

JOSEFA KNY

**TOO BIG
TO DO
GOOD?**

Eine empirische Studie zur
Gemeinwohlorientierung von
Großunternehmen am Beispiel der
Gemeinwohl-Ökonomie

Vorwort der Herausgeber*innen

Der Stoffwechsel moderner Gesellschaften mit ihrer natürlichen Umwelt ist nicht nachhaltig. Systematisch werden Ökosysteme übernutzt und endliche Ressourcen verbraucht. Die Folgen dieses Raubbaus verändern nicht nur die ökologischen und klimatischen Bedingungen des Erdsystems grundlegend, sondern bedrohen zunehmend die natürlichen Versorgungssysteme menschlicher Gesellschaften. Vor diesem Hintergrund ist in den vergangenen Jahren zuerst in den Umwelt- und Nachhaltigkeitswissenschaften ein neuer Forschungszweig entstanden, der sich mit der Transformation moderner Gesellschaften in Richtung Nachhaltigkeit befasst.

Die vom Norbert Elias Center (NEC) der Europa-Universität Flensburg herausgegebene Reihe „Transformationen“ eröffnet dezidiert sozial- und kulturwissenschaftlichen Perspektiven auf sozial-ökologische Transformationsprozesse. Denn die Theorien, Methoden und bestehenden Wissensbestände der Sozial- und Kulturwissenschaften sind in der Forschung zur Transformation im Kontext der Nachhaltigkeit noch immer unterrepräsentiert. Dies drückt sich nicht zuletzt in der unkritischen Übernahme von Konzepten aus den Natur- und Umweltwissenschaften aus, die den gesellschaftlichen Charakter der heutigen Nachhaltigkeitskrise verschleiern. Beispiele hierfür wären das sogenannte „Anthropozän“ oder die Rede vom „anthropogenen Klimawandel“. Denn es ist nicht „der Anthropos“, der Mensch als Gattungswesen, für die strukturelle Übernutzung der außermenschlichen Natur verantwortlich. Vielmehr ist die kontinuierliche Übernutzung ökologischer Systeme das Resultat eines bestimmten Vergesellschaftungs- und Vergemeinschaftungsmodus. Die Charakteristika dieses spezifischen gesellschaftlichen Stoffwechsels mit der Natur – wie die kapitalistische Wachstumswirtschaft, Hyperkonsum, soziale Beschleunigung oder technische Entwicklung – zu identifizieren, zu verstehen und zu erklären ist originäre Aufgabe der Sozial- und Kulturwissenschaften.

Dies ist also das inhaltliche Anliegen der Buchreihe „Transformationen“, die ihren Gegenstand im Plural definiert, da wir davon ausgehen, dass es eine einheitliche und synchrone Transformation der gesellschaftlichen Naturverhältnisse nicht gibt bzw. geben kann; zu heterogen sind im internationalen Vergleich, aber auch innergesellschaftlich, die ökonomischen, kulturellen oder auch energetischen Voraussetzungen für Transformationsprozesse. Daher werden in den folgenden Jahren in der Reihe Forschungsarbeiten veröffentlicht, die die gesellschaftlichen Aspekte zeitgenössischer Umweltveränderungen mit einem sozialwissenschaftlichen Instrumentarium (methodisch und theoretisch) ergründen.

Hinzu kommen Untersuchungen, bei denen die systematische Beschäftigung mit historischen Transformationsprozessen im Vordergrund steht. Denn eine Analyse gesellschaftlicher Veränderungsprozesse in der Vergangenheit erlaubt nicht zuletzt auch Rückschlüsse auf die Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung gesellschaftlichen Wandels. Ein solches Wissen ist unabdingbar für Akteurinnen und Akteure des Wandels, aber auch für eine Transformationsforschung, die nicht gesellschaftstheoretisch naiv und historisch blind sein will.

Bisher sind in der Reihe die folgenden Titel publiziert:

Band 1: Bernd Sommer/Harald Welzer: Transformationsdesign. Wege in eine zukunftsfähige Moderne. 2014.

Band 2: Annett Entzian: Denn sie tun nicht, was sie wissen. Eine Studie zu ökologischem Bewusstsein und Handeln. 2015

Band 3: Jorit Neubert: Es war ein naturverbundenes Leben ... Die Wahrnehmung von Natur und Umwelt im Kontext extremen gesellschaftlichen Wandels in der Volksrepublik China. 2015

Band 4: Martin David/Sophia Schönborn: Die Energiewende als Bottom-up-Innovation. Wie Pionierprojekte das Energiesystem verändern. 2016

Band 5: Karin Schürmann: Die Stadt als Community of Practice. Potentiale der nachhaltigkeitsorientierten Transformation von Alltagspraktiken. Das Beispiel Seattle. 2016

Band 6: Miriam Schad: Über Luxus und Verzicht. Umweltaffinität und umweltrelevante Alltagspraxis in prekären Lebenslagen. 2017

Band 7: Maike Boecker: Aus Katastrophen lernen? Wahrnehmungen, Deutungen und Konsequenzen des Oderhochwassers von 1997. 2018

Wir danken dem oekom verlag für die Zusammenarbeit bei der Herausgabe der Buchreihe sowie der Europa-Universität Flensburg für die hervorragenden Arbeitsbedingungen, die Publikationsprojekte wie dieses ermöglichen.

Michaela Christ, Bernd Sommer & Harald Welzer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort		9
1	Einleitung	11
2	Gemeinwohl-Ökonomie und Großunternehmen	25
2.1	Die Gemeinwohl-Bilanz und ihre Verortung in bestehenden Diskursen	25
2.2	Großunternehmen und theoretische Grundannahmen	36
2.3	Die Gemeinwohl-Ökonomie in der Wissenschaft: Schwerpunkte und Forschungsstand	44
2.4	Schnittmengen und offene Fragen: Verwandte Forschungsfelder und -diskurse	51
3	Datengrundlage und Methoden	57
3.1	Methodologische Überlegungen	57
3.2	Datengrundlage	61
3.3	Fallauswahl	76
3.4	Erhebungs- und Auswertungsvorgehen	79
4	Die untersuchten Unternehmen	87
4.1	dm-drogerie markt – Einzelhändler mit eigenem Kopf	88
4.2	Otto Group – Handelsimperium mit System	93
4.3	E.ON – Energieriese im Wandel	99
4.4	MAN – Fahrzeugbauer im Konzerngeflecht	107

5	Wie gemeinwohlorientiert handeln die Großunternehmen?	113
5.1	dm-drogerie markt	114
5.2	Otto Group	132
5.3	E.ON	150
5.4	MAN	166
5.5	Zusammenfassung	182
6	Zukunftsperspektiven unternehmerischer Gemeinwohlorientierung	188
7	Was beeinflusst die Gemeinwohlorientierung großer Unternehmen?	196
7.1	Ökonomischer Rahmen	197
7.2	Rechtlicher Rahmen	218
7.3	Akteur*innen und Strukturen im Unternehmensumfeld	241
7.4	Geschäftsmodelle	272
7.5	Unternehmenskultur	290
7.6	Eigentümerstruktur	308
8	Fazit und Ausblick	323
	Literatur	343
	Abkürzungen	375

Abbildungen und Tabellen

1	Gemeinwohl-Matrix 4.1	30
2	Die Anforderungen der Gemeinwohl-Matrix übersetzt in gängige Konzepte und Begriffe	35
3	Beispiel eines Posters <i>vor</i> der ‚Wanderung durch die Gemeinwohl-Bilanz‘	68
4	Beispiel eines Posters <i>nach</i> der ‚Wanderung durch die Gemeinwohl-Bilanz‘	70
5	Übersicht der ausgewählten Fallbeispiele und ihrer Merkmale	79
6	Übersicht der Forschungsschritte und Daten	80
7	Strukturbild zur näherungsweise Bestandsaufnahme der Gemeinwohlorientierung	184

Die grafische Umsetzung der Abbildungen 2, 5, 6 und 7 verantwortete Natalja Knauer (nkn.de).

Vorwort

Zunächst muss ich Harald Welzer danken, der mich nicht nur zu dieser Arbeit ermunterte, sondern mir auch immer wieder das Vertrauen entgegenbrachte, dass das schon was geworden sein wird. Ähnlich wichtig waren Bernd Sommer und Klara Stumpf, die das gesamte Vorhaben begleitet und mich weit über die Laufzeit unseres Forschungsprojekts „Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien“ (GIVUN) mit allen Kräften unterstützt haben. Dem Norbert Elias Center for Transformation Design & Research (NEC), der Europa-Universität Flensburg und dem Land Schleswig-Holstein danke ich für die finanzielle Unterstützung der Promotion. Bei Uwe Schneidewind möchte ich mich für die Zweitbegutachtung und sehr gute, kritische Hinweise bedanken.

Jana Gebauer, Jasmin Wiefek und Luise Tremel danke ich für das geteilte Schicksal und das ausdauernde, konstruktive Mitdenken bis in die letzten Winkel dieser Dissertation. Für blindes Verstehen und die gemeinsame lange Wanderung über Berge und durch Täler des Promotionsprozesses danke ich Katja Plachov, Alev Coban, Stephanie Freide und natürlich (Dr.!) Mona Friedrich als lebendigem Gipfelkreuz.

Für ihre Zeit und Einblicke in ihre Expertise möchte ich den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Unternehmensworkshops sowie Stefanie Deinert, Walter Pfeil, Thomas Behrends und Martin Auer herzlich danken. Bedanken möchte ich mich auch bei Jens Winkler und noch einmal Luise Tremel für die tolle, verlässliche Zusammenarbeit und grandiose Workshop-Moderationen. Besonders bei Michaela Christ, aber auch beim gesamten NEC-Transformationskolleg möchte ich mich für kritische Diskussionen

und viele gute Erkenntnisse bedanken. Für konstruktiven Austausch im Projektzusammenhang schicke ich ein Dankeschön nach Kiel zu Ralf Köhne und Ludger Heidbrink. Für ihre Grafikkunst danke und empfehle ich Natalja Knauer.

Meinen Eltern, Jannis, meinen Großeltern, meinem Uropa, meinem Mitbewohner Andreas Jacob, meinen Freundinnen und Freunden danke ich dafür, dass sie mir stets die Unterstützung und den Raum gegeben haben, um diese Arbeit in meiner eigenen Weise voranzubringen, auch wenn vielleicht nicht alles immer nachvollziehbar war. Bei meiner guten Mutter bedanke ich mich außerdem besonders für das geduldige Korrekturlesen von 260 Textseiten.

Zuletzt geht mein überbordender Dank an Raven Musialik, der mir mit seiner Zuversicht und Klugheit in jedem Moment mein Anker war und ist.

Und ich danke Dead Moon für den Song „It's O.K.“, der mir nicht selten Zweifel und Fragezeichen aus dem Kopf geschrammelt hat: This is my choice, this is my voice.

Josefa Kny

2 Gemeinwohl-Ökonomie und Großunternehmen

Diese Arbeit widmet sich der Frage nach der *Gemeinwohlorientierung* (im Sinne der GWÖ) von *Großunternehmen*. Beide Elemente werden nachfolgend genauer bestimmt. Zunächst wird anhand des zentralen Instruments der GWÖ-Bewegung, der Gemeinwohl-Bilanz, herausgearbeitet, wie unternehmerische Gemeinwohlorientierung gefasst wird (Kap. 2.1). Danach wird das hier zugrunde gelegte Verständnis von multinationalen Großunternehmen definiert (Kap. 2.2). Im nächsten Schritt wird der bisherige Stand der noch jungen Forschung zur GWÖ nachgezeichnet (Kap. 2.3). Dabei wird deutlich, dass es für den konkreten Forschungsgegenstand zwar fruchtbare Ausgangspunkte gibt, bislang jedoch keinen eigenständigen wissenschaftlichen Diskurs. Aus diesem Grund wird das Vorhaben zuletzt in relevante verwandte Forschungsfelder eingeordnet (Kap. 2.4). Denn Großunternehmen werden seit langem untersucht – in wirtschaftswissenschaftlichen und anderen Forschungsfeldern. Auch in der sozial-ökologischen Transformations- und Transitionsforschung erfahren sie – oft unter dem Stichwort ‚incumbents‘ – in den letzten Jahren zunehmend Aufmerksamkeit.

2.1 Die Gemeinwohl-Bilanz und ihre Verortung in bestehenden Diskursen

Die Gemeinwohl-Bilanz gilt als das „Herzstück“ (Felber 2014, S. 39) der GWÖ-Bewegung und soll messen, „wie die zentralen Verfassungswerte, die das Gemeinwohl komponieren, von den

Unternehmen gelebt werden“ (ebd., S. 37). Sie soll also dazu dienen, das gemeinwohlorientierte Handeln von Unternehmen im Detail sicht- und nachvollziehbar zu machen. In ihr drückt sich aus, wie die GWÖ unternehmerische Beiträge zum Gemeinwohl definiert und bewertet. Deshalb wird sie hier genauer vorgestellt. Die Gemeinwohl-Bilanz wurde zur praktischen Umsetzung in Unternehmen entwickelt. Um ihre Relevanz für Fragestellungen in der sozial-ökologisch orientierten Forschung darzustellen, werden ihre Anforderungen anschließend nach bestehenden wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskursen und Konzepten systematisiert und zusammengefasst.

Welche Anforderungen stellt die GWÖ in der Gemeinwohl-Matrix (Version 4.1⁴) im Detail? Sie kreuzt fünf sogenannte ‚Berührungsgruppen‘ bzw. Stakeholder mit fünf zentralen gesellschaftlichen Werten, die zugleich auf weit verbreitete Verfassungswerte rekurrieren (vgl. Felber 2015). Die Berührungsgruppen sind erstens Lieferant*innen, zweitens Geldgeber*innen und drittens Mitarbeiter*innen inkl. Eigentümer*innen⁵. Kund*innen, Wettbewerber*innen (GWÖ-Begriff: ‚Mitunternehmen‘), Produkte und Dienstleistungen sind in einer vierten Gruppe zusammengefasst ebenso wie das sogenannte ‚gesellschaftliche Umfeld‘ als fünftes, das sich aus Region, demokratischem Souverän⁶, Zivilgesellschaft,

⁴ Die Gemeinwohl-Matrix 4.1 wurde in der Bilanzierungspraxis im Mai 2017 von der überarbeiteten Version 5.0 abgelöst. Da sämtliche Erhebungen und Bewertungen auf Grundlage der Version 4.1 durchgeführt wurden, bezieht sich die gesamte Forschungsarbeit darauf. Fundamentale inhaltliche Unterschiede gibt es zwischen den Versionen nicht; eher handelt es sich um Umstrukturierungen (prominent von 17 auf 20 Indikatoren) und begriffliche Anpassungen mit dem Ziel, logische Konsistenz und Klarheit herzustellen, beispielsweise auch hinsichtlich der Anschlussfähigkeit an die Vorgaben zur EU-Richtlinie zur nicht-finanziellen Berichterstattung (vgl. GWÖ 2017). So heißen die ‚Indikatoren‘ in der aktualisierten Version ‚Themen‘, und die ‚Subindikatoren‘ sind ‚Aspekte‘.

⁵ In der Gemeinwohl-Matrix 4.1 werden die Eigentümer*innen den Mitarbeitenden zugerechnet, da im Idealfall beide Gruppen deckungsgleich sind. In der Version 5.0 hingegen gehören Eigentümer*innen zur Gruppe der Finanzpartner*innen, „da hier größere Überlappung als mit jener der Mitarbeitenden besteht“ (GWÖ 2017, S.12).

⁶ Felber schreibt dazu in seinem Buch ‚Gemeinwohl-Ökonomie‘: „[...]Die souveräne Macht in einem Staat muss in den Händen der Bevölkerung liegen, und nicht bei der Regierung oder dem Parlament.“ (Felber 2014, S. 137).

Mitmenschen, zukünftigen Generationen und Natur zusammensetzt. Gekreuzt werden diese fünf Gruppen mit den Werten ‚Menschenwürde‘, ‚Solidarität‘, ‚Ökologische Nachhaltigkeit‘, ‚Soziale Gerechtigkeit‘ sowie ‚Demokratische Mitbestimmung und Transparenz‘.⁷ Die Themen, die sich an den Schnittstellen ergeben, finden sich überblicksmäßig in der nachfolgenden Abbildung. Jedes Thema ist in zwei bis fünf Subindikatoren untergliedert. Darüber hinaus definiert die GWÖ zu jedem Wert spezifische Negativkriterien, welche die Tabelle ebenfalls enthält.

Das Handbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 4.1 kontextualisiert und konkretisiert die Anforderungen durch inhaltliche Einführungen zu den jeweiligen Indikatoren, Leitfragen, Anwendungsbeispiele sowie Detail- und Hintergrundinformationen (vgl. GWÖ 2013). Zu den einzelnen Subindikatoren gibt es jeweils verschiedenen Erfüllungsstufen, denen stichpunktartig verschiedene bzw. zunehmend viele Leistungen im jeweiligen Bereich zugeordnet werden. Die Abstufungen unterteilen sich in ‚erste Schritte (0-10 %)‘, ‚fortgeschritten (11-30 %)‘, ‚erfahren (31-60 %)‘ und ‚vorbildlich (61-100 %)‘. Dabei geben die Prozentangaben näherungsweise an, inwieweit der Subindikator insgesamt erfüllt ist. Laut GWÖ sollen sie aber in der Bewertung nicht genauer als in 10-Prozent-Schritten angegeben werden (vgl. GWÖ 2013). Teilweise ergänzen Differenzierungsmerkmale wie Unternehmensgröße, Marktmacht oder Branche die Bewertung, die zusätzlich berücksichtigt werden sollen.

Eine Besonderheit der Gemeinwohl-Bilanz im Vergleich mit anderen CSR-Instrumenten ist die genaue Quantifizierung der Bewertung (vgl. Ritter 2017). Jedem Indikator ist eine bestimmte Punktzahl zwischen 30 und 90 zugeordnet. Auch die Subindikatoren sind in drei Relevanzstufen gewichtet: niedrig, mittel und hoch. Mit der Punktzahl geht eine bestimmte Relevanzsetzung einher. So erhält die ‚innerbetriebliche Transparenz und Demokratie‘ dreimal

⁷ Die Gemeinwohl-Matrix 5.0 fasst die Werte ‚Solidarität‘ und ‚Soziale Gerechtigkeit‘ sowie die dazugehörigen (Sub-)Indikatoren zusammen. Zugleich wurden die Themen für Lieferant*innen und Finanzpartner*innen von nur einem in jeweils vier Indikatoren bzw. Themen aufgeschlüsselt. So ergibt sich eine gleichmäßige Matrix mit viermal fünf Feldern.

so viel Gewicht wie die ‚gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung‘.⁸ Die Negativkriterien, die größtenteils mit Gesetzesverstößen verbunden sind, wiegen mit 100 bis 200 Minuspunkten besonders schwer. Insgesamt kann ein Unternehmen, das sämtliche Kriterien vollständig und keine Negativkriterien erfüllt, 1000 Pluspunkte erhalten.

Mess- und Vergleichbarkeit des unternehmerischen Engagements sind erklärte Ziele der Gemeinwohl-Bilanzierung (vgl. Felber 2014). Die Punktevergabe aber ist sowohl innerhalb der Bewertung als auch bei gemeinwohlabilanzierenden Unternehmen umstritten. Aus verschiedenen Gründen: Inhaltlich kann beispielsweise ein schlecht bewerteter ökologischer Bereich mit besonders guten sozialen Maßnahmen in der Gesamtpunktzahl gewissermaßen kompensiert werden (vgl. GWÖ 2013). Zudem sind die Anforderungen bei vielen Subindikatoren eher qualitativer Natur, sodass die Übersetzung in Zahlen abstrakt und von der subjektiven Einschätzung der bewertenden Personen abhängig ist. Damit ist sie ohne argumentative Fundierung auch schwer nachvollziehbar. Die Punktzahl schafft also eine Scheinpräzision; die Vergleichbarkeit bleibt schwierig. Mit Blick auf den Prozess strebt die GWÖ eine breite Partizipation für die Weiterentwicklung der Matrix an. In die Relevanzdiskussion des Indikatorensystems ist bislang aber nur eine kleine Gruppe involviert bzw. scheint überhaupt daran interessiert (vgl. Ritter 2017). In der Kommunikation hat das quantitative Ergebnis für gemeinwohlabilanzierende Unternehmen bislang trotz seiner umstrittenen Aussagekraft zudem eine höhere (mediale) Aufmerksamkeit als von der GWÖ und den Unternehmen selbst intendiert (vgl. Meynhardt/Fröhlich 2017). Aufgrund dieser Kontroverse sowie eines methodischen Zugangs, der eine derartige Genauigkeit in der Bewertung weder erfordert, noch zulässt (vgl.

⁸ Während die Relevanzsetzungen in den Subindikatoren bzw. Aspekte in der Matrix 5.0 erhalten bleiben, erfahren die einzelnen Indikatoren bzw. Themen eine „variable Gewichtung“ (GWÖ 2017, S. 11). Danach ist die Gleichgewichtung aller Indikatoren die Ausgangssituation, die abhängig von Faktoren wie u.a. Unternehmensgröße und Branche individuell an das jeweilige Unternehmen und seine Aktivitäten angepasst wird (vgl. ebd.).

Kap. 3), bleiben die Gemeinwohl-Punkte in dieser Arbeit bewusst unberücksichtigt.

Der detaillierte Blick auf die Gemeinwohl-Matrix wird nachfolgend mit dem Bezug auf gängige wissenschaftliche und gesellschaftliche Diskurse und Konzepte verknüpft. Grundsätzlich betrachten die Indikatoren der Gemeinwohl-Bilanz zwei zentrale Dimensionen, in denen Gemeinwohlbeiträge von Unternehmen angesiedelt sind: die gesellschaftliche und die ökologische. Dies entspricht einem Nachhaltigkeitsverständnis im Sinne „einer ethischen Grundhaltung, die individuelle Freiheit als Freiheit in Verantwortung für die natürliche Umwelt und die soziale Mitwelt versteht“ (Michelsen/Adomßent 2014, S. 26), wie sie in Deutschland der Sachverständigenrat für Umweltfragen prägte (vgl. SRU 1994). In der GWÖ-Grundannahme, dass ökonomisches Handeln in erster Linie sozialen und ökologischen Zielen dient statt Selbstzweck zu sein, findet sich diese Haltung wieder (vgl. Sanchis et al. 2019, Felber 2014, GWÖ 2013). Das Nachhaltigkeitsverständnis weicht somit von dem weit verbreiteten Drei-Säulen/Dimensionen-Modell der Nachhaltigkeit ab, das ökologische, soziale und ökonomische Aspekte gleichrangig behandelt (vgl. Tremmel 2004).

Die ökologische Dimension wird in der Gemeinwohl-Bilanz vor allem durch Kriterien adressiert, die auf die Reduktion des Ressourcenverbrauchs und ökologischer Folgewirkungen abzielen. Dies gilt für Maßnahmen, um beispielsweise eine nachhaltige Mobilität von Mitarbeiter*innen zu schaffen (vgl. ACE 2018, Götz 2011), ebenso wie für die Suffizienzorientierung von Geschäftsmodellen (vgl. Sachs 2015, Bocken/Short 2016, Mewes/Gebauer 2015). Die gesellschaftliche Dimension umfasst die drei Kerninhalte soziale Standards, (Unternehmens-)Transparenz und Beteiligung bzw. Kooperation. Soziale Standards schließen dabei Themen ein wie Arbeitsbedingungen, Gesundheitsfürsorge und Menschenrechte (vgl. ILO-Normen, SA 8000; Scherer/Blickle 2002, Treutner 2018).



GEMEINWOHL-MATRIX 4.1

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

WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) Lieferant:innen	A1: Ethische Beschaffungsmanagement. Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken bezugsrelevanter Produkte / Dienstleistungen. Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von Lieferanten und Dienstleistungserbringern.				90
B) Geldgeber:innen	B1: Ethisches Phantomanagement. Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl der Finanzinvestitionen; gemeinwohlorientierte Veranlagung und Finanzierung.				30
C) Mitarbeiter:innen inklusive Eigentümer:innen	C1: Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit. Gute Arbeitsbedingungen und -zufriedenheit. Faire Bezahlung. Einbindung und Anerkennung der Mitarbeiter:innen. Förderung der Gesundheit und der Weiterbildung. Einbindung der Mitarbeiter:innen in Entscheidungsprozesse. Förderung der Mitarbeiter:innen. Förderung der Mitarbeiter:innen. Förderung der Mitarbeiter:innen.	C2: Gerechtigkeit, Verteilung der Gewinne. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	C3: Förderung ökologischer Lebensstile. Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der Mitarbeiter:innen. Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der Mitarbeiter:innen. Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der Mitarbeiter:innen.	C4: Gerechtigkeit, Verteilung des Einkommens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.
D) Kund:innen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmer	D1: Ethische Kundenbeziehung. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	D2: Solidarität mit Mitunternehmern. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchensstandards. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.
E) Gesellschaftliches Umfeld: z.B. Politik, rechtliche Rahmenbedingungen, Zielgruppen, Stakeholder, Mitmenschen und Natur	E1: Sinn und gesellschaftliches Wirken der Produkte/Dienstleistungen. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	E2: Beitrag zum Gemeinwesen. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.
Negativ-Kriterien	Negativ-Kriterien. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	Fremdliche Übernahme. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	Illegales Umweltschaden. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	Aktionsunfähigkeit. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.	Nachfrage nach. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens. Aktive Förderung eines fairen Lohnens.

Detaillierte Beschreibung zu den Werten finden sich im Handbuch zur Gemeinwohl-Ökonomie auf www.gemeinwohl-oekonomie.org und im Bedienerhandbuch unter <https://wiki.gwoe.net/Bedienerhandbuch>. Rückmeldungen an die jeweiligen Kontaktinstanzen sind sehr erwünscht.

Abbildung 1: Gemeinwohl-Matrix 4.1, aus: GWÖ 2013, S. 19.

Transparenz meint, dass Informationen offengelegt werden, um unternehmerische Verantwortung darzustellen und Beteiligung überhaupt zu ermöglichen (vgl. „organizational transparency“ bei Schnackenberg/Tomlinson 2016). Damit geht das Konzept über ein Verständnis von Transparenz als Mittel der Korruptionsbekämpfung

fung hinaus, das insbesondere die NGO Transparency International prägt (vgl. TI o.D.). Beteiligung bzw. Mitbestimmung bezieht sich auf Mitarbeiter*innen (vgl. Milert/Tschirbs 2016, Streeck/Kluge 1999), Kund*innen und die weitere Umwelt. Damit reicht das Mitbestimmungsverständnis der GWÖ weiter als das der Corporate Citizenship bzw. CSR, welche die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen durch sogenannte Stakeholder-Dialoge eher als unverbindlichen Austausch auffassen.⁹ Mit Blick auf Lieferant*innen und die Branche ist der Ausdruck Unternehmenskooperation gebräuchlich (vgl. Kilich 2011). Hier nimmt die GWÖ mit der ‚Solidarität (mit Mitunternehmen)‘ eine deutliche normative Setzung vor. Alle in der Gemeinwohl-Matrix verwendeten Begriffe und Konzepte lassen sich somit direkt oder indirekt auf verschiedene bestehende Forschungsfelder und Diskurse beziehen.

Wie bereits erwähnt, verweist in der Gemeinwohl-Matrix zudem jeder Indikator auf eine bestimmte sogenannte ‚Berührungsgruppe‘. Hierin zeigt sich die begriffliche Nähe zum Stakeholder-Konzept, auch wenn die GWÖ keinen expliziten Bezug zu einer der zahlreichen Stakeholder-Definitionen herstellt.¹⁰ Zu diesem Schluss kommen auch Sanchis et al. (2019). Generell gilt als Stakeholder „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization’s purpose“ (Freeman 2010 [1984], S. 53). Zwar muss jedes Unternehmen seine Stakeholder laut Freeman (ebd.) und auch Fifka (2011) individuell identifizieren und einbeziehen, doch finden sich vielerorts gängige Klassifikationen

⁹ Fifka (2011) schreibt dazu: „Solche institutionalisierten Dialoge geben zum einen den verschiedenen Stakeholdern die Gelegenheit, ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen zu äußern, und zum anderen erlauben sie es Unternehmen, die Anliegen ihrer Anspruchsgruppen entsprechend bei der Planung und Ausgestaltung ihres gesellschaftlichen Engagements zu berücksichtigen.“ (ebd., S. 77).

¹⁰ GWÖ-Mitbegründer Felber schreibt dazu im Juli 2018 per E-Mail an die Autorin, dass das ‚Matrix-Entwicklungsteam‘, dem Personen mit verschiedenen Hintergründen (CSR, Organisationsentwicklung, Wirtschaftsethik, Unternehmenspraxis) angehören, keinen spezifischen wissenschaftlichen Stakeholder-Ansatz nutze: „[...] entscheidend für die Auswahl war unser interner Austausch über Relevanz, Vollständigkeit und Reihung/Zusammenlegung der uns am wichtigsten erscheinenden Stakeholder-Gruppen“.

(vgl. Miles 2012).¹¹ So bezeichnen Gamble und Kelly (2001) beispielsweise Mitarbeiter*innen, Lieferant*innen, Regierung, lokale, regionale und nationale Gemeinschaften, Banken und Teilhaber*innen als Stakeholder-Gruppen. Diese Unterteilung ähnelt jener der Gemeinwohl-Matrix. Freeman selbst kartiert für eine ‚sehr große Organisation‘ zwölf verschiedene Stakeholder-Gruppen¹²; in der Gemeinwohl-Bilanz explizit vertreten sind davon (teils anders benannt): Eigentümer*innen, die Finanzgemeinschaft, Kund*innen, Mitarbeiter*innen, Wettbewerber*innen, Lieferant*innen sowie zivilgesellschaftliche Gruppen. Eine fast identische Aufzählung liefert exemplarisch die Global Reporting Initiative (vgl. GRI 2013).¹³ Die GWÖ fasst den Bereich des gesellschaftlichen Umfelds breiter als die Vorhergenannten: Region, Souverän, zukünftige Generationen, Zivilgesellschaft, Mitmenschen und Natur (vgl. GWÖ 2013). Dies kann auch als erweiterte Version des in der ISO 26000 geografisch bzw. auf Aktivitäten bezogen definierten Gemeinschaftsbegriffs¹⁴ oder der ‚lokalen Gemeinschaften‘ der GRI (2013) betrachtet werden. In der Wirtschaftsethik wird der Stakeholder-Ansatz auch explizit mit dem Gemeinwohlkonzept zusammengedacht: So argumentiert Argandoña (1998), Gemeinwohl könne als normatives Fundament für die Identifizierung von Stakeholdern und ihrer Einbindung dienen; in diesem Sinne beinhalten alle Beziehungen eines Unternehmens „an element of

¹¹ Für Freeman ist dabei entscheidend, „inwieweit eine Anspruchsgruppe in der Lage ist, den Erfolg des Unternehmens zu beeinflussen“ (Scherer 2010, S. 157). Laut Scherer werde damit „die Stakeholder-Orientierung vollständig zum Zwecke der Gewinnerzielung instrumentalisiert“ (ebd., S. 157). Dieser Aspekt ist mit dem GWÖ-Verständnis der Stakeholder-Orientierung nicht kompatibel.

¹² Insgesamt nennt Freeman „owners, financial community, activist groups, customers, customer advocate groups, unions, employees, trade associations, competitors, suppliers, government, political groups“ (ebd. 2010 [1984], S. 55).

¹³ Der GRI-Leitfaden gibt folgende Beispiele für Stakeholder-Gruppen an: „civil society; customers; employees, other workers, and their trade unions; local communities; shareholders and providers of capital; suppliers“ (GRI 2013, S. 43).

¹⁴ „‚Gemeinschaft‘ bedeutet [...] Wohngebiete oder andere soziale Einheiten, die geographisch in unmittelbarer Nähe zu den Standorten der Organisation liegen oder sich in Gebieten befinden, auf die sich die Aktivitäten der Organisation auswirken.“ (ISO 2011, S. 88).

common good“ (ebd., S. 1099).¹⁵ Daran lässt sich das GWÖ-Verständnis von Gemeinwohl und Verpflichtungen gegenüber den relevanten Stakeholdern anknüpfen.

Die Gemeinwohl-Matrix benennt zusätzlich einen Bereich, der sich nicht direkt in den Stakeholder-Ansatz einfügt: die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Diese stehen sowohl in Zusammenhang mit den Lieferant*innen, die Materialien oder Vorprodukte bereitstellen, als auch mit den Mitarbeiter*innen, die Prozesse wie Produktgestaltung oder Einkauf verantworten, den Kund*innen, die die Produkte nutzen, und dem gesellschaftlichen Umfeld, das die sozialen und ökologischen Einflüsse der Produkte erfährt.

Legt man die bis hierhin geschaffene Schablone der zentralen inhaltlichen Dimensionen und des Stakeholder-Ansatzes an, lässt sich das Gros der Gemeinwohl-Indikatoren fassen. Zugleich bleiben einige (Sub-)Indikatoren übrig, die sich nicht in etablierte Konzepte einordnen lassen. Sie sind insofern ‚radikal‘, als dass sie sich kritisch zum gegenwärtigen gesellschaftlichen und politischen Mainstream und seinen Normen und Zielen verhalten. Dazu zählen die gerechte Verteilung (a) der Arbeit mit Nicht-Vollzeitbeschäftigung als Ideal und (b) des Einkommens mit einer klaren Begrenzung der Einkommensspreizung, (c) die im Idealfall zinsfreie Finanzierung über Interessengruppen, (d) die Orientierung von Produkten an Grundbedürfnissen, Suffizienz und gesellschaftlich positiven Wirkungen (und im Umkehrschluss die sehr umfassende Definition ‚menschenunwürdiger Produkte‘, inkl. Agrochemikalien, Alkohol außer Wein und Bier, Transport auf dem Luftweg, konventionelle Tierprodukte u.a.) sowie (e) die Verwendung von Gewinnen für Mitarbeiter*innen und sozial-ökologische Zwecke statt ihrer Ausschüttung an (nicht-mitarbeitende) Kapitalgeber*innen. Dabei bezieht sich letztere auf zwei Stakeholder-Gruppen:

¹⁵ Das Gemeinwohl von Unternehmen definiert Argandoña (1998) dabei als “the fulfilment of the company’s purpose as a company: namely, to create the conditions that will enable its members (that is to say, all those that have a part in the company) to achieve their personal goals“ (ebd., S. 1097). Dies werde von den Mitgliedern dieser Gemeinschaft definiert, um die Recht und Pflichten zu identifizieren, die das Unternehmen habe, um zum Gemeinwohl beizutragen (vgl. ebd.).

Mitarbeiter*innen und gesellschaftliches Umfeld. Alle anderen ‚radikalen‘ Indikatoren lassen sich je einer Stakeholder-Gruppe zuordnen.

In der nachfolgenden Abbildung wird die Systematik der Gemeinwohl-Indikatoren entsprechend der bis hierhin erläuterten Aspekte überblickshaft übersetzt bzw. eingeordnet.

Der Blick ins Detail sowie die verschiedenen Bezüge und Einbettungen verdeutlichen, dass das Gemeinwohlkonzept, das die GWÖ in ihrer Gemeinwohl-Bilanz ausdrückt, ein spezifisches ist. Dies ist nicht verwunderlich, da das Gemeinwohl über Jahrzehnte und Jahrhunderte unterschiedlich definiert, verwendet und auch instrumentalisiert wurde (vgl. Köhne/Heidbrink 2017, Offe 2001, Argañona 1998). Felber (2014) betont, dass die Gemeinwohl-Bilanz in ihrer aktuellen Form nur ein Ausgangspunkt sei, um Gemeinwohl abzubilden; ausgereift sei das Instrument erst, wenn es „repräsentativ, präzise und anwendungsfreundlich“ (ebd., S. 40) sowie vor allem basisdemokratisch legitimiert sei.

In der Gemeinwohl-Bilanz schließt die GWÖ durch die Definition der ‚Berührungsgruppen‘ bereits eine breite Gemeinschaft als Adressatin des Gemeinwohls ein, die neben den direkten Stakeholdern auch Zivilgesellschaft, kommende Generationen und Natur umfasst. Dabei soll das Gemeinwohl auf kommunaler bis hin zu nationaler Ebene bestimmt werden, flankiert von supranationalen Vereinbarungen (vgl. Felber 2014). Durch ihren hohen partizipativen Anspruch wird die Gefahr gemildert, über Gemeinwohldefinition und -messung paternalistisch zu verfügen (vgl. Stumpf/Sommer 2019). Schließlich manifestiert die GWÖ mit der Verwendung des Gemeinwohlbegriffs sowohl einen inklusiven Anspruch als soziale Bewegung als auch ein übergreifendes Ziel. Einerseits kann man ihr dabei vorwerfen, bisweilen die Debatte darüber zu verkennen, ob es das Gemeinwohl in Anbetracht pluralistischer Gesellschaften und Aushandlungsprozesse überhaupt geben kann, ob es erstrebenswert ist und inwiefern es die Gefahr des Missbrauchs durch jene birgt, die sich nur vermeintlich auf das Gemeinwohl berufen (vgl. Münkler/Fischer 2002, Offe 2001), kurz: ob Gemeinwohl der passende Begriff für das Anliegen der

STAKE-HOLDER	GESELLSCHAFTLICHE DIMENSION	ÖKOLOGISCHE DIMENSION
LIEFERANT* INNEN <small>AUFGABENUMWELT</small>	Transparenz	Material & Produktion
	Soziale Standards	Vorproduktion
	Kooperation	Gewinnverwendung
FINANZ- GEMEIN- SCHAFT <small>AUFGABENUMWELT</small>	Transparenz	Investitionen
	Soziale Standards	Zinslose Finanzierung
	Zinslose Finanzierung	Zinslose Finanzierung
MIT- ARBEITER* INNEN <small>ORGANISATION</small>	Transparenz	Produktion Verhalten
	Soziale Standards	
	Beteiligung	Gestaltung
	Einkommensverteilung Arbeitsverteilung Gewinnverwendung	
	Gestaltung	
KUND* INNEN <small>AUFGABENUMWELT</small>	Transparenz	Angebot Nutzung
	Beteiligung	Nutzung
	Angebot	
BRANCHE <small>AUFGABENUMWELT</small>	Transparenz	Umweltstandards
	Soziale Standards	
	Kooperation	
GESELL- SCHAFT- LICHES UMFELD <small>GLOBAL F1 UMWELT</small>	Transparenz	Wirkung
	Sozialer Beitrag	Gewinnverwendung
	Beteiligung	
	Gewinnverwendung Grundbedarf	Einfluss
	Einfluss	

☉ spezifische Aspekte der Reduktion ökologischer Schäden und des Ressourcenverbrauchs
 ⊗ spezifische Aspekte der Anforderungen an Produkte
 ⊕ 'radikale' Anforderungen

Abbildung 2: Die Anforderungen der Gemeinwohl-Matrix übersetzt in gängige Konzepte und Begriffe. Eigene Darstellung.

Bewegung ist. Andererseits klassifizieren Garriga und Melé (2004) in ihrer Systematisierung relevanter CSR-Theoriestränge den sogenannten ‚common good approach‘ explizit als einen Ansatz, gemäß dem Unternehmen ethisch verpflichtet sind, soziale Verantwortung wahrzunehmen. Konkret beschreibt er das Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft wie folgt: „business, as with any other social group or individual in society, has to contribute to the

common good, because it is a part of society [... and should be] purely a positive contributor to the wellbeing of society.” (ebd., S. 62) Gemeinsamkeiten mit Ansätzen, die Nachhaltige Entwicklung und Stakeholder-Beziehungen fokussieren, werden dabei deutlich (vgl. ebd.). Diese Definition lässt sich einwandfrei auf den GWÖ-Ansatz anwenden. Entsprechend ist die Bewegung mit ihrem Fokus auf dem Gemeinwohl kein Paradiesvogel, sondern kann in bestehenden Schwärmen mitfliegen.

Die spezifische Auslegung der Gemeinwohlaspekte durch die GWÖ und ihre bislang mangelnde Legitimation lässt sich zweifelsohne kritisieren und optimieren. In diesem Sinne plädieren Meynhardt und Fröhlich (2017) dafür, die Gemeinwohl-Indikatoren in der Praxisanwendung als einen „hypothesengetriebene[n] Testlauf“ (ebd., S. 174) zu betrachten. Auch Felber (2014) strebt an, „dass die attraktivsten und zustimmungsfähigsten ‚Komponenten‘ verschiedener Alternativansätze in einem partizipativen Suchprozess zu einer demokratischen Wirtschaftsordnung ‚komponiert‘ werden“ (ebd., S. 10; vgl. Felber 2015). In diesem Sinne begreift auch die vorliegende Arbeit die Ideen der GWÖ nicht als abschließende Antwort auf die Frage nach einer sozial-ökologischen Wirtschaftsorientierung, sondern als ein umfassendes Konzept sozialer und ökologischer Anforderungen, das erlaubt, mit Blick auf Großunternehmen Veränderungsmöglichkeiten und -hindernisse herauszuarbeiten, aber auch Probleme und Ambivalenzen aufzuzeigen und ernst zu nehmen.

2.2 Großunternehmen und theoretische Grundannahmen

Die vorliegende Arbeit baut auf einem bestimmten Verständnis von Großunternehmen auf. Zum einen betrifft dies die Definition der Unternehmensgröße und zum anderen Grundannahmen zur systemischen Einbettung sowie Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit von Unternehmen, von denen die Untersuchung ausgeht. Um die hier relevanten Annahmen zu fundieren, werden daher Bezüge zu verschiedenen Ansätzen hergestellt, da in der Organisations-

forschung bislang keine allgemeine Organisationstheorie vorherrscht (vgl. Preisendörfer 2016, Kühl et al. 2009).

Begriffsdefinition: Großunternehmen

Gemäß gängigen Definitionen sind Großunternehmen Organisationen, die über 250 bzw. 500 Menschen beschäftigen bzw. durch ihre Geschäftstätigkeiten mehr als 50 Millionen Euro umsetzen (vgl. EC o.D. bzw. IfM o.D.). In dieser Arbeit werden Unternehmen mit mehreren zehntausenden Mitarbeiter*innen und Tochterunternehmen in verschiedenen Ländern in den Fokus genommen. Es handelt sich damit um multinationale Großunternehmen. Dieser Begriff wurde vielfach definiert (vgl. Dürmeier 2015). Hier soll die grundlegende Definition nach Dunning und Lundan (2008) gelten, nach der ein multinationales Unternehmen eines ist, „that engages in foreign direct investment (FDI) and owns or, in some way, controls value-added activities in more than one country“ (ebd., S. 3). Das heißt: Die untersuchten Unternehmen unterhalten in mindestens einem weiteren Land Tochtergesellschaften und Standorte. Will man die Differenzierung weitertreiben, liegt der Fokus dieser Arbeit nach Schermerhorn (2010) tendenziell auf ‚klassischen multinationalen Unternehmen‘. Denn anders als ‚moderne multinationale Unternehmen‘ beziehen sich die untersuchten Unternehmen eher auf ihr Ursprungsland, in dem auch die Unternehmenszentrale angesiedelt ist, statt eine transnationale Unternehmensidentität anzustreben (vgl. Kap. 4). Alternativ wird hier auch der Begriff (Groß-)Konzern verwendet.

Innen und außen: Großunternehmen in ihrer Umwelt

„Keine Organisation ist autark, d. h. aus sich heraus lebensfähig“, schreibt der Organisationssoziologe W. Richard Scott (1986, S. 41). Folglich ist jedes Unternehmen in eine bzw. mehrere Umwelten eingebettet, mit der bzw. denen es auf verschiedene Weisen interagiert. Auch wenn die meisten Organisationstheorien einen Bezug zur Umwelt herstellen, besteht kein Konsens darüber, wie diese Umwelt(en) zu definieren und zu begrenzen ist bzw. sind (vgl. Preisendörfer 2016). Hier soll eine grundlegende Unterscheidung von Organisation und Umwelt mit einer „handlungs-

bezogene[n] Grenzbestimmung“ (Schreyögg 2008, S. 192) gelten, die also verschiedene Einflussbereiche der Unternehmen unterscheidet. Als Strukturierungsschema dient dabei die Unterscheidung in Aufgabenumwelt und globale Umwelt (vgl. Abb. 2 in Kap. 2.1). Erstere meint das direkte Umfeld, mit dem das Unternehmen in Beziehung steht, um seinen Zweck zu erfüllen (vgl. Schreyögg 2016, Dill 1958). Letztere umfasst generelle, indirekt relevante Einflussfelder: die makroökonomische, politisch-rechtliche, sozio-kulturelle, natürliche bzw. physische und technologische Umwelt (vgl. Steinmann et al. 2013, Hatch 1997). Dieses Verständnis hilft, die Handlungsweisen der Unternehmen zu rahmen und zu erklären. In der Analyse und Diskussion der Bedingungen für gemeinwohl-orientiertes Unternehmenshandeln wird sich die Unterscheidung von inneren und äußeren, direkten und indirekten Einflussfaktoren als relevant erweisen (vgl. Kap. 7).

Gesondert erwähnt werden soll an dieser Stelle das spezifische Verhältnis von Umwelt und Unternehmenskultur, welche in Kapitel 7.5 als ein zentraler Einflussfaktor für die unternehmerische Gemeinwohlorientierung herausgearbeitet wird. Hier wird eine direkte Austauschbeziehung zwischen dem Inneren der Organisation, also ihren Mitgliedern, mit der globalen Umwelt angenommen: Umwelteinflüsse wie gesellschaftliche Werte und Normen gelangen vermittelt durch die Organisationsmitglieder, d.h. vor allem Unternehmensleiter*innen und Mitarbeiter*innen, in das Unternehmen und schlagen sich auf die Unternehmenskultur nieder, aus der sie zugleich auch Einflüsse in die Umwelt tragen (vgl. Preisendörfer 2016). In diesem Punkt weicht das Verständnis von jenem der formalisierten Austauschbeziehung zwischen der Organisation und seiner Umwelt ab, das sonst gelten soll.

An die Unterscheidung eines Unternehmens und seiner Umwelten schließt sich die Frage an, wie die Austauschbeziehungen zwischen beiden gestaltet sind: Wie handlungsfähig sind Großunternehmen also im Austausch mit bzw. in ihrer Umwelt?

Können multinationale Großunternehmen gemeinwohlorientiert wirtschaften? Immer mehr kleine und mittlere Unternehmen versuchen, ihre transformativen Beiträge zu erhöhen. Konzerne hingegen scheinen ihre sozialen und ökologischen Handlungsspielräume nur zögerlich zu nutzen. Was hält sie davon ab, mehr zu tun? Und unter welchen Bedingungen könnten Großunternehmen nachhaltiger handeln?

Mithilfe einer innovativen Methodik aus Szenarienworkshops und Backcasting untersucht die Autorin die Schnittmengen und Widersprüche zwischen Konzernroutine und Gemeinwohlorientierung. Als Beispiele dienen die Unternehmen dm, E.ON, MAN und Otto Group. Die Ergebnisse zeigen, dass Großunternehmen durchaus größere Spielräume für eine sozial-ökologische Orientierung haben, als sie gegenwärtig nutzen. Und sie verdeutlichen, was sich innerhalb der Konzerne und in der Wirtschaftsordnung künftig verändern müsste, um diese Potenziale zu heben.

Josefa Kny ist Transformations- und Zukunftsforscherin und hat an der Europa-Universität Flensburg promoviert. Sie arbeitet am Zentrum Technik und Gesellschaft der TU Berlin und für die Stiftung FUTURZWEI.

Die Reihe TRANSFORMATIONEN wird herausgegeben von Harald Welzer, Bernd Sommer und Michaela Christ.

35,00 Euro [D]
36,00 Euro [A]

www.oekom.de

