



Fakultät II – Informatik, Wirtschaft- und Rechtswissenschaften
Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
Professur für Ökologische Ökonomie

Masterarbeit:

**Verzicht für das Gemeinwohl:
Eine Analyse des Beitrags der
Gemeinwohl-Ökonomie für
unternehmerische Suffizienz**

Name: Marco Dorrow
Studiengang: Sustainability Economics and Management (Master)

Abgabetermin: 25.02.2024

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	6
1.1 Fragestellung	9
1.2 Zielsetzung.....	9
2. Theoretische Einbettung.....	10
2.1 Suffizienz-Diskurs	10
2.2 Gemeinwohl-Ökonomie	18
2.3 Stand der Forschung	20
3. Methodisches Vorgehen.....	24
3.1 Auswahl der Stichprobe.....	24
3.2 Erhebungs- und Aufbereitungsverfahren.....	26
3.3 Auswertungsverfahren	28
3.3.1 Der Suffizienz-Bewertungsrahmen	28
3.3.2 Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse	31
4.1 Ergebnisse der sechs Gemeinwohl-Berichtsanalysen.....	33
4.1.1 Konsumverhalten überdenken.....	34
4.1.2 Wiederverwendung von Vorhandenem.....	36
4.1.3 Reduktion des Konsums.....	37
4.1.4 Verweigerung des (Über-)Konsums	39
4.1.5 Bewusstseinsbildung	41
4.1.6 Produktdesign.....	42
4.2 Ergebnisse der vier Expert*inneninterviews	43
4.2.1 Definitionen.....	44
4.2.2 Unternehmensziele und deren Kommunikation	47
4.2.3 Nachhaltiges Konsumverhalten Endkundschaft.....	50

4.2.4 Messung der Auswirkungen	53
4.2.5 Einflussfaktoren	56
5. Diskussion	59
5.1 Förderung der Suffizienz durch die Gemeinwohl-Bilanzierung	59
5.2 Einfluss einer Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung auf die Suffizienz	64
5.3 Handlungsempfehlungen	70
5.4 Limitationen.....	71
5.5 Zukünftiger Forschungsbedarf	75
6. Fazit.....	76
Literaturverzeichnis.....	VI
Anhang	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rahmen für eine suffizienzorientierte Unternehmensentwicklung mit Beispielen für Produkt- und Dienstleistungsangebote zur Verbrauchsreduzierung	15
Abbildung 2: Business for Sufficiency (BfS) framework	16
Abbildung 3: Zirkuläre Hierarchie zur Darstellung von Suffizienzstrategien	17
Abbildung 4: Die Gemeinwohl-Matrix 5.0	19
Abbildung 5: Zehn mehrfach Gemeinwohl-bilanzierte deutsche Unternehmen	25
Abbildung 6: Aufgabenbereiche und Unternehmenszugehörigkeiten der interviewten Mitarbeitenden	28
Abbildung 7: Eigenständig entwickelter Bewertungsrahmen für unternehmerische Suffizienz	29
Abbildung 8: Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker	32
Abbildung 9: Übersicht der sechs analysierten mehrfach-Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen	33
Abbildung 10: Subkategorien der Hauptkategorie "Konsumverhalten überdenken" inkl. absoluter Häufigkeiten	36
Abbildung 11: Subkategorien der Hauptkategorie "Wiederverwendung von Vorhandenem" inkl. absoluter Häufigkeiten	37
Abbildung 12: Subkategorien der Hauptkategorie "Reduktion des Konsums" inkl. absoluter Häufigkeiten	39
Abbildung 13: Subkategorien der Hauptkategorie "Verweigerung des Überkonsums" inkl. absoluter Häufigkeiten	40
Abbildung 14: Aufgabenbereiche und Unternehmenszugehörigkeiten der interviewten Mitarbeitenden	44
Abbildung 15: Subkategorien der Hauptkategorie "Definitionen" inkl. absoluter Häufigkeiten	46
Abbildung 16: Subkategorien der Hauptkategorie "Unternehmensziele und deren Kommunikation" inkl. absoluter Häufigkeiten	50
Abbildung 17: Subkategorien der Hauptkategorie "Nachhaltiges Konsumverhalten Endkundschaft" inkl. absoluter Häufigkeiten	53
Abbildung 18: Subkategorien der Hauptkategorie "Messung der Auswirkungen" inkl. absoluter Häufigkeiten	56

Abbildung 19: Subkategorien der Hauptkategorie "Einflussfaktoren" inkl. absoluter Häufigkeiten	58
Abbildung 20: Absoluten Häufigkeiten der Codierungen entlang der sechs Hauptkategorien der Gemeinwohl-Berichtsanalysen	60
Abbildung 21: Zusammensetzung der sechsteiligen Stichprobe der untersuchten mehrfach-Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen	74
Abbildung 22: Verteilung der sechs Unternehmen entlang der vier Suffizienz-kategorien und der zwei stufenübergreifenden Kategorien	77

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business (deutsch: „Unternehmen zu Unternehmen“)
B2C	Business-to-Customer (deutsch: „Unternehmen zum Verbraucher“)
C2C	Consumer-to-Consumer (deutsch „Verbraucher zu Verbraucher“)
ebd.	ebenda
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
GWÖ	Gemeinwohl-Ökonomie
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum
vgl.	vergleiche

1. Einleitung

Das Jahr 2023 war bereits Anfang August beendet. Zu dieser Schlussfolgerung gelangt man, wenn man den Blick auf den globalen Ressourcenverbrauch und genauer auf den „Earth Overshoot Day“ (Global Footprint Network, 2023a) richtet. Dieser wurde im Jahr 2023 am 2. August erreicht und markiert damit den Tag, an dem sämtliche Ressourcen erschöpft sind, die die Ökosysteme der Erde innerhalb eines Jahres regenerieren können. Für den verbleibenden Zeitraum des Jahres setzten wir, die globale Gesellschaft, unser ökologisches Defizit fort, indem wir Ressourcenvorräte abbauten und gleichzeitig Kohlendioxid in die Atmosphäre freisetzten. Daher befinden wir uns im sogenannten Overshoot, einem Zustand, in dem unsere ökologische Belastung die regenerativen Kapazitäten der Erde übersteigt (ebd.).

Das Konzept der Nachhaltigkeit wird häufig als einer der Schlüssel thematisiert, wenn gesellschaftlich über eine Verschiebung des „Earth Overshoot Days“ (ebd.) auf das kalendarische Ende eines Jahres diskutiert wird. In Anbetracht der zunehmenden Klima- und der Biodiversitätskrise fällt der Begriff der Nachhaltigkeit daher regelmäßig in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und wird dabei als allumfassende Lösung deklariert. Der Begriff hat sich weltweit als Leitbild etabliert, wird aber vor allem im Nachhaltigkeitsdiskurs aufgrund seiner unbedeutenden Allgegenwart sowie seiner vorrangig ökonomischen Interpretation kritisiert (Luks, 2007; Blühdorn, Butzlaff, Deflorian & Hausknost, 2019). Deshalb werden innerhalb des Nachhaltigkeitsdiskurses unter anderem ein radikales systemkritisches Umdenken und eine nachhaltige Transformation gefordert (Luks, 2007; Siemer, 2006; Blühdorn, Butzlaff, Deflorian & Hausknost, 2019).

Das Grundverständnis der Nachhaltigkeit geht auf Hans Carl von Carlowitz (1645-1714) zurück, welcher 1713 Nachhaltigkeit als ein ressourcenökonomisches Prinzip beschreibt, das dafür sorgt, dass natürliche, regenerative Systeme in ihren wesentlichen Eigenschaften dauerhaft erhalten werden (Sächsische Hans-Carl-von-Carlowitz-Gesellschaft, 2013). Eine der anerkanntesten Definitionen der Nachhaltigkeit hat ihren Ursprung in dem sogenannten Brundtland-Bericht aus dem Jahr 1987, in dem Nachhaltigkeit als dauerhafte Entwicklung definiert wird, „die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Hauff, 1987, S. 46). Dabei stehen die globale räumliche sowie die intergenerationelle Chancengleichheit im Zentrum des Verständnisses. Die Kernkonzepte der Nachhaltigkeit bilden somit die regenerative Ressourcenökonomik sowie die intergenerationelle und die globale Gerechtigkeit.

Blickt man von den theoretischen Konzepten der Nachhaltigkeit auf die vorherrschende Praxis in unseren heutigen Gesellschaften, wird deutlich, dass beide weit auseinanderliegen. Wirtschaftswachstum und Konsumorientierung, zwei zentrale Leitbilder unserer heutigen Gesellschaften (des globalen Nordens), stehen im direkten Widerspruch zur sozial-ökologischen Nachhaltigkeit. Dauerhaftes Wachstum kann langfristig nicht nachhaltig sein, da es auf der Verwendung natürlicher Ressourcen beruht, welche, wie eingangs dargestellt, nicht unerschöpflich vorhanden sind (Luks, 2007; IÖW, 2006). Hierbei ist seit Jahrzehnten die Entwicklung zu erkennen, dass die nationalen „Earth Overshoot Days“ (Global Footprint Network, 2023a) des globalen Nordens auf die frühen Kalendermonate fallen, wohingegen Länder des globalen Südens teilweise bis zum Ende eines Jahres mit ihren verfügbaren Ressourcen auskommen (Global Footprint Network, 2023b). Dies zeigt deutlich, dass Business-As-Usual Praktiken und Überkonsum des globalen Nordens in ihrer gegenwärtigen Form mit den ökologischen Grenzen des Planeten nicht vereinbar sind und nur auf Kosten des globalen Südens sowie zukünftiger Generationen aufrechterhalten werden können.

Um stattdessen eine nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, wird im Nachhaltigkeitsdiskurs oft von einer Transformation gesprochen, „die problemlösend wirken und sozioökonomischen Entwicklungen eine Richtung geben [soll], die gesellschaftlich und wirtschaftlich gewünscht ist *und* die innerhalb ökologischer Grenzen verläuft“ (Luks, 2019, S. 3f.). Für eine ökologisch nachhaltige Transformation wurde im Pariser Abkommen von 2015 völkerrechtlich von 195 Staaten ratifiziert, dass die globale Erwärmung auf „deutlich unter“ zwei Grad Celsius gegenüber der vorindustriellen Zeit zu begrenzen und Anstrengungen für eine Begrenzung auf 1,5 Grad Celsius zu unternehmen sind (Umweltbundesamt, 2024). Die Erreichung des 1,5-Grad-Ziels gilt dabei als zentral, da ab dieser globalen Erwärmung das Eintreten von kritischen ökologischen Kippunkten deutlich wahrscheinlicher wird. Insgesamt sind sowohl die Politik als auch die Privatwirtschaft gefordert, zur Erreichung der Klimaschutzziele von Paris beizutragen und mit ihrem Handeln eine sozial-ökologisch nachhaltige Transformation voranzutreiben.

Innerhalb des Nachhaltigkeitsdiskurses wird jedoch kritisiert, dass ein nachhaltiges Wirtschaften in einem nicht-nachhaltigen (kapitalistischen) System nicht zielführend ist, weil dieses eher zu einer Erhaltung des Nichtnachhaltigen führt (Blühdorn, 2007). Um eine Entwicklung in Richtung systemischer sozial-ökologischer Nachhaltigkeit gewährleisten zu können, ist ein systemkritisches und somit ein radikales Umdenken der Wirtschaftssysteme und -praktiken notwendig (Luks, 2019; Jackson, 2016; Bocken, Short, Rana & Evans, 2014; Bocken

& Short, 2016). Die Transformation der Wirtschaft ist u.a. durch ganzheitlich nachhaltige, sogenannte alternative Wirtschaftsformen, möglich. In diesen sind weder ökonomisches Wachstum noch Gewinnmaximierung ausschlaggebend, sondern ökologische und soziale Kriterien dienen als Unternehmensziele und Bewertungsgrundlage (Luks, 2007). Bei der Gestaltung alternativer Wirtschaftsformen sind vor allem die Prinzipien der Effizienz, der Konsistenz und der Suffizienz ausschlaggebend. Die Effizienz bezieht sich dabei auf den optimalen Ressourceneinsatz eines Unternehmens, wodurch eine relative Senkung des Material-, Rohstoff- und Energieeinsatzes erreicht werden soll. Die Konsistenz betrachtet die Umsetzung von ökologisch nachhaltigen Produktionsmethoden und Produkten, ohne dabei die Umwelt zu beeinträchtigen oder zu zerstören (Behrendt, Göll & Korte, 2018). Die Suffizienz strebt den Zustand der „ausreichenden Produktion“ bzw. des „ausreichenden Konsums“ an, also der Beschränkung auf das „richtige Maß“ und der Einnahme einer wachstumsneutralen Einstellung (Sachs, 2015). Da die Suffizienz damit im vermeintlichen Widerspruch zu unserem gegenwärtig vorherrschenden wachstumsgetriebenen Kapitalismus steht, führt sie in der Wirtschaftspraxis vergleichsweise ein Nischendasein (Blühdorn, 2007; Luks, 2007).

Es stellt sich daher die Frage, wie Suffizienz erfolgreich und umfassend in unser Wirtschaftssystem integriert werden kann. In Bezug auf theoretische und praktische alternative Wirtschaftsformen, die das Prinzip der Suffizienz beinhalten, sind vor allem die Postwachstumsbewegung und die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) zu nennen. Die Postwachstumsökonomie ist geprägt durch eine Suffizienzstrategie, die auf die absolute Entkoppelung von Wirtschaftswachstum und Gesamtressourcenverbrauch abzielt. Die GWÖ wiederum zeichnet sich dadurch aus, dass sie mit ihrer Gemeinwohl-Matrix eine praktische Form des alternativen Wirtschaftens darstellt, die von über 1.000 Unternehmen und Organisationen weltweit praktiziert wird (Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V., o. J. a). Die Kernvision der GWÖ liegt dabei in der Neudefinition wirtschaftlichen Erfolges, indem nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Gemeinwohlorientierung das oberste Ziel aller unternehmerischer Tätigkeiten sein soll (Felber, 2018). Hierdurch verschiebt sich der Fokus auf die Maximierung des Gemeinwohls, also im Sinne der Suffizienz auf ein gutes Leben für alle Menschen innerhalb der planetaren Grenzen, sodass das verwendete Kapital lediglich als Mittel zur Erreichung dieses Zwecks eingesetzt wird (Felber, 2018). In dieser Arbeit soll daher im Speziellen untersucht werden, welche Rolle das Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie bei der Umsetzung von suffizienten Wirtschaftsstrategien und -maßnahmen in deutschen Unternehmen spielen kann.

1.1 Fragestellung

Wie vorangehend bereits erläutert, passen wirtschaftliche Aktivität und Suffizienz in einem kapitalistischen System vermeintlich nicht zusammen. Konzepte zur erfolgreichen Etablierung von Suffizienz in Unternehmen sind nur in geringer Zahl vorhanden und oft (ökonomisch) nicht attraktiv für Unternehmen. Die Gemeinwohl-Ökonomie verankert als einzige alternative Wirtschaftsform das Prinzip der Suffizienz inhaltlich explizit in ihrem Gemeinwohl-Bilanzierungskatalog und verpflichtet Unternehmen somit zur Bilanzierung von Suffizienzmaßnahmen (Heidbrink et al., 2018). Daher soll im Rahmen meiner Masterarbeit folgende Forschungsfrage bearbeitet und beantwortet werden, die sich auf mehrfach GWÖ-bilanzierte deutsche Unternehmen fokussiert:

Welchen Beitrag kann eine mehrfache Gemeinwohl-Ökonomie-Bilanzierung für deutsche Unternehmen bei der Förderung der unternehmerischen Suffizienz leisten?

Hieraus leiten sich die folgenden Teilfragen ab:

1. Inwieweit kann die Gemeinwohl-Ökonomie mit ihrer Gemeinwohl-Bilanzierung ein effektives Instrument zur Förderung von Suffizienz in deutschen Unternehmen sein?
2. Sorgt eine mehrfache Gemeinwohl-Bilanzierung von deutschen Unternehmen dafür, dass diese Unternehmen im Zeitverlauf suffizienter wirtschaften als zuvor?

1.2 Zielsetzung

Das Ziel meiner Masterarbeit ist es, zu überprüfen, ob eine mehrfache Gemeinwohl-Bilanzierung einen Beitrag für die Implementierung von Suffizienzstrategien und -maßnahmen in deutschen Unternehmen leisten kann. Damit soll zugleich untersucht werden, ob eine mehrfache Gemeinwohl-Bilanzierung als ein Schlüssel für eine sozial-ökologische Wirtschaftstransformation angesehen werden kann, die eine alternative Wirtschaftsform begünstigt, welche die planetaren Grenzen einhält und ein gutes Leben für alle Menschen ermöglicht.

Hierfür erfolgen in Kapitel zwei zunächst eine isolierte, theoretische Einbettung des Suffizienz-Diskurses und eine Vorstellung der Gemeinwohl-Ökonomie, welche anschließend inhaltlich zusammengeführt werden. In Kapitel drei wird das methodische Vorgehen ausführlich erläutert, bevor in Kapitel vier die Ergebnisse meiner qualitativen Sozialforschung dargestellt werden. Die Diskussion der Ergebnisse findet in Kapitel fünf statt, während im abschließenden Kapitel sechs das Fazit präsentiert wird, indem eine Antwort auf die Forschungsfrage und ein Ausblick gegeben werden.

2. Theoretische Einbettung

Dieses Kapitel leistet eine theoretische Einbettung der vorliegenden Arbeit, indem zunächst der Suffizienz-Diskurs und die Gemeinwohl-Ökonomie jeweils in einem separaten Unterkapitel ausführlich behandelt werden. Darauffolgend wird im Stand der Forschung die Zusammenführung der beiden Themenkomplexe angestrebt, indem eine systematische Literaturübersicht zum Begriff der Suffizienz und die bereits erfolgte wissenschaftliche Untersuchung einer möglichen Förderung der Suffizienz durch die Gemeinwohl-Ökonomie präsentiert werden. Abschließend wird die sich daraus ergebende Forschungslücke aufgezeigt, die ich durch diese Arbeit verringern möchte.

2.1 Suffizienz-Diskurs

Das Konzept der Suffizienz (engl. sufficiency) oder Öko-Suffizienz (engl. eco-sufficiency) wird in diversen wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskursen thematisiert (Spangenberg & Lorek, 2019), wodurch in der Literatur unterschiedliche Definitionen vorzufinden sind. Im Folgenden wird daher eine theoretische Einbettung des Begriffs der Suffizienz vorgenommen, aus der ich eine „Arbeitsdefinition“ der Suffizienz für den wirtschaftlich-unternehmerischen Kontext zur Verwendung im Rahmen dieser Arbeit ableiten werde.

Wie bereits in der Einleitung thematisiert, werden im Rahmen von alternativen Wirtschaftsformen die Prinzipien der Effizienz, Konsistenz und Suffizienz in unterschiedlicher Tiefe diskutiert und mit abweichenden Bedeutungen für die Etablierung der diversen alternativen Wirtschaftsformen in der Praxis versehen. Ein Beispiel hierfür ist der Postwachstums- bzw. „Degrowth“-Diskurs. In dessen Rahmen wird eine sozial-ökologische Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft diskutiert, die die Einhaltung der planetaren Grenzen ermöglicht und den Menschen einen größeren Zeitwohlstand (u.a. mehr Zeit für Care-Arbeit, Hobbys, Ehrenämter und Subsistenzwirtschaft durch Reduktion der Erwerbsarbeit) bietet. Zentral ist in diesem Diskurs die Ablehnung der Vorstellung, dass die „ökologischen Wachstumsgrenzen auf unserem endlichen Planeten technologisch unendlich verschiebbar seien“ (Gebauer, 2022, S. 6). Die Befürworter*innen des Postwachstumdiskurses betrachten in diesem Zusammenhang die Idee der Suffizienz als einen unverzichtbaren Schritt in Richtung der Entkoppelung von Wirtschaftswachstum und kritischen Umweltbelastungen, da die Suffizienz (im Gegensatz zur Effizienz) keine relative sondern eine absolute Reduktion des Energie- und Ressourceneinsatzes verlangt (Robra, Heikkurinen & Nesterova, 2020). In Kontrast zum gängigen wirtschaftlichen Paradigma des permanenten Wachstums und der

stetigen Effizienzsteigerung, strebt die Idee der Suffizienz daher einen Zustand des ausreichenden Konsums an (Sachs, 2015). Insbesondere fordert ein suffizientes Wirtschaften die Beschränkung auf die Befriedigung von Grundbedürfnissen, ohne dass menschliche Bedürfnisse (künstlich) weiter gesteigert werden sollen (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022). Um der Dringlichkeit der Herausforderungen einer sozial-ökologisch nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft gerecht zu werden, sieht die Postwachstumssbewegung auch Effizienz- und Konsistenzmaßnahmen als relevant an. Jedoch ist für sie die umfassende Umsetzung des Suffizienzprinzips für die Bewältigung des Überkonsums (des globalen Nordens) unumgänglich, um absolute Verbesserungen in der sozialen und der ökologischen Dimension zu erreichen (Schneider, Kallis & Martinez-Alier, 2010).

Das Prinzip der Suffizienz hat selbst eine Reihe von Subdiskursen und Teildimensionen hervorgebracht, welche im deutschsprachigen Raum wesentlich durch die vier E's nach Sachs (1993) bis heute geprägt werden. Diese umfassen die **E**ntschleunigung, die **E**ntflechtung, die **E**ntkommerzialisierung und die **E**ntrümpelung, welche jeweils mit unterschiedlichen Maximen und Zielen verbunden sind (Sachs, 1993). Die Entschleunigung zielt darauf ab, die Beschleunigung als „Feind von gelungener Gegenwart“ (Sachs, 1993, S. 70) zu entkräften, damit eine gesunde Langsamkeit und Gelassenheit durch die „Liebe zur Gegenwart“ (ebd.) entsteht. Im Rahmen der Entflechtung geht es um die Fokussierung auf regional geschlossene Wirtschaftskreisläufe, die grundsätzlich zu weniger Transport und damit wiederum zu einer größeren Eigenständigkeit für lokale Ökonomien führen, da diese nicht (mehr) von globalen Lieferketten abhängig sind. Die Entkommerzialisierung rückt die Bedeutung aller nicht-kommerziellen Tätigkeiten der Menschen in einer Gesellschaft (z.B. alle Care-Tätigkeiten) in den Mittelpunkt, da diese die unentbehrliche Basis für die traditionelle Wertschöpfung (gemessen in Deutschland im BIP bzw. global im GDP) darstellen. Das zentrale Ziel ist es dabei, die Bürger*innen in die Lage zu versetzen, stärker eigenständig und ohne kommerzielle Absicht über die eigene Zeit entscheiden zu können. Hierfür ist nach Sachs (1993) auch ein garantiertes „Minimaleinkommen“ (S. 72) für alle Bürger*innen notwendig, um dem Zielbild „einer neuen Solidarordnung wie auch einer wachstumsindifferenten Wirtschaft“ (ebd.) entscheidend näher zu kommen. Die abschließende Entrümpelung beinhaltet ein selektives Konsumverhalten, also die bewusste Entscheidung, Kaufoptionen nicht zu realisieren. Hiermit kann sowohl eine zukunftsfähige Einstellung für einen selbst (durch Vergrößerung des Zeitwohlstands) als auch für die globalen Ökosysteme (durch die Einhaltung der planetaren Grenzen) erreicht werden (ebd.). In der Summe ermöglichen alle vier E's auf der theoretischen Ebene eine sozial-

ökologisch nachhaltige Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, dessen Praxisrelevanz es näher zu untersuchen gilt.

Für die Analyse der transformativen Praxistauglichkeit der vier E's nach Sachs (1993) ist es hilfreich, eine Clusterung von Suffizienzstrategien und -maßnahmen vorzunehmen. Diese liefern Kirsch und Steinmeier (2021) mit Fokus auf die Nachfrage- bzw. Konsumperspektive, indem Sie die von Speck (2016) erläuterten Formen von Suffizienz nutzen, erweitern und den vier E's nach Sachs (1993) zuordnen. Das Prinzip der Entschleunigung umfasst dabei folgende Suffizienzaktivitäten: 1. Die verlängerte Produktnutzung oder der Kauf von gebrauchten Produkten, 2. Die Produktreparatur und / oder das Upcycling von defekten Produkten und 3. Die bevorzugte Wahl von Produkten bzw. Dienstleistungen, die das gleiche Nutzenniveau bieten, jedoch kleiner sind und / oder über weniger Komfort verfügen als ein Vergleichsprodukt bzw. eine Vergleichsdienstleistung. Die Kaufentscheidung für regional erzeugte Produkte bzw. regional angebotene Dienstleistungen bildet die Suffizienzaktivität für das Prinzip der Entflechtung, während die eigenständige Herstellung von Produkten inkl. der (landwirtschaftlichen) Selbstversorgung das Prinzip der Entkommerzialisierung widerspiegelt. Das abschließende Prinzip der Entrümpelung wird durch die folgenden drei Suffizienzmaßnahmen erfüllt: 1. Der Konsum von besonders ressourcenintensiven Produkten und Dienstleistungen wird eingestellt bzw. reduziert, 2. Die Nutzungshäufigkeit der Produkte bzw. der Dienstleistungen wird verringert, um den Ressourcenverbrauch zu minimieren und 3. Die Produktnutzung erfolgt gemeinschaftlich bzw. es werden Sharing-Angebote genutzt.

Auf der Seite der Produktion bzw. des Dienstleistungsangebots liefert Maurer (2019) acht verschiedene Suffizienzstrategien, die sie in die unternehmensinterne und die unternehmensexterne Perspektive aufgliedert. Die sechs nach innen gerichteten Suffizienzstrategien nach Maurer (2019) sind:

1. Die Begrenzung des Outputs
2. Die Begrenzung der Firmengröße hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeitenden
3. Die Begrenzung des geografischen Aktionsradiuses
4. Das Maßhalten beim Gewinn
5. Die Limitierung des Unternehmer*innenlohns und
6. Die Reduktion der fossilen Mobilität

Ergänzend dazu formuliert sie zwei nach außen gerichtete Suffizienzstrategien: Die Begrenzung der Gewinnerwartung der Anteilseigner*innen und die Förderung von suffizienten Konsummustern der Kundschaft (Maurer, 2019).

Hieraus ergibt sich die Frage, welche Maßnahmen dafür sorgen können, dass diese acht inhaltlich komplexen Suffizienzstrategien in der Unternehmenspraxis etabliert werden. Dafür liefern Kirsch und Steinmeier (2021) sowie Heinrich und Müller-Christ (2021) ein umfangreiches Angebot an Maßnahmen, welches sich in das suffizienzorientierte Angebotsspektrum und die suffizienzorientierte Unternehmenskommunikation aufteilen lässt. Im suffizienzorientierten Angebotsspektrum besteht eine zentrale Zielvorgabe darin, den absoluten Ressourcen- und Energieverbrauch in der Produktion zu senken. Dies soll u.a. dadurch erreicht werden, dass die Produkte neu gedacht und infolgedessen anders entwickelt werden. Hierbei geht es als Erstes darum, dass Konsument*innen als Prosument*innen und Verbrauchsgüter als Gebrauchsgüter verstanden werden. Im zweiten Schritt soll die Produktentwicklung auf ressourcenleichte, langlebige sowie reparatur- und recyclingfähige Produkte ausgerichtet werden. Zudem sollen die nach diesen Kriterien neu entwickelten Produkte in geringeren Mengen und Frequenzen verkauft werden, indem die reduzierte Verkaufsfrequenz durch einen höheren Preis ökonomisch kompensiert wird. Über diese neue Form der Produktentwicklung hinaus sollen die Unternehmen zusätzlich ihr Dienstleistungsangebot erweitern, sodass Reparaturdienstleistungen für die eigenen und idealerweise auch für fremde Produkte offeriert werden. Zusätzlich sollen das Leihen und das Tauschen von Produkten ermöglicht und ein digitaler B2C-Secondhandmarkt vom Unternehmen bereitgestellt werden. Abschließend für das suffizienzorientierte Angebotsspektrum sollen Unternehmen ein lokales Angebot für den Kauf der suffizienzorientierten Produkte sowie für die Nutzung der suffizienzorientierten Dienstleistungen schaffen, damit die Kundschaft für die Inanspruchnahme dieser Angebote keine weiten Wege zurücklegen muss. In der unterstützenden suffizienzorientierten Unternehmenskommunikation sollen die Marketingaktivitäten dafür eingesetzt werden, Konsumverzicht und Genügsamkeit durch Botschaften und Kampagnen an Kund*innen und Konsument*innen zu transportieren. Dies soll zum einen durch die Unternehmen umgesetzt werden, indem sie in ihrer Werbung sowie über ihre Social-Media-Kanäle andere Status-Symbole und Vorbilder erschaffen. Konkret sollen in der Werbung prominente Vorbilder gebrauchte Produkte erwerben und Influencer*innen sich auf den Social-Media-Kanälen für ein suffizientes Handeln einsetzen. Darüber hinaus soll in der suffizienzorientierten Form des Marketings auch die Produktpräsentation am Verkaufsort geändert werden. Hierbei soll die suffizienteste Produktalternative durch die ideale Platzierung im Verkaufsregal oder durch die angebotene Standardmenge

pro Verkaufseinheit aktiv gefördert werden. Zusätzlich soll für die Kundschaft am Verkaufsort die Möglichkeit bestehen, die Produkte mit weniger Komfort, also z.B. Lebensmittel mit optischen Fehlern oder verkürztem Mindesthaltbarkeitsdatum, testen und preisreduziert kaufen zu können. Insgesamt ist es das Ziel der suffizienzorientierten Unternehmenskommunikation, die Kundschaft glaubwürdig davon zu überzeugen, dass das Unternehmen die Kund*innenbeziehung vom einmaligen Kauf durch Konsument*innen hin zu einer langen Partnerschaft mit Nutzer*innen und Prosument*innen ändern möchte (Kirsch & Steinmeier, 2021 und Heinrich & Müller-Christ, 2021).

Um die ausführlich behandelten Suffizienzstrategien und -maßnahmen der Produktions- bzw. Dienstleistungsseite mit der Nachfrageseite zusammenzuführen und im Sinne der mit ihnen verbundenen sozial-ökologischen Nachhaltigkeitsauswirkungen einordnen zu können, haben sowohl Freudenreich und Schaltegger (2020) als auch Niessen und Bocken (2021) einen geeigneten Bewertungsrahmen für unternehmerische Suffizienz erstellt. In den folgenden Ausführungen werden die wesentlichen Elemente beider Analyserahmen vorgestellt, wobei zunächst der auf die Textilindustrie ausgerichtete Analyserahmen von Freudenreich und Schaltegger (2020) behandelt wird, bevor anschließend der für Unternehmen aller Branchen und Größen anwendbare Analyserahmen von Niessen und Bocken (2021) betrachtet wird.

Der von Freudenreich und Schaltegger (2020) entworfene Rahmen für eine suffizienzorientierte Entwicklung von Textilunternehmen, der in Abbildung 1 auf der Folgeseite gezeigt wird, verbindet die Managementperspektive (aus Sicht des Unternehmens) mit der Nutzungsperspektive (aus Sicht der Kundschaft). Damit generieren die Autor*innen ein Zusammenspiel der Angebots- und der Nachfrageseite, das das Ziel der Konsumreduktion verfolgt. Hierbei greifen sie für erstere Perspektive auf die vier E's nach Sachs (1993) und für die letztere Perspektive auf das „3R-Prinzip“ (Reduce, Reuse, Recycle) des Umgangs mit umweltschädlichen Stoffen, wie z.B. Plastik und Mikroplastik, zurück. Dieses „3R-Prinzip“, das im Jahr 2005 durch die „3R-Initiative“ der G8-Staaten auf dem 30. Sea Island Summit entstand, bildet eine Grundlage im globalen Abfall- und Ressourcenmanagement zur Reduktion der schädlichen Umweltauswirkungen von menschlichen Aktivitäten (United Nations, 2005; Yousuf, 2014). Daher wird es auch für die Bewertung der unternehmerischen Suffizienzaktivitäten und deren sozial-ökologischer Auswirkungen im Textilsektor von Freudenreich und Schaltegger (2020) verwendet. Für die Managementebene betonen die Autoren, dass die Umsetzung des Suffizienzansatzes nur dann möglich ist, wenn die diversen Kaufkriterien der verschiedenen Zielgruppen durch geeignete Angebote der Unternehmen

adressiert werden. In Bezug auf die Nutzungsebene unterscheiden sie zwischen der erweiterten Verwendung eines Kleidungsstücks einer nutzenden Person, der Wiederverwendung eines Kleidungsstücks durch mehrere nutzende Personen und der teilweisen Wiederverwendung eines Kleidungsstücks durch ein oder mehrere Personen. In den Schnittpunkten der beiden Perspektiven entstehen insgesamt zwölf verschiedene Suffizienzaktivitäten, die die Unternehmen anbieten können, um zu einer Verbrauchsreduktion im Textilsektor beizutragen. Zur Bewertung dieser Aktivitäten schlagen Freudenreich und Schaltegger (2020) eine Hierarchie vor, die sich wie folgt darstellt: 1. Die erweiterte Verwendung durch eine nutzende Person ist im Sinne der Suffizienz am höchsten zu bewerten, da sie der Kundschaft in Summe ermöglicht, auf den Kauf von (beliebig) vielen (neuen) Kleidungsstücken zu verzichten, wodurch der Gesamtressourcenverbrauch durch Produktion, Verwendung und Entsorgung der Kleidungsstücke am stärksten reduziert wird. 2. Die Optionen der Wiederverwendung sind den Möglichkeiten der teilweisen Wiederverwendung vorzuziehen, da sie keinen Input an neuen Materialien erfordern, indem sie den Nutzenden den Kauf von gebrauchter Kleidung auf verschiedenen Wegen ermöglichen. 3. Für die Optionen der teilweisen Wiederverwendung gilt der Grundsatz, je mehr Verfahrensschritte ein Kleidungsstück durchlaufen muss, bis es teilweise wiederverwertet werden kann, desto höher sind die damit verbundenen (Transaktions-)Kosten und die negativen Auswirkungen auf die sozial-ökologische Nachhaltigkeitsbilanz. Zusammenfassend betonen Freudenreich und Schaltegger (2020), dass trotz der aufgeführten Suffizienzhierarchie keine der drei Optionen ignoriert werden sollte, da sie gemeinsam einen positiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung im Bekleidungssektor leisten können.

		<i>Use perspective</i>		
		Extended use (single user)	Reuse (several users)	Partial reuse (single or several users)
<i>Management perspective</i>	Decelerating	Emotionally and physically durable items of clothing	Curated vintage clothing items	High quality recycled clothing items
	Decluttering	Versatile items of clothing	Resale of used clothing with plain designs	Modular clothing with detachable parts
	Disentangling	Clothing items with local references (e.g. in design)	Local resale of post-use items	Traceable recycled items
	Do-it-yourself	Learning opportunities for producing, maintaining and repairing clothes	Platforms for peer-to-peer exchange and trade	Learning opportunities for making clothes from post-use materials

Abbildung 1: Rahmen für eine suffizienzorientierte Unternehmensentwicklung mit Beispielen für Produkt- und Dienstleistungsangebote zur Verbrauchsreduzierung (Freudenreich & Schaltegger, 2020)

Das von Niessen und Bocken (2021) generierte „Business for Sufficiency (BfS) framework“ (Niessen und Bocken, 2021), das in Abbildung 2 dargestellt ist, wurde in einem dreistufigen Prozess entwickelt, der eine Literaturrecherche, eine anschließende Überprüfung der Praxis von suffizienzfördernden Unternehmen und dreizehn semistrukturierte Interviews mit Unternehmensvertreter*innen umfasste. In den Interviews wurden die Unternehmensvertreter*innen zu den Inhalten des „Business for Sufficiency (BfS) framework“ (Niessen und Bocken, 2021) sowie bezüglich der Tragfähigkeit, der Attraktivität, der Machbarkeit und der Nachhaltigkeit von Suffizienzstrategien befragt (ebd.).

	Rethink <i>Consume differently</i>	Reduce <i>Consume less</i>	Refuse <i>Don't (over)consume</i>
Less clutter <i>Simplified & less</i>	No ownership (N.O.) Personalised production Green alternative	N.O. + price incentive Demand reduction service	Moderating sales Question consumption
Less speed <i>Slower & more reliable</i>	Reuse Personalised production Green alternative	Life extension service Long product warranties	Question consumption
Less distance <i>Regional & disentangled</i>	Green alternative	Short distance promotion	Question consumption
Less market <i>Beyond commerce</i>	Open-Source creation Exchange platforms	Support for repair & reuse Exchange platforms	Support for self-sufficiency
	Design	Awareness-raising	

Abbildung 2: Business for Sufficiency (BfS) framework (Niessen & Bocken, 2021)

Im inhaltlichen Vergleich zum Rahmen von Freudenreich und Schaltegger (2020) weist das „Business for Sufficiency (BfS) framework“ (Niessen und Bocken, 2021) sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede auf. Die vertikale Achse besteht in beiden Rahmen aus den vier E's nach Sachs (1993), die lediglich in unterschiedlichen Reihenfolgen angeordnet sind. Die horizontale Achse wird beim „Business for Sufficiency (BfS) framework“ (Niessen und Bocken, 2021) von den drei Kategorien „Rethink consumption“, „Reduce consumption“ und „Refuse consumption“ gebildet. Während die „Rethink“- und die „Reduce“-Kategorie starke inhaltliche Gemeinsamkeiten mit den drei Kategorien von Freudenreich und Schaltegger (2020) aufweisen, stellt die „Refuse“-Kategorie eine inhaltliche Erweiterung der unternehmerischen Suffizienz dar. Diese beinhaltet unternehmerische Strategien und Aktivitäten, die die

Verweigerung des (Über-)Konsums durch die Nutzenden zum Ziel haben und im Sinne der zirkulären Hierarchie von Bocken, Niessen und Short (2022) für den höchsten ökologischen und meist auch sozialen Nutzen sorgen (siehe Abbildung 3).

Die zirkuläre Hierarchie der drei aufgeführten Suffizienz-kategorien bildet zugleich die Grundlage für die „sufficiency-based circular economy“ (Bocken, Niessen & Short, 2022), die die Forderung an die Unternehmen formuliert, das Ablehnen, das Reduzieren und das Umdenken in dieser Reihenfolge zu den machbarsten, wünschenswertesten und einfachsten Konsumententscheidungen für die Nutzer*innen zu machen (siehe ebenfalls Abbildung 3). Damit bildet das „Business for Sufficiency (BfS) framework“ (Niessen und Bocken, 2021) gemeinsam mit der „sufficiency-based circular economy“ (Bocken, Niessen & Short, 2022) eine wichtige Grundlage für die Analyse und Einordnung von unternehmerischen Suffizienzaktivitäten in Bezug auf deren sozial-ökologische Auswirkungen.

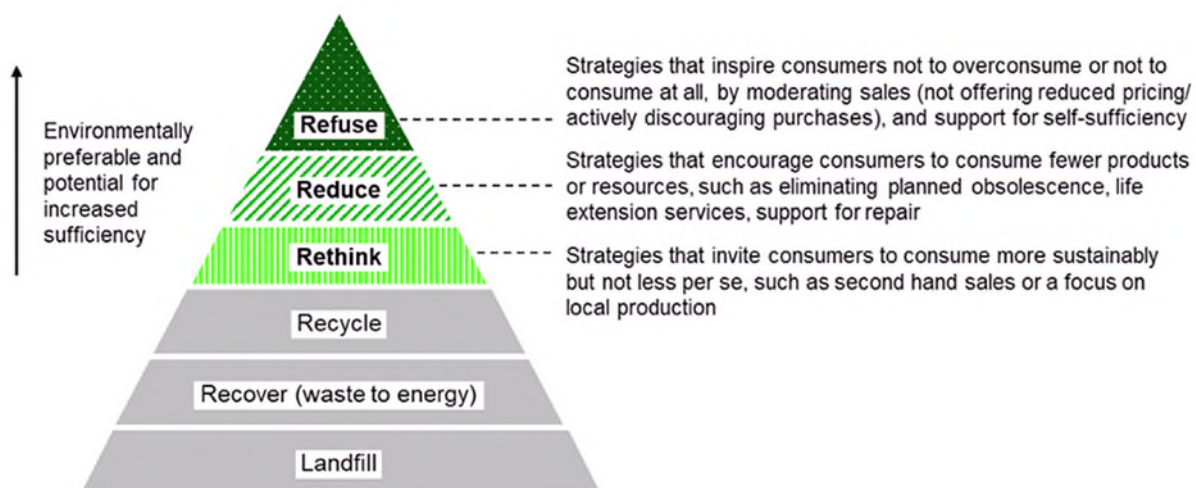


Abbildung 3: Zirkuläre Hierarchie zur Darstellung von Suffizienzstrategien (Bocken, Niessen & Short, 2022)

Insgesamt zeigt der dargestellte Überblick des Suffizienzdiskurses, dass sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite eine Vielzahl von Strategien und Maßnahmen vorhanden ist, um suffizientes Handeln in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Praxis zu etablieren. Aus der erfolgreichen Zusammenführung beider Seiten durch gezieltes unternehmerisches Handeln leitet sich daher meine folgende „Arbeitsdefinition“ von unternehmerischer Suffizienz für die vorliegende Arbeit ab:

Unternehmerische Suffizienz umfasst alle Strategien und Maßnahmen eines Unternehmens, die für eine Reduktion von sozialen und ökologischen Auswirkungen des Handelns ihrer Kund*innen sorgt und damit auch zu einer Reduktion bzw. einem Verzicht auf ressourcenintensive Produkte und Dienstleistungen führt. Dies schließt

auch die Veränderung von gesellschaftlichen Praktiken mit ein, die u.a. zu einer verlängerten Produktnutzungsdauer und zum Grundsatz des „Nutzens statt Besitzens“ beitragen (angelehnt an Speck, 2016 und Stengel, 2011).

Im Folgenden wird die Gemeinwohl-Ökonomie als ein Ansatz der sozial-ökologischen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft genauer betrachtet, da sie das Konzept der Suffizienz explizit thematisiert und sich damit von anderen Transformationskonzepten unterscheidet (Köhne, 2021).

2.2 Gemeinwohl-Ökonomie

Die global agierende Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung wurde im Jahr 2010 in Österreich gegründet und der Öffentlichkeit präsentiert (Felber, 2018). Im öffentlichen Diskurs wird die GWÖ-Bewegung vorrangig mit dem Autor und Dozenten Christian Felber in Verbindung gebracht, da dieser die Monografie „Gemeinwohl-Ökonomie“ (2018) in der ersten Version, parallel zum Start der Bewegung im Jahr 2010, veröffentlichte. Die Ziele der Bewegung bestehen darin, „eine neue Wirtschaftstheorie [zu] begründen, [...] die Praxis des Wirtschaftens [zu] ändern, und [...] den passenden Rechtsrahmen zu schaffen, damit ethische [...] Wirtschaftsakteure und -tätigkeiten nachhaltig“ (ebd., S. 10) erfolgreich sein können. Die gesellschaftliche und damit auch wirtschaftliche Vision der GWÖ-Bewegung beruht u.a. auf den Werten „Ehrlichkeit, Wertschätzung, Respekt [...], Empathie [und] Kooperation“ (ebd., S. 12), die grundsätzlich die Voraussetzung für eine funktionierende zwischenmenschliche Beziehung sind. Basierend auf diesen Werten möchte die GWÖ-Bewegung eine Form der Marktwirtschaft etablieren, die zentral „auf struktureller Kooperation und intrinsischer Motivation auf[gebaut sein soll]“ (ebd., S. 21). Hierfür soll der gesetzliche Anreizrahmen für das wirtschaftliche Handeln nicht mehr die Maximierung des Eigennutzens, sondern die Gemeinwohlorientierung fördern, sodass das oberste Ziel aller Unternehmen zukünftig darin bestünde, den eigenen Beitrag zum Gemeinwohl zu maximieren (ebd.). Dadurch würde auch wirtschaftlicher Erfolg neu definiert werden: die Mehrung des Gemeinwohls bildet den Zweck des Wirtschaftens und das (ingesetzte) Kapital dient als Mittel zur Erreichung dieses Zwecks (ebd.). Um dies in der Praxis umzusetzen, schlägt die GWÖ-Bewegung vor, dass „der Erfolg einer Volkswirtschaft [...] mit dem Gemeinwohl-Produkt [...] und der Erfolg eines Unternehmens mit der Gemeinwohl-Bilanz“ (ebd., S. 32) gemessen wird. Diese Gemeinwohl-Bilanz, die inhaltlich auf der 20 Felder umfassenden Gemeinwohl-Matrix beruht, wurde im Jahr 2012 in der Version 3.0 das erste Mal veröffentlicht und in der Folge zu den Versionen 4.0, 4.1 sowie zur aktuellen Version 5.0 im Jahr 2017 partizipativ weiterentwickelt (Blachfellner et al., 2023; Felber, 2018). In der Version 5.0 besteht sie

aus 20 Gemeinwohl-Themen, die durch die Schnittpunkte der vier horizontal angeordneten Werte – „Menschenwürde“, „Solidarität und Gerechtigkeit“, „Ökologische Nachhaltigkeit“ sowie „Transparenz und Mitentscheidung“ – mit den fünf vertikal angeordneten Berührungsgruppen – „Lieferant*innen“, „Eigentümer*innen & Finanzpartner*innen“, „Mitarbeitende“, „Kund*innen & Mitunternehmen“ sowie „Gesellschaftliches Umfeld“ entstehen (Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V., o. J. b). Zur Veranschaulichung wird die Gemeinwohl-Matrix 5.0 in der folgenden Abbildung dargestellt.

GEMEINWOHL-MATRIX 5.0



WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
A: LIEFERANT*INNEN	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung 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 Transparenz
D: KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	D4 Kund*innen-Mitwirkung 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 4: Die Gemeinwohl-Matrix 5.0 (Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V., o. J. b)

Die Gemeinwohl-Bilanzierung erfolgt in zwei verschiedenen Varianten: der „Vollbilanz“ (Blachfellner et al., 2023, S. 9) und der „Bilanz kompakt“ (ebd.). Die „Bilanz kompakt“ wird durch eine verdichtete Form der 20 Gemeinwohl-Themen gebildet und ist dauerhaft für Kleinstunternehmen anwendbar. Infolgedessen ist die „Vollbilanz“ die ausführliche Darstellung der 20 Gemeinwohl-Themen, die zu jedem dieser Themen mehrere Unterthemen aufweist und von mittleren und großen Unternehmen ab der zweiten Gemeinwohl-Bilanz verwendet werden muss (ebd.). Beide Varianten sind dabei so konzipiert, dass sie von allen rechtlichen Unternehmensformen verwendet werden können (Felber, 2018). Insgesamt haben weltweit über 1.000 Unternehmen und Organisationen (Stand Februar 2024) mindestens eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt, von denen sich der überwiegende Teil im deutschsprachigen Raum befindet (Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V., o. J. a).

Eine direkte inhaltliche Verbindung zum zuvor ausführlich thematisierten Diskurs der Suffizienz besteht im Rahmen der Gemeinwohl-Bilanzierung im Gemeinwohl-Themenfeld „D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen“ (Blachfellner et al., 2023, S. 81), in dem die bilanzierenden Unternehmen u.a. darüber berichten müssen, wie stark das Prinzip der Suffizienz in ihrem Geschäftsmodell verankert ist. Darüber hinaus besteht eine weitere Verknüpfung zur unternehmerischen Suffizienz im Gemeinwohl-Themenfeld „E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen“ (ebd., S. 105), da hier sowohl die absoluten als auch die relativen ökologischen Auswirkungen (im Vergleich zum Branchenstandard und im Vergleich zu Mitunternehmen im selben Geschäftsfeld) der unternehmerischen Tätigkeit verpflichtend abgefragt werden. Der aktuelle Stand der Forschung zu einer möglichen Kombination von Suffizienz und Gemeinwohl-Ökonomie soll auf dieser Basis im folgenden Abschnitt näher erläutert werden. Hierfür sollen die zunehmende Relevanz des wissenschaftlichen Suffizienz-Diskurses und die wissenschaftliche Analyse einer möglichen Suffizienz-Förderung durch die Gemeinwohl-Ökonomie miteinander in Verbindung gebracht werden.

2.3 Stand der Forschung

Um den aktuellen Forschungsstand zur Suffizienz einzuordnen, stellt die Ausarbeitung „Sufficiency: A systematic literature review“ von Jungell-Michelsson und Heikkurinen (2022) eine geeignete Basis dar. Der Artikel präsentiert die Ergebnisse einer systematischen Literaturrecherche zum Thema Suffizienz in der Nachhaltigkeitsdebatte, ohne dabei statistische oder bibliometrische Analysen durchzuführen (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022). Die untersuchten Daten umfassen von Expert*innen reviewte Artikel, die bis einschließlich November des Jahres 2021 in akademischen Zeitschriften veröffentlicht wurden. Zudem müssen diese in englischer Sprache verfasst sein, „sufficiency“ oder „eco-sufficiency“ oder „ecological-sufficiency“ im Titel, in der Zusammenfassung oder in den Schlüsselwörtern erwähnen und die Bedeutung von Suffizienz in Bezug auf Nachhaltigkeit ausdrücklich diskutieren. Die Recherche wurde dabei in drei Phasen durchgeführt, wobei verschiedene Suchkombinationen in unterschiedlichen Datenbanken (Web of Science, Scopus, ScienceDirect und GoogleScholar) verwendet wurden. Insgesamt wurden 81 Artikel in die Untersuchung einbezogen, nachdem jene Artikel aussortiert wurden, die die Auswahlkriterien nicht erfüllten (ebd.).

Jungell-Michelsson und Heikkurinen (2022) stellen fest, dass wissenschaftliche Ausarbeitungen zur Suffizienz ökologische und planetare Grenzen anerkennen und Suffizienz als Idee, Weltanschauung oder Strategie konzeptualisieren. Die Debatte in der Sekundärliteratur teilt sich dabei in die ökologische Ökonomie, die politische Ökologie und die ökologische

Philosophie auf (ebd.). Zudem erarbeiten die Autor*innen drei geteilte Prämissen für das Konzept der Suffizienz: 1) Im Suffizienzdiskurs wird davon ausgegangen, dass sich die verschiedenen Formen von Kapital komplementär zueinander verhalten und demzufolge nicht gegeneinander austauschbar sind. 2) Da weder das Sozial- noch das Humankapital dazu in der Lage sind, das Naturkapital zu ersetzen, muss sich der vom Menschen initiierte soziale Metabolismus¹ verlangsamen. 3) Es wird angenommen, dass für die Umsetzung einer solchen Transformation hin zur Entschleunigung ein gewisses Maß an Altruismus in der gesellschaftlichen Ausrichtung notwendig ist (ebd.). Die Autor*innen betonen zudem, dass das Konzept der Suffizienz sowohl als Mittel als auch als Ziel für die Transformation zu einer nachhaltigeren Wirtschaft angesehen wird. Forschungslücken machen Jungell-Michelsson und Heikkurinen vor allem in zwei Bereichen aus: Erstens im Bereich der Operationalisierung von Suffizienz in konkreten Bereichen wie dem Wohn-, Bau- oder Mobilitätssektor. Zweitens scheint Suffizienz meist auf der Konsumierendenseite betrachtet zu werden, sodass eine Fokussierung auf die Unternehmensseite Unklarheiten hinsichtlich der Rolle von Suffizienz für eine sozial-ökologisch nachhaltige Wirtschaftsweise beseitigen könnte (ebd.).

Meine Masterarbeit möchte daher das Verständnis und die Notwendigkeit für suffizientes Handeln auf Seiten der Unternehmen verbessern und damit zugleich zur Steigerung der praktischen Anwendbarkeit dieses Konzepts beitragen. Inwieweit die Gemeinwohl-Bilanzierung bei der Erreichung dieser beiden Ziele unterstützen kann, wurde bislang nur begrenzt wissenschaftlich untersucht. Die vorhandenen Untersuchungen hierzu werden in den folgenden Ausführungen detailliert betrachtet, wobei sowohl die wesentlichen Erkenntnisse der Untersuchungen als auch deren Limitationen im Fokus stehen sollen.

Köhne (2021) untersucht in seinem Beitrag die Gemeinwohl-Ökonomie als eine alternative Wirtschaftsform, die die aktuelle Form des vorwiegend gewinnorientierten Kapitalismus hin zu einer stärker sozial-ökologisch ausgerichteten Wirtschaftsweise transformieren möchte. Hierbei ist sein Fazit, dass die Gemeinwohl-Ökonomie in Bezug auf die theoretische und gesellschaftliche Dimension Schwachpunkte aufweist, jedoch durch die Gemeinwohl-Bilanzierung für die Unternehmenspraxis ein sinnvolles Tool zur Messung der Nachhaltigkeitsaktivitäten geschaffen hat (Köhne, 2021). Weiterhin attestiert er der Gemeinwohl-Bilanzierung, dass sie „im Vergleich mit anderen Instrumenten das Alleinstellungsmerkmal für sich beanspruchen kann, neben Ressourcenverbrauch sogar ein auf Suffizienz abzielendes Handeln zu adressieren“

¹ Sozialer Metabolismus bzw. Stoffwechsel beschreibt das Austauschverhältnis zwischen Gesellschaften und ihrer Natur sowie den darin enthaltenen Ressourcen wie bspw. Energie, Wasser, Luft usw. (Krausmann & Schand, 2006).

(ebd., S. 470). Inwieweit sich die Gemeinwohl-Ökonomie und damit auch die Förderung der Suffizienz durch die Anwendung der Gemeinwohl-Bilanzierung flächendeckend etablieren werden, vermag er jedoch nicht zu beurteilen. Er begründet dies mit einer verbleibenden Skepsis, ob sich schlussendlich genügend Unternehmen der GWÖ-Bewegung anschließen werden, um die gesamte Wirtschaftsweise in Richtung Gemeinwohlförderung zu verändern (ebd.).

Die mögliche Förderung der Suffizienz auf Unternehmensebene durch die Gemeinwohl-Bilanzierung wurde im dreijährigen Verbundprojekt „Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN)“ neben anderen Aspekten untersucht. Der Fokus lag hier auf der Beantwortung der Frage, „inwiefern es sich bei der GWÖ um eine soziale Innovation handelt, die zu einer Transformation der Wirtschaft in Richtung ‚Nachhaltigkeit‘ beitragen kann“ (Heidbrink et al., 2018, S. 4f.). Zwei zentrale Ziele der Arbeit waren die Untersuchung der Beziehungen zwischen Ökonomie und Gemeinwohl und die experimentelle Analyse gemeinwohlorientierten Wirtschaftens mithilfe von qualitativen (Gruppen-) Interviews von insgesamt elf Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen (ebd.). In ihren Ausführungen heben Heidbrink et al. (2018) hervor, dass die Gemeinwohl-Bilanz neben Effizienz und Konsistenz auch Suffizienz ausdrücklich thematisiere und darüber hinaus auch suffizientes Handeln von den Unternehmen einfordere. Hierin unterscheidet sich die Gemeinwohl-Bilanzierung daher wesentlich von anderen Nachhaltigkeitsinstrumenten und führe dazu, dass sich die bilanzierenden Unternehmen mit Suffizienzmaßnahmen beschäftigen müssten, welche sowohl Informationskampagnen als auch die Wiederverwendbarkeit, Reparierbarkeit und Langlebigkeit ihrer Produkte umfassten (ebd.). Zugleich werde die geplante Obsoleszenz von Produkten mit negativen Punkten im Gemeinwohl-Bilanzierungsprozess bewertet, sodass hiermit ein weiterer indirekter Anreiz für die Implementierung von Suffizienzmaßnahmen gegeben sei (ebd.). Auch die elf interviewten Vertreter*innen von Unternehmen, die bereits mindestens eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt hatten, bestätigen diese These mehrheitlich, indem sie von einem angestrebten Diskussionsprozess zum Thema Suffizienz innerhalb der Unternehmen berichten (ebd.). Eine konkret umgesetzte Suffizienzmaßnahme nennt das analysierte Druckunternehmen, indem es auf den Druck von Werbematerialien verzichte (ebd.). Einschränkend verdeutlichen Heidbrink et al. (2018), dass es sich bei den elf untersuchten GWÖ-Unternehmen um sozial-ökologische Pionierunternehmen handele, die die Gemeinwohl-Ökonomie als eine von mehreren Impulsquellen nutzten. Daher können die Suffizienzaktivitäten dieser elf Unternehmen nicht allein bzw. nicht eindeutig auf die Gemeinwohl-Bilanzierung zurückgeführt werden, woraus sich ein zu vertiefender Forschungsbedarf ergibt, welchen ich im Rahmen dieser Arbeit ergründen möchte.

Aus dem „GIVUN-Projekt“ ist zudem der Artikel „Gemeinwohl-Ökonomie: Baustein einer Transformation zu einer ressourcenleichteren Gesellschaft?“ (2016) hervorgegangen, in dem Sommer et al. vertiefend die aus den Interviews mit den elf Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen gewonnen Erkenntnisse zum Thema Suffizienz thematisieren. Demnach zeigen alle untersuchten Unternehmen Bemühungen, „möglichst ökologische, langlebige und recyclingfähige Produkte herzustellen bzw. ihre Dienstleistungen so ressourcen- und umweltschonend wie möglich anzubieten“ (ebd., S. 249). Die Ressourcenschonung sei bei allen als Unternehmensziel vorhanden, jedoch sei dies bei den meisten der Unternehmen bereits vor der Gemeinwohl-Bilanzierung der Fall gewesen (ebd.). Der Bilanzierungsprozess sei dennoch hilfreich, um „konkrete Potenziale der Reduktion des Ressourcenverbrauchs zu identifizieren und zu realisieren“ (ebd., S. 251). Abschließend kommen die Autor*innen zu dem Fazit, dass „die GWÖ daher durchaus als Baustein einer Transformation zu einer ressourcenleichteren Gesellschaft [...] betrachtet werden [kann]“ (ebd.). Zur Einordnung der Erkenntnisse ist es wichtig hervorzuheben, dass die Gemeinwohl-Bilanzierung der elf untersuchten Unternehmen auf Basis der mittlerweile überarbeiteten Gemeinwohl-Matrix 4.1 (mit dem Stand vom 01. April 2015) erfolgte. Daher besteht ein Ziel der vorliegenden Arbeit darin, die aufgeführten Erkenntnisse durch die Analyse von mehrfach Gemeinwohl-bilanzierten deutschen Unternehmen zu überprüfen, die hierfür die Gemeinwohl-Matrix 5.0 verwendeten.

Insgesamt ergibt sich aus dem zuvor aufgeführten Stand der Forschung zur möglichen Förderung der Suffizienz auf Unternehmensebene durch die Gemeinwohl-Bilanzierung sowohl eine temporale als auch eine quantitative Forschungslücke, da die Erkenntnisse entweder zeitlich veraltet sind (Heidbrink et al., 2018; Sommer, Kny, Stumpf & Wiefek, 2016), sich rein auf der theoretischen Ebene bewegen (Köhne, 2021) oder nur auf elf Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen beruhen (Heidbrink et al., 2018; Sommer, Kny, Stumpf & Wiefek, 2016). Darüber hinaus fehlt die Überprüfung einer möglichen Veränderung der Suffizienzbemühungen eines Unternehmens durch eine mehrfache Gemeinwohl-Bilanzierung. Daher verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, die drei genannten Aspekte durch die Auswahl geeigneter Methoden näher zu untersuchen und damit die aufgeführte Forschungslücke zu verringern.

3. Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der eingangs formulierten Forschungsfrage wird ein zweistufiges Forschungsdesign bestehend aus Methoden der qualitativen Sozialforschung gewählt. Die Auswahl der Methoden der qualitativen Sozialforschung liegt darin begründet, dass der mögliche Beitrag, den eine mehrfache Gemeinwohl-Ökonomie-Bilanzierung für deutsche Unternehmen bei der Förderung der unternehmerischen Suffizienz leisten kann, in Form von qualitativen Auswirkungen auf die sozial-ökologische Nachhaltigkeitsdimension ermittelt werden soll. Konkretisiert wird dieses Untersuchungsziel durch die oben bereits hergeleitete Definition (siehe S. 17f.) von unternehmerischer Suffizienz, die auf alle Strategien und Maßnahmen eines Unternehmens abzielt, die für eine Reduktion von sozialen und ökologischen Auswirkungen des Handelns ihrer Kund*innen sorgt und damit auch zu einer Reduktion bzw. einem Verzicht auf ressourcenintensive Produkte und Dienstleistungen führt. Zur Operationalisierung des Untersuchungsziel werden insgesamt sechs deutsche mehrfach Gemeinwohl-bilanzierte Unternehmen als vergleichende Fallstudien analysiert (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010). Hierbei erfolgt in der ersten Stufe eine Dokumentenanalyse der jeweils aktuellsten Gemeinwohl-Berichte dieser sechs Unternehmen, wodurch die eingangs formulierte erste Teilfrage (siehe S. 9) beantwortet werden soll (Mayring, 2023). Zur Beantwortung der zu Beginn dieser Arbeit formulierten zweiten Teilfrage (siehe S. 9) erfolgt in der zweiten Stufe die Durchführung von vier Expert*inneninterviews mit Mitarbeitenden von vier der sechs in der ersten Stufe analysierten Unternehmen (Kaiser, 2014). In den folgenden Ausführungen wird die Vorgehensweise der beiden Forschungsstufen ausführlich erläutert, indem die Auswahl der Stichprobe der zu untersuchenden Unternehmen und die verwendeten Erhebungs-, Aufbereitungs-, und Auswertungsverfahren präsentiert werden.

3.1 Auswahl der Stichprobe

Bei der Auswahl der Stichprobe der zu analysierenden Unternehmen für beide Forschungsstufen wird auf eine bewusste Stichprobenziehung zurückgegriffen, da die Unternehmen bestimmte Kriterien erfüllen müssen, damit sie für die Beantwortung der Forschungsfrage bzw. für die Beantwortung der beiden Teilfragen geeignet sind (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010). Hierbei handelt es sich um folgende Merkmale: Der Unternehmenssitz befindet sich in Deutschland und das Unternehmen hat mindestens drei Gemeinwohl-Bilanzen veröffentlicht, wobei zusätzlich die jüngste Bilanz auf Basis des aktuellen Gemeinwohl-Matrix-Standards 5.0 erstellt wurde. Bei der Anwendung dieser Auswahlkriterien auf die Einträge der öffentlich-zugänglichen Datenbank der bilanzierten Unternehmen und

Organisationen der Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland entstand eine Stichprobe von insgesamt zehn Unternehmen, die in der folgenden Abbildung 5 dargestellt ist (Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V., o. J. c).

Unternehmen	Geschäftszweck	Geschäftsmodell	Unternehmensgröße (Mitarbeitende)	Gemeinwohl-Berichte
1	Bio-Tiefkühlproduzent	B2B	Klein (<50)	4
2	Bio-Filialbäckerei	B2C	Mittel (<250)	3
3	Bio-Lieferbäckerei	B2B	Mittel (<250)	4
4	Druckerei	B2B	Klein (<50)	3
5	Genossenschaftsbank	B2C	Groß (>250)	5
6	Bio-Großhändler	B2B	Mittel (<250)	5
7	Sensortechnik-Produzent	B2B	Groß (>250)	4
8	Krankenkasse	B2C	Groß (>250)	3
9	Bio-Großhändler	B2B	Mittel (<250)	3
10	Outdoor-Ausstatter	B2C	Groß (>250)	3

Abbildung 5: Zehn mehrfach Gemeinwohl-bilanzierte deutsche Unternehmen (Eigene Darstellung)

Diese zehn Unternehmen wurden darauffolgend im November 2023 via E-Mail für die Durchführung eines Expert*inneninterviews von mir angefragt (die Intervieweinladung befindet sich im Anhang H). Hierbei kontaktierte ich entweder den*die in den jüngsten Gemeinwohl-Berichten genannte*n zuständige*n Mitarbeiter*in direkt oder verwendete hierfür die im Impressum aufgeführte E-Mailadresse des Unternehmens. Insgesamt sagten vier Mitarbeitende der Unternehmen eins bis vier (siehe Abbildung 5) einem Expert*inneninterview zu, während die verbliebenen sechs Unternehmen eine Absage aus Kapazitätsgründen für den angefragten Zeitraum im Dezember erteilten. Mit den erteilten Zusagen legte ich zudem fest, die jüngsten Gemeinwohl-Berichte der Unternehmen eins bis vier als Stichprobe für die Berichtsanalyse zu verwenden, sodass ein umfassenderes Bild der unternehmerischen Suffizienzaktivitäten der ausgewählten Unternehmen abgebildet wurde. Ergänzend dazu erweiterte ich die Stichprobe der Berichtsanalyse um die Unternehmen fünf und sechs, da diese bereits fünf Gemeinwohl-Bilanzen veröffentlicht haben, sodass sie für die Untersuchung eines möglichen Einflusses der Mehrfach-Bilanzierung auf die unternehmerische Suffizienz am besten geeignet sind.

3.2 Erhebungs- und Aufbereitungsverfahren

Die Dokumentenanalyse in Stufe eins und die Expert*inneninterviews in Stufe zwei des gewählten Forschungsdesigns unterscheiden sich in der Erhebung und der Aufbereitung der qualitativen Daten. Bei der Dokumentenanalyse kommt die Besonderheit zum Tragen, dass die zu analysierenden Gemeinwohl-Berichte bereits von den sechs Unternehmen verfasst und veröffentlicht wurden, sodass hierfür keine eigene Datenerhebung erforderlich war. Dies stellt einen wesentlichen Vorteil der Dokumentenanalyse dar, da diese Daten nicht den Fehlerquellen unterliegen, die mit einer Datenerhebung, wie z.B. einem qualitativen Interview mit anschließender Transkription, verbunden sind (Mayring, 2023). Gleichzeitig kann die Intention, mit der das Dokument generiert wurde, die Aussagekraft des Dokuments und die damit verbundene Analyse erheblich einschränken (ebd.). Im Falle der Gemeinwohl-Berichte ist es die Intention der Unternehmen, ihre sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeitsaktivitäten bestmöglich zu präsentieren. Zugleich wird jeder Gemeinwohl-Bericht durch eine*n zertifizierte*n Gemeinwohl-Auditor*in geprüft und im Sinne der Gemeinwohl-Berichtsindikatoren bewertet, sodass ein ausreichender Objektivitätsgrad der dargestellten Inhalte gegeben ist (Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V., o. J. d) Die Datenaufbereitung der zu analysierenden Gemeinwohl-Berichte erfolgte, indem ich aus den jeweils jüngsten Berichten der Unternehmen eins bis sechs die Berichtsabschnitte der Gemeinwohl-Themenfelder „D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen“ (Blachfellner et al., 2023, S. 81) und „E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen“ (ebd., S. 105) isolierte, da nur diese einen inhaltlichen Bezug zum Suffizienzprinzip aufweisen.

Bei der qualitativen Datenerhebung durch den methodischen Einsatz eines Interviews steht eine Vielzahl von unterschiedlichen Interviewarten (u.a. das problemzentrierte Interview, das narrative Interview, das Expert*inneninterview und die Gruppendiskussion) zur Verfügung (Mayring, 2023). Diese weisen alle verschiedene Vor- und Nachteile auf, sodass die Wahl der Interviewvariante stets an das Forschungsziel angepasst werden muss (ebd.). Meine Entscheidung fiel auf ein offenes, semistrukturiertes Expert*inneninterview, um Teilfrage zwei nach einem möglichen Einfluss einer mehrfachen Gemeinwohl-Bilanzierung von deutschen Unternehmen auf deren unternehmerische Suffizienz im Zeitverlauf beantworten zu können. Die Offenheit bezieht sich hierbei auf die Antwortmöglichkeiten der von mir befragten Personen, die ihre Antworten ohne Antwortvorgaben meinerseits formulieren konnten (ebd.). Der von mir generierte Interviewleitfaden spiegelt die Semistrukturierung wider, da ich durch diesen in den Interviews auf einen vorformulierten Fragenkatalog zurückgreifen konnte, dessen Reihenfolge

und dessen Wortlaut ich an die individuelle Interviewsituation anpassen konnte (Mayring, 2023).

Die Definition und Auswahl von Expert*innen richtet sich einerseits nach Position und Status einer Person und andererseits nach ihrem Funktionswissen (Kaiser, 2014). In meinem Falle wählte ich meine Interviewpartner*innen nach ihrem Funktionswissen über die im jeweiligen Unternehmen bereits erfolgte Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung aus, indem ich vorrangig die Mitarbeitenden kontaktierte, die in den jüngsten Gemeinwohl-Berichten als am Bericht mitwirkende Personen aufgeführt wurden. Die Positionen der vier befragten Personen teilen sich in die Tätigkeitsbereiche Unternehmensentwicklung, Gemeinwohl-Ökonomie und Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Geschäftsführung auf, sodass eine Diversität von verschiedenen Abteilungen und Betrachtungsweisen innerhalb der vergleichsweise kleinen Stichprobe von vier befragten Unternehmen grundsätzlich gegeben ist (siehe Abbildung 6 auf der Folgeseite). Die Zusammenstellung des bereits erwähnten Fragenkatalogs erfolgte auf Basis eines von mir eigenständig aus dem Suffizienzdiskurs abgeleitet Bewertungsschema für unternehmerische Suffizienz, das im nachfolgenden Kapitel ausführlich vorgestellt wird (siehe Kapitel 3.3.1). Bevor der Interviewleitfaden von mir in den vier Expert*inneninterviews eingesetzt wurde, erfolgte ein ausführlicher Pretest mit meiner Partnerin. Infolgedessen wurde die Frage nach möglichen unternehmensinternen inhaltlichen Konflikten bei der Entwicklung und Umsetzung von Suffizienzmaßnahmen aus meinem Fragenkatalog entfernt, da diese keinen direkten Zusammenhang zu meinem Forschungsinteresse aufwies. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Anzahl an Fragen zum geplanten zeitlichen Umfang von 45-60 Minuten passte, was auch bei der späteren Durchführung der vier Expert*inneninterviews durch Einhaltung des zeitlichen Umfangs bestätigt wurde. Die anschließende Aufbereitung der durch die Expert*inneninterviews gewonnenen Daten erfolgte in Form von einer wörtlichen Transkription nach den einfachen Transkriptionsregeln nach Kuckartz und Rädiker (2022). Die sechs isolierten Berichtsabschnitte der Gemeinwohl-Themenfelder „D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen“ (Blachfellner et al., 2023, S. 81) und „E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen“ (ebd., S. 105) und die vier wörtlichen Transkripte der Expert*inneninterviews bildeten damit die Grundlage für die anschließende qualitative Inhaltsanalyse, dessen methodische Merkmale im folgenden Abschnitt präsentiert werden.

Unternehmen	Mitarbeiter*in	Aufgabenbereich	Tätig seit
1	1	Unternehmensentwicklung	2014
2	2	GWÖ & Kommunikation	2009
3	3	Öffentlichkeitsarbeit	2022
4	4	Geschäftsführung	2010

Abbildung 6: Aufgabenbereiche und Unternehmenszugehörigkeiten der interviewten Mitarbeitenden (Eigene Darstellung)

3.3 Auswertungsverfahren

Als Analysegrundlage für die Bewertung des suffizienten Handelns der sechs untersuchten Unternehmen dienten die von der GWÖ verpflichtend vorgeschriebenen Antworten auf die Berichtsfragen und Indikatoren der beiden zuvor genannten Gemeinwohl-Themenfelder. Für die Einordnung in die verschiedenen Bewertungsstufen einer suffizienzorientierten Unternehmensausrichtung wurde ein eigenständig entwickelter Rahmen mit Beispielen von Produkt- und Dienstleistungsangeboten zur Unterstützung der Konsumreduktion verwendet (siehe Abbildung 7 auf der Folgeseite). Dieser Rahmen, der in Anlehnung an den Bewertungsrahmen von Freudenreich und Schaltegger (2020) sowie an den Bewertungsrahmen von Niessen und Bocken (2021) entstand, stellt die deduktive Methodenbasis meiner qualitativen Inhaltsanalysen nach Kuckartz und Rädiker (2022) der sechs ausgewählten Gemeinwohl-Berichte und der vier Expert*inneninterviews dar. Daher wird dieser im folgenden Abschnitt ausführlicher vorgestellt, bevor anschließend näher auf die Merkmale der qualitativen Inhaltsanalysen eingegangen wird.

3.3.1 Der Suffizienz-Bewertungsrahmen

Für die Bildung meines Suffizienz-Bewertungsrahmens verwendete ich als Grundlage die drei horizontal angeordneten Elemente der Nutzungsperspektive sowie die vier vertikal angeordneten Elemente der Managementperspektive des oben vorgestellten Bewertungsrahmens für unternehmerische Suffizienz im Textilsektor von Freudenreich und Schaltegger (2020). Als vierte Nutzungsperspektive leitete ich anschließend von Niessen und Bocken (2021) die Verweigerung des Überkonsums ab, da die Maßnahmen dieser Perspektive den größten sozial-ökologischen Beitrag leisten können und damit bei der Bewertung der unternehmerischen Suffizienzaktivitäten eine wesentliche Rolle spielen (Bocken, Niessen & Short, 2022). Der von mir entwickelte Suffizienz-Bewertungsrahmen wird in Abbildung 7 dargestellt und im Anschluss von mir näher erläutert.

		Nutzungsperspektive			
		Konsumverhalten überdenken	Wiederverwendung von Vorhandenem	Reduktion des Konsums	Verweigerung des (Über-)Konsums
Managementperspektive	Entschleunigung	- Angebot von nachhaltigen Produkt- oder Dienstleistungsalternativen (z.B. pflanzliche Alternativprodukte, Produkte ohne Abfall, emissionsärmere Mobilitätsdienstleistung)	- Angebot von reparierten und wiederaufbereiteten Produkten (Eigentumsrecht liegt beim Unternehmen) - Angebot von Produkten mit kurzem MHD zu vergünstigtem Preis	- Angebot emotional und physisch langlebiger Produkte - Service zur Verlängerung der Produktlebensdauer - Produktgarantien für kostengünstige Reparatur	- Öffentliches Infragestellen des Konsumverhaltens und Anregung zur Konsumverweigerung durch Marketing oder Unternehmenskommunikation
	Ent-rüm-pelung	- Angebot von Produkten / Dienstleistungen mit geringerem Ressourceneinsatz (z.B. aus recycelten Materialien, energiesparende Produkte / Dienstleistungen)	- B2C-Wiederverkauf von gebrauchten Produkten über eine eigene Unternehmensplattform - Wiederverwendung von Rohstoffen - Spende von Produkten	- Vielseitig einsetzbare Produkte - Produktnutzung anstelle des Besitzes inkl. Preisanreiz - Personalisierte Produktion / individuelle Angebotsmengen	- Mäßigung der Käufe durch interne Geschäftsstrategie - Internes Hinterfragen des Konsums
	Entflechtung	- Nachverfolgbare Produkte / Dienstleistungen mit kürzeren Lieferketten	- Lokaler Wiederverkauf von Gebrauchtartikeln	- Lokaler Konsum wird gefördert und bevorzugt angeboten	- Hinterfragen des überregionalen Konsums mit Ziel der Reduktion
	Entkommerzialisierung	- Öffentliche Produktentwürfe oder Lernmöglichkeiten für Veränderung oder Reparatur der Produkte sind verfügbar	- C2C-Plattformen für gleichberechtigten Austausch und Handel ermöglichen - Reparatur-Community-Plattformen bereitstellen	- Öffentliche Produktentwürfe und Lernmöglichkeiten für Produktion, Veränderung oder Reparatur	- Informationen, Schulungen und Materialien zur Selbstversorgung der Nutzenden
		Übergreifende Suffizienz-Maßnahmen: Produktdesign und Bewusstseinsbildung			

Abbildung 7: Eigenständig entwickelter Bewertungsrahmen für unternehmerische Suffizienz (in Anlehnung an Freudenreich & Schaltegger, 2020 und Niessen & Bocken, 2021)

In den insgesamt 16 Schnittpunktfeldern des Bewertungsrahmens führte ich die von Freudenreich und Schaltegger (2020) und die von Niessen und Bocken (2021) formulierten Suffizienzmaßnahmen aus Angebots- bzw. Produktionssicht der Unternehmen zusammen. Hierbei übertrug ich die von Freudenreich und Schaltegger (2020) für die Textilindustrie entwickelten Suffizienzmaßnahmen in eine sektorübergreifende Form, indem ich sie mit den von Niessen und Bocken (2021) generierten Suffizienzmaßnahmen, die für alle Sektoren und Unternehmensgrößen gelten sollen, inhaltlich abglich, kombinierte und erweiterte.

Für die Bewertung der Suffizienzaktivitäten der Unternehmen gilt, dass jede Zuordnung in die Kategorie „Konsumverhalten überdenken“ das geringste Suffizienzpotenzial aufweist, da sich diese Aktivitäten überwiegend auf das Angebot von nachhaltigen Alternativen und der Anwendung von Recyclingoptionen beziehen. Diese Recyclingoptionen werden einerseits der Kreislaufwirtschaft und damit einem positiven ökologischen Effekt zugeordnet. Andererseits zeigen Zink und Geyer (2017), dass auch bei der Anwendung der Kreislaufwirtschaft negative ökologische Rebound-Effekte entstehen, wenn die Recyclingprodukte eines Unternehmens die eigenen Primärprodukte nicht ersetzen soll. Zudem treten diese negativen ökologischen Rebound-Effekte auch auf, wenn die Recyclingprodukte im Vergleich zu den Primärprodukten zu verringerten Preisen angeboten werden, sodass die Konsument*innen ihren Verbrauch erhöhen oder ihren Verbrauch zusätzlich auf andere Produkte verlagern (ebd.).

Die Suffizienzmaßnahmen der Kategorie „Wiederverwendung von Vorhandenem“ regen die Konsument*innen überwiegend zu einem nachhaltigeren Konsumverhalten an, sorgen aber nicht zwangsläufig für eine absolute Konsumreduktion, sodass diese im Sinne des Suffizienzpotenzials als mittel einzuschätzen sind (Bocken, Niessen & Short, 2022). Erfolgt die Einordnung in der Spalte „Reduktion des Konsums“, ist der Beitrag zur Suffizienzförderung als hoch einzuschätzen, da hier grundsätzlich auch eine absolute Reduktion des Ressourcen- und Energieverbrauchs erreicht wird, die jedoch geringer ausfällt als in der abschließenden Kategorie (ebd.). Bei der abschließenden Kategorie handelt es sich um die „Verweigerung des (Über-)Konsums“, die zur stärksten absoluten Reduktion des Ressourcen- und Energieverbrauchs führt, sodass sie im Sinne der Suffizienzförderung am höchsten zu bewerten ist (ebd.). Zusätzlich haben die beiden Suffizienz-Maßnahmen „Design“ und „Bewusstseinsbildung“ eine kategorienübergreifende Bedeutung, da sie für alle vier zuvor genannten Kategorien von den Unternehmen genutzt werden können und zugleich alle vier Kategorien durch Unternehmensentscheidungen in diesen zwei Bereichen direkt beeinflusst werden können. Zudem ist es wichtig zu betonen, dass sich die Suffizienzmaßnahmen der vier Kategorien nicht gegenseitig

ausschließen, sodass die Aktivitäten eines Unternehmens mehrere Kategorien und damit auch verschiedene Stufen der unternehmerischen Suffizienz betreffen können.

3.3.2 Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Für die inhaltliche Auswertung der sechs isolierten Gemeinwohl-Berichtsabschnitte und der vier Expert*inneninterviews nutzte ich die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) unter Einsatz der Software MAXQDA 2022. Die Entscheidung fiel auf diese Form der Auswertung, da bei dieser der Text als Gesamtheit im Fokus der Analyse steht, sodass der thematische Inhalt zugänglich gemacht wird (ebd.). Da andere Varianten der Inhaltsanalyse, wie die evaluative oder die typenbildende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022), nicht dem dargestellten Forschungsdesgin dienen, wurden sie nicht ausgewählt. Darüber hinaus wurde zwischen den Autoren Kuckartz und Rädiker (2022) und Mayring (2022) die Entscheidung für Kuckartz und Rädiker (2022) getroffen, da sich ihre inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse durch einen stärkeren Fokus auf eine induktive Vorgehensweise am Text auszeichnet, wodurch ein größerer Offenheitsgrad der Analyse entsteht, der den explorativen Charakter dieser Arbeit unterstützt.

Der vollständige Prozess der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) besteht aus sieben Schritten, die in einem direkten Bezugsverhältnis zur Forschungsfrage stehen und auf der Folgeseite in Abbildung 8 dargestellt sind. Als Besonderheit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse der sechs isolierten Gemeinwohl-Berichtsabschnitte entfiel der Schritt der induktiven Subkategorienbildung (Schritt vier), da sowohl die Haupt- als auch die Subkategorien ausschließlich deduktiv auf Basis des zuvor vorgestellten Bewertungsrahmens für unternehmerische Suffizienz von mir generiert wurden. Infolgedessen entstanden insgesamt sechs Hauptkategorien, die die sechs Kategorien des Bewertungsrahmens widerspiegeln, sowie 16 Subkategorien, die die 16 Schnittpunktfelder des Bewertungsrahmens repräsentieren. Die vollständige Kategorienübersicht dieser ersten inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse befindet sich im Anhang A.

Bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse der vier Expert*inneninterviews wiederum leitete ich meine Haupt- und Subkategorien sowohl deduktiv aus den Fragen meines Interviewleitfadens als auch induktiv (in Schritt vier) aus den getätigten Aussagen meiner Interviewpartner*innen ab. Daraus resultierten insgesamt vier deduktiv gebildete Hauptkategorien mit 18 deduktiv generierten Subkategorien sowie eine induktiv entwickelte Hauptkategorie mit drei induktiv geformten Subkategorien. Im Anhang J ist dieses zweite Kategoriensystem vollständig abgebildet. Da ich die verbliebenen sechs Schritte der inhaltlich

strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) bei beiden Untersuchungen methodisch identisch durchgeführte, werden diese im Folgenden gemeinsam für beide Analysen präsentiert.

Im Rahmen des ersten Schrittes, der initiiierenden Textarbeit, wurden erste Fallzusammenfassungen und Memos angelegt. Darauffolgend überprüfte ich die Anwendbarkeit meiner bereits deduktiv gebildeten Haupt- und Subkategorien anhand eines Gemeinwohl-Berichtsabschnitts bzw. anhand eines Transkripts eines Expert*inneninterviews (Schritt zwei). Anschließend codierte ich das vollständige Datenmaterial unter Einsatz der deduktiv gebildeten Haupt- und Subkategorien mithilfe von farbigen Markierungen in MAXQDA 2022 (Schritte drei und fünf). Hierbei wurden sowohl die Regeln für den ersten Codierprozess als auch die einfachen Codierregeln nach Kuckartz und Rädiker (2022) angewandt. Abschließend erstellte ich Analysen der Codierungen anhand der Hauptkategorien und verschriftliche meine Ergebnisse (Schritte sechs und sieben). Die Präsentation dieser Ergebnisse befindet sich im folgenden Kapitel.

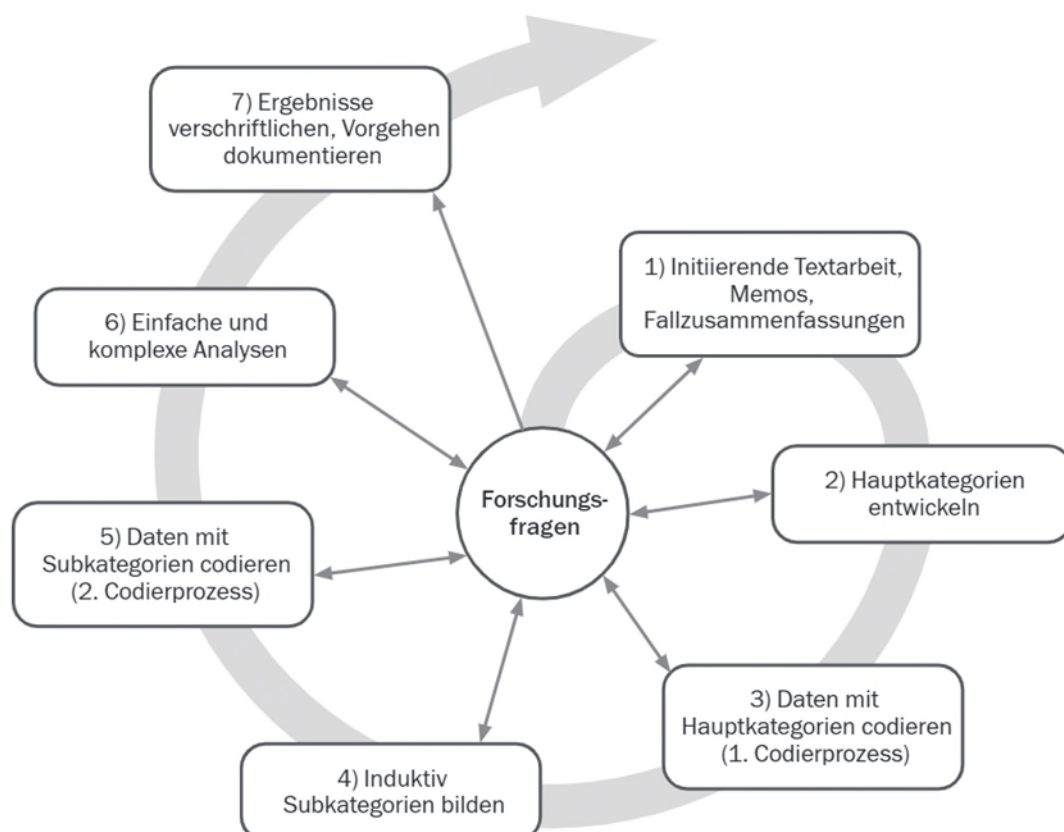


Abbildung 8: Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022)

4. Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse der von mir durchgeführten qualitativen Inhaltsanalysen nach Kuckartz und Rädiker (2022) orientiert sich an meinen eingangs formulierten Forschungsfragen. Daher werden zunächst die Hauptkategorien inklusive ihrer Subkategorien der qualitativen Inhaltsanalyse der Gemeinwohl-Berichte der sechs ausgewählten Unternehmen dargestellt. Anschließend erfolgt die Präsentation der Hauptkategorien inklusive ihrer Subkategorien der qualitativen Inhaltsanalyse der von mir durchgeführten Expert*inneninterviews mit Mitarbeitenden der vier ausgewählten Unternehmen. Die sechs untersuchten Unternehmen sind unter Angabe ihres Geschäftsmodells, des Zeitraums des analysierten Gemeinwohl-Berichts und des Termins der durchgeführten Expert*inneninterviews in der folgenden Abbildung 9 zusammengefasst:

Unternehmen	Geschäftszweck	Geschäftsmodell	Berichtsanalyse	Expert*innen-Interview
1	Bio-Tiefkühlproduzent	B2B	2019 - 2021	05.12.2023
2	Bio-Filialbäckerei	B2C	2019 - 2020	11.12.2023
3	Bio-Lieferbäckerei	B2B	2016 – 2017	13.12.2023
4	Druckerei	B2B	2017 - 2018	14.12.2023
5	Genossenschaftsbank	B2C	2018 – 2020	-
6	Bio-Großhändler	B2B	2019 - 2020	-

Abbildung 9: Übersicht der sechs analysierten mehrfach-Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen (Eigene Darstellung)

4.1 Ergebnisse der sechs Gemeinwohl-Berichtsanalysen

Um zu analysieren, inwieweit die Gemeinwohl-Ökonomie mit ihrer Gemeinwohl-Bilanzierung ein effektives Instrument zur Förderung von Suffizienz in deutschen Unternehmen sein kann, wertete ich von sechs deutschen Unternehmen, die mindestens drei Gemeinwohl-Berichte erstellt haben, den jeweils aktuellen Gemeinwohl-Bericht unter Einsatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) aus. Hierbei fokussierte sich meine Analyse auf die Gemeinwohl-Themenfelder „D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen“ (Blachfellner et al., 2023, S. 81) und „E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen“ (ebd., S. 105), da diese einen direkten Bezug zur unternehmerischen Suffizienz aufweisen. In den folgenden Ausführungen dienen die sechs Hauptkategorien des von mir zuvor aus dem Suffizienzdiskurs abgeleiteten Bewertungsschemas für unternehmerische Suffizienz als Gliederungspunkte. Diese Hauptkategorien, die sich aus der Nutzungsperspektive des Bewertungsschemas ergeben, sind: „Konsumverhalten überdenken“,

„Wiederverwendung von Vorhandenem“, „Reduktion des Konsums“, „Verweigerung des (Über-Konsum)“, „Produktdesign“ und „Bewusstseinsbildung“.

4.1.1 Konsumverhalten überdenken

Die Hauptkategorie „Konsumverhalten überdenken“ beinhaltet die Subkategorien „Nachhaltige Alternative“, „Geringerer Ressourceneinsatz“, „Nachverfolgbare kürzere Lieferketten“ und „Lernmöglichkeiten Reparatur“. Diese sind ebenfalls aus dem zuvor ausführlich vorgestellten Bewertungsschema für unternehmerische Suffizienz entnommen und stellen die niedrigste Stufe der unternehmerischen Suffizienz dar.

Die Codierung „Nachhaltige Alternative“, die das Angebot von nachhaltigen Produkt- oder Dienstleistungsalternativen umfasst, wurde von mir bei der Analyse der sechs Gemeinwohl-Berichte insgesamt 47-mal verwendet. Hierbei spielt das Geschäftsmodell der sechs untersuchten Unternehmen eine entscheidende Rolle, da diese biologisch-zertifizierte Lebensmittel herstellen und vertreiben (Unternehmen 2 und 3), (fast) ausschließlich mit biologisch-zertifizierten Lebensmitteln handeln (Unternehmen 1 und 6) oder eine auf Ressourcenschonung und Gemeinwohlförderung ausgelegte Druckerei bzw. Bank betreiben (Unternehmen 4 und 5). Exemplarisch für das Angebot einer nachhaltigen Produktalternative in Form von biologisch-zertifizierten Lebensmitteln beschreibt Unternehmen 1 in seinem Gemeinwohl-Bericht, dass „im ökologischen Landbau [...] auf chemische Düngemittel, Pestizide, Gentechnik, vorbeugende Antibiotika und Monokulturen verzichtet [wird]. Dadurch werden wichtige Beiträge geleistet und Lösungen für gesellschaftlich relevante Probleme geboten: Nachhaltige Verbesserung der Bodenfruchtbarkeit, Wasserschutz, Umweltschutz, Biodiversität, Erhalt natürlicher Samensorten, Keine Förderung von Antibiotikaresistenzen, Förderung kleiner und mittlerer Landwirtschaftsstrukturen, Artgerechtere Tierhaltung“ (Anhang B, S. 36). Darüber hinaus sind entweder Teile des jeweiligen Produktsortiments der Unternehmen oder das gesamte Produktsortiment nach im Vergleich zum deutschen oder europäischen Bio-Siegel strengeren Bio-Verbandskriterien (Demeter, Bioland, Naturland usw.) zertifiziert (vgl. exemplarisch Anhang B, S. 36, Anhang D, S. 41). Die Produkte der Druckerei wiederum stellen eine nachhaltige Konsummöglichkeit dar, da sie bei ihren Druckerzeugnissen sicherstellen, „dass die verwendeten Materialien in höchst möglichem Maß umweltverträglich sind und unter ethischen Bedingungen hergestellt, vertrieben und entsorgt werden“ (Anhang E, S. 38). Abschließend für diese Subkategorie hat die untersuchte Bank (Unternehmen 5) in ihrem Unternehmensleitbild „einen schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen [verankert]“ (Anhang F, S.108), um durch ihr unternehmerisches Handeln „eine lebenswerte Zukunft für künftige Generationen [zu]

schaffen“ (Anhang F, S.108.), sodass der Erwerb ihrer Finanzdienstleistungen ebenfalls als Nutzung einer nachhaltigen Alternative im Vergleich zu konventionellen Banken angesehen werden kann.

Das Angebot von Produkten oder Dienstleistungen mit geringerem Ressourceneinsatz, das in einem engen Zusammenhang zur Kategorie der „Nachhaltigen Alternative“ steht, fokussiert sich auf die ökologischen Aspekte, die der Konsum der Produkte und Dienstleistungen zur Folge hat. Die zugehörige Subkategorie, die von mir als „Geringerer Ressourceneinsatz“ benannt wurde, verwendete ich insgesamt 35-mal in den sechs Gemeinwohl-Berichten. Unternehmen 1 beschreibt diesen inhaltlichen Zusammenhang zwischen dem eigenen Geschäftsmodell und dem geringeren Ressourceneinsatz, indem es darauf hinweist, dass „durch den Konsum und dadurch auch durch das Handeln mit ökologischen Lebensmitteln [...] direkt zu einem schonenden und nachhaltigen Umgang mit Rohstoffen und Energie beigetragen [wird]“ (Anhang B, S. 37). Die biologisch-zertifizierte Filialbäckerei (Unternehmen 2) berichtet ausführlich über ihre Maßnahmen zur Reduktion ihrer ökologischen Auswirkungen, die „weit über den Branchenstandard hinausgehen“ (Anhang C, Kapitel E3.1 Absolute Auswirkungen / Management & Strategie) und u.a. folgende Aktivitäten umfassen: den ausschließlichen Bezug von Strom aus erneuerbaren Energien von den regionalen Stadtwerken, die Nutzung von Thermoöl und Flüssiggas in der Produktion und die Versorgung der Fußbodenheizung für das gesamte Betriebsgebäude durch eine Abgasfiltrations- und Wärmerückgewinnungsanlage (vgl. Anhang C, Kapitel E3.2 Relative Auswirkungen). Auch die biologisch-zertifizierte Lieferbäckerei (Unternehmen 3) sorgt für einen geringeren Ressourceneinsatz bei der Herstellung ihrer Backwaren, da sie den Demeter-Standard anwendet, der „das Prinzip der geschlossenen Stoffkreisläufe [beinhaltet]“ (Anhang D, S. 41). Die ressourcenschonende Druckerei (Unternehmen 4) thematisiert in ihrer Kund*innenberatung die Verwendung von Recyclingpapier, die Nutzung des klimaneutralen Druckens und die Berücksichtigung einer vorausschauenden Zeitplanung, damit durch eine längere Trockenzeit der Produkte auf die Verwendung von Lackierungen verzichtet werden kann (Anhang E, S. 38). Die Digitalisierung von Beratungsangeboten und das digitale Bereitstellen von Dokumenten sorgt bei der gemeinwohlorientierten Bank (Unternehmen 5) dafür, dass die Papierverbräuche inklusive des ressourcenintensiveren Thermopapiers und die CO₂-Gesamtemissionen im Berichtszeitraum gesunken sind, sodass auch hier ein geringerer Ressourceneinsatz im Vergleich zu konventionellen Banken vorliegt (Anhang F, S. 108f.).

Die Subkategorien „Nachverfolgbare kürzere Lieferketten“ und „Lernmöglichkeiten Reparatur“ wurden im Rahmen meiner sechs Berichtsanalysen nicht verwendet. Dies liegt bei der zuerst genannten Subkategorie darin begründet, dass die untersuchten Unternehmen einen darüberhinausgehenden Fokus auf Regionalität setzen, der durch jene Kategorien besser beschrieben werden kann, die in den weiteren Ergebnisdarstellungen folgen. Die Lernmöglichkeiten für Reparatur konnten nicht als Codierung verwendet werden, da alle sechs analysierten Unternehmen keine Produkte anbieten, die im klassischen Sinne repariert werden können.

Konsumverhalten überdenken
Nachhaltige Alternative (47)
Geringerer Ressourceneinsatz (35)
Nachverfolgbare kürzere Lieferketten (0)
Lernmöglichkeiten Reparatur (0)

Abbildung 10: Subkategorien der Hauptkategorie "Konsumverhalten überdenken" inkl. absoluter Häufigkeiten (Eigene Darstellung)

4.1.2 Wiederverwendung von Vorhandenem

Die Hauptkategorie „Wiederverwendung von Vorhandenem“, die aus den Subkategorien „Wiederverkauf, Wiederverwendung, Spende“, „Reparierte Produkte & Produkte mit kurzem MHD“, „C2C-Plattformen für Handel & Reparatur“ und „Lokaler Wiederverkauf von Gebrauchsgüterartikeln“ besteht, spiegelt gemäß meines Suffizienz-Bewertungsschemas die zweite Stufe der unternehmerischen Suffizienz wider.

Die Subkategorie „Wiederverkauf, Wiederverwendung, Spende“, die den B2C-Wiederverkauf von gebrauchten Produkten über eine eigene Unternehmensplattform, die Wiederverwendung von Rohstoffen und die Spende von Produkten als mögliche Aktivitäten beinhaltet, wurde von mir viermalig im Rahmen der Berichtsanalysen genutzt. Auffällig ist hierbei, dass sich alle Codierungen auf die vier Unternehmen verteilen, die entweder selbst biologisch-zertifizierte Lebensmittel herstellen oder mit diesen handeln (Unternehmen 1, 2, 3, 6). Auch inhaltlich gibt es bei diesen Codierungen eine starke Überschneidung, die sich darin zeigt, dass alle vier Unternehmen ihre Produkte, die nicht mehr für den Verkauf geeignet aber zugleich noch unbedenklich verzehrbar sind, an soziale Einrichtungen spenden (vgl. exemplarisch Anhang B, S. 37). Beide Bäckereien (Unternehmen 2 und 3) geben zudem an, ihre nicht verkauften Produkte als Rohstoffquelle für neue Backwaren zu nutzen oder sie an landwirtschaftliche Betriebe als Futtermittel zu spenden (vgl. exemplarisch Anhang D, S. 43).

Das Angebot von reparierten und wiederaufbereiteten Produkten, deren Eigentumsrecht beim Unternehmen liegt, und das Angebot von Produkten mit kurzem MHD zu vergünstigtem Preis, bilden gemeinsam die Subkategorie „Reparierte Produkte & Produkte mit kurzem MHD“. Hierbei beschreiben die Bio-Filialbäckerei (Unternehmen 2) und der Bio-Großhändler (Unternehmen 6), dass sie Produkte mit kurzem Mindesthaltbarkeitsdatum bzw. Produkte aus abweichenden Produktionschargen als solche deklarieren und zu einem vergünstigten Preis in ihren Verkauf geben (vgl. exemplarisch Anhang G, S. 142).

Die Subkategorien „C2C-Plattformen für Handel & Reparatur“ und „Lokaler Wiederverkauf von Gebrauchtgutartikeln“ wurden von mir beide nicht codiert, da keines der sechs Unternehmen aufgrund seines Geschäftsmodells eine solche Plattform für ihre Kundschaft bereitstellt und auch keines von ihnen eine lokale Wiederverkaufsmöglichkeit von gebrauchten Produkten anbietet.

Wiederverwendung von Vorhandenem
Wiederverkauf, Wiederverwendung, Spende (4)
Reparierte Produkte & Produkte mit kurzem MHD (2)
C2C-Plattformen für Handel & Reparatur (0)
Lokaler Wiederverkauf von Gebrauchtgutartikeln (0)

Abbildung 11: Subkategorien der Hauptkategorie "Wiederverwendung von Vorhandenem" inkl. absoluter Häufigkeiten (Eigene Darstellung)

4.1.3 Reduktion des Konsums

Die Subkategorien „Vielseitige Produktnutzung“, „Priorität lokaler Konsum“, „Verlängerung der Produktlebensdauer“ und „Lokaler Wiederverkauf von Gebrauchtgutartikeln“ formieren gemeinsam die Hauptkategorie „Reduktion des Konsums“ und stellen damit die dritte Stufe der unternehmerischen Suffizienz dar.

Die Subkategorie „Vielseitige Produktnutzung“ umfasst vielseitig einsetzbare Produkte, die Produktnutzung anstelle des Besitzes inkl. eines möglichen Preisanreizes und die personalisierte Produktion bzw. die Bereitstellung von individuellen Angebotsmengen für die Kundschaft. Insgesamt codierte ich vier Textstellen mit dieser Subkategorie, die sich auf die beiden biologisch-zertifizierten Bäckereien (Unternehmen 2 und 3) und die Druckerei (Unternehmen 4) verteilen. Die Mitarbeitenden der Bio-Filialbäckerei (Unternehmen 2) konzentrieren sich dabei auf die Bereitstellung von möglichst genauen Verkaufsmengen, indem sie „dem ‚Vollsortimentsangebotsanspruch bis Verkaufsende‘ in der Kommunikation mit KundInnen zum einen bewusst den Nachhaltigkeitsgedanken entgegen [setzen] und zum anderen [...] [sich] gegen

Lebensmittelverschwendung einsetzen (Anhang C, Kapitel D3.2 Maßvolle Nutzung von Produkten und Dienstleistungen (Suffizienz)). Zusätzlich bieten sie ihre Brote in unterschiedlichen Größen an, wodurch ihre Kundschaft das Brot nach Gewicht in der gewünschten Menge erwerben kann (ebd.). Infolgedessen betrug ihre Retourenquote im Jahr 2020 acht Prozent, während der Durchschnitt in deutschen Bäckereien bei 15 Prozent lag (ebd.), sodass das Angebot ihrer vielseitig nutzbaren Produkte zu einer maßvollen Produktion ihrerseits und damit im zweiten Schritt auch zu einem maßvollen Konsum ihrer Kundschaft geführt hat. Die Druckerei bringt ihren Beitrag zur Konsumreduktion auf den Punkt, indem sie „nur Produkte und Auftragsmengen [verkaufen], die [ihre] Kund*innen wirklich brauchen“ (Anhang E, S. 38).

Das Angebot emotional und physisch langlebiger Produkte, die Bereitstellung von einer oder mehreren Serviceleistung(en) zur Verlängerung der Produktlebensdauer und Produktgarantien für eine kostengünstige Reparatur bilden die Inhalte der Subkategorie „Verlängerung der Produktlebensdauer“. Diese Verlängerung der Produktlebensdauer verkörpert der biologisch-zertifizierte Tiefkühlproduzent (Unternehmen 1), da er durch die Wahl seines Geschäftsmodells ausschließlich Lebensmittel anbietet, die im Vergleich zu frischen Lebensmitteln länger haltbar sind. Zusätzlich können durch die Tiefkühlung „Ernteüberschüsse sinnvoll genutzt [...] und die Produkte bis zu ihrem natürlichen Reifepunkt auf dem Feld bleiben, statt wie sonst oft üblich unreif geerntet zu werden, um dann später nachzureifen. So können saisonal und regional geerntete Produkte sinnvoll über einen langen Zeitraum verfügbar gemacht werden, statt von weit her geliefert werden zu müssen“ (Anhang B, S. 36). Hieran zeigt sich, dass mit der Tiefkühlung der Lebensmittel grundsätzlich eine Reduktion des Konsums erreicht werden kann, da sowohl die landwirtschaftlichen Produzenten als auch die Endkundschaft weniger Lebensmittel entsorgen müssen, sodass sowohl das Angebot als auch die Nachfrage nach Lebensmitteln bei gleichbleibender Versorgungsqualität reduziert werden kann.

Die Subkategorie „Priorität lokaler Konsum“ wurde nur einmalig in den sechs Gemeinwohl-Berichten vergeben, da drei der sechs Unternehmen eine Reduktion des überregionalen Konsums fördern, die im folgenden Abschnitt in Form einer anderen Subkategorie näher erläutert wird. Die verbleibenden zwei Unternehmen erwähnen keine Maßnahmen zur expliziten Priorität des lokalen Konsums, sind jedoch durch ihr Geschäftsmodell als regionale Bank (Unternehmen 5) bzw. als vorrangig regionale Druckerei (Unternehmen 4) grundsätzlich darauf ausgerichtet. Der biologisch-zertifizierte Tiefkühlproduzent (Unternehmen 1) bezieht den Großteil seiner Produkte aus Europa und verfolgt dabei die Strategie, die jeweils

nächstgelegene Bezugsquelle zu wählen, auch wenn diese mit einem höheren Einkaufspreis verbunden ist (Anhang B, S. 36f.).

Die Subkategorie „Lernmöglichkeiten Produktion“ konnte in den sechs Gemeinwohl-Berichten keiner Aussage zugeordnet werden, da keines der Unternehmen Lernmöglichkeiten für ihre Kundschaft zur eigenständigen Produktion anbietet.

Reduktion des Konsums
Vielseitige Produktnutzung (4)
Verlängerung der Produktlebensdauer (1)
Priorität lokaler Konsum (1)
Lernmöglichkeiten Produktion (0)

Abbildung 12: Subkategorien der Hauptkategorie "Reduktion des Konsums" inkl. absoluter Häufigkeiten (Eigene Darstellung)

4.1.4 Verweigerung des (Über-)Konsums

Die höchste Stufe der unternehmerischen Suffizienz wird durch die Hauptkategorie „Verweigerung des (Über-)Konsums“ repräsentiert, die sich wiederum aus den Subkategorien „Anregung zur Konsumverweigerung“, „Reduktion des überregionalen Konsums“, „Internes Ziel Umsatzreduktion“ und „Lernmöglichkeiten zur Selbstversorgung“ zusammensetzt.

Die Subkategorie „Anregung zur Konsumverweigerung“, die das öffentliche Infragestellen des Konsumverhaltens der eigenen Kundschaft und die Anregung zur Konsumverweigerung durch Marketing- oder Kommunikationsmaßnahmen beinhaltet, verwendete ich fünfmalig als Codierung. Exemplarisch ist hierfür zum einen die Bio-Filialbäckerei (Unternehmen 2) zu nennen, die ihre „Kommunikationsstrategie auf Bedürfniserfüllung der KonsumentInnen ausgerichtet [hat]“ (Anhang C, Kapitel D3.2 Maßvolle Nutzung von Produkten und Dienstleistungen (Suffizienz)). Sie konkretisiert dies weiter, indem sie „gute Umsätze [möchte], dabei aber lieber mehr KundInnen bedienen als bestehende durch aggressive Verkaufsmaßnahmen [...] verleiten [möchte], mehr zu kaufen als sie verzehren (bzw. im Falle der WiederverkäuferInnen weiterverkaufen) können“ (ebd.). Die weiteren Codierung befinden sich alle im Gemeinwohl-Bericht der untersuchten Bank (Unternehmen 5), die sich auch dadurch von konventionellen Banken unterscheidet. So ist den Vertreter*innen der Bank bewusst, dass „ein unüberlegter Umgang mit Geld und Konsum [...] in enger Verbindung zu einer möglichen Verschuldung von Konsument*innen [steht] (Anhang F, S. 113). Daher versuchen sie, „durch eine transparente Kommunikation mit [ihren] Kund*innen [...], einem solchen Verhalten und den möglichen Gefahren präventiv entgegenzuwirken und in [ihrem] Einflussbereich zu agieren“ (ebd.).

Ihre Aktivitäten werden dabei „sowohl mit Blick auf [ihre] Werbemaßnahmen als auch im direkten Kund*innenkontakt [ergriffen]“ (Anhang F, S. 113.).

Das Hinterfragen des überregionalen Konsums verbunden mit dem Ziel der Reduktion dieser Art des Konsums findet sich als Subkategorie insgesamt viermal in drei der sechs Gemeinwohl-Berichten wieder. Die Bio-Filialbäckerei (Unternehmen 2) setzt bei ihrer Produktion vorrangig auf regionale Rohstoffe, die sie im Umkreis ihres Unternehmensstandorts beziehen kann (Anhang C, Kapitel D3.1 Ökologisches Kosten-Nutzen-Verhältnis von Produkten und Dienstleistungen (Effizienz und Konsistenz)). Die Bio-Lieferbäckerei geht hier noch einen Schritt in der unternehmensinternen regionalen Wertschöpfung weiter, da das Unternehmen „aus einer Vollkornmühle, in der das regionale Korn zu Vollkornschrot oder -mehl vermahlen wird und aus der Bäckerei, die das Vollkornmehl verbackt, [besteht]“ (Anhang D, S. 43). Der Bio-Großhändler (Unternehmen 6) formuliert ein klares Ziel zur Reduktion des überregionalen Konsums, indem er „ausdrücklich [...] für den Konsum regionaler und saisonaler Produkte [wirbt]“ (Anhang G, S. 110).

Das „Interne Ziel Umsatzreduktion“, das die Mäßigung der Käufe durch eine interne Geschäftsstrategie und das interne Hinterfragen des Konsums als Ganzes beinhaltet, wurde von mir einmalig als Subkategorie für die Codierung einer Aussage verwendet. Diese Aussage stammt vom Bio-Großhändler (Unternehmen 6), der „bewusst [...] auf die Belieferung von Ketten oder Discountern des Lebensmittel-Einzelhandels, die mit Parolen wie „Geiz ist geil“ den Massenkonsum zu Niedrigpreisen anheizen, [verzichtet]“ (Anhang G, S. 110). Stattdessen „beliefer[t] [er] ausschließlich den selbständigen Naturkost-Fachhandel“ (ebd.).

Die Subkategorie „Lernmöglichkeiten zur Selbstversorgung“ konnte in den sechs Gemeinwohl-Berichten keiner Aussage zugeordnet werden, da keines der Unternehmen Lernmöglichkeiten für ihre Kundschaft zur Selbstversorgung offeriert.

Verweigerung des (Über-)Konsums
Anregung zur Konsumverweigerung (5)
Reduktion des überregionalen Konsums (4)
Internes Ziel Umsatzreduktion (1)
Lernmöglichkeiten zur Selbstversorgung (0)

Abbildung 13: Subkategorien der Hauptkategorie "Verweigerung des Überkonsums" inkl. absoluter Häufigkeiten (Eigene Darstellung)

4.1.5 Bewusstseinsbildung

Die Hauptkategorie „Bewusstseinsbildung“ stellt eine der beiden kategorienübergreifende Suffizienz-Maßnahme des von mir aus dem Suffizienz-Diskurs abgeleitet Bewertungsschema für unternehmerische Suffizienz dar (siehe S. 29), da sie auf alle internen und externen Stakeholder eines Unternehmens ausgerichtet sein kann und damit zugleich alle Suffizienz-Aktivitäten eines Unternehmens beeinflusst. Im Rahmen meiner Berichtsanalyse verwendete ich diese Codierung 19-mal, wobei alle sechs Gemeinwohl-Berichte mindestens eine Codierung enthalten.

Der Bio-Tiefkühlproduzent (Unternehmen 1) nutzt eine Reihe von Kommunikationsmaßnahmen, um die „Vorteile ökologischer Lebensmittel [hervorzuheben] und [...] [die] möglichst weite Verbreitung ökologisch sinnvoller Ernährung [zu fördern]“ (Anhang B, S. 37). Dies sind im Einzelnen: „Jährliche Lieferantengespräche, Schulungen zu neuen Produkten, GWÖ-Bilanz verteilen und darüber sprechen, Posten interner Themen in sozialen Medien, Messestand auf der BioFach und auf allen Bio-Regionalmessen“ (ebd.). Die biologisch-zertifizierte Filialbäckerei (Unternehmen 2) fasst ihre Bewusstseinsbildung im Sinne der Suffizienz so zusammen, dass sie „keinen übermäßigen Konsum [ihrer] Produkte [fördert], sondern [...] Suffizienz aktiv durch [ihre] Art des Angebots und [ihre] Kommunikation sowohl gegenüber EndkundInnen als auch gegenüber WiederverkäuferInnen [unterstützt]“ (Anhang C, Kapitel Negativ-Aspekt D3.3 Bewusste Inkaufnahme unverhältnismäßiger, ökologischer Auswirkungen). Da die biologisch-zertifizierte Lieferbäckerei (Unternehmen 3) errechnet hat, dass das Mobilitätsverhalten ihrer Endverbraucher*innen den wesentlichen Emissionsanteil bei der Nutzung und Entsorgung ihrer Brote ausmacht, hat sie im Jahr 2008 „einen eigenen Product Carbon Footprint Rechner entwickelt“ (Anhang D, S. 42), den sie “zur Überprüfung des eigenen Konsumverhaltens auf der Website zur Verfügung [stellt]“ (ebd.). Dieser wird auf Basis der jährlich ermittelten Emissionsdaten für Produktion, Nutzung und Entsorgung aktualisiert und mit Unternehmen der Branche geteilt (Anhang D, S. 51).

Die ressourcenschonende Druckerei (Unternehmen 4) thematisiert bei ihrer Aussage zur Bewusstseinsbildung den eingangs formulierten Aspekt der umfassenden Stakeholderadressierung, da sie sich auf die „Aufklärung aller Beteiligten, also Mitarbeitenden, Kund*innen, Zuliefer*innen und brancheninternen wie externen Mitunternehmen“ (Anhang E, S. 38) bezüglich der Reduktion der ökologischen Auswirkungen ihrer Produkte konzentriert. Hierbei zeigen die Mitarbeitenden der Druckerei „immer wieder auf, wie es möglich ist, Kundenwünsche mit ökologischen Aspekten in eine stimmige Balance zu bringen“ (ebd.). Die gemeinwohlorientierte Bank (Unternehmen 5) sieht ihre „Kommunikationsmaßnahmen als zentralen Hebel, um

Kund*innen, aber auch Konsument*innen für eine maßvolle Nutzung - sowohl hinsichtlich [ihrer] Produkte und Dienstleistungen, aber auch generell - zu sensibilisieren“ (Anhang F, S. 114). Dabei geht es ihr um das Design ihrer Werbemaßnahmen, um persönliche Beratungsgespräche sowie um die Nutzung ihrer Kommunikationskanäle und ihrer Reichweite, damit das Thema maßvolle Nutzung mehr Aufmerksamkeit in der Gesellschaft erhält, sodass mehr Menschen ihre Konsumententscheidungen kritisch hinterfragen (ebd.). Abschließend fokussiert sich der Bio-Großhändler (Unternehmen 6) in seiner Kommunikation darauf, die Wertschätzung für Lebensmittel zu erhöhen, damit die Lebensmittelverschwendung reduziert wird (Anhang G, S. 110). Hierfür möchte er „möglichst lebendige Einblicke in die Arbeit von Erzeuger:innen und Verarbeiter:innen [geben]“ (ebd.), da er davon ausgeht, dass die Person, die „weiß, wie oft ein:e Anbauer:in aufs Feld fahren muss, um am Ende zu ernten, mit dem Erntegut sorgfältiger umgehen [wird]“ (ebd.).

4.1.6 Produktdesign

Die Hauptkategorie „Produktdesign“ repräsentiert die zweite kategorienübergreifende Suffizienz-Maßnahme des von mir aus dem Suffizienz-Diskurs abgeleitete Bewertungsschema für unternehmerische Suffizienz (siehe S. 29), da das Design eines Produktes wesentlich darüber bestimmt, welche Suffizienz-Aktivitäten ein Unternehmen entlang der Produktion, der Nutzung und der Entsorgung seines Produktes durchführen kann und möchte. Im Rahmen meiner Berichtsanalyse verwendete ich diese Codierung sieben Mal, wobei sich in allen sechs Gemeinwohl-Berichten mindestens eine Codierung befindet.

Der Tiefkühlproduzent hat die Produktdesignentscheidung getroffen, dass er (abgesehen von Fisch) ausschließlich biologisch-zertifizierte Lebensmittel vertreibt, da diese „derzeit aus ökologischer Sicht die ‚best available technology‘ des Lebensmittelmarktes [sind]“ (Anhang B, S. 36). Der vorrangig regionale Bezug der Rohstoffe und die ausschließliche Produktion biologischer Backwaren sind die Gründe, warum die biologisch-zertifizierte Filialbäckerei (Unternehmen 2) laut eigener Aussage „im ökologischen Vergleich wesentlich besser ab[schneidet] als konventionelle Bäckereien und auch besser als diejenigen Bio-Bäckereien, die ‚nur‘ biologisch produzieren und darüber hinaus keine Maßnahmen zur Reduzierung ökologischer Auswirkungen ergreifen“ (Anhang C, Kapitel D3.1 Ökologisches Kosten-Nutzen-Verhältnis von Produkten und Dienstleistungen (Effizienz und Konsistenz)). Bei der biologisch-zertifizierten Lieferbäckerei (Unternehmen 3) stellt die Entscheidung für eine Demeter-Zertifizierung ihres Unternehmens eine wesentliche Designentscheidung dar, da durch „die Erfüllung der Demeter-

Anforderungen [...] genmanipuliertes Saatgut, Kunstdünger, eine Vielzahl an Zusatzstoffen, Emissionen usw. vermieden [werden]“ (Anhang D, S. 43).

Die ressourcenschonende Druckerei (Unternehmen 4) wiederum hat sich für wasserlösliche Farben und Lackierungen entschieden und setzt darüber hinaus die Lackierungen nur dann ein, wenn es die verwendete Farbmenge notwendig macht (Anhang E, S. 38). Die gemeinwohlorientierte Bank (Unternehmen 5) hat vor allem „bei der Finanzierung von Konsumanschaffungen [...] einige Maßnahmen ergriffen, um unbedachtem Konsum oder übermäßiger Nutzung präventiv zu begegnen“ (Anhang F, S. 112). Hierbei geht es vorrangig um eine Objektivierung der Vergabekriterien, die „auf Basis einer sachlichen Grundlage [...] und nicht mehr alleine auf Basis der Einschätzung [ihrer] Kund*innenberater*innen [getroffen werden]“ (ebd.). Zuletzt setzt sich der Bio-Großhändler durch seine Entscheidung für den ausschließlichen Handel mit biologisch-zertifizierten Lebensmitteln für „die Förderung des Öko-Landbaus durch aktive Nachfrage und gute Vermarktung [ein]“ (Anhang G, S. 143). Darüber hinaus betreibt er eine „bevorzugte Vermarktung von biologisch gezüchteten und alten, vom Aussterben bedrohten Obst- und Gemüse-Sorten“ (ebd.), wodurch er auch einen Beitrag zu seiner unternehmerischen Suffizienz leistet.

4.2 Ergebnisse der vier Expert*inneninterviews

Um zu untersuchen, ob eine mehrfache Gemeinwohl-Bilanzierung von deutschen Unternehmen dafür sorgt, dass diese Unternehmen im Zeitverlauf suffizienter wirtschaften als zuvor, führte ich vier Expert*inneninterviews mit Mitarbeitenden der ausgewählten deutschen Unternehmen durch, die mindestens drei Gemeinwohl-Berichte erstellt haben (siehe Abbildung 14 auf der Folgeseite). Hierbei konzentrierte sich meine qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) auf die möglichen Veränderungen bezüglich der unternehmerischen Suffizienzaktivitäten, die in den Unternehmen durch die Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung stattgefunden haben können. In den folgenden Darstellungen dienen daher sechs Hauptkategorien als Gliederungspunkte, von denen die ersten vier deduktiv aus meinem Interviewleitfaden (s. Anhang I) und die abschließende Kategorie induktiv aus den Aussagen meiner Interviewpartner*innen gewonnen wurden. Diese Hauptkategorien, die ich auch in dieser Reihenfolge im Rahmen meiner Expert*inneninterviews nutzte, sind: „Definitionen“, „Unternehmensziele & deren Kommunikation“, „Nachhaltiges Konsumverhalten Endkundschaft“, „Messung der Auswirkungen“ und „Einflussfaktoren“.

Unternehmen	Mitarbeiter*in	Aufgabenbereich	Tätig seit
1	1	Unternehmensentwicklung	2014
2	2	GWÖ & Kommunikation	2009
3	3	Öffentlichkeitsarbeit	2022
4	4	Geschäftsführung	2010

Abbildung 14: Aufgabenbereiche und Unternehmenszugehörigkeiten der interviewten Mitarbeitenden (Eigene Darstellung)

4.2.1 Definitionen

Die Hauptkategorie „Definitionen“, die aus den Subkategorien „Gemeinwohlorientiertes Wirtschaften“, „Unternehmerische Suffizienz“, „Einfluss 1. Bilanzierung“ und „Veränderung durch Mehrfachbilanzierung“ besteht, verfolgt einerseits das Ziel, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der unternehmensinternen Definitionen der vier Unternehmen für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften und unternehmerische Suffizienz zu ermitteln. Andererseits ist auch von Interesse, wie sich diese beiden Definitionen nach der ersten Gemeinwohl-Bilanzierung und durch die mehrfache Gemeinwohl-Bilanzierung verändert haben.

Bei den von den vier Mitarbeitenden genannten Definitionen des gemeinwohlorientierten Wirtschaftens fallen mehrere Gemeinsamkeiten auf. So sprechen alle vier direkt oder indirekt von einem „wertebasierten Wirtschaften“, das ganzheitlich und verantwortungsvoll alle Bereiche des Unternehmens in den Blick nimmt und mit allen Stakeholder bzw. Berührungsgruppen (u.a. Mitarbeitende, Lieferant*innen, Kund*innen, Verkaufspartner*innen) auf Augenhöhe agiert (vgl. exemplarisch Anhang L, Pos. 10 und Anhang M, Pos. 6). Sowohl die Mitarbeiterin des Tiefkühlproduzentens (Unternehmen 1) als auch die Mitarbeiterin der biologisch-zertifizierten Filialbäckerei (Unternehmen 2) thematisieren zudem, dass ihre Unternehmenswerte bereits vor der ersten Bilanzierung sehr gut zu den Werten der Gemeinwohl-Ökonomie passten, sodass sie die Bilanzierung für eine geeignete Möglichkeiten halten, um ihre Wirtschaftsweise abzubilden (vgl. exemplarisch Anhang K, Pos. 10). Als Besonderheit nennt der Mitarbeiter der Druckerei (Unternehmen 4) zusätzlich den Aspekt, dass es beim gemeinwohlorientierten Wirtschaften nicht um Gewinnmaximierung, sondern um Ressourcenschonung geht (Anhang N, Pos. 12).

Die vier Definitionen der unternehmerischen Suffizienz unterscheiden sich deutlich stärker voneinander als die zuvor ausgeführten Definitionen des gemeinwohlorientierten Wirtschaftens. Auffällig ist dabei, dass Mitarbeiterin 1 (Tiefkühlproduzent) und Mitarbeiterin 3 (Bio-Lieferbäckerei) starke inhaltliche Überschneidungen zwischen dem

gemeinwohlorientiertem Wirtschaften und der unternehmerischen Suffizienz sehen, sodass sie für beide Definitionen auf die gleichen Schwerpunkte verweisen. Dies sind einerseits die dauerhafte Suche nach dem bestmöglichen Kompromiss für die soziale, die ökologische und die ökonomische Nachhaltigkeit sowie die Selbstorganisation des Unternehmens und der Erhalt des Unternehmenszwecks (Anhang N, Pos. 12). Andererseits ist dies die Betrachtung aller Unternehmensbereiche für eine stetige Verbesserung bezüglich der unternehmerischen Suffizienz und der Gemeinwohlorientierung (Anhang M, Pos. 8). Auch Mitarbeiter 4 (Druckerei) stellt einen Bezug zu seiner vorherigen Definition des gemeinwohlorientierten Wirtschaftens her, indem er die maximal mögliche Ressourcenschonung in Produktion und Einkauf nennt, um den „Fußabdruck [...] so gering wie möglich zu halten“ (Anhang N, Pos. 16). Mitarbeiterin 2 (Bio-Filialbäckerei) nennt die maßvolle Nutzung ihrer Vollkornbrote als Definition für unternehmerische Suffizienz, da „[das] Vollkornbrot an sich suffizienter ist als Brot aus Auszugsmehl. Einfach weil es sättigender ist, weil es gesünder ist, weil es nachhaltiger ist, es zu konsumieren“ (Anhang L, Pos. 18). Darüber hinaus thematisiert sie auch die Gewinnung von Marktanteilen zu Lasten der „sehr günstig produzierenden Bäckereien“ (ebd.) als Steigerung ihrer unternehmerischen Suffizienz, da sie als Unternehmen „einfach nicht einverstanden sind mit der Art und Weise, wie mit Brot umgegangen wird und auch wie mit Kunden umgegangen wird“ (ebd.). Dabei bestätigt sie auf meine Nachfrage, dass die insgesamt konsumierte Menge an Brot nicht steigen, sondern lediglich eine Verlagerung der Nachfrage zu Gunsten ihrer Bäckerei stattfinden soll (Anhang L, Pos. 19 und 20).

Der Einfluss der ersten Gemeinwohl-Bilanzierung auf beide Definitionen wird nur von Mitarbeiter 4 (Druckerei) angesprochen, indem er davon berichtet, dass er im Jahr 2012 Christian Felber und die Gemeinwohl-Ökonomie kennengelernt und direkt große Gemeinsamkeiten zu seiner Unternehmensausrichtung als Geschäftsführer festgestellt hat. Infolgedessen erstellte er im Jahr 2013 die erste Gemeinwohl-Bilanz, die für eine erhöhte Aufmerksamkeit in Radio und Fernsehen sorgte und zugleich seinen Mitarbeitenden zeigte, dass sie eine gute Möglichkeit bot, das bereits zuvor im Unternehmen gelebte Verhalten zu dokumentieren (vgl. Anhang N, Pos. 18).

Die aufgeführten Änderungen des unternehmensinternen Verständnisses von gemeinwohlorientiertem Wirtschaften und unternehmerischer Suffizienz durch die Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung sind vielschichtig. Mitarbeiterin 1 berichtet davon, dass sich „eher so Maßnahmen am Rande“ (Anhang K, Pos. 14) geändert haben, weil sie ihre grundsätzliche Unternehmensausrichtung bereits zuvor gefunden hatten. Auch bestätigt sie, dass eine mögliche

höhere Gemeinwohl-Punktzahl bei der jeweils nächsten Bilanzierung nur dann einen Einfluss auf die getroffenen Entscheidungen hatte, wenn sie ihren Werten entsprach (Anhang K, Pos. 18). Bei „vielleicht 10% der Mitarbeitenden“ (Anhang L, Pos. 22) der Bio-Filialbäckerei hat sich laut Mitarbeiterin 2 das Verständnis von Suffizienz durch die Mehrfachbilanzierung verändert, da sich dieser Teil der Mitarbeitenden auch ausführlicher mit dem Bericht beschäftigt (vgl. ebd.). Für sich persönlich stellt sie fest, dass sie bezüglich der Unterscheidung zwischen Effizienz und Suffizienz durch die Gemeinwohl-Berichterstattung sensibilisiert wurde, „weil da auch klar [zwischen den Begriffen] differenziert wird und weil es genau erklärt wird“ (ebd.). Gleichzeitig bestätigt sie auch, dass die regelmäßige Bilanzierung die Bio-Filialbäckerei im positiven Sinne dazu zwingt, ihre Maßnahmen und ihre jahrelange Erfahrung mit Daten zu unterlegen (vgl. Anhang L, Pos. 26). Sie betont zudem, dass der Zeitpunkt direkt nach der Bilanzierung eine große Bedeutung hat, da das „jedes Mal ein Punkt [ist], wo ich innehalte und sage: Okay, jetzt haben wir wieder zwei Jahre und wir müssen jetzt eigentlich Maßnahmen etablieren, um dann wieder zu schauen, wie viel besser konnten wir werden nach diesen zwei Jahren“ (Anhang L, Pos. 28). Mitarbeiterin 3, die selbst seit ca. anderthalb Jahren im Unternehmen tätig ist, beschreibt auf Basis von Erzählungen anderer Mitarbeitender, dass sich das unternehmensinterne Verständnis von Suffizienz nur gering geändert hat (Anhang M, Pos. 10). Zugleich führt sie aus, dass die Mehrfachbilanzierung „dem Unternehmen einen ganz anderen Rahmen [gibt]“ (ebd.), durch den auch Unternehmensbereiche betrachtet werden, die vorher nicht im Fokus waren (ebd.). Insgesamt bewertet sie die Mehrfachbilanzierung positiv, weil sich der Bilanzierungs-Standard und damit auch ihre erhaltene Punktzahl im Zeitverlauf veränderten, sodass neue Werte und Schwerpunkte hinzukamen, die in ihrem Unternehmen ebenfalls für einen anderen Fokus sorgten (Anhang M, Pos. 12). Abschließend setzt Mitarbeiter 4 als Geschäftsführer auf eine positive Bewusstseinsbildung beim privaten Einkaufsverhalten seiner zwölf Mitarbeitenden, indem er selbst mit gutem Beispiel vorangeht und mit ihnen über dieses Thema diskutiert (Anhang N, Pos. 20). Weitere Einflüsse der Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung auf die beiden Begriffsdefinitionen nennt er nicht.

Definitionen
Gemeinwohlorientiertes Wirtschaften (5)
Unternehmerische Suffizienz (7)
Einfluss 1. Bilanzierung (2)
Veränderung durch Mehrfachbilanzierung (12)

Abbildung 15: Subkategorien der Hauptkategorie "Definitionen" inkl. absoluter Häufigkeiten (Eigene Darstellung)

4.2.2 Unternehmensziele und deren Kommunikation

Bei den Unternehmenszielen und ihrer Kommunikation geht es erstens um die Auseinandersetzung mit Unternehmenszielen, die eine Verbindung zwischen Gemeinwohl-Ökonomie und unternehmerischer Suffizienz verkörpern. Zweitens wird untersucht, wie die Unternehmen ihre Ziele gegenüber ihren Stakeholdern und insbesondere gegenüber ihrer Kundschaft (und gegenüber ihrer Endkundschaft bei B2B-Geschäftsmodellen) kommunizieren. Drittens wird im Speziellen hinterfragt, ob die untersuchten Unternehmen in ihrer Kommunikation auch die Notwendigkeit eines nachhaltigen Konsumverhaltens ihrer Endkundschaft thematisieren.

Bezüglich einer möglichen Zielverbindung zwischen Gemeinwohl-Ökonomie und unternehmerischer Suffizienz erläutert Mitarbeiterin 1 allgemein, dass sie ihre „Entscheidungen immer mit Blick auf [ihre] Werte und mit Blick auf die anderen Aspekte, auf die Gemeinwohl-aspekte [treffen]“ (Anhang K, Pos. 26), sodass sie „das gar nicht trennen [kann]“ (ebd.). Mitarbeiterin 2 spricht als Unternehmensziel davon, die Themen Suffizienz und Umsatzwachstum in der Form miteinander kombinieren zu wollen, dass sie „neue Kund*innen [möchten] und nicht bestehende Kund*innen davon überzeugen [möchten], dass sie mehr Brot essen müssen, wenn sie das nicht nötig haben“ (Anhang L, Pos. 30). Diese Vorgehensweise begründet sie u.a. damit, dass sie „gerne Abnahmegarantien für die Bauern in [ihrer] Umgebung, die Biobauern, geben möchten. Die eben Getreide verkaufen in einer Qualität, die [sie] möchten, auch von der [sie] denken, dass auch das Suffizienz und Ökologie ist“ (Anhang L, Pos. 32). Bei der Bio-Lieferbäckerei von Mitarbeiterin 3 liegt der Fokus darauf, „qualitativ hochwertiges Brot zu backen“ (Anhang M, Pos. 20) und Informationen über die Produktionsweise inkl. der Bedeutung der Landwirt*innen und deren globaler Situation stärker in die gesamte Gesellschaft und zu ihren Zielgruppen zu bringen (vgl. ebd.). Der Geschäftsführer der Druckerei führt keine konkrete Zielverbindung zwischen Gemeinwohl-Ökonomie und unternehmerischer Suffizienz an, sondern erläutert stattdessen, dass er für die Themen Nachhaltigkeit und Gemeinwohl-Ökonomie jetzt eine neue Mitarbeiterin eingestellt hat. Diese war bei der dritten Gemeinwohl-Bilanzierung extern beteiligt und soll diesen Themenkomplex nun intern und extern, u.a. durch die Neugestaltung der Website und der Social-Media-Kanäle, weiter vorantreiben (Anhang N, Pos. 28 und 38).

Bei der Kommunikation der Unternehmensziele gegenüber den Stakeholdern führt Mitarbeiterin 1 aus, dass ein partnerschaftlicher Umgang mit den Lieferant*innen und mit den Kund*innen (vorrangig die Ladner*innen der Bio-Supermärkte) weiterhin gelebt werden soll, sodass daraus eine Vorbildfunktion für die gesamte Branche erwächst (Anhang K, Pos. 26 und

30). Außerdem erläutert sie, dass sich die Mitarbeitenden (und damit die internen Stakeholder) ihres Unternehmens, das grundsätzlich nach einer Form der Selbstorganisation arbeitet, Zielvorgaben gewünscht haben, sodass diese gemeinsam entwickelt wurden (vgl. ebd.). Die Stakeholder der Bio-Filialbäckerei, die „alle sehr, sehr bekannt und auch bis zu einem gewissen Grade ausgesucht [sind]“ (Anhang L, Pos. 32), investieren in die gemeinsame Idee, sodass sie als Unternehmen „keine Umsatzvorgaben haben, weder intern noch von Anteilseignern“ (ebd.). Damit haben sie „von Anfang an [da]für gesorgt, dass [sie ihre] Philosophie und [ihre] Idee von Suffizienz aufrechterhalten können“ (ebd.), was sie „auch genau so und in alle Richtungen gleich [kommunizieren]“ (ebd.). Für Mitarbeiterin 3 ist es in der Kommunikation gegenüber den Stakeholdern zurzeit am wichtigsten, die vorhandene Bekanntheit der Bio-Lieferbäckerei über die Neugestaltung der Website und über Social Media auszubauen, indem jüngere Zielgruppen mit der zentralen Botschaft des Unternehmens erreicht werden. Diese besteht darin, dass der Erwerb von biologisch-produziertem Brot eine wichtige Kaufentscheidung darstellt (Anhang M, Pos. 22 und 40). Mitarbeiter 4 fasst das aus seiner Sicht ideale Kommunikationsverhalten gegenüber allen Stakeholdern zusammen, das sich aus den drei Elementen „leben, vorleben und in Diskussionen einfach auch seine Meinung darlegen“ (Anhang N, Pos. 64) zusammensetzt. Das dieses Verhalten bereits erfolgreich war, zeigt sich u.a. daran, dass ihre Lieferant*innen ihnen eigenständig ressourcenschonendere Farben und Lacke anbieten, sobald die Lieferant*innen diese in ihr Sortiment aufnehmen (ebd.).

Für den Tiefkühlproduzenten (Unternehmen 1) besteht eine Besonderheit in der Kommunikation mit seiner Endkundschaft darin, dass er seine Produkte nicht direkt an diese verkauft, sodass er keine Kommunikationsmaßnahmen in einem direkten Beratungs- und Verkaufsgespräch einsetzen kann. Der Verkauf erfolgt stattdessen über die Ladner*innen der Bio-Supermärkte, die Zentralläger und die Großhändler*innen, die damit zugleich seine direkte Kundschaft darstellen (Anhang K, Pos. 30). Herausfordernd ist zudem, dass die Tiefkühl-Produktverpackungen funktional sein müssen und auf diesen nur ein begrenzter Platz für die Vermittlung von Informationen zur Verfügung steht (ebd.). Um die Endkundschaft dennoch u.a. auf die eigene „Transparenzinitiative“ (ebd.) auf der Unternehmenswebsite aufmerksam zu machen, die die Licht- und Schattenseiten der Produkte präsentiert, nutzt der Tiefkühlproduzent QR-Codes auf seinen Verpackungen (ebd., Pos. 38-40). Mitarbeiterin 3 bestätigt diese Herausforderungen in der Kommunikation mit der Endkundschaft für die Bio-Lieferbäckerei (Unternehmen 3), da auch bei ihnen der Verkauf über Partner*innen (vorrangig Filialen von Bio-Supermarktketten) erfolgt (Anhang M, Pos. 24). Sie versucht daher über Social-Media-Aktivitäten, die zu den Unternehmenswerten passen, die eigene Endkundschaft gezielt zu erreichen

(Anhang M, Pos. 24-26). Außerdem sind auch bei ihnen die Brot-Verpackungen nur sehr begrenzt als Kommunikationsfläche einsetzbar, da ihre Verkaufspartner*innen eigene Verpackungen mit ihrem eigenen Design im Verkauf verwenden (ebd., Pos. 40). Die Endkundschaft der Bio-Filialbäckerei (Unternehmen 2) wird durch die eigenen Verkäufer*innen stark für das Thema Suffizienz sensibilisiert, indem vom Personal erläutert wird, dass die Filialen am Abend nicht mehr das gesamte Brotsortiment anbieten können, da sie im Sinne der Suffizienz handeln möchten. Ergänzt wird diese Erläuterung durch den Lösungsvorschlag, das gewünschte Brot vorzubestellen, um es garantiert zu erhalten (Anhang L, Pos. 30). Für den Geschäftsführer der Druckerei (Unternehmen 4) ist die GWÖ-Bilanzierung „eine Herzensangelegenheit in der Sache, aber natürlich auch ein Marketinginstrument“ (Anhang N, Pos. 38), mit dem er bereits neue Kund*innen, u.a. bei öffentlichen Ausschreibungen, für sein Unternehmen gewinnen konnte (ebd.). Auch gegenüber seiner Kundschaft möchten seine Mitarbeitenden und er zudem eine gemeinwohlorientierte Verhaltensweise vorleben, die eine ähnlich denkende und handelnde Kundschaft anzieht (ebd., Pos. 64-66).

In der direkten Kommunikation gegenüber ihrer Endkundschaft weist die Bio-Lieferbäckerei (Unternehmen 3) vor allem bei regelmäßig stattfindenden Unternehmensführung auf die Notwendigkeit eines nachhaltigen Konsumverhaltens hin (Anhang M, Pos. 28). Hierbei liegt laut Mitarbeiterin 3 der Fokus darauf, „dass man auch begreift, was man alles [für die Brotproduktion] benötigt und wie viel Arbeit das macht und was da auch dranhängt und wie wichtig das ist, dass ein Umdenken in unserer Gesellschaft stattfindet.“ (ebd.). Die Auseinandersetzung mit einem nachhaltigen Konsumverhalten der Kundschaft in der eigenen Kommunikation ist für Mitarbeiter 4 „ein ganz großes Thema“ (Anhang N, Pos. 40), da sie „nicht nur Kunden [haben], die nur auf das Thema Nachhaltigkeit gucken“ (ebd.), sondern auch öffentliche Institutionen, die „wegen der öffentlichen Gelder einfach immer den Günstigsten nehmen [müssen]“ (ebd.), während Nachhaltigkeitsaspekte in den meisten Ausschreibungen weiterhin keine Rolle spielen (ebd.). Gleichzeitig berichtet er diesbezüglich auch von erfolgreichen Kommunikationsaktivitäten, die dazu führten, dass die Kommune des Unternehmensstandortes und die regionale Vertretung von Bündnis 90/Die Grünen ihre Druckerzeugnisse bei ihm drucken lassen und damit auch aktiv werben (ebd., Pos. 40). Diese Erfolge führt er erneut darauf zurück, dass es „[ausschlaggebend ist], wie du es vorlebst und wie du es auch rüberbringst“ (ebd. Pos. 52), anstatt auf ausschließlich wirtschaftliche Argumente zu setzen (ebd.).

Unternehmensziele und deren Kommunikation
Verbindung GWÖ & Suffizienz (6)
Kommunikation gegenüber Stakeholdern (11)
Kommunikation gegenüber Kundschaft / Endkundschaft (14)
Notwendigkeit nachhaltiges Konsumverhalten (7)

Abbildung 16: Subkategorien der Hauptkategorie "Unternehmensziele und deren Kommunikation" inkl. absoluter Häufigkeiten (Eigene Darstellung)

4.2.3 Nachhaltiges Konsumverhalten Endkundschaft

Im Rahmen der Hauptkategorie „Nachhaltiges Konsumverhalten Endkundschaft“ werden die Maßnahmen thematisiert, die die vier Unternehmen aufgrund der Mehrfachbilanzierung oder direkt nach der ersten Bilanzierung getroffen haben, damit das Konsumverhalten ihrer Endkundschaft sozial-ökologisch nachhaltiger wird. Darüber hinaus wird analysiert, ob die Unternehmen Maßnahmen zur Konsumreduktion ihrer Endkundschaft nutzen und ob sie die Mehrfachbilanzierung in ihrer Kommunikation unterstützt. Abschließend werden positive und negative Kund*innenreaktionen auf ihre Kommunikationsaktivitäten behandelt.

Sowohl Mitarbeiterin 1 als auch Mitarbeiterin 2 und 3 führen aus, dass ihre Maßnahmen für ein nachhaltigeres Konsumverhalten ihrer Endkundschaft nicht durch die Mehrfachbilanzierung entstanden sind, sondern schon vor der ersten Bilanzierung implementiert wurden, da sie bereits bei der Unternehmensgründung (Unternehmen 2 und 3) bzw. bei der Übernahme des Unternehmens (Unternehmen 1) Bestandteil der Unternehmensidee waren (vgl. exemplarisch Anhang L, Pos. 46 und Anhang M, Pos. 30). Auf der übergeordneten Ebene sieht Mitarbeiterin 3 die Mehrfachbilanzierung jedoch als stetige Erinnerung für das wichtige Thema Gemeinwohl-Ökonomie mit all seinen Aspekten an, das sie als Unternehmen auch noch viel stärker nach außen vertreten sollten (Anhang M, Pos. 34). Mitarbeiter 4 berichtet allgemein von einer kontinuierlichen Weiterentwicklung seines Unternehmens verbunden mit der Umsetzung neuer Maßnahmen durch die Mehrfachbilanzierung, die von Bilanz zu Bilanz „immer feiner [werden]“ (Anhang N, Pos. 22). Hierbei nennt er jedoch keine Maßnahmen, die direkt das Konsumverhalten seiner Kundschaft beeinflussen sollen (ebd.). Er berichtet davon, dass er nach der ersten Gemeinwohl-Bilanzierung u.a. auf Messen „als bilanziertes Unternehmen ein ‚Vorzeigunternehmer‘ [war, der] [...] nach außen viel erzählen und machen [konnte]“ (Anhang N, Pos. 46), sodass man hierbei von einem indirekten Einfluss auf das Konsumverhalten seiner Kundschaft schließen kann.

Konkrete Maßnahmen, die zur generellen Konsumreduktion aller Produkte des jeweiligen Unternehmens führen, werden nur von Mitarbeiterin 2 genannt, während sich die anderen aufgeführten Maßnahmen auf bestimmte Produkte fokussieren (Unternehmen 1) oder keine Maßnahmen dieser Art existieren (Unternehmen 3 und 4). Beim Tiefkühlproduzenten (Unternehmen 1) sind es Maßnahmen, die dazu führen sollen, dass die Endkundschaft ihre Bio-Fleischprodukte in Maßen und als etwas Besonderes konsumiert. Jedoch ist ein kompletter Verzicht aus ökonomischem Interesse des Unternehmens nicht gewünscht, sodass das ausschließliche Angebot von vegetarischen oder veganen Produkten aktuell kein Thema ist (Anhang K, Pos. 54). Die Bio-Filialbäckerei bietet ihre Brote in der von der Endkundschaft individuell gewünschten Scheibenzahl an, wodurch ihr Umsatz grundsätzlich reduziert, aber auch der maßvolle Konsum ihrer Endkundschaft aktiv gefördert wird (Anhang L, Pos. 40). Zudem empfehlen die Mitarbeitenden, bei Kund*innennachfrage nach der geeigneten Menge an Kuchenstücken für eine bestimmte Personenanzahl, statt zwei Stücke pro Person besser ein Stück pro Person zu erwerben, da ihre Vollkornprodukte ohne Zusatzstoffe allgemein für eine schnellere Sättigung sorgen (ebd., Pos. 52-54). Mitarbeiterin 3 führt aus, dass die Bio-Lieferbäckerei (Unternehmen 3) keine Maßnahmen zur Konsumreduktion anwendet, da es sich bei Brot um ein Lebensmittel handelt (Anhang M, Pos. 48). Der Geschäftsführer der Druckerei erklärt, dass es für ihn „keine Option [ist], mich mit Kunden zu unterhalten, ob sie diesen Druckartikel brauchen“ (Anhang N, Pos. 48), da er „froh und dankbar“ (ebd.) über jede Bestellung ist.

Dass die Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung eine Kommunikationsunterstützung für ein nachhaltigeres Konsumverhalten der Endkundschaft darstellt, ist laut allen vier Mitarbeitenden bisher nur sehr eingeschränkt der Fall. Mitarbeiterin 1 berichtet von „schöne[n] Gespräche[n] [...] und wirklich angenehme[n] Kontakte[n]“ (Anhang K, Pos. 62) durch die Mehrfachbilanzierung. Jedoch ist der Einfluss auf die Kaufentscheidungen der Endkundschaft durch die Mehrfachbilanzierung für sie nicht messbar (ebd.). Mitarbeiterin 2 bestätigt auch für die Bio-Filialbäckerei, dass die Mehrfachbilanzierung nur eine limitierte Unterstützung in der Kommunikation von Maßnahmen gegenüber der Kundschaft darstellt, jedoch gegenüber Mitunternehmen und bei Messen eine positive Rolle spielt (Anhang L, Pos. 60). Für Mitarbeiterin 3 war die mehrfache Gemeinwohl-Bilanzierung für die Einarbeitung in ihren Tätigkeitsbereich der Öffentlichkeitsarbeit allgemein sehr wichtig, da sie durch die Gemeinwohl-Bilanzen Informationen über das Unternehmen gewonnen und auch einen anderen, ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen bekommen hat (Anhang M, Pos. 66-70). Daher kann bei ihr angenommen werden, dass die Mehrfachbilanzierung als Informationsgrundlage eine Unterstützung für ihre gesamten Kommunikationsaktivitäten bietet. Der Geschäftsführer der Druckerei profitiert

grundsätzlich von einer Stammkundschaft, die sich hauptsächlich aufgrund der gemeinwohl-orientierten Wirtschaftsweise für die Druckerei entschieden hat (Anhang N, Pos. 50). Allerdings thematisiert er auch, dass die Erwähnung der Gemeinwohl-Bilanzierung „noch keinen Einfluss auf irgendwelche Kundenwünsche [hat]“ (ebd.), weil sie „noch nicht so weit rübergeschwappt [ist]“ (ebd.).

Die Kund*innenreaktionen auf die Maßnahmen der vier Unternehmen zur Förderung eines nachhaltigen Konsumverhaltens der Endkundschaft sind überwiegend positiv. Beim Tiefkühlproduzenten konzentrieren sich die Reaktionen ihrer Kund*innen (vorrangig Ladner*innen von Bio-Supermärkten) und ihrer Endkundschaft auf die Preise ihrer Produkte. Einerseits hält ihnen ein Großteil der Kund*innen, trotz ihrer im Marktvergleich höheren Preise, die Treue, da der Großteil ihre wertebasierte Arbeitsweise unterstützen möchte. Andererseits gibt es auch negative Kund*innen- und Endkund*innenreaktion auf ihre Preise, da die Endkundschaft über die finanziellen Mittel verfügen muss, um die Mehrkosten tragen zu können, die die gemeinwohl-orientierte Wirtschaftsweise des Tiefkühlproduzenten nach sich zieht. Wenn dies nicht der Fall ist, spielen die Nachhaltigkeitsbemühungen des Tiefkühlproduzenten keine Rolle mehr bei der Kaufentscheidung, sodass sowohl die Kundschaft als auch die Endkundschaft diese nur auf Basis des günstigsten Preises trifft (Anhang K, Pos. 30-34). Mitarbeiterin 2 berichtet von positiven Rückmeldungen ihrer „Ökokunden“ (Anhang L, Pos. 72), die bereits viel über die Wirtschaftsweise der Bio-Filialbäckerei wissen, sodass es bei ihnen auf die richtige Dosierung der transportierten Inhalte in der Kommunikation ankommt, damit sie sich nicht belehrt fühlen (ebd.). Bei dem Teil ihrer Endkundschaft, für den die transportierten Inhalte noch neu sind, beobachtet sie häufig eine längere „Phase von Gewöhnung“ (ebd.) mit zum Teil negativen Reaktionen, u.a. auf ihr begrenztes Brotangebot am Abend oder auf Marktständen (ebd., Pos. 74). Diese Phase wird durch mehrmaliges Wiederholen der Unternehmensbotschaften zum Thema Suffizienz durch die Mitarbeitenden im Verkauf unterstützt, sodass es am Ende dieser Phase auch häufig zu positiven Kund*innenrückmeldungen kommt (ebd., Pos. 72). Mitarbeiterin 3 hat als positive Hauptreaktion ihrer Endkundschaft eine Schärfung des Bewusstsein erlebt, wobei viele Endkund*innen auch bereits zuvor über dieses geschärfte Bewusstsein verfügten und dadurch bewusst die Produkte der Bio-Lieferbäckerei konsumieren. Gleichzeitig berichtet sie auch von negativer Kritik seitens der Endkundschaft, die sie als sehr wertvoll empfindet, da es im Unternehmen „ganz viele Dinge [gibt], die verändert werden können und die die Wirkung von außen benötig[en]“ (Anhang M, Pos. 60). Bei der Druckerei von Mitarbeiter 4 spielt es bezüglich der Kund*innenreaktionen eine wesentliche Rolle, dass sie über keinen eigenen Vertrieb verfügen, sodass die Kundschaft bewusst auf sie zukommt (Anhang N, Pos. 54). Daher

erhält er überwiegend positive Kund*innenreaktionen, da er grundsätzlich jene Kund*innen hat, „denen Nachhaltigkeit wichtig ist oder die selbst nachhaltige Produkte verkaufen“ (ebd., Pos. 64).

Nachhaltiges Konsumverhalten Endkundschaft
Maßnahmen durch Mehrfachbilanzierung (6)
Maßnahmen nach 1. Bilanzierung (2)
Maßnahmen zur Konsumreduktion (6)
Kommunikationsunterstützung Mehrfachbilanzierung (7)
Kund*innenreaktionen (16)

Abbildung 17: Subkategorien der Hauptkategorie "Nachhaltiges Konsumverhalten Endkundschaft" inkl. absoluter Häufigkeiten (Eigene Darstellung)

4.2.4 Messung der Auswirkungen

Im Rahmen der Auswirkungsmessung der von den vier untersuchten Unternehmen getroffenen Maßnahmen geht es einerseits um die allgemeine Messung von Erfolg und andererseits um die Messung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen der umgesetzten Maßnahmen für ein nachhaltigeres Konsumverhalten der Endkundschaft. Abschließend wird dabei auch die Unterstützung der Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung thematisiert.

Bezüglich der allgemeinen Erfolgsmessung im Zusammenhang mit der Gemeinwohl-Bilanzierung führen Mitarbeiterin 1 und Mitarbeiterin 3 exemplarisch für alle vier befragten Mitarbeitenden aus, dass diese über direkte Indikatoren schwer darstellbar ist. Gleichzeitig definiert Mitarbeiterin 1 den Erfolg indirekt als Inspiration, die in die Welt gebracht und von Menschen und Unternehmen zur Nachahmung aufgegriffen wird, während Mitarbeiterin 3 diesen indirekt anhand der täglichen Anfragen nach Unternehmensführungen von Einzelpersonen sowie von Gruppen und anhand des 41-jährigen Bestehens des Unternehmens bemisst (Anhang K, Pos. 70 und Anhang M, Pos. 76-78).

Die sozialen Auswirkungen der implementierten Maßnahmen für ein nachhaltigeres Konsumverhalten der Endkundschaft werden von allen vier Unternehmen zurzeit nicht systematisch erhoben. Die Bio-Filialbäckerei führte vor drei Jahren eine Kund*innenbefragung in ihrer Filiale durch, die als eine Maßnahme zur Ermittlung der sozialen bzw. der gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Wirtschaftsweise angesehen werden kann (Anhang L, Pos. 88). Auch die Bio-Lieferbäckerei führt Endkund*innenbefragungen und Verkostungsaktionen über ihre Verkaufspartner*innen (vorrangig Bio-Supermärkte) durch, jedoch ebenfalls nur unregelmäßig (Anhang M, Pos. 81-82). Die untersuchte Druckerei unterstützt ca. 25 soziale Projekte aus der

Region durch Spenden und erbringt zum Teil auch unentgeltlich Druckdienstleistungen für diese, sodass hier von indirekten sozialen Auswirkungen des Unternehmens auf die Endkundschaft gesprochen werden kann (vgl. Anhang N, Pos. 58).

Die Messung der ökologischen Auswirkungen der getätigten Maßnahmen für ein nachhaltigeres Konsumverhalten der Endkundschaft erfolgt bei den vier analysierten Unternehmen in unterschiedlicher Tiefe. Der Tiefkühlproduzent hat bis zum Ende des Jahres 2023 eine Messung der CO₂-Emissionen erstellt, die anschließend die Grundlage für die finanzielle CO₂-Kompensation bildete. Dies wurde jedoch nicht fortgesetzt, da sie grundsätzlich ihren Fokus auf Produktverbesserungen und die bestmögliche Vermarktung ihrer Produkte legen, anstatt in Messungen oder Studien zu investieren, die für sie mit keinem direkten Nutzen verbunden sind (Anhang K, Pos. 74). Die Bio-Filialbäckerei erfasst ihre absoluten ökologischen Auswirkungen in Form von jährlichen Umweltkonten, hat sich jedoch bis auf Weiteres gegen eine externe Ermittlung ihres CO₂-Fußabdrucks entschieden, da der Aufwand hierfür für sie zu groß wäre. Grundsätzlich ist ihnen bei allen ökologischen Datenerhebungen wichtig, dass diese auch als Grundlage für weitere Maßnahmen dienen können und nicht ausschließlich generiert werden, um die Vorgaben der Gemeinwohl-Ökonomie zu erfüllen (Anhang L, Pos. 78). Das Umweltmanagementsystem der Bio-Lieferbäckerei, das dem europäischen EMAS-Standard (Eco-Management and Audit Scheme) entspricht, sorgt dafür, dass sie ihre Energie- und Rohstoffverbräuche sowie ihre Abfallmengen ausführlich dokumentieren (Anhang M, Pos. 84). Zusätzlich hat der Geschäftsführer gemeinsam mit einem Hochschulprofessor eine CO₂-Analyse aller Brote ihres Sortiments entwickelt, die über die Unternehmenswebsite von allen Endkund*innen genutzt werden kann, um ihr Konsumverhalten inkl. der Wahl des Verkehrsmittels zum Einkaufsort bezüglich ihrer verursachten CO₂-Emissionen zu hinterfragen (ebd., Pos. 90). Die Druckerei bietet ihrer Kundschaft die Möglichkeit des klimaneutralen Druckens an, bei dem alle produktionsabhängigen CO₂-Emissionen inkl. der Fahrtwege der Mitarbeitenden ermittelt und durch einen Preisaufschlag ausgeglichen werden. Die Kompensation erfolgt anschließend über einen Partner, der die Projekte für den Erhalt der finanziellen Unterstützung auswählt. Von diesem Partner erhielten sie die Information, dass sie im Vergleich aller beim Partner erfassten Druckereien den geringsten CO₂-Ausstoß mit ihren Produkten verursachen. Dies freut den Geschäftsführer und motiviert ihn zugleich, diesen noch weiter zu verringern (Anhang N, Pos. 56).

Im Bereich der ökonomischen Auswirkungsmessung von implementierten Maßnahmen stützen sich alle vier Unternehmen grundsätzlich auf die Entwicklung der etablierten Finanzkennzahlen wie Umsatzerlöse und Aufwendungen sowie daraus resultierende Gewinne bzw.

Verluste (vgl. exemplarisch Anhang M, Pos. 80). Die Bio-Filialbäckerei zog vor ca. drei Jahren in einen größeren Produktionsstandort um, den sie als Eigentümerin erwarb und für ihre Nutzung umbaute. Der Auslöser für diese Entscheidung war das Erreichen der Produktionsgrenze am alten Produktionsstandort inkl. unzureichender Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden in Form von zu schlechter Luft und zu engen Räumlichkeiten. Als Besonderheit ist hierbei hervorzuheben, dass vor der Entscheidung für den neuen Standort der gesamte Produktionsprozess inklusive der zukünftig maximal möglichen Produktionsmenge hinterfragt wurde, während zugleich alle Unternehmenswerte erhalten bleiben sollten (Anhang L, Pos. 32-34 und Pos. 96). Der Geschäftsführer der Druckerei beschreibt, dass er Gewinne erwirtschaften muss, um die bestehenden Verbindlichkeiten tilgen und das Unternehmen weiter am Markt halten zu können (Anhang N, Pos. 60). Zugleich liegt sein Fokus nicht auf „der Optimierung von Bilanzgewinnen“ (ebd.), sondern darauf, „ordentlich [zu] arbeiten und fair zu anderen zu sein“ (ebd.), da er davon überzeugt ist, dass diese gelebte Fairness von seinen Stakeholdern zurückgegeben wird (ebd.).

Ob die mehrfache Gemeinwohl-Bilanzierung eine Unterstützung bei der Messung der sozialen, der ökologischen und der ökonomischen Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen darstellt, wird von den vier analysierten Unternehmen unterschiedlich betrachtet. Für Mitarbeiterin 1 ist die stärkere Fokussierung des aktuellen Gemeinwohl-Bilanzierungs-Standards 5.0 auf die Messbarkeit der Angaben ein Rückschritt, da dadurch einerseits die ursprünglichen Werte der Gemeinwohl-Ökonomie geschwächt und andererseits auch zwischenmenschliche Faktoren gemessen werden, die für sie nicht quantifizierbar sind (Anhang K, Pos. 76-78). Mitarbeiterin 2 erläutert hingegen, dass die regelmäßigen Gemeinwohl-Bilanzierungen ihnen helfen und auch weiterhin helfen, an die Maßnahmen erinnert zu werden, die sie noch umsetzen wollten (Anhang L, Pos. 26). Als konkrete Maßnahmen, die in der Vergangenheit durch die Mehrfach-Bilanzierung angestoßen wurden, nennt sie die oben ausführlich beschriebene Kund*innenbefragung und die Messung der absoluten ökologischen Auswirkungen in Form von Umweltkonten. Zusätzlich ist auch die Ermittlung ihrer relativen ökologischen Auswirkungen durch einen Vergleich ihrer absoluten Auswirkungen mit denen anderer Unternehmen ihrer Branche durch die Mehrfachbilanzierung entstanden (ebd., Pos. 89-90 und 91-92). Aus Sicht von Mitarbeiterin 3 ist die regelmäßige Gemeinwohl-Bilanzierung eine gute Basis, um sich sowohl im sozialen als auch im ökologischen Bereich stetig weiterzuentwickeln. Hierbei hilft die regelmäßige Gemeinwohl-Bilanzierung für sie sowohl dabei, eine Vorbildfunktion für die eigenen Mitarbeitenden einzunehmen als auch geeignete Investitionsentscheidungen, z.B. in energieeffizientere Maschinen, zu treffen (Anhang M, Pos. 86 und 91-94). Für Mitarbeiter 4

stellt vor allem die regelmäßige Bilanzierung des gesellschaftlichen Mehrwerts seiner Druck-
erzeugnisse eine Herausforderung dar, da er Kund*innenfeedback zur Qualität seiner Produkte
erhält, aber kein direktes Feedback zum gesellschaftlichen Mehrwert, sodass er dieses selbst
ableiten und in den Gemeinwohl-Berichten erläutern muss (Anhang N, Pos. 62).

Messung der Auswirkungen
Erfolgsmessung (4)
Soziale Auswirkungen (7)
Ökologische Auswirkungen (10)
Ökonomische Auswirkungen (4)
Unterstützung durch Mehrfachbilanzierung (10)

Abbildung 18: Subkategorien der Hauptkategorie "Messung der Auswirkungen" inkl. absoluter
Häufigkeiten (Eigene Darstellung)

4.2.5 Einflussfaktoren

Die von mir induktiv anhand der Aussagen meiner vier Interviewpartner*innen gebildete
Hauptkategorie „Einflussfaktoren“ beschäftigt sich mit dem Einfluss von globalen Krisen (vor-
rangig der Klima- und der Biodiversitätskrise sowie der Covid-19-Pandemie) auf die vier ana-
lysierten Unternehmen und ihre Maßnahmen zur Förderung ihrer unternehmerischen Suffizi-
enz. Darüber hinaus wird die Bedeutung des gesellschaftlichen Zeitgeistes und die Rolle von
(fehlenden) Ressourcen für ihre Suffizienzaktivitäten näher betrachtet.

Als Auswirkung der derzeitigen globalen Krisen hat der Tiefkühlproduzent für sich fest-
gestellt, dass langfristige Ziele „in der heutigen Zeit auch immer weniger möglich [sind]“ (An-
hang K, Pos. 26). Da es sich bei der Förderung der unternehmerischen Suffizienz grundsätzlich
um ein langfristiges Ziel handelt, das nur durch die kontinuierliche Umsetzung, Evaluierung
und Verbesserung entsprechender Aktivitäten erreicht werden kann, ist diese Aussage von Mit-
arbeiterin 1 zur Abkehr von langfristigen Zielen als ein relevanter Einflussfaktor auf die unter-
nehmerische Suffizienz des Tiefkühlproduzenten anzusehen. Gleichzeitig berichtet sie auch
davon, dass sie als Unternehmen, trotz der derzeit wirtschaftlich für sie herausfordernden Lage,
versuchen, ihre ökonomische Stabilität zu erhalten und zugleich alle Gemeinwohlaspekte best-
möglich zu berücksichtigen (ebd.). Für Mitarbeiterin 3 besteht aufgrund der multiplen globalen
Krisen sowohl gesamtgesellschaftlich als auch für ihre Bio-Lieferbäckerei ein großer Hand-
lungsbedarf, sich für eine Veränderung der Wirtschaftsweise einzusetzen (Anhang M, Pos. 98).
Dies impliziert auch den Einsatz für eine weitere Verbreitung und Umsetzung des Konzepts der
unternehmerischen Suffizienz, da dieses grundsätzlich mit einer Senkung der Energie- und

Ressourcenverbräuche einhergeht, wodurch u.a. ein positiver Beitrag zur Minderung der Klima- und Biodiversitätskrise verbunden ist. Der Geschäftsführer der Druckerei bestätigt den starken Einfluss der globalen Krisen auf mögliche Suffizienzmaßnahmen anhand der Covid-19-Pandemie, die dafür gesorgt hat, dass sie sich für mehrere Jahre auf ihr ökonomisches Fortbestehen konzentrieren mussten (Anhang N, Pos. 28). Dies hatte zur Folge, dass das Thema Gemeinwohl-Ökonomie und alle damit verbundenen Maßnahmen in den Hintergrund rückten, sodass er aktuell von einem „Neustart“ (ebd.) bei der Weiterentwicklung seines Unternehmens hinsichtlich der Gemeinwohl-Ökonomie spricht (ebd.).

Der gesellschaftliche Zeitgeist, der u.a. durch die globalen Krisen beeinflusst wird, spielt auch eine Rolle bezüglich der Förderung der unternehmerischen Suffizienz der vier analysierten Unternehmen. Hierbei thematisiert Mitarbeiterin 1, dass alle Stakeholder ihres Unternehmens auch mitwirken müssen, damit sie als Unternehmen Maßnahmen implementieren können, die einen positiven sozial-ökologischen Beitrag leisten (Anhang K, Pos. 10). Da alle Stakeholder grundsätzlich auch vom gesellschaftlichen Zeitgeist geprägt werden, spielt dieser eine große Rolle für den Erfolg und die Wirkung der Maßnahmen, unter die auch die Suffizienzaktivitäten des Unternehmens fallen (ebd., Pos 40). Mitarbeiterin 3 spricht explizit von den Arbeitsprozessen und damit hauptsächlich von sozialen Nachhaltigkeitsaspekten, die sich durch gesellschaftliche Veränderungen in ihrer Bio-Lieferbäckerei verbessert haben (Anhang M, Pos. 30). Jedoch beeinflussen auch diese mindestens indirekt die unternehmerische Suffizienz eines Unternehmens, da es die Mitarbeitenden sind, die die zugehörigen Aktivitäten in der Unternehmenspraxis umsetzen.

Das Fehlen von Ressourcen, das häufig in einem direkten Zusammenhang mit den globalen Krisen und dem gesellschaftlichen Zeitgeist steht, besitzt für die mögliche Umsetzung der Suffizienzaktivitäten der vier untersuchten Unternehmen eine wesentliche Bedeutung. Mitarbeiterin 2 erläutert dies anhand der zurzeit in ihrem Unternehmen angespannten Umsatz- und Personalsituation, die aus der aktuellen wirtschaftlichen und politischen Weltlage resultiert (Anhang L, Pos. 28). Hieraus entsteht für die Mitarbeitenden der Bio-Filialbäckerei die Notwendigkeit, dass sie sich vorrangig auf ihr Kerngeschäft (das Brotbacken) konzentrieren müssen, sodass sie derzeit froh ist, „dass wir jetzt die Bilanzierung überhaupt machen können, weil wir einfach zu wenig Leute haben“ (ebd., Pos. 80). Zugleich geht sie aufgrund der fehlenden personellen Ressourcen davon aus, dass sie bei der zurzeit laufenden vierten Gemeinwohl-Bilanzierung eine geringere Gesamtpunktzahl erhalten werden als bei der dritten Bilanzierung (ebd., Pos. 28). Somit ist es auch möglich, dass die fehlenden personellen Ressourcen geringere

Suffizienzaktivitäten der Bio-Filialbäckerei zur Folge haben. Bei der Bio-Lieferbäckerei sorgen die aktuelle Unternehmensgröße, die vorhandene Anzahl an Mitarbeitenden und die begrenzten finanziellen Ressourcen dafür, dass sie ihren Wunsch von zwei bis drei eigenen Verkaufsstandorten in der Nähe ihrer Produktionsstätte derzeit nicht realisieren können (Anhang M, Pos. 52). In diesen eigenen Filialen könnten sie direkt mit ihrer Endkundschaft in den Austausch treten, sodass die Implementierung weiterer Suffizienzmaßnahmen möglich wäre, wie sie beispielweise die Bio-Filialbäckerei bereits umgesetzt hat (siehe ausführliche Ausführungen in den vorherigen Kategorien). Für die Druckerei hat vor allem die mehrere Jahre prägende Covid-19-Pandemie dafür gesorgt, dass die Ressourcen Zeit und Geld sehr knapp wurden, sodass auch sie sich auf ihr Kerngeschäft (die Produktion der Druckerzeugnisse) konzentrieren mussten. Daher ist es ihr Ziel, die Phase der wirtschaftlichen Stabilisierung im Jahr 2024 abzuschließen, sodass eine stärkere Fokussierung auf die Gemeinwohl-Themen erneut möglich wird (Anhang N, Pos. 28-32).

Einflussfaktoren
Globale Krisen (8)
Gesellschaftlicher Zeitgeist (4)
Fehlende Ressourcen (7)

Abbildung 19: Subkategorien der Hauptkategorie "Einflussfaktoren" inkl. absoluter Häufigkeiten (Eigene Darstellung)

5. Diskussion

Die Diskussion der im vorherigen Kapitel präsentierten Ergebnisse erfolgt in den anschließenden Ausführungen, indem zunächst Teilfrage eins und Teilfrage zwei durch die Interpretation der wesentlichen Ergebnisse der beiden inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalysen nach Kuckartz und Rädiker (2022) beantwortet werden. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen für die Etablierung der unternehmerischen Suffizienz in deutschen Unternehmen gegeben, bevor die Limitationen der gewonnenen Erkenntnisse dargelegt werden. Abschließend wird der zukünftige Forschungsbedarf zum behandelten Themenkomplex „Gemeinwohl-Ökonomie und unternehmerische Suffizienz“ präsentiert.

5.1 Förderung der Suffizienz durch die Gemeinwohl-Bilanzierung

Um die Frage zu beantworten, inwieweit die Gemeinwohl-Ökonomie mit ihrer Gemeinwohl-Bilanzierung ein effektives Instrument zur Förderung von Suffizienz in den sechs analysierten deutschen Unternehmen sein kann, werden nachfolgend die wesentlichen Erkenntnisse der ersten inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) interpretiert. Die Interpretation bezieht dabei vergleichend die in dieser Arbeit dargestellten Ergebnisse von zuvor erfolgten Untersuchungen aus dem unternehmerischen Suffizienz- und dem Gemeinwohl-Ökonomie-Diskurs mit ein. Als Strukturierung dienen die sechs generierten Hauptkategorien, da diese die vier Stufen des eigenständig entwickelten Bewertungsrahmens für unternehmerische Suffizienz repräsentieren.

Die absoluten Häufigkeiten der Codierungen entlang der sechs Hauptkategorien, die in Abbildung 20 auf der Folgeseite veranschaulicht werden, stellen einen geeigneten Indikator für einen ersten Gesamtüberblick über die unternehmerischen Suffizienzaktivitäten der sechs untersuchten deutschen Unternehmen dar. Dabei fällt auf, dass die Hauptkategorie „Konsumverhalten überdenken“, die die geringste Stufe der unternehmerischen Suffizienz verkörpert, mit einer absoluten Häufigkeit von 82 Codierungen aufgeteilt auf alle sechs Gemeinwohl-Berichte am stärksten vertreten ist. Mit 19 codierten Segmenten, ebenfalls verteilt auf die sechs Gemeinwohl-Berichte, folgt hierauf die kategorienübergreifenden Hauptkategorie „Bewusstseinsbildung“, die alle vier Bewertungsstufen der unternehmerischen Suffizienz einnehmen kann. Die Hauptkategorie „Verweigerung des (Über-)Konsums“, die die höchste Stufe der unternehmerischen Suffizienz widerspiegelt, verfügt insgesamt über zehn codierte Segmente, die sich auf vier der sechs Gemeinwohl-Berichte aufteilen. Die zweite kategorienübergreifenden Hauptkategorie „Produktdesign“ verfügt über sieben Codierungen, die in allen sechs Gemeinwohl-

Berichten auftreten. Die beiden verbleibenden Hauptkategorien „Wiederverwendung von Vorhandenem“ und „Reduktion des Konsums“, die die zweite und dritte Bewertungsstufe der unternehmerischen Suffizienz abbilden, wurden mit jeweils sechs Codierungen, aufgeteilt auf jeweils vier Unternehmen, am seltensten verwendet.

Hauptkategorie	Codierte Segmente	Codierung in GWÖ-Berichten
Konsumverhalten überdenken	82	6
Bewusstseinsbildung	19	6
Verweigerung des (Über-)Konsums	10	4
Produktdesign	7	6
Wiederverwendung von Vorhandenem	6	4
Reduktion des Konsums	6	4
Gesamtsumme	130	-

Abbildung 20: Absoluten Häufigkeiten der Codierungen entlang der sechs Hauptkategorien der Gemeinwohl-Berichtsanalysen (Eigene Darstellung)

Der hiermit gewonnene Gesamtüberblick über die unternehmerischen Suffizienzaktivitäten der sechs untersuchten deutschen Unternehmen weist sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zu den Ergebnissen von Niessen und Bocken (2022) auf, die die genutzten Suffizienzstrategien von 105 suffizienzorientierten Unternehmen unter Einsatz ihres Bewertungsrahmens analysierten. Eine wesentliche Gemeinsamkeit ist die Erkenntnis, dass die untersuchten Unternehmen häufig mehr als eine Suffizienzstrategie anwenden, wobei Strategien aus der niedrigsten unternehmerischen Suffizienz-Kategorie „Konsumverhalten überdenken“ am häufigsten angewandt werden (Niessen & Bocken, 2022). Zudem gelangen auch Niessen und Bocken (2022) zu dem Ergebnis, dass die untersuchten Unternehmen sehr häufig Suffizienzaktivitäten zur Bewusstseinsbildung ihrer Stakeholder und damit auch ihrer Endkundschaft einsetzen. Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass im Rahmen meiner Untersuchungen die höchste Stufe der unternehmerischen Suffizienz, die „Verweigerung des (Über-)Konsums“, am dritthäufigsten codiert wurde, während diese bei der Unternehmensanalyse von Niessen und Bocken (2022) nur eine untergeordnete Rolle spielt. Darüber hinaus wurde in der Stichprobe von Niessen und Bocken (2022) am zweithäufigsten das Produktdesign im Sinne der Suffizienz als eingesetzte Strategie der Unternehmen ermittelt. Das Produktdesign ist in meiner Stichprobe der sechs Unternehmen zwar in allen sechs Gemeinwohl-Berichten relevant, verfügt jedoch in der Summe der codierten Segmente nur über die vierthöchste absolute Häufigkeit. Um die dargestellten Ergebnisse des vergleichenden Gesamtüberblicks detaillierter zu analysieren, werden nachfolgend die Erkenntnisse der sechs Hauptkategorien der ersten inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse interpretiert.

In der Hauptkategorie „Konsumverhalten überdenken“ wurden ausschließlich die beiden Subkategorien „Nachhaltige Alternative“ und „Geringerer Ressourceneinsatz“ zur Codierung von Textsegmenten in den sechs analysierten Gemeinwohl-Berichten verwendet. Dies ist bei beiden Subkategorien direkt auf das Geschäftsmodell der sechs Unternehmen zurückzuführen, da in diesem bei allen untersuchten Unternehmen eine sozial-ökologische Ausrichtung verankert ist, die über die Ausrichtung des jeweiligen Branchenstandards hinausgeht. Infolgedessen bieten alle sechs Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen an, die eine nachhaltige Konsumalternative mit geringerem Ressourceneinsatz im Vergleich zum konventionellen Produkt- oder Dienstleistungsangebot der konventionellen Mitbewerber der jeweiligen Branche darstellt. Diese Beobachtung deckt sich mit den Untersuchungen von Niessen und Bocken (2022), die für ihre 105 analysierten Unternehmen ebenfalls feststellen, dass sie auf nachhaltige Alternativstrategien setzen, weil sie sich bewusst für die Förderung von Suffizienz entschieden haben. Abschließend resultiert hieraus das Fazit, dass die sechs analysierten Unternehmen viele Maßnahmen im Sinne dieser Kategorie tätigen, die jedoch im Sinne der unternehmerischen Suffizienz als gering zu bewerten sind, da sie häufig mit negativen ökologischen Rebound-Effekten einhergehen (Zink & Geyer, 2017).

Bei der Betrachtung der Ergebnisse der Hauptkategorie „Wiederverwendung von Vorhandenem“ wird deutlich, dass hier ausschließlich die vier Unternehmen geeignete Suffizienzaktivitäten vorweisen können, die entweder selbst biologisch-zertifizierte Lebensmittel produzieren oder mit diesen handeln (Unternehmen 1, 2, 3, 6). Hierbei besteht somit erneut ein direkter Zusammenhang zwischen den Geschäftsmodellen der Unternehmen und ihren Suffizienzaktivitäten. Dieser erleichtert es den vier Unternehmen, entweder ihre nicht verkauften Lebensmittel zu spenden oder diese als Rohstoffquelle für eine folgende Produktion zu nutzen. Gleichzeitig bieten auch die Geschäftsmodelle der Druckerei und der Genossenschaftsbank grundsätzlich die Möglichkeit, in diesem Bereich der unternehmerischen Suffizienz aktiv zu werden. Vorstellbar wären hier u.a. der Wiederverkauf oder die Spende von gebrauchter Büroausstattung und auch die (finanzielle) Förderung einer C2C-Plattformen für Handel und Reparatur, die es der regionalen Kundschaft der beiden Unternehmen ermöglicht, sich für die Erbringung von Handwerks- und Reparaturdienstleistungen zu vernetzen. Zusammenfassend leisten die vier genannten Unternehmen durch ihre Aktivitäten in dieser Kategorie einen sinnvollen Beitrag für ein nachhaltigeres Konsumverhalten ihrer Kundschaft, der auch zu einer absoluten Konsumreduktion führen kann, sodass dieser Beitrag im Sinne der unternehmerischen Suffizienz als mittel zu bewerten ist.

Einen Beitrag zur Reduktion des Konsums und damit zur dritten Hauptkategorie findet sich nicht in allen sechs untersuchten Gemeinwohl-Berichten meiner Stichprobe wieder. Mit der Bereitstellung von individuellen Angebotsmengen für ihre Kundschaft, unterstützt durch Kommunikations- und Beratungsmaßnahmen im Verkauf, sorgen vor allem die beiden analysierten Bio-Bäckereien für die Förderung eines maßvollen Konsumverhaltens ihrer Kundschaft. Die Verlängerung der Produktlebensdauer verkörpert der Bio-Tiefkühlproduzent direkt durch sein Geschäftsmodell, da durch die Tiefkühlung sowohl die landwirtschaftlichen Produzenten als auch die Endkundschaft weniger Lebensmittel entsorgen müssen, sodass sowohl das Angebot als auch die Nachfrage nach Lebensmitteln bei gleichbleibender Versorgungsqualität auf ein „gesundes Maß“ im Sinne der unternehmerischen Suffizienz reduziert werden können. Darüber hinaus priorisiert der Bio-Tiefkühlproduzent seinen Produktbezug auf die nächstgelegene Bezugsquelle innerhalb Europas, wodurch auch der regionale Bezug von Produkten aus Deutschland und seinen Nachbarländern gefördert wird. Diese Ergebnisse decken sich auf der übergeordneten Ebene mit denen von Niessen und Bocken (2022), die ebenfalls Aktivitäten zur personalisierten Produktion und zur Förderung des regionalen Konsums in ihrer Stichprobe von 105 Unternehmen bei 18 bzw. bei drei Unternehmen erkannt haben. Insgesamt zeigen die Ergebnisse meiner Stichprobe, dass umfassende Aktivitäten zur Konsumreduktion von drei der sechs Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen betrieben werden, die damit einen hohen Beitrag zur unternehmerischen Suffizienz leisten.

Auch bei der vierten Hauptkategorie, der „Verweigerung des (Über-)Konsum“, zeigt sich bei der Interpretation der Ergebnisse der Gemeinwohl-Berichtsanalysen ein differenziertes Bild für die sechs Unternehmen. Eine Anregung zur Konsumverweigerung durch Marketing- oder Kommunikationsmaßnahmen findet ausgeprägt vor allem bei der Bio-Filialbäckerei und bei der Genossenschaftsbank statt. Hierbei deuten beide in ihren Gemeinwohl-Berichten an, dass sie auf zusätzliche Umsätze verzichten, wenn diese nur durch Marketing- und Verkaufsmaßnahmen erreicht werden könnten, die über die Bedürfniserfüllung ihrer Kundschaft hinausgehen würde. Diese Form der Kommunikation ist ein gelebtes Beispiel für die suffizienzorientierte Unternehmenskommunikation nach Kirsch und Steinmeier (2021) sowie nach Heinrich und Müller-Christ (2021), da beide Unternehmen damit zeigen, dass ihnen eine langfristige Kund*innen- und Nutzer*innenbeziehung wichtiger ist als die kurzfristige Erhöhung des Umsatzes durch einmalige Käufe. Die Bio-Filialbäckerei hinterfragt den überregionalen Konsum, indem sie die Rohstoffe für ihre Produktion aus dem direkten Umkreis ihres Produktionsstandortes bezieht. Die Bio-Lieferbäckerei macht sich noch unabhängiger vom externen regionalen Konsum, da sie das für die Produktion benötigte Mehl in einer eigenen Vollkornmühle selbst

herstellt, die sich in der Region ihres Produktionsstandortes befindet. Abschließend setzt sich der Bio-Großhändler aktiv für die Förderung von regionalen Produkten ein, sodass diese drei aufgeführten Beispiele als unternehmensinterne Maßnahmen zur Begrenzung des geografischen Aktionsradius nach Maurer (2019) eingeordnet werden können. Das unternehmensinterne Ziel der Umsatzreduktion wird ausschließlich vom Bio-Großhändler und von diesem auch nur für eine bestimmte Zielgruppe verfolgt, indem er auf die Belieferung von Ketten und Discountern des Lebensmitteleinzelhandels verzichtet, da diese den Massenkonsum zu Niedrigpreisen fördern. In der Gesamtheit belegen vier der sechs untersuchten Unternehmen in ihren Gemeinwohl-Berichten, dass sie sich in der höchsten Kategorie der unternehmerischen Suffizienz mit den dargestellten Maßnahmen engagieren.

Die Auswertung der gewonnenen Erkenntnisse der ersten kategorienübergreifenden Hauptkategorie „Bewusstseinsbildung“ zeigt, dass alle sechs Unternehmen Aktivitäten unternehmen, um das Bewusstsein ihrer Stakeholder im Sinne der Suffizienz zu schärfen. Hierbei setzen alle sechs Unternehmen erneut vorrangig auf Kommunikationsinstrumente, die sie in ihren Kund*innengesprächen, auf ihren Webseiten und über ihre Marketingkanäle an ihre Kundschaft adressieren. Als besonderes Instrument ist hier der „Product Carbon Footprint Rechner“ (Anhang D, S. 42) der Bio-Lieferbäckerei zu nennen. Dieser ermöglicht es der Kundschaft auf Basis von jährlich aktualisierten Emissionsdaten für Produktion, Nutzung und Entsorgung aller Brote des Sortiments, das eigene Konsumverhalten inkl. des eigenen Mobilitätsverhaltens zum Einkaufsort auf der Unternehmenswebsite zu überprüfen und anschließend in der Realität zu ändern. Im Sinne der unternehmerischen Suffizienz ist es insgesamt positiv zu bewerten, dass sich alle sechs Unternehmen (mit unterschiedlichen Schwerpunkten) für die Bewusstseinsbildung ihrer Kundschaft für ein maßvolles Konsumverhalten einsetzen.

Bei der Analyse der Ergebnisse der zweiten kategorienübergreifenden Hauptkategorie „Produktdesign“ wird deutlich, dass alle sechs Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen Designentscheidungen getroffen haben, die Suffizienz-Aktivitäten entlang der Produktion, der Nutzung und der Entsorgung ihrer Produkte bzw. ihrer Dienstleistungen ermöglichen. Auch bei diesen Designentscheidungen wird erneut ein direkter Zusammenhang zum gewählten Geschäftsmodell der sechs Unternehmen deutlich, der sich durch folgende Beispiele zeigt: Der ausschließlichen Vertrieb bzw. die ausschließliche Produktion von biologisch-zertifizierten Lebensmitteln, die überwiegend einen weiteren Bio-Anbaustandard (Bioland, Naturland, Demeter) erfüllen (Unternehmen 1-3 und 6), der alleinige Einsatz von wasserlöslichen Farben und Lackierungen der Druckerei und die Objektivierung der Vergabekriterien für Finanzierungen

von Konsumanschaffungen der Genossenschaftsbank. Resümierend belegen alle sechs Unternehmen, dass es einfacher ist, Produktdesignentscheidungen zu treffen, die zu positiven Auswirkungen auf die unternehmerische Suffizienz führen, wenn diese direkt in das Geschäftsmodell der Unternehmen integriert sind.

In der Gesamtheit unterstreicht die durchgeführte Interpretation der wesentlichen Ergebnisse der sechs Hauptkategorien, dass alle sechs Gemeinwohl-bilanzierten deutschen Unternehmen Suffizienzstrategien und -maßnahmen implementiert haben, wenn auch in unterschiedlicher Tiefe im Sinne der vier Bewertungsstufen der entwickelten Suffizienzmatrix. Die Förderung dieser Strategien und Maßnahmen durch die Gemeinwohl-Bilanzierung ist dabei differenziert zu betrachten. Einerseits sorgt die Gemeinwohl-Matrix 5.0 dafür, dass die bilanzierenden Unternehmen ihre Suffizienzaktivitäten verpflichtend darlegen müssen, da sie für diese auch Gemeinwohl-Punkte erhalten. Andererseits wird im Rahmen der Bilanzierung nicht erfragt, ob diese Strategien und Maßnahmen bereits vor der ersten oder der erneuten Bilanzierung entwickelt wurden oder durch diese entstanden sind. Daher erfolgt im nächsten Kapitel die Interpretation der Ergebnisse der vier Expert*inneninterviews, die so konzipiert wurden, dass ein möglicher Einfluss der Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung auf die unternehmerische Suffizienz untersucht werden konnte.

5.2 Einfluss einer Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung auf die Suffizienz

Um zu ermitteln, ob die mehrfache Gemeinwohl-Bilanzierung der vier interviewten deutschen Unternehmen dafür sorgt, dass diese im Zeitverlauf suffizienter wirtschaften als zuvor, werden in den folgenden Ausführungen die wesentlichen Erkenntnisse der zweiten inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) interpretiert. Dabei fungieren die fünf generierten Hauptkategorien als Orientierung der Interpretation, da sie die fünf thematischen Fragenblöcke des genutzten Interviewleitfadens widerspiegeln.

Die von den vier Mitarbeitenden genannten Definitionen des gemeinwohlorientierten Wirtschaftens weisen große Gemeinsamkeiten auf, während sich die Definitionen der unternehmerischen Suffizienz zwischen den vier Mitarbeitenden stark unterscheiden (siehe Kapitel 4.2.1 Definitionen). Dies liegt höchstwahrscheinlich darin begründet, dass die Gemeinwohl-Ökonomie mit ihren vier Gemeinwohl-Werten (siehe Kapitel 2.2 Gemeinwohl-Ökonomie) das gemeinwohlorientierte Wirtschaften sehr klar definiert hat. Da sich die vier Unternehmen, gemäß der getätigten Aussagen der vier Mitarbeitenden, auch aufgrund der Nähe zu diesen Werten für eine Gemeinwohl-Bilanzierung entschieden haben, ist eine starke Übereinstimmung der

Definitionen des gemeinwohlorientierten Wirtschaftens erklärbar. Die unternehmerische Suffizienz hingegen ist einer von vielen, im Rahmen der Gemeinwohl-Bilanzierung geprüften, Aspekten, der zudem erst seit dem aktuellen Gemeinwohl-Matrix-Standard 5.0 explizit abgefragt wird. Hier ist die Entwicklung eines ähnlichen Verständnisses von Suffizienz durch weitere Bilanzierungen der vier Unternehmen zu erwarten, da die Gemeinwohl-Ökonomie diese klar definiert und auch eindeutig von Effizienz und Suffizienz abgrenzt, wie es auch die Mitarbeiterin der Bio-Filialbäckerei bestätigt (Anhang L, Pos. 22). Sie erläutert zudem den positiven Effekt der Mehrfach-Bilanzierung, der darin besteht, dass sie alle ihre Maßnahmen, und damit auch ihre Tätigkeiten im Sinne der unternehmerischen Suffizienz, mit Daten belegen müssen (ebd., Pos. 26). Dies sorgt auch im Bereich der Suffizienz für eine Weiterentwicklungsmöglichkeit der Unternehmen durch die Mehrfach-Bilanzierung, da die Unternehmen durch die erhaltenen Gemeinwohl-Punkte aufgezeigt bekommen, wie stark sie bereits im Sinne der Suffizienz tätig sind und welche Potenziale ihnen dabei noch offenstehen. Auf der anderen Seite berichten die drei anderen Mitarbeitenden bisher nur von geringen Veränderungen in ihrem unternehmensinternen Verständnis der Suffizienz durch die Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung (siehe Kapitel 4.2.1 Definitionen), sodass hier auch weiterer Erklärungsbedarf seitens der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung besteht, damit das Bewusstsein für geeignete Suffizienzstrategien und zugehörige Maßnahmen bei den bilanzierenden Unternehmen weiter geschärft wird.

Die Zielverbindung zwischen dem gemeinwohlorientierten Wirtschaften und der unternehmerischen Suffizienz ist grundsätzlich bei drei der vier befragten Unternehmen vorhanden, jedoch in sehr unterschiedlich ausgeprägter Form (siehe Kapitel 4.2.2 Unternehmensziele und deren Kommunikation). Die Mitarbeiterin des Bio-Tiefkühlproduzenten beschreibt diesen Zusammenhang auf der Metaebene, indem alle Entscheidungen des Unternehmens mit Blick auf ihre Werte und auf die Gemeinwohl-Themen getroffen werden (Anhang K, Pos. 26). Mitarbeiterin 3 wird diesbezüglich konkreter, da sie erläutert, dass der Fokus der Bio-Lieferbäckerei auf der Qualität der Brote und auf der umfassenden Informationsvermittlung über ihre Produktionsweise an ihre Endkundschaft liegt, die auch das Thema Suffizienz beinhaltet (Anhang M, Pos. 20). Die Kombination von Suffizienz und Umsatzwachstum in der unternehmerischen Praxis der Bio-Filialbäckerei thematisiert Mitarbeiterin 2, indem sie die Gewinnung neuer Kund*innen anstreben und keine unnötigen Käufe ihrer Bestandskundschaft durch ihre Verkaufsmaßnahmen erzwingen wollen. Dies begründet sie auch damit, dass sie weitere Abnahmegarantien für die Bio-Landwirt*innen in ihrer Umgebung geben wollen, womit grundsätzlich eine weitere Verbesserung der ökologischen Auswirkungen durch eine Stärkung der regionalen Bio-Landwirtschaft verbunden wäre (Anhang L, Pos. 30-32).

Die Kommunikation der aufgeführten Ziele gegenüber den Stakeholdern erfolgt ebenfalls bei allen drei Unternehmen sehr unterschiedlich (siehe Kapitel 4.2.2 Unternehmensziele und deren Kommunikation). Während der Bio-Tiefkühlproduzent allgemein auf einen partnerschaftlichen Umgang mit allen Stakeholdern setzt, der als Vorbild für die gesamte Branche positiv wirken soll, geht die Mitarbeiterin der Bio-Filialbäckerei stärker auf die Zusammenarbeit und Kommunikation mit ihren Investor*innen ein. Diese sind bewusst ausgewählt und investieren in die Idee des Unternehmens, wodurch es für die Bio-Filialbäckerei erleichtert wird, ihre gewünschten Suffizienzmaßnahmen zu implementieren und diese auch gegenüber allen Stakeholdern zu kommunizieren (Anhang L, Pos. 32). Die Mitarbeiterin der Bio-Lieferbäckerei wiederum beschreibt, dass sie als Unternehmen die jüngere Zielgruppe erreichen und vom Kauf ihres biologisch-produzierten Brots überzeugen möchte (Anhang M, Pos. 22 und 40).

Die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen variiert bei den vier Unternehmen vor allem aufgrund ihres gewählten B2B- oder B2C-Geschäftsmodells, sodass der Bio-Tiefkühlproduzent und die Bio-Lieferbäckerei durch ihr B2B-Geschäftsmodell vor der Herausforderung stehen, ihre Endkundschaft nicht direkt beim Verkauf ihrer Produkte zu erreichen (siehe Kapitel 4.2.2 Unternehmensziele und deren Kommunikation). Der Bio-Tiefkühlproduzent versucht diese Herausforderung über Botschaften auf seinen Verpackungen zu lösen (Anhang K, Pos. 38-40), während die Bio-Lieferbäckerei bei regelmäßig stattfindenden Unternehmensführungen mit interessierten Personen auf die Notwendigkeit eines nachhaltigen Konsumverhaltens ihrer Endkundschaft hinweist (Anhang M, Pos. 28). Die Druckerei verfolgt auch ein B2B-Geschäftsmodell, hat dabei jedoch den Kommunikationsvorteil, dass sie ihre Druckerzeugnisse direkt an ihre gewerbliche Kundschaft verkauft. Bei öffentlichen Ausschreibungen und bei Anfragen ihrer gewerblichen Kundschaft thematisieren die Mitarbeitenden daher auch die Notwendigkeit eines nachhaltigen Konsumverhaltens, damit Aspekte der sozial-ökologischen Nachhaltigkeit sowohl bei den Ausschreibungen als auch bei den Konsumententscheidungen der gewerblichen Kundschaft eine Rolle spielen (Anhang N, Pos. 38 und Pos. 64-66). Abschließend nutzt die Bio-Filialbäckerei ihren direkten Kund*innenkontakt für die explizite Thematisierung ihrer Suffizienzmaßnahmen, indem sie erklärt, dass die Filialen im Sinne der Suffizienz am Abend nicht mehr das vollständige Brotsortiment anbieten können. Ergänzt wird diese Erläuterung durch die Möglichkeit einer Brotvorbestellung, damit die Kundschaft das gewünschte Brot garantiert erhält und die Bäckerei ihre ökologischen Auswirkungen im Sinne der Suffizienz weiter reduzieren kann (vgl. Anhang L, Pos. 30).

Der Einfluss der Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung auf die Aktivitäten für ein nachhaltigeres Konsumverhalten ihrer jeweiligen Endkundschaft wird von allen vier Unternehmen als sehr gering eingeschätzt, da diese bereits bei der Unternehmensgründung (Bio-Filialbäckerei, Bio-Lieferbäcker und Druckerei) bzw. bei der Unternehmensübernahme (Bio-Tiefkühlproduzent) und damit vor der ersten Bilanzierung implementiert wurden (siehe Kapitel 4.2.3 Nachhaltiges Konsumverhalten Endkundschaft). Dabei werden konkrete Maßnahmen zur generellen Konsumreduktion aller Produkte nur von der Mitarbeiterin der Bio-Filialbäckerei genannt, die einen maßvollen Konsum durch das Angebot der individuell von der Kundschaft gewünschten Scheibenanzahl der Brote und durch eine Beratung zur geeigneten Anzahl von Kuchenstücken für eine bestimmte Personenanzahl fördert (Anhang L, Pos. 40 und 52-54). Der Bio-Tiefkühlproduzent möchte für einen Bio-Fleischkonsum seiner Endkundschaft in Maßen sorgen, jedoch gleichzeitig aus ökonomischen Gründen nicht auf das Angebot dieser Produkte verzichten, so dass hier nur von einer eingeschränkten Aktivität für ein nachhaltigeres Konsumverhalten der Endkundschaft gesprochen werden kann (Anhang K, Pos. 54). Inhaltlich interessant ist darüber hinaus die in diesem Kontext getätigte Aussage des Geschäftsführers der Druckerei, der klar benennt, dass er seine Kundschaft nicht vom Kauf eines Druckartikels abraten wird, da er über jeden Auftrag dankbar ist (Anhang N, Pos. 48). Diese Aussage steht im inhaltlichen Widerspruch zur Formulierung im zuvor analysierten Gemeinwohl-Bericht der Druckerei, in dem es heißt, dass sie nur die Produkte und Auftragsmengen an ihre Kundschaft verkaufen, die diese auch wirklich benötigt (Anhang E, S. 38). Dieser Widerspruch ist möglicherweise durch die in den letzten vier Jahren ökonomisch angespannte Lage der Druckerei zu erklären, die durch die Covid-19-Pandemie ausgelöst wurde und in den späteren Ausführungen zu den externen Einflussfaktoren auf die unternehmerische Suffizienz näher interpretiert wird.

Auch eine mögliche Kommunikationsunterstützung für ein nachhaltigeres Konsumverhalten der Endkundschaft durch die Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung wird von allen vier Mitarbeitenden als limitiert beschrieben (siehe Kapitel 4.2.3 Nachhaltiges Konsumverhalten Endkundschaft). Stattdessen ermöglicht die Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung laut den vier Mitarbeitenden einen sinnvollen Austausch und die Knüpfung von Kontakten bei Messen und mit Unternehmen der jeweiligen Branche (siehe ebd.). Zusätzlich diente die Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung als eine wichtige Wissensgrundlage für die Öffentlichkeitsarbeit der Mitarbeiterin der Bio-Lieferbäckerei, womit ein indirekter Einfluss auf ihr Kommunikationsverhalten gegenüber der Kundschaft der Bio-Lieferbäckerei angenommen werden kann (Anhang M, Pos. 66-70).

Die Kund*innenreaktionen auf die Maßnahmen der vier untersuchten Unternehmen für ein nachhaltigeres Konsumverhalten werden von den vier Mitarbeitenden als überwiegend positiv beschrieben (siehe Kapitel 4.2.3 Nachhaltiges Konsumverhalten Endkundschaft). Hierbei berichtet die Mitarbeiterin des Bio-Tiefkühlproduzenten sowohl über positive als auch über negative Reaktionen auf ihre im Branchenvergleich höheren Produktpreise, die durch ihre Art des Wirtschaftens bedingt sind (Anhang K, Pos. 30-34). Die Bio-Filialbäckerei erhält sowohl mehrheitlich positive als auch einige negative Reaktionen auf die zuvor erläuterten Suffizienzmaßnahmen zur Begrenzung ihres Produktangebots (Anhang L, Pos. 72-74), während die Bio-Lieferbäckerei positive Reaktionen durch eine erlebte Schärfung des Kund*innenbewusstseins für sozial-ökologische Nachhaltigkeitsthemen erlebt, die hauptsächlich direkt mit ihrem Geschäftsmodell verknüpft sind (Anhang M, Pos. 60). Zusätzlich betont die Mitarbeiterin der Bio-Lieferbäckerei die Bedeutung der Verbesserungsvorschläge ihrer Kundschaft, die sie für einen notwendigen Input von außen hält, damit sich das Unternehmen in allen Bereichen weiterentwickeln kann (ebd.). Die Druckerei empfängt überwiegend positive Kund*innenreaktionen, da sie über keinen eigenen Vertrieb verfügt, sodass jene Kundschaft bewusst zu ihnen kommt, die zum großen Teil von der sozial-ökologischen Ausrichtung der Druckerei überzeugt ist (Anhang N, Pos. 54 und 64).

Bei der Messung der sozialen, der ökologischen und der ökonomischen Auswirkungen der implementierten Maßnahmen für ein nachhaltigeres Konsumverhalten der Endkundschaft zeigen sich zunächst mehrere Parallelen bei den vier Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen (siehe Kapitel 4.2.4 Messung der Auswirkungen). Die erste Parallele besteht darin, dass alle vier Unternehmen die sozialen Auswirkungen nicht systematisch erheben, während dies bei den ökologischen und den ökonomischen Auswirkungen grundsätzlich bei allen vier Unternehmen erfolgt. Für die ökonomische Auswirkungsmessung nutzen zudem alle vier Unternehmen die etablierten Finanzkennzahlen wie Umsatzerlöse und Aufwendungen sowie die daraus resultierenden Gewinne bzw. Verluste als Grundlage (siehe ebd.). Die Unterschiede und Besonderheiten bestehen im sozialen Bereich vor allem darin, dass nur die beiden Bäckereien unregelmäßig Kund*innenbefragungen und Verkostungsaktionen durchführen, um ein direktes Feedback ihrer Endkundschaft zu erhalten (Anhang L, Pos. 88 und Anhang M, Pos. 81-82). Im ökologischen Bereich bestehen bei einer detaillierteren Betrachtung der Auswirkungsmessung ebenfalls Unterschiede zwischen den vier Unternehmen. Der Bio-Tiefkühlproduzent, der bis zum Ende des Jahres 2023 die produktionsbedingten CO₂-Emissionen seiner Produkte für eine anschließende Kompensation ermittelt hat, stellte diese Tätigkeit ein, da damit kein direkter Nutzen für ihn verbunden war (Anhang K, Pos. 74). Die Bio-Filialbäckerei wiederum nutzt Umweltkonten zur

Erhebung ihrer ökologischen Auswirkungen und legt dabei den Fokus auf jene Erhebungen, die als Grundlage für weitere Maßnahmen dienen können und nicht ausschließlich erstellt werden, um den Vorgaben der Gemeinwohl-Ökonomie zu genügen (Anhang L, Pos. 78). Das umfassende Umweltmanagementsystem der Bio-Lieferbäckerei, das dem europäischen EMAS-Standard entspricht, sorgt dafür, dass sie ihre Energie- und Rohstoffverbräuche sowie ihre Abfallmengen am ausführlichsten von allen vier untersuchten Unternehmen dokumentieren (Anhang M, Pos. 84). Zusätzlich stellen sie ihrer Endkundschaft eine CO₂-Analyse ihres Brotsortiments auf ihrer Unternehmenswebsite zur Verfügung, mit der diese ihr Konsumverhalten inkl. der Wahl des Verkehrsmittels zum Einkaufsort bezüglich ihrer verursachten CO₂-Emissionen hinterfragen und anpassen kann (ebd., Pos. 90). Abschließend fokussiert sich die Druckerei im ökologischen Bereich auf das klimaneutrale Drucken, bei dem alle produktionsabhängigen CO₂-Emissionen inkl. der Fahrtwege der Mitarbeitenden ermittelt und durch einen Preisaufschlag ausgeglichen werden, der anschließend für die Förderung von CO₂-Kompensationsprojekten über einen Partner verwendet wird (Anhang N, Pos. 56). Im Gebiet der ökonomischen Auswirkungsmessung und den damit verbundenen Entscheidungen stellt die Bio-Filialbäckerei eine erwähnenswerte Besonderheit durch die Vorgehensweise bei ihrem Wechsel des Produktionsstandortes vor ca. drei Jahren dar. Dabei wurde vor der Entscheidung für einen bestimmten Standort der gesamte Produktionsprozess inklusive der zukünftig maximal möglichen Produktionsmenge und den damit verbundenen sozial-ökologischen Auswirkungen hinterfragt, während zugleich alle Unternehmenswerte erhalten bleiben sollten (Anhang L, Pos. 32-34 und Pos. 96). Insgesamt zeigt sich anhand der Auswirkungsmessung der vier Unternehmen, dass die Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung vor allem die Analyse der ökologischen und zum Teil auch der ökonomischen Auswirkungen der umgesetzten Aktivitäten für ein suffizienteres Konsumverhalten der Endkundschaft unterstützt.

Die wichtigsten externen Einflussfaktoren auf die Realisierung von unternehmerischen Suffizienzmaßnahmen lassen sich anhand der Aussagen der vier interviewten Mitarbeitenden in die Bereiche globale Krisen, gesellschaftlicher Zeitgeist und fehlende Ressourcen unterteilen, die zudem auch gegenseitig aufeinander einwirken (siehe Kapitel 4.2.5 Einflussfaktoren). Durch die globalen Krisen (vorrangig die Klima- und die Biodiversitätskrise sowie die Covid-19-Pandemie) ist es für den Bio-Tiefkühlproduzenten kaum noch möglich, langfristige Ziele zu formulieren und zu verfolgen, worunter auch die Umsetzung, Evaluierung und Verbesserung von unternehmerischen Suffizienzmaßnahmen einzuordnen ist (Anhang K, Pos. 26). Für die Mitarbeiterin der Bio-Lieferbäckerei besteht aufgrund der globalen Krisen, sowohl gesamtgesellschaftlich als auch für ihr Unternehmen, ein großer Handlungsbedarf, sich für eine

Veränderung der Wirtschaftsweise und damit auch für eine Stärkung der unternehmerischen Suffizienz einzusetzen (Anhang M, Pos. 98). Die Druckerei wiederum wurde durch die Covid-19-Pandemie für mehrere Jahre dazu gezwungen, sich auf ihr ökonomisches Fortbestehen zu konzentrieren, sodass eine Weiterentwicklung im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie und damit als Teilaspekt auch im Sinne der Suffizienz ab dem Jahr 2024 wieder neu gestartet werden soll (Anhang N, Pos. 28). Die aktive Mitwirkung der Stakeholder, deren Einstellung und Verhalten auch vom gesellschaftlichen Zeitgeist geprägt werden, spielt für den Bio-Tiefkühlproduzenten eine entscheidende Rolle für die positive Wirkung der Suffizienzaktivitäten des Unternehmens (Anhang K, Pos. 40). Des Weiteren haben sich die Arbeitsprozesse bei der Bio-Lieferbäckerei durch den gesellschaftlichen Zeitgeist geändert, sodass diese Änderung indirekt auch die unternehmerische Suffizienz des Unternehmens beeinflusst, da es die Mitarbeitenden sind, die die zugehörigen Suffizienzaktivitäten in der Unternehmenspraxis umsetzen (Anhang M, Pos. 30). Abschließend sind auch die fehlenden Ressourcen ein wesentlicher Einflussfaktor für die Umsetzung der unternehmerischen Suffizienz in den vier Unternehmen. Die angespannte Umsatz- und Personalsituation, die aus der aktuellen globalen Wirtschaftslage resultiert, schränkt die Umsetzung von Suffizienzaktivitäten bei der Bio-Filialbäckerei ein, da sie ihre Ressourcen auf das Kerngeschäft konzentrieren muss (Anhang L, Pos. 28). Bei der Bio-Lieferbäckerei kann der Wunsch nach zwei oder drei eigenen Verkaufsstandorten in der Nähe ihrer Produktionsstätte derzeit nicht realisiert werden, da die aktuelle Unternehmensgröße, die Mitarbeitendenanzahl und die begrenzten finanziellen Ressourcen dies ökonomisch unmöglich machen (Anhang M, Pos. 52). Infolgedessen bleibt die Implementierung weiterer Suffizienzmaßnahmen, die im direkten Endkund*innenkontakt möglich wären, weiterhin nicht umsetzbar. Zuletzt sind bei der Druckerei die zeitlichen und die finanziellen Ressourcen durch die Covid-19-Pandemie sehr knapp geworden, sodass auch bei ihnen eine Fokussierung auf das Kerngeschäft notwendig war. Daher ist für das Jahr 2024, wie bereits oben erwähnt, ein Neustart aller Gemeinwohl-Themen fest eingeplant (Anhang N, Pos. 28-32).

5.3 Handlungsempfehlungen

Aus den dargestellten Interpretationen der beiden inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalysen der sechs Gemeinwohl-Berichte und der vier Expert*inneninterviews lassen sich mehrere Handlungsempfehlungen für die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung, für Unternehmen und für die Politik ableiten. Als Erstes zeigen die durchgeführten Analysen, dass die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung die unternehmerische Suffizienz durch ihre aktuelle Gemeinwohl-Matrix 5.0 als verpflichtend zu berichtendes Themenfeld in der Praxis der bilanzierenden

Unternehmen etabliert hat. Diese Förderung der Suffizienz gilt es zu vertiefen, indem das unternehmerische Weiterentwicklungspotenzial im Sinne der Suffizienz durch eine Gemeinwohl-Ökonomie-Mehrfachbilanzierung durch zwei Änderungen in der Gemeinwohl-Matrix ausgebaut wird: Einerseits sollte eine Intensivierung der inhaltlichen Abgrenzung zwischen Effizienz, Konsistenz und Suffizienz stattfinden. Andererseits sollten zudem Suffizienzmaßnahmen innerhalb der Gemeinwohl-Matrix eine stärkere Gewichtung erhalten, da nur diese zu einer absoluten Energie- und Ressourcenreduktion und damit zur Einhaltung der planetaren Grenzen führen können. Die Unternehmen wiederum sollten ihre Suffizienzaktivitäten direkt in ihr Geschäftsmodell und damit in ihre Wertschöpfungskette integrieren, damit diese eine maximale Wirkung auf alle Stakeholder haben können. Hierbei zeigten die durchgeführten Untersuchungen, dass eine erfolgreiche Implementierung von Suffizienzmaßnahmen unterschiedliche Herangehensweisen bei einem B2B- oder einem B2C-Geschäftsmodell erfordert. Daher sollten sich Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Suffizienzstrategien mit den Besonderheiten ihres Geschäftsmodells auseinandersetzen, bevor sie anschließend die für ihr Geschäftsmodell geeigneten Suffizienzmaßnahmen direkt in ihr Geschäftsmodell integrieren.

Eine zentrale Rolle bei der flächendeckenden Umsetzung der unternehmerischen Suffizienz kommt auch der Politik zu, da diese durch ihre gesetzlichen Rahmenbedingungen die Förderung der unternehmerischen Suffizienz entweder unterstützen oder erschweren kann. Ein positives Beispiel stellt hier die im September 2023 von der deutschen Bundesregierung beschlossene „Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen“ (BMWK & BMBF, 2023) dar. Das Ziel der Strategie ist es, die Wirkung der gemeinwohlorientierten Unternehmen zu erhöhen, indem diese einen leichteren Zugang zu finanziellen Mitteln und insgesamt verbesserte Rahmenbedingungen erhalten (Bundesregierung, 2023). Hierbei orientiert sich die deutsche Bundesregierung an der Definition der Europäischen Kommission für Gemeinwohlunternehmen und Sozialunternehmen, sodass die Gemeinwohl-Ökonomie und ihre Gemeinwohl-Bilanzierung darin bisher keine Erwähnung finden. Hier gilt es, eine Kooperation zwischen der europäischen Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung und den Institutionen der Europäischen Union anzustreben, damit die Förderung der unternehmerischen Suffizienz als fester Bestandteil der Gemeinwohl- und Sozialunternehmen in die genannte deutsche Strategie sowie idealerweise in alle europäischen Strategien integriert wird.

5.4 Limitationen

Die Limitationen der durchgeführten Forschung und der daraus resultierenden Ergebnisse lässt sich anhand der wissenschaftlichen Gütekriterien der qualitativen Forschung nach Kuckartz

und Rädiker (2022) strukturieren. Hierbei wird zunächst zwischen der internen und der externen Studiengüte unterschieden, die auf die interne und die externe Validität aus der quantitativen Forschung verweisen (ebd.). Die interne Studiengüte setzt sich u.a. aus „Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit, Auditierbarkeit, Regelgeleitetheit, intersubjektiver Nachvollziehbarkeit [und] Glaubwürdigkeit“ (ebd., S. 236) zusammen, während die externe Studiengüte durch „Fragen der Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit“ (ebd.) gebildet wird. Dabei sind die Kriterien der internen Studiengüte vor allem auf die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode und die Kriterien der externen Studiengüte auf das Forschungsdesign und das verwendete Auswahlverfahren der Stichprobe anzuwenden, sodass die interne Studiengüte eine notwendige Voraussetzung für die externe Studiengüte darstellt (ebd.).

Für die Bewertung der internen Studiengüte der qualitativen Forschung dieser Arbeit ist es sinnvoll, den Prozess der Datenerfassung bzw. der Transkription sowie die Durchführung der beiden inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalysen detaillierter zu betrachten. Bei der absolvierten Gemeinwohl-Berichtsanalyse wurden ausschließlich jene Berichtsabschnitte untersucht, die einen expliziten Bezug zum Prinzip der Suffizienz herstellen. Da diese Gemeinwohl-Berichte bereits von den Unternehmen verfasst und öffentlich-zugänglich in der Datenbank der Gemeinwohl-Ökonomie-Deutschland veröffentlicht wurden, ist der Prozess der Datenerfassung bei diesen grundsätzlich intersubjektiv nachvollziehbar. Einschränkend ist hier die von den Unternehmen gewünschte Anonymisierung der im Rahmen meiner Arbeit verwendeten Daten zu nennen, die damit auch die im Anhang dieser Arbeit befindlichen analysierten Gemeinwohl-Berichtsabschnitte betrifft (siehe Anhänge B – G). Die Transkription der vier geführten Expert*inneninterviews erfolgte wörtlich nach den einfachen Transkriptionsregeln nach Kuckartz und Rädiker (2022) durch mich, wofür die von mir erstellte Audioaufnahme der Interviews als Grundlage diente. Die anonymisierten Transkripte der vier Interviews, in denen die Unternehmensnamen durch die Bezeichnungen Unternehmen 1 bis Unternehmen 4 in den wörtlichen Aussagen der Interviewpartner*innen ersetzt wurden, befinden sich zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit ebenfalls im Anhang (siehe Anhänge K – N). Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) wurde zur explorativen Beantwortung der aufgestellten Forschungsfrage sowohl für die Gemeinwohl-Berichtsanalyse als auch für die Auswertung der Expert*inneninterviews unter Einsatz der Software MAXQDA 2022 durchgeführt. Die dafür von mir verwendeten Kategoriensysteme wurden ausschließlich (Gemeinwohl-Berichtsanalyse) oder überwiegend (Auswertung der Expert*inneninterviews) deduktiv auf Basis des generierten Suffizienz-Bewertungsrahmens bzw. des erstellten Interviewleitfadens gebildet und befinden sich ebenfalls zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit im

Anhang (siehe Anhänge A und J). In Bezug auf die Intercoder-Übereinstimmung, die sich auf die Anwendung meiner beiden Kategoriensysteme bezieht, ist als Einschränkung festzuhalten, dass die Codierungen ausschließlich durch mich erfolgten, sodass anzunehmen ist, dass andere Forschende unter Einsatz meiner Kategoriensysteme zu (leicht) abweichenden Ergebnissen kommen würden. Durch Veröffentlichung meiner Codierungen in den Transkripten der Expert*inneninterviews wird jedoch eine vergleichende Analyse zukünftiger Ergebnisse ähnlicher Studien mit meinen Ergebnissen gewährleistet (siehe Anhänge K – N).

Zur Bewertung der externen Studiengüte meiner Ergebnisse wird nachfolgend das Forschungsdesign und damit insbesondere die Auswahl der Stichprobe der zu untersuchenden Unternehmen näher betrachtet. Hierbei ist zunächst zu berücksichtigen, dass alle Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen weltweit grundsätzlich als sozial-ökologische Pionierunternehmen einzuordnen sind, da sie sich freiwillig für die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz und damit für die aktive Teilnahme an einer alternativen Wirtschaftsform entschieden haben. Daraus resultiert die Konsequenz, dass die Ergebnisse der analysierten mehrfach-Gemeinwohl-bilanzier-ten Unternehmen nicht direkt auf den jeweiligen Branchenstandard übertragen werden können. Die Kriterien für die Bestimmung der Stichprobe (Deutsche Unternehmen mit mindestens drei Gemeinwohl-Bilanzen) sorgten im ersten Schritt für eine Auswahl von zehn Unternehmen (siehe Abbildung 5 in Kapitel 3.1 Auswahl der Stichprobe). Die anschließende Zusammenstellung der Interviewpartner*innen war abhängig von der Zusage der angefragten Unternehmen, sodass dabei kein Einfluss auf weitere Kriterien wie Unternehmensgröße oder Branchenzugehörigkeit genommen werden konnte. Hieraus entstand eine sechsteilige Stichprobe für die Gemeinwohl-Berichtsanalyse und eine vierteilige Stichprobe für die Expert*inneninterviews, die sich, wie in Abbildung 21 auf der Folgeseite dargestellt, zusammensetzt:

Unternehmen	Tätigkeitsbereich (interviewte) Mitarbeiter*in	Geschäftsmodell	Unternehmensgröße (Mitarbeitende)	Gemeinwohl-Berichte
Bio-Tiefkühlproduzent	Unternehmensentwicklung	B2B	Klein (<50)	4
Bio-Filialbäckerei	GWÖ & Kommunikation	B2C	Mittel (<250)	3
Bio-Lieferbäckerei	Öffentlichkeitsarbeit	B2B	Mittel (<250)	4
Druckerei	Geschäftsführung	B2B	Klein (<50)	3
Genossenschaftsbank	Kein Interview durchgeführt	B2C	Groß (>250)	5
Bio-Großhändler	Kein Interview durchgeführt	B2B	Mittel (<250)	5

Abbildung 21: Zusammensetzung der sechsteiligen Stichprobe der untersuchten mehrfach-Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen (Eigene Darstellung)

Von den vier Unternehmen der Interviewstichprobe sind zwei Unternehmen als Bäckereien und ein Unternehmen als Bio-Tiefkühlproduzent in der produzierenden Lebensmittelbranche tätig, sodass diese Branche in der Stichprobe überrepräsentiert ist. Gleichzeitig sind die vier befragten Mitarbeitenden in vier verschiedenen Unternehmensbereichen tätig, wodurch die Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse erhöht wird. Hierunter befinden sich drei weiblich gelesene und eine männlich gelesene Person, sodass das Geschlechterverhältnis nicht ausgeglichen ist. Bezogen auf das Geschäftsmodell sind sowohl drei B2B-Unternehmen als auch ein B2C-Unternehmen in der Stichprobe enthalten, sodass für beide Geschäftsmodellvarianten Ergebnisse generiert werden konnten. Abschließend wurden in der Interviewstichprobe zwei kleine und zwei mittlere Unternehmen untersucht, die jeweils entweder drei oder vier Gemeinwohl-Berichte veröffentlicht haben, sodass die Ergebnisse vor allem auf kleine und mittlere mehrfach-Gemeinwohl-bilanzierte Unternehmen übertragbar sind. Insgesamt sind damit sowohl die interne als auch die externe Studiengüte der generierten Ergebnisse unter Beachtung der aufgeführten Einschränkungen gegeben.

5.5 Zukünftiger Forschungsbedarf

Der zukünftige Forschungsbedarf ergibt sich auf Basis der zuvor aufgeführten Limitationen dieser Arbeit und sollte sich daher vor allem auf eine Vergrößerung der untersuchten Unternehmensstichprobe konzentrieren. Hierfür sollten weitere deutsche, europäische und global-angesiedelte Unternehmen der identischen und der in dieser Arbeit nicht untersuchten Branchen bezüglich einer Förderung der unternehmerischen Suffizienz durch eine Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung vergleichend analysiert werden. Zusätzlich gilt es, die gewonnen Erkenntnisse bezüglich der Auswirkungen eines B2B- oder eines B2C-Geschäftsmodells auf die unternehmerische Suffizienz durch die Analyse weiterer Unternehmen der beiden Geschäftsmodellvarianten zu validieren. Auch sollten Mitarbeitende aus weiteren Unternehmensabteilungen, wie z.B. dem Vertrieb oder der Produktion, in zukünftige Datenerhebungen miteinbezogen werden, damit auch diese Sichtweisen bei der Förderung der unternehmerischen Suffizienz berücksichtigt werden. Nicht zuletzt gilt es bei allen zukünftigen Untersuchungen ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis der befragten Personen zu ermöglichen, damit die Perspektiven aller Geschlechter eine gleichberechtigte Rolle bei der Implementierung von Suffizienzstrategien und zugehörigen Maßnahmen spielen.

6. Fazit

Mit der vorliegenden Arbeit wurde das Ziel verfolgt, einen möglichen Beitrag einer mehrfachen Gemeinwohl-Bilanzierung für die Implementierung von Suffizienzstrategien und -maßnahmen in deutschen Unternehmen zu untersuchen. Hierbei wurde auf der Metaebene analysiert, ob eine mehrfache Gemeinwohl-Bilanzierung ein Schlüssel für eine sozial-ökologische Wirtschaftstransformation sein kann, dessen Ergebnis eine alternative Wirtschaftsform darstellt, die die planetaren Grenzen einhält und ein gutes Leben für alle Menschen ermöglicht.

Im Theorieteil erfolgte daher eine ausführliche Darstellung des Suffizienz- und des Gemeinwohl-Ökonomie-Diskurses inkl. der Ableitung einer Definition für unternehmerische Suffizienz für die weiterführende Verwendung im Verlauf dieser Arbeit. Ein eigenständig aus der unternehmerischen Suffizienzliteratur entwickelter Bewertungsrahmen für unternehmerische Suffizienz bildete den Schwerpunkt des Methodikkapitels, der zusätzlich die Gemeinwohl-Berichtsanalyse und die Expert*inneninterviews als Erhebungsmethode sowie die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) als Auswertungsmethode präsentierte. Anschließend wurden die Ergebnisse der sechs Gemeinwohl-Berichtsanalysen und der vier Expert*inneninterviews präsentiert und anschließend mit dem Ziel interpretiert, die in der Einleitung dieser Arbeit aufgeworfenen Teilfragen eins und zwei zu beantworten.

Eine wesentliche Erkenntnis aus den Gemeinwohl-Berichtsanalysen ist es, dass alle sechs Gemeinwohl-bilanzierten deutschen Unternehmen Suffizienzstrategien und zugehörige Maßnahmen in unterschiedlicher Tiefe im Sinne der vier Bewertungsstufen der entwickelten Suffizienzmatrix implementiert haben. Hierbei konnte im Rahmen der sechs Berichtsanalysen kein signifikanter Unterschied zwischen den dreifach, den vierfach und den fünffach Gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen bezüglich der Qualität und der Quantität ihrer Suffizienzaktivitäten ermittelt werden. Stattdessen zeigte sich bei der Verteilung der sechs Unternehmen entlang der vier Suffizienz-kategorien und der zwei stufenübergreifenden Kategorien ein sehr diverses Bild, das in Abbildung 22 dargestellt ist:

Suffizienz-kategorie	Stufe der Kategorie	Aktive Unternehmen
Konsumverhalten überdenken	1.	6
Wiederverwendung von Vorhandenem	2.	4
Reduktion des Konsums	3.	4
Verweigerung des (Über-)Konsums	4.	4
Bewusstseinsbildung	Stufenübergreifend	6
Produktdesign	Stufenübergreifend	6

Abbildung 22: Verteilung der sechs Unternehmen entlang der vier Suffizienz-kategorien und der zwei stufenübergreifenden Kategorien (Eigene Darstellung)

Auffällig ist dabei vor allem, dass sowohl in der niedrigsten Kategorie – dem Überdenken des Konsumverhaltens – als auch in den beiden stufenübergreifenden Kategorien – dem Produktdesign und der Bewusstseinsbildung – alle sechs Unternehmen im Sinne der Suffizienz aktiv sind, während in den Kategorien der Suffizienzstufen zwei, drei und vier jeweils vier unterschiedliche Unternehmen Suffizienzaktivitäten vorweisen können. Die Interpretation dieser Aufteilung auf die sechs Kategorien zeigte, dass hierfür hauptsächlich das jeweilige Geschäftsmodell der sechs Unternehmen ursächlich ist. Dabei spielen vor allem die sozial-ökologische Grundausrichtung aller sechs Unternehmen als auch die Ausgestaltung des jeweiligen Produkt- und Dienstleistungsangebots eine wesentliche Rolle.

Die durchgeführten Expert*inneninterviews mit vier Mitarbeitenden von vier der sechs zuvor im Rahmen der Berichtsanalyse untersuchten Unternehmen verdeutlichte, dass die umgesetzten Suffizienzstrategien und -maßnahmen nur zum Teil durch die Mehrfachbilanzierung ausgelöst wurden. Dabei stellte sich zudem heraus, dass ein B2C-Geschäftsmodell die Umsetzung von Suffizienzaktivitäten grundsätzlich erleichtert, während ein B2B-Geschäftsmodell dies allgemein erschwert. Zusätzlich konnte analysiert werden, dass vor allem die ökologische und teilweise auch die ökonomische Auswirkungsmessung der vier Unternehmen durch die Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung vertieft wurde, während die soziale Auswirkungsmessung durch diese nicht erweitert wurde. Nicht zuletzt wurden die globalen Krisen, der gesellschaftliche Zeitgeist und fehlende Ressourcen als relevante externe Einflussfaktoren auf das Realisierungspotenzial von unternehmerischen Suffizienzmaßnahmen bei allen vier Unternehmen erkannt.

Damit erweitern die Ergebnisse sowohl den wiedergegebenen Suffizienz- als auch den dargestellten Gemeinwohl-Ökonomie-Diskurs durch die generierte Bewertungsmatrix für unternehmerische Suffizienz und durch die gewonnenen Erkenntnisse bezüglich eines möglichen

Beitrags einer mehrfachen Gemeinwohl-Bilanzierung für die Implementierung von Suffizienzstrategien und -maßnahmen in deutschen Unternehmen. Als Limitation der Ergebnisse ist die aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit limitierte Stichprobe von sechs (Berichtsanalyse) bzw. vier (Expert*inneninterviews) untersuchten Unternehmen zu nennen. Zudem wurde diese Stichprobe bewusst auf deutsche Unternehmen eingegrenzt, die mindestens drei Gemeinwohl-Bilanzen erstellt hatten. Die aus der Stichprobe abgeleiteten Erkenntnisse sind daher als unternehmensspezifisch geprägt zu betrachten. Gleichzeitig wurden sowohl unterschiedliche Geschäftsmodelle (B2B und B2C), variierende Unternehmensgrößen (klein bis groß gemäß der Mitarbeitendenanzahl) und unterschiedliche Branchen (Lebensmittelindustrie, produzierendes Gewerbe und Dienstleistungsgewerbe) untersucht sowie vier Mitarbeitende aus vier differenzierten Unternehmensbereichen (Geschäftsführung, Unternehmensentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing) interviewt, sodass die interne und die externe Studiengüte gegeben sind. Das zukünftige Forschungsinteresse sollte sich daher vor allem auf eine Überprüfung der gewonnenen Ergebnisse konzentrieren, indem weitere deutsche, europäische und global-angesiedelte Unternehmen der identischen und der in dieser Arbeit nicht untersuchten Branchen bezüglich einer Förderung der unternehmerischen Suffizienz durch eine Gemeinwohl-Mehrfachbilanzierung vergleichend analysiert werden.

Zusammenfassend belegen die im Rahmen dieser Arbeit erlangten Erkenntnisse, dass die Gemeinwohl-Ökonomie-Mehrfachbilanzierung einen qualitativ und quantitativ sehr unterschiedlichen Beitrag für die Förderung der unternehmerischen Suffizienz der sechs deutschen Unternehmen leistet, der unternehmensindividuell zu differenzierten sozial-ökologischen Auswirkungen geführt hat. Das unternehmerische Weiterentwicklungspotenzial im Sinne der Suffizienz durch eine Gemeinwohl-Ökonomie-Mehrfachbilanzierung gilt es daher seitens der gesamten Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung weiter auszubauen, indem einerseits die inhaltliche Abgrenzung zwischen Effizienz, Konsistenz und Suffizienz innerhalb der Gemeinwohl-Matrix noch stärker verdeutlicht wird. Andererseits sollten zusätzlich die Maßnahmen zur Suffizienz eine stärkere Gewichtung innerhalb der Gemeinwohl-Matrix erhalten, da nur diese zu einer absoluten Energie- und Ressourcenreduktion führen können. Auf diesem Wege kann die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung ihren Beitrag für das Einhalten der planetaren Grenzen und die Ermöglichung eines guten Lebens für alle Menschen weiter verstärken.

Literaturverzeichnis

- Behrendt, S., Göll, E. & Korte, F. (2018). *Effizienz, Konsistenz, Suffizienz. Strategieanalytische Betrachtung für eine Green Economy*. Berlin: IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH.
- Blachfellner, M., Drosch-Plöckinger, A., Fieber, S., Hofielen, G., Knakrügge, L., Kofranek, M. et al. (2023). *Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 Vollbilanz*. Verfügbar unter: https://germany.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/8/2022/05/GWOE_Arbeitsbuch_5_0_1_voll_FIN_WEB2.pdf
- Blühdorn, I. (2007). Sustaining the unsustainable: Symbolic politics and the politics of simulation. *Environmental Politics*, 16(2), 251–275.
<https://doi.org/10.1080/09644010701211759>
- Blühdorn, I., Butzlaff, F., Deflorian, M. & Hausknost, D. (2019). Postwachstumsgesellschaft und Transformationsnarrativ. Soziologische Überlegungen zum Nachhaltigkeitswandel. In F. Luks (Hrsg.), *Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation* (S. 21–41). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22438-7_2
- Bocken, N. & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41–61.
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
- Bocken, N., Short, S. W., Rana, P. & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bocken, N. M. P., Niessen, L. & Short, S. W. (2022). The Sufficiency-Based Circular Economy—An Analysis of 150 Companies. *Frontiers in Sustainability*, 3.
<https://doi.org/10.3389/frsus.2022.899289>
- Buchenau, P. (Hrsg.). (2019). *Chefsache Zukunft. Was Führungskräfte Von Morgen Brauchen* (Chefsache Ser). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz & Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2023). *Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen*. Verfügbar unter: https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/230912-sigustrategie-download.pdf?__blob=publicationFile&v=1

- Bundesregierung. (2023). *Neue Regierungsstrategie. Gemeinwohl heißt: für alle gut*. Verfügbar unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/bundeskanzleramt/sigu-strategie-2222960>
- Ekardt, F. (Hrsg.). (2006). *Generationengerechtigkeit und Zukunftsfähigkeit* (Bd. 2). Münster: LIT Verlag.
- Felber, C. (2018). *Die Gemeinwohl-Ökonomie. Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft*. München: Piper Verlag.
- Freudenreich, B. & Schaltegger, S. (2020). Developing sufficiency-oriented offerings for clothing users: Business approaches to support consumption reduction. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119589. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119589>
- Gebauer, J. (2022). *Unternehmensbezogene Rebound-Effekte: Rebound-Vermeidung durch unternehmerische Selbstbegrenzung und Suffizienz* (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Hrsg.). Verfügbar unter: https://www.meruprojekt.de/fileadmin/meruprojekt/user_upload/publikationen/Gebauer_2022_Unternehmensbezogene_Rebound-Effekte.pdf
- Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V. (o. J. a). *Gemeinwohl-Ökonomie | Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft*. Verfügbar unter: <https://germany.ecogood.org/>
- Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V. (o. J. b). *Gemeinwohl-Matrix | Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland*. Verfügbar unter: <https://germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-matrix/>
- Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V. (o. J. c). *Gemeinwohl-Berichte | Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland*. Verfügbar unter: <https://germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-berichte/>
- Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V. (o. J. d). *Gemeinwohl-Bilanz | Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland*. Verfügbar unter: <https://germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-bilanz/>
- Global Footprint Network. (2023a). *Earth Overshoot Day*. Verfügbar unter: <https://www.footprintnetwork.org/our-work/earth-overshoot-day/>
- Global Footprint Network. (2023b). *Visual Content. Infographics and Visuals*. Verfügbar unter: <https://www.overshootday.org/newsroom/visuals/>
- Hauff, V. (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven: Eggenkamp.

- Heidbrink, L., Kny, J., Köhne, R., Sommer, B., Stumpf, K., Welzer, H. et al. (2018). *Schlussbericht für das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN)*. Flensburg & Kiel. Verfügbar unter:
https://www.researchgate.net/publication/342170775_Schlussbericht_offentliche_Fassung_fur_das_Verbundprojekt_Gemeinwohl-Okonomie_im_Vergleich_unternehmerischer_Nachhaltigkeitsstrategien_GIVUN_BMBF-Fordermassnahme_Nachhaltiges_Wirtschaften_im_Rahmen_de
- Heidbrink, L., Lorch, A. & Rauen, V. (Hrsg.). (2021). *Praktische Wirtschaftsphilosophie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22141-6>
- Heinrich, A. & Müller-Christ, G. (2021). Unternehmen kommunizieren Suffizienz. Beispiele aus der Praxis für die Förderung eines genügsamen Konsums. In W. Wellbrock & D. Ludin (Hrsg.), *Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik* (S. 185–207). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften - für Bachelor* (Springer-Lehrbuch). Berlin, New York: Springer. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1557923>
- IÖW. (2006). Fetisch Wachstum. Die Kernfrage der Wirtschaft steht erneut zur Diskussion. *Ökologisches Wirtschaften*, (02).
- Jackson, T. (2016). *Prosperity without Growth. Foundations for the Economy of Tomorrow* (Second edition). London, New York: Taylor & Francis Ltd.
- Jungell-Michelsson, J. & Heikkurinen, P. (2022). Sufficiency: A systematic literature review. *Ecological Economics*, 195, 107380. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107380>
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (Elemente der Politik). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>
- Kirsch, T. & Steinmeier, F. (2021). „Suffizienz unterstützen“ als Geschäftsmodell. In W. Wellbrock & D. Ludin (Hrsg.), *Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik* (S. 209–233). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Köhne, R. (2021). Alternative Wirtschaftsformen. In L. Heidbrink, A. Lorch & V. Rauen (Hrsg.), *Praktische Wirtschaftsphilosophie* (S. 1–15). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22141-6_33-1

- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden, 5., überarbeitete Auflage). Weinheim: Juventa Verlag ein Imprint der Julius Beltz GmbH & Co. KG.
- Luks, F. (2007). Den Brundtland-Bericht überwinden: Jenseits des Ökonomischen das Nachhaltige suchen. *Ökologisches Wirtschaften*, 2007(01), 27–29.
- Luks, F. (Hrsg.). (2019). *Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22438-7>
- Luks, F. (2019). (Große) Transformation – die neue große Nachhaltigkeitserzählung? In F. Luks (Hrsg.), *Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation* (S. 3–18). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Maurer, C. (2019). Unternehmerische Suffizienz, persönliches Glück und ökologische Verantwortung. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Zukunft. Was Führungskräfte Von Morgen Brauchen* (Chefsache Ser, S. 385–405). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Beltz Pädagogik, 13., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz. Verfügbar unter: https://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407296023
- Niessen, L. & Bocken, N. M. (2021). How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 1090–1103. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.07.030>
- Ralf Köhne. (2021). *Alternative Wirtschaftsformen*. Verfügbar unter: <https://philpapers.org/rec/KHNAW>
- Robra, B., Heikkurinen, P. & Nesterova, I. (2020). Commons-based peer production for degrowth? - The case for eco-sufficiency in economic organisations. *Sustainable Futures*, 2, 100035. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2020.100035>
- Sachs, W. (1993). Die vier E's : Merkposten für einen maß-vollen Wirtschaftsstil. *Politische Ökologie*, 11(33), 69–72. Verfügbar unter: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/66>
- Sachs, W. (2015). Suffizienz. Umriss einer Ökonomie des Genug. *uwf (UmweltWirtschaftsForum)*, 23(1-2), 3–9. <https://doi.org/10.1007/s00550-015-0350-y>
- Sächsische Hans-Carl-von-Carlowitz-Gesellschaft (Hrsg.). (2013). *Hans Carl von Carlowitz. Leben, Werk und Wirken des Begründers der Nachhaltigkeit*. (Neuausgabe). München: oekom.

- Schneider, F., Kallis, G. & Martinez-Alier, J. (2010). Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability. Introduction to this special issue. *Journal of Cleaner Production*, 18(6), 511–518.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.014>
- Siemer, S. (2006). Nachhaltigkeit unterscheiden: Eine systemtheoretische Gegenposition zur liberalen Fundierung der Nachhaltigkeit. In F. Eckardt (Hrsg.), *Generationengerechtigkeit und Zukunftsfähigkeit* (Bd. 2, S. 129–153). Münster: LIT Verlag.
- Spangenberg, J. H. & Lorek, S. (2019). Sufficiency and consumer behaviour: From theory to policy. *Energy Policy*, 129, 1070–1079. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.03.013>
- Speck, M. (2016). *Konsum und Suffizienz. Eine empirische Untersuchung privater Haushalte in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS.
- Stengel, O. (2011). *Suffizienz. Die Konsumgesellschaft in der ökologischen Krise*. München: oekom. <https://doi.org/10.14512/9783865813855>
- Umweltbundesamt. (2024). *Übereinkommen von Paris*. Verfügbar unter:
<https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/internationale-eu-klimapolitik/uebereinkommen-von-paris#unterschiede-zum-kyoto-protokoll>
- United Nations. (2005). *3R Initiative | United Nations Centre for Regional Development*. Verfügbar unter: <https://uncrd.un.org/content/3r-initiative>
- Wellbrock, W. & Ludin, D. (Hrsg.). (2021). *Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Yousuf, T. B. (2014). 3R (Reduce, Reuse and Recycle) in Bangladesh. *Municipal Solid Waste Management in Asia and the Pacific Islands*, 61–75. https://doi.org/10.1007/978-981-4451-73-4_4
- Zink, T. & Geyer, R. (2017). Circular Economy Rebound. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 593–602. <https://doi.org/10.1111/jiec.12545>