. In: Wanja Wellbrock und Daniela Ludin (Hg.): Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 185–207.

Helm, Sabrina; Serido, Joyce; Ahn, Sun Young; Ligon, Victoria; Shim, Soyeon (2019): Materialist values, financial and pro-environmental behaviors, and well-being. In: *YC* 20 (4), S. 264–284. DOI: 10.1108/YC-10-2018-0867.

Hinterhuber, Andreas; Stephan M. Liozu (2018): Thoughts: premium pricing in B2C and B2B, in: Journal of Revenue and Pricing Management, Springer Science and Business Media LLC, Bd. 17, Nr. 4, S. 301–305, [online] doi:10.1057/s41272-018-0138-0.

Hoffmann, Esther; Dietsche, Christian; Hobelsberger, Christine (2018): Between mandatory and voluntary: non-financial reporting by German companies. In: *NachhaltigkeitsManagementForum* 26 (1-4), S. 47–63. DOI: 10.1007/s00550-018-0479-6.

Hoffmann, Karsten; Walchner, Gitta; Dudek, Lutz; Felber, Christian (Hg.) (2021): 24 wahre Geschichten vom Tun und vom Lassen. Gemeinwohl-Ökonomie in der Praxis. Gesellschaft für Ökologische Kommunikation mbH. München: oekom verlag.

Hofielen, Gerd (2017): CSR in Mikrounternehmen – anständig wirtschaften: Ethik, Geschäftsmodell und die Gemeinwohl-Ökonomie. In: Wolfgang Keck (Hg.): CSR und Kleinstunternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 47–63.

Hofielen, Gerd; Kasper, Matthias (2022): Punkten für das Gemeinwohl und die SGDs. Berlin: Humanistic Management Practices. Online verfügbar unter https://gwoe.17plus.org/, zuletzt geprüft am 11.05.2022.

Hofielen, Gerd; Rasch, Ralf; Behm, Andrea (2017): Die Gemeinwohl-Bilanz 5.0 als Berichtsrahmen für nichtfinanzielle Erklärungen im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes vom 11.04.17. (Bundesgesetzblatt 2017 Teil I, Nr. 20, S. 802 - 814). Verein für Gemeinwohl-Ökonomie.

Hristova, Yulia (2019): The Second-Hand Goods Market: Trends and Challenges, in: Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series, Real Time EOOD, Bd. 8, Nr. 3, S. 62–71, [online] doi:10.36997/ijusv-ess/2019.8.3.62.

Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2., überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch).

Internationaler Controller Verein (2011): Green Controlling zur Unterstützung der Nachhaltigkeit. Relevanz und Ansätze einer „Begrünung“ des Controlling-Systems. Gauting/Stuttgart.

Jackson, Tim (Hg.) (2017): Wohlstand ohne Wachstum - das Update. Grundlagen für eine zukunftsfähige Wirtschaft. München: Oekom Verl.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2018): Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Sonderausgabe. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag (Management-Klassiker). Online verfügbar unter https://www.schaeffer-poeschel.de/shop.

Kirsch, Therese; Steinmeier, Fara (2021): „Suffizienz unterstützen“ als Geschäftsmodell. In: Wanja Wellbrock und Daniela Ludin (Hg.): Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 209–233.

Kny, Josefa: Too big to do good? Eine empirische Studie zur Gemeinwohlorientierung von Großunternehmen am Beispiel der Gemeinwohl-Ökonomie. Dissertation. Gesellschaft für Ökologische Kommunikation mbH.

Kopatz, Michael (2021): Wirtschaft ist mehr! Wachstumsstrategien für nachhaltige Geschäftsmodelle in der Region : das Buch zur „Wirtschaftsförderung 4.0“. München: oekom verlag.

Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden). Online verfügbar unter http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3682-4.

Kühn, Cornelia (2021): Wirtschaftswandel als Kulturwandel? Die Gemeinwohl-Ökonomie als möglicher Wegbereiter für eine Kultur wechselseitiger Verbundenheit. In: *ZfVK* 2021 (2), S. 163–191. DOI: 10.31244/zfvk/2021/02.03.

Latouche, Serge (2009): Farewell to growth. Cambridge: Polity Press. Online verfügbar unter www.gbv.de/dms/zbw/608078557.pdf.

Leschke, Martin (2015): Alternativen zur Marktwirtschaft: Ein kritischer Blick auf die Ansätze von Niko Paech und Christian Felber aus Sicht der konstitutionellen Ökonomik. Bayreuth (Beiträge zur Jahrestagung des Ausschusses für Wirtschaftssysteme und Institutionenökonomik im Verein für Socialpolitik „Marktwirtschaft im Lichte möglicher Alternativen“). Online verfügbar unter https://www.econstor.eu/bitstream/10419/140887/1/859675319.pdf, zuletzt geprüft am 09.11.2020.

Li, Mo; Wiedmann, Thomas; Fang, Kai; Hadjikakou, Michalis (2021): The role of planetary boundaries in assessing absolute environmental sustainability across scales. In: *Environment international* 152, S. 106475. DOI: 10.1016/j.envint.2021.106475.

Lingnau, Volker; Fuchs, Florian; Beham, Florian (2021): Die Status quo-Falle – Oder: It can kill you not being „good“ enough. In: Wanja Wellbrock und Daniela Ludin (Hg.): Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 33–51.

Linz, Manfred (2004): Weder Mangel noch Übermaß. Über Suffizienz und Suffizienzforschung. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie. Wuppertal (Wuppertal Papers, 145).

Löw Beer, David; Franzeck, Sara; Goydke, Tim; Oppold, Daniel (2019): Adapting the Economy for the Common Good for Research Institutions—Case Studies from the IGC Bremen and IASS Potsdam. In: Walter Leal Filho und Ugo Bardi (Hg.): Sustainability on University Campuses: Learning, Skills Building and Best Practices. Cham: Springer International Publishing (World Sustainability Series), S. 305–319.

Lüdeke-Freund, Florian (2010): Towards a Conceptual Framework of 'Business Models for Sustainability'.

Ludin, Daniela; Wellbrock, Wanja (2021): Verbraucherökonomische Grundlagen eines nachhaltigen Konsums. In: Wanja Wellbrock und Daniela Ludin (Hg.): Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–15.

Mader, Clemens (2013): Humanistic Management and Sustainable Transformation with Regional Scope on Germany, Austria and Switzerland. In: Shiban Khan und Wolfgang Amann (Hg.): World Humanism. London: Palgrave Macmillan UK, S. 81–95.

Martens, Janina (2020): Der Geist von Höxter. Gemeinwohl-Ökonomie. Hg. v. brand eins. Online verfügbar unter https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2020/wie-wollen-wir-leben/gemeinwohl-oekonomie-der-geist-von-hoexter, zuletzt geprüft am 29.11.2021.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz. Online verfügbar unter http://www.beltz.de/fileadmin/beltz/leseproben/978-3-407-25730-7.pdf.

Meynhardt, Timo (2016): Ohne Gemeinwohl keine Freiheit: zur Psychologie des Gemeinwohls. In: Hans-Jürgen Papier, Timo Meynhardt, Wolfgang Engler, Michael Göring, André Habisch, Dietmar Herz und Josef Isensee (Hg.): Freiheit und Gemeinwohl. Ewige Gegensätze oder zwei Seiten einer Medaille? Hamburg, Berlin: Tempus Corporate GmbH (Edition Speersort), S. 173–192.

Meynhardt, Timo; Fröhlich, Andreas (2017): Die Gemeinwohl-Bilanz – Wichtige Anstöße, aber im Legitimationsdefizit. In: *ZögU* 40 (2-3), S. 152–176. DOI: 10.5771/0344-9777-2017-2-3-152.

Meynhardt, Timo; Jasinenko, Anna; Grubert, Thorben (2019): Die Gemeinwohl-Bilanz auf dem Prüfstand der Bevölkerung. Empirische Überprüfung der demokratischen Legitimation der Gemeinwohl-Bilanz. In: *zfwu* 20 (3), S. 406–426. DOI: 10.5771/1439-880X-2019-3-406.

Mischkowski, Niklas S.; Funcke, Simon; Kress-Ludwig, Michael; Stumpf, Klara H. (2018): Die Gemeinwohl-Bilanz – Ein Instrument zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden und Kund*innen in kleinen und mittleren Unternehmen? In: *NachhaltigkeitsManagementForum* 26 (1-4), S. 123–131. DOI: 10.1007/s00550-018-0472-0.

Mischkowski, Niklas S.; Späth, Philipp (2019): The Role of Companies-in-Movements in Regional Sustainability Transitions. A Case Study on the Economy for the Common Good in South Tyrol. In: *zfwu* 20 (3), S. 376–405. DOI: 10.5771/1439-880X-2019-3-376.

Müller-Camen, Michael; Camen, Jutta (2018): Economy for the Common Good: Sonnentor. In: Eleanor O'Higgins und László Zsolnai (Hg.): Progressive Business Models. Creating Sustainable and Pro-Social Enterprise. Cham: Springer International Publishing (Palgrave Studies in Sustainable Business In Association with Future Earth), S. 123–142.

Nelke, Astrid (2016): Nachhaltigkeit und Innovation. In: Astrid Nelke (Hg.): Kommunikation und Nachhaltigkeit im Innovationsmanagement von Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 81–102.

Niebuhr, Annika (2019): Die Gemeinwohl-Ökonomie im Kontext von Nonprofit-Organisationen. In: *zfwu* 20 (3), S. 458–469. DOI: 10.5771/1439-880X-2019-3-458.

Ollé-Espluga, Laia; Muckenhuber, Johanna; Hadler, Markus (2021): The ‘economy for the common good’, job quality and workers’ well-being in Austria and Germany. In: *The Economic and Labour Relations Review* 32 (1), S. 3–21. DOI: 10.1177/1035304620949949.

Olliges, Julia; Barckhausen, Anton; Ulmer, Alina (2020): Rebound-Effekte in Unternehmen. Kenntnisstand und Informationsbedarfe in der politischen Verwaltung in Deutschland. Berlin: adelphi.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business model generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. 1. Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag. Online verfügbar unter http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=832895.

Palzkill, Alexandra; Wanner, Matthias; Markscheffel, Florian (2015): Suffizienz als Geschäftsmodell. In: *uwf* 23 (1-2), S. 69–76. DOI: 10.1007/s00550-015-0353-8.

Parida, Vinit; Sjödin, David; Reim, Wiebke (2019): Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. In: *Sustainability* 11 (2), S. 391. DOI: 10.3390/su11020391.

Pfeiffer, Hermann (2021): Märkisches Landbrot wird Stiftung - Backen und Sinn stiften. Das Unternehmen Märkisches Landbrot ist jetzt eine Stiftung, Gewinne werden nicht mehr privatisiert. Ist das ein Vorbild für andere? Hg. v. TAZ. Online verfügbar unter https://taz.de/Maerkisches-Landbrot-wird-Stiftung/!5819238/, zuletzt geprüft am 13.04.2022.

Pieroni, Marina P.P.; McAloone, Tim C.; Pigosso, Daniela C.A. (2020): From theory to practice: systematising and testing business model archetypes for circular economy. In: *Resources, Conservation and Recycling* 162, S. 105029. DOI: 10.1016/j.resconrec.2020.105029.

Pirson, Michael; Gangahar, Anuj; Wilson, Fiona (2016): Humanistic and economistic approaches to banking - better banking lessons from the financial crisis? In: *Business Ethics: A European Review* 25 (4), S. 400–415. DOI: 10.1111/beer.12131.

Pittz, Thomas G.; Steiner, Susan D.; Pennington, Julia R. (2019): An Ethical Marketing Approach to Wicked Problems: Macromarketing for the Common Good. In: *J Bus Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-019-04277-7.

Porter, Michael E. (1998): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY: Free Press.

Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011): Creating Shared Value. In: *Harvard Business Review* (89), S. 62–77.

Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2012): Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. In: Andreas Schneider und René Schmidpeter (Hg.): Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 137–153.

Potting, José; Hekkert, Marko; Worrell, Ernst; Hanemaaijer, Aldert: Circular Economy: Measuring Innovation in the Product Chain. In: *PBL Netherlands Environmental Assessment Agency, The Hague* 2017.

Quast, Clemens (2016): Gemeinwohl und Sozialbilanz als Basis des Wirtschaftens im Bankgeschäft Umsetzung im Treasury. In: Karen Wendt (Hg.): CSR und Investment Banking. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 355–364.

Raith, Dirk (2013): Corporate Social Responsibility im wirtschaftsethischen Diskurs. In: Dirk Raith (Hg.): Mythos CSR. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 21–64. Online verfügbar unter https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-02296-9_2.pdf.

Rein, Hartmut (2017): Die Gemeinwohlberichterstattung im Tourismus – ethisch ausgerichtetes Wirtschaften im Tourismus. In: Dagmar Lund-Durlacher, Matthias S. Fifka und Dirk Reiser (Hg.): CSR und Tourismus. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 419–430.

Richardson, James (2008): The business model: an integrative framework for strategy execution. In: *Strat. Change* 17 (5-6), S. 133–144. DOI: 10.1002/jsc.821.

CSR-Richtlinie (22.04.2014): Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen.

Rockström, Johan; Steffen, Will; Noone, Kevin; Persson, Asa; Chapin, F. Stuart; Lambin, Eric F. et al. (2009): A safe operating space for humanity. In: *Nature* 461 (7263), S. 472–475. DOI: 10.1038/461472a.

Sachs, Wolfgang (1993): Die vier E's. Merkposten für einen maß-vollen Wirtschaftsstil. Politische Ökologie.

Sachs, Wolfgang (2015): Suffizienz. Umrisse einer Ökonomie des Genug. In: *uwf* 23 (1-2), S. 3–9. DOI: 10.1007/s00550-015-0350-y.

Sanchis, Joan R.; Campos, Vanessa; Ejarque, Ana (2018): Analyzing the Economy for the Common Good Model. Statistical validation of its metrics and impacts in the business sphere. Hg. v. Universitat de València. Chair in Economy for the Common Good. Valencia.

San-Jose, Leire; Mendizabal, Xabier; Retolaza, Jose Luis (2020): Social Accounting and Business Legitimacy. In: Jacob Dahl Rendtorff (Hg.): Handbook of Business Legitimacy. Cham: Springer International Publishing, S. 1–15.

Schaltegger, Stefan; Lüdeke-Freund, Florian; Hansen, Erik G. (2012): Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. In: *IJISD* 6 (2), S. 95. DOI: 10.1504/IJISD.2012.046944.

Schmidpeter, René (2013): Gemeinwohl-Ökonomie à la Felber – eine kritische Betrachtung. wissenschaftstheoretische Begutachtung. Online verfügbar unter chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fweb.ecogood.org%2Fme-

dia%2Ffiler_public%2Fcb%2F8f%2Fcb8ff905-149d-49d0-8420-1c7a5e8ca145%2Fbegutachtung_schmidpeter_2013_18_seiten.pdf&clen=502017&chunk=true, zuletzt geprüft am 14.04.2022.

Schmitt-Egner, Peter (2015): Gemeinwohl. Konzeptionelle Grundlinien zur Legitimität und Zielsetzung von Politik im 21. Jahrhundert. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos (Forschungsstand Politikwissenschaft).

Schneidewind, Uwe; Palzkill, Alexandra (2012): Suffizienz als Business Case. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie. Wuppertal (Impulse zur WachstsumsWende).

Schormair, Maximilian J. L.; Gilbert, Dirk Ulrich (2017): Das Shared-Value-Konzept von Porter und Kramer – The Big Idea!? In: Thomas Wunder (Hg.): CSR und Strategisches Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 95–110.

Schreier, M. (2014): Ways of Doing Qualitative Content Analysis: Disentangling Terms and Terminologies. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, *15*(1). https://doi.org/10.17169/fqs-15.1.2043

Shamseer, Larissa; Moher, David; Clarke, Mike; Ghersi, Davina; Liberati, Alessandro; Petticrew, Mark et al. (2015): Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015: elaboration and explanation. In: *BMJ (Clinical research ed.)* 350, g7647. DOI: 10.1136/bmj.g7647.

Simons, Johannes; Klink-Lehmann, Jeanette; Hartmann, Monika (2021): Nachhaltigerer privater Konsum: Eine informations- und verhaltensökonomische Perspektive. In: Wanja Wellbrock und Daniela Ludin (Hg.): Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 17–31.

Smith, Adam (1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London: Methuen & Co., Edwin Cannan.

Sommer, Bernd; Stumpf, Klara; Köhne, Ralf; Kny, Josefa; Wiefek, Jasmin (2019): Die zivilgesellschaftliche Bewegung der ›Gemeinwohl-Ökonomie‹ (GWÖ) aus Perspektive der sozialwissenschaftlichen Transformationsforschung und Praktischen Philosophie. Praxisbeitrag. In: *zfwu* 20 (3), S. 448–457. DOI: 10.5771/1439-880X-2019-3-448.

Speck, Melanie (2016). Konsum und Suffizienz: Eine empirische Untersuchung privater Haushalte in Deutschland (German Edition) (1. Aufl. 2016 ed.). Springer VS.

Statistisches Bundesamt (2022): Bruttoinlandsprodukt (BIP). Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Tabellen/bip-bubbles.html, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Stengel, Oliver (2011): Suffizienz: Die Konsumgesellschaft in der ökologischen Krise, Oekom Verlag GmbH.

Stengel, Oliver (2018): Die Neuerfindung der Ökonomie. In: Tobias Redlich, Manuel Moritz und Jens P. Wulfsberg (Hg.): Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 9–19.

Storey, J. D., Hess, R., & Saffitz, G. (2015): Social marketing. In K. Glanz, B. K. Rimer, & K. "V." Viswanath (Eds.), Health behavior: Theory, research, and practice (pp. 411–438). Jossey-Bass/Wiley.

Stumpf, Klara; Sommer, Bernd (2019): The Economy for the Common Good: a European counter-movement against the destructive impacts of laissez-faire capitalism? In: *Culture, Practice & Europeanization* (Vol. 4, No. 1), S. 103–114.

Tacke, Klaus H. (2014): Gemeinwohl-Ökonomie? Was geht - und was nicht ; kritisch-konstruktive Betrachtung des gleichnamigen Buches von Christian Felber. 1. Aufl. Norderstedt: Books on Demand.

Talavera, Carmen; Sanchis, Joan R. (2020): Alliances between For-Profit and Non-Profit Organizations as an Instrument to Implement the Economy for the Common Good. In: *Sustainability* 12 (22), S. 9511. DOI: 10.3390/su12229511.

Thomas, Valerie M. (2003): Demand and Dematerialization Impacts of Second-Hand Markets., in: Journal of Industrial Ecology, Wiley, Bd. 7, Nr. 2, S. 65–78, [online] doi:10.1162/108819803322564352.

Tukker, Arnold (2004): Eight types of product–service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. In: *Bus. Strat. Env.* 13 (4), S. 246–260. DOI: 10.1002/bse.414.

Tunn, V.S.C.; Bocken, N.M.P.; van den Hende, E. A.; Schoormans, J.P.L. (2019): Business models for sustainable consumption in the circular economy: An expert study. In: *Journal of Cleaner Production* 212, S. 324–333. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.11.290.

Ulrich, Peter (2019): Ethik, Politik und Ökonomie des Gemeinwohls Praktisch-philosophische Aspekte tragfähiger ›Gemeinwohl-Ökonomie‹. In: *zfwu* 20 (3), S. 296–319. DOI: 10.5771/1439-880X-2019-3-296.

United Nations (2012): Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012 „The future we want“ (A/RES/66/288). Rio+20 Ergebnisdokument.

United Nations (2015): Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015. Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Online verfügbar unter https://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf.

Valdovinos, Jorge I. (2018): Transparency as Ideology, Ideology as Transparency: Towards a Critique of the Meta-aesthetics of Neoliberal Hegemony. In: *Open Cultural Studies* 2 (1), S. 654–667. DOI: 10.1515/culture-2018-0059.

VAUDE Sport GmbH & Co. KG (2022a): https://www.vaude.com/de-DE/. Online verfügbar unter https://rent.vaude.com/. zuletzt aktualisiert am 21.10.2022.

VAUDE Sport GmbH & Co. KG (2022b): https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/csr-standards/gemeinwohloekonomie.php. Online verfügbar unter https://rent.vaude.com/. zuletzt aktualisiert am 21.10.2022.

Verein für Gemeinwohlökonomie (2017): Arbeitsbuch zur Gemeinwohlbilanz 5.0 Vollbilanz. Unter Mitarbeit von Matrix-Entwicklungsteam. Online verfügbar unter https://web.ecogood.org/media/filer_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe_arbeitsbuch_5_0_vollbilanz.pdf, zuletzt geprüft am 16.11.2020.

Verein für Gemeinwohlökonomie (2022): https://germany.ecogood.org/. Online verfügbar unter https://web.ecogood.org/de/, zuletzt geprüft am 21.10.2022.

Viest, Oliver (2017): Die Gemeinwohl-Bilanz als Orientierungsrahmen für gesellschaftsgestaltendes Handeln. In: Ludwig Theuvsen, René Andeßner, Markus Gmür und Dorothea Greiling (Hg.): Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 149–158.

Wiefek, Jasmin; Heinitz, Kathrin (2018): Common Good-Oriented Companies: Exploring Corporate Values, Characteristics and Practices That Could Support a Development Towards Degrowth. In: *mrev* 29 (3), S. 311–331. DOI: 10.5771/0935-9915-2018-3-311.

Wiefek, Jasmin; Heinitz, Kathrin (2019): The Common Good Approach in Entrepreneurial Practice. In: *zfwu* 20 (3), S. 320–345. DOI: 10.5771/1439-880X-2019-3-320.

Wilts, Henning; Nadja von Gries (2015): Suffizienz als Geschäftsfeld der Kreislaufwirtschaft, in: uwf UmweltWirtschaftsForum, Springer Science and Business Media LLC, Bd. 23, Nr. 1–2, S. 41–47, [online] doi:10.1007/s00550-015-0351-x.

Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestages (2004): Nachhaltigkeit. Der aktuelle Begriff. 06/2004.

Wittke, Nils D. (2017): Vom Anbau bis zur Stulle – Märkisches Landbrot. In: Gesa Gordon und Astrid Nelke (Hg.): CSR und Nachhaltige Innovation. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 205–225.

World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future. Hg. v. Oxford University Press. Oxford.

Zahrnt, Angelika; Seidl, Irma (2015): SDGs: Steht Nachhaltigkeit unter Wachstumsvorbehalt? Hg. v. Blog Postwachstum. Online verfügbar unter https://www.postwachstum.de/sustainable-development-goals-steht-nachhaltigkeit-global-unter-dem-vorbehalt-von-wachstum-20150928, zuletzt aktualisiert am 20.08.2022.

Zimmermann, Friedrich M.; Pizzera, Judith (2016): Globalisierung und ökonomische Nachhaltigkeit – Schein oder Sein? In: Friedrich M. Zimmermann (Hg.): Nachhaltigkeit wofür? Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 85–112.

ANHANG

Anhang 1-1: VAUDE Gemeinwohl-Auditbericht 2018 (Auf Datenträger)

Anhang 1-2: SONNENTOR Gemeinwohl-Bericht 2021 (Auf Datenträger)

Anhang 1-3: MÄRKISCHES LANDBROT Gemeinwohl-Bericht 2016-2017 (Auf Datenträger)

Anhang 3-1: Literatur-Review-Protokoll

Anhang 3-2: Literatur-Matrix

Anhang 5-1: Halb-strukturierter Interview-Leitfaden

Anhang 5-2: Interview-Teilnehmende und Unternehmen

Anhang 5-3: Einladung zum Interview

Anhang 5-4: Einverständniserklärung zum Interview

Anhang 5-5: Codebuch (Auf Datenträger)

Interview mit B1 (Auf Datenträger)

Interview mit B2 (Auf Datenträger)

Interview mit B3.1 und B3.2 (Auf Datenträger)

Interview mit B4 (Auf Datenträger)

Interview mit B5 (Auf Datenträger)

Interview mit B6 (Auf Datenträger)

Interview mit B7 (Auf Datenträger)

Interview mit B8 (Auf Datenträger)

Interview mit B9 (Auf Datenträger)

Interview mit B10 (Auf Datenträger)

Interview mit B11 (Auf Datenträger)

Interview mit B12 (Auf Datenträger)

Interview mit B13 (Auf Datenträger)

Interview mit B14 (Auf Datenträger)

Interview mit B15 (Auf Datenträger)

Interview mit B16 (Auf Datenträger)

Interview mit B17 (Auf Datenträger)

Persönliche Kommunikation mit B17 (Auf Datenträger)

Interview mit B18 (Auf Datenträger)

QUELLEN

Online-Quelle:	Homepage der Gemeinwohl-Ökonomie (Auf Datenträger)
	Im Literaturverzeichnis als Verein für Gemeinwohl-Ökonomie (2022)
Quelle 1-1a:	VAUDE Homepage Mietservice (Auf Datenträger)
	Im Literaturverzeichnis als Vaude (2022a)
Quelle 1-1b:	VAUDE CSR-Bericht Gemeinwohl-Ökonomie (Auf Datenträger)
	Im Literaturverzeichnis als Vaude (2022b)
Quelle 1-1c:	SDGs: Steht Nachhaltigkeit unter Wachstumsvorbehalt?
	(Auf Datenträger)
	Im Literaturverzeichnis als Zarndt und Seidel (2015)
Quelle 2-3:	GoClimate Greenwashing (Auf Datenträger)
	Im Literaturverzeichnis als GoClimate (2022)
Quelle 4-1:	Märkisches Landbrot wird Stiftung (Auf Datenträger)
	Im Literaturverzeichnis als (Pfeiffer 2021)

SELBSTSTÄNDIGKEITS- UND EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG

Ich versichere durch meine eigenhändige Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt habe. Alle Aussagen in der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus gedruckten oder elektronischen Veröffentlichungen oder aus anderen Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Ich versichere, dass keine anderen als die angegeben Hilfsmittel benutzt wurden, keine Personen bei der Auswahl und Auswertung des Materials sowie bei der Herstellung des Manuskriptes individuelle Unterstützungsleistungen erbracht haben und keine weiteren Personen, insbesondere Promotionsberater, an der geistigen Herstellung der Dissertation beteiligt waren.

Hiermit erkläre ich, dass ich früher oder gleichzeitig kein Promotionsverfahren an anderen Stellen beantragt habe. Die Arbeit wurde in dieser oder ähnlicher Form bisher nicht als Leistungsnachweis im Rahmen der Ablegung einer anderen Hochschul- oder sonstigen Prüfung vorgelegt.

Weiterhin erkläre ich, dass ich nicht wegen einer wissenschaftsrelevanten Straftat verurteilt wurde.

Aufgrund Beschlusses des zuständigen Prüfungsausschusses zur Konkretisierung der Prüfungsordnung wird zur Vermeidung und zur Aufdeckung von Täuschungen und anderen Verstößen gegen prüfungsrechtliche Vorschriften bei entsprechenden tatsächlichen Anhaltspunkten eine Plagiatsprüfung unter Beachtung der einschlägigen Bestimmungen zum Datenschutz durchgeführt. Mit dieser Vorgehensweise bin ich einverstanden.

Da eine Veröffentlichung der Arbeit Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse beeinträchtigen und/ oder auch die wissenschaftliche Reputation der Betreuer betroffen sein kann, bin ich damit einverstanden, dass eine Publikation (auch im Internet) oder eine sonstige Weitergabe von Rechten an der Arbeit an nicht im Prüfungsverfahren beteiligte Dritte nur nach vorheriger Genehmigung des zuständigen Betreuers erfolgen darf.

Patrick Stumpf Berlin, den 31.01.2023

Geb.: 05.03.1991

Matrikel-Nr.: 620125

ANHANG 3-1:

LITERATUR-REVIEW-PROTOKOLL

Dateiname: 3-1_Literatur_Review Protokoll.pdf

Seitenanzahl: 1

ANHANG 3-2:

LITERATUR MATRIX

Dateiname: 3-2_Literatur_Review Matrix.pdf

Seitenanzahl: 3

ANHANG 5-1:

HALB-STRUKTURIERTER INTERVIEW-LEITFADEN

Dateiname: 5-1_Interview_Leitfaden.pdf

Seitenanzahl: 2

ANHANG 5-2:

INTERVIEW TEILNEHMENDE UND UNTERNEHMEN

Dateiname: 5-2_Interview-Teilnehmende.pdf

Seitenanzahl: 1

ANHANG 5-3:

EINLADUNG ZUM INTERVIEW

Dateiname: 5-3_Einladung zum Interview.pdf

Seitenanzahl: 3

ANHANG 5-4:

EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG ZUM INTERVIEW

Dateiname: 5-4_Einverständniserklärung zum Interview.pdf

Seitenanzahl: 1

ANHANG 5-5:

CODEBUCH

Dateiname: 5-5_Codebuch.pdf

Seitenanzahl: 38