



„Wir rechnen uns kaputt,  
weil wir die  
falschen Dinge messen“

**Wie lässt sich der Erfolg von Unternehmen bestimmen? Momentan gibt es nur einen Gradmesser: Geld. Je mehr, desto besser. Das kritisiert die Gemeinwohl-Ökonomie. Die zivilgesellschaftliche Bewegung schlägt vor: Stattdessen sollten diejenigen Unternehmen, die möglichst viel zum Gemeinwohl beitragen, vom Staat begünstigt werden.**

in Theater, dessen Gastspiele teurer werden, je weiter die Anreise ist. Eine Web-Agentur, deren Mitarbeitende ihre Gehälter gegenseitig selbst bestimmen. Und ein BWL-Professor, der sagt: Reine Spekulation erzielt keinen Mehrwert für die Gesellschaft. Sie alle gibt es in Nürnberg, und sie alle sind inspiriert von den Ideen der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ).

Mittlerweile unterstützen alleine in der Metropolregion Nürnberg über 40 Unternehmen, Kommunen und Selbstständige die GWÖ – weltweit sind es über tausend. Alles begann vor 15 Jahren mit einem Buch: Der Österreicher Christian Felber veröffentlichte im Jahr 2010 „Gemeinwohl-Ökonomie“. Darin beschreibt er, wie eine Marktwirtschaft funktionieren könnte, deren Ziel es ist, möglichst vielen Menschen ein sorgenfreies, sinnstiftendes Leben zu ermöglichen.

Seine Ideen trafen einen Nerv – und aus dem Buch wurde eine Bewegung. Freiwillige entwickelten die Konzepte so weiter, dass sie in der Gegenwart umzusetzen sind. Ihr wichtigstes Mittel: die Gemeinwohl-Bilanz. Sie funktioniert ähnlich wie eine traditionelle Bilanz und misst den Erfolg eines Unternehmens. Doch anstatt nur auf Zahlen zu schauen, blickt sie auf Werte wie Menschenwürde, Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Sie misst zum Beispiel, wie fair die Zulieferbetriebe behandelt werden und wie nachhaltig Investitionen sind.

Im Gespräch mit dem Straßenkreuzer im Theater Salz+Pfeffer berichten drei Experten von ihren Erfahrungen mit der GWÖ: Professor Bernd Hümmel, BWL-Professor an der TH Nürnberg, ist Gemeinwohl-Berater. Roland Klappstein leitet mit dem Salz+Pfeffer ein Theater, das vor fünf Jahren seine erste Gemeinwohl-Bilanz erstellt hat. Und Joschi Kuphal ist Geschäftsführer der Agentur Tollwerk, die sich auf barrierefreie Kommunikation im Netz spezialisiert hat und seit Anfang des Jahres gemeinwohl-zertifiziert ist.

**Straßenkreuzer:** *Warum braucht es die GWÖ, Herr Hümmel?*

**Hümmel:** Die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft werden wir nicht schaffen, wenn wir nicht auch unsere Wirtschaftsordnung ändern. Denn wenn ich nur nach Gewinn strebe, habe ich ständig den Prinzipienkonflikt zwischen anständigem, ethischem und nachhaltigem Verhalten und diesem Gewinnstreben. Die GWÖ ist da eine Alternative, die wieder zurück zu den Ursprüngen will: wirtschaften für das gute Leben und nicht, um reich zu werden. Geld ist nur Mittel zum Zweck und nicht Selbstzweck.

*Welche Herausforderungen sehen Sie gerade, Herr Klappstein – fünf Jahre nach der ersten GWÖ-Bilanz?*

**Klappstein:** Dass die GWÖ immer auch die Frage nach den Menschen und ihren Bedürfnissen stellt. Wenn Mitarbeitende im Sommer lieber mit dem Motorroller als mit der S-Bahn fahren – dann werde ich doch nicht sagen: Aber für das Klima geht das nicht. Da sitzt ein Mensch und der hat Bedürfnisse, die ich nicht kleiner oder größer reden kann.

*Herr Kuphal, Sie sind zum ersten Mal durch die Bilanzierung gegangen.*

*Können Sie den Prozess kurz schildern?*

**Kuphal:** Man kann diese Bilanzierung auf mehrere Arten durchlaufen. Eine Art ist, das in der Peer-Gruppe (*eine Gruppe in vergleichbarer Situation, Anm. d. Red.*) zu machen, das heißt mit anderen Unternehmen zusammen. Dieser Weg war für uns am interessantesten. Und dann haben wir zwei Jahre gewartet, bis es losging.

**Hümmel:** Das Problem ist, dass immer mindestens drei Firmen zusammenkommen sollen, die sich gegenseitig bewerten. Als ich das zum ersten Mal gelesen habe, dachte ich: Die werden sich da gegenseitig hochloben. Aber nachdem ich mehrere Peer-Gruppen begleitet habe, kann ich sagen, dass man darin wirklich versucht, den anderen zu verstehen.

**Kuphal:** Es war in vielen Punkten wie ein Schulterklopfen für Sachen, die vorher noch im luftleeren Raum waren. Ich habe als Einzelunternehmer vor sechs oder sieben Jahren beschlossen, dass ich nicht mehr alles alleine machen will. Wir haben jetzt beispielsweise hundertprozentige Transparenz und wir bestimmen unsere Gehälter gegenseitig. Damals ist niemand gekommen, der gesagt hat: Da bewegt ihr euch aber



Bernd Hümmer ist seit 2009 Professor für Nachhaltige Unternehmensführung an der Fakultät Betriebswirtschaftslehre (BWL) der TH-Nürnberg Georg Simon Ohm. Zuvor arbeitete er als Manager in verschiedenen Konzernen und als Unternehmensberater. Als zertifizierter Gemeinwohlberater begleitet er seit 2021 Unternehmen und Institutionen in der Region bei der Erstellung ihrer ersten Gemeinwohl-Bilanz.

## „Kapitalismus ist ein von Menschen gemachtes Konstrukt. Er ist kein gottgegebenes Recht, keine Naturwissenschaft, kein Naturgesetz.“

in eine tolle Richtung. Die GWÖ hat jetzt ein Häkchen dran gemacht. Auf der anderen Seite haben wir bei der Bilanzierung über Bereiche geredet, über die ich noch nie in meinem Leben nachgedacht habe. Da gibt es noch einiges, was wir an Strecke machen können.

**Klappstein:** Vieles, was die GWÖ in ihrem Arbeitsbuch zur Bilanz als Ideal vorgibt, kann man eins zu eins erstmal nicht umsetzen.

**Hümmer:** Die GWÖ wagt sich da vor und sagt zum Beispiel: Es wäre ideal, wenn die Führungskräfte von den Mitarbeitern legitimiert werden. Oder wenn die Unternehmen ihr Kapital mit den Mitarbeitern teilen würden. Man ist aber jederzeit frei zu sagen: In dem Punkt habe ich andere Werte, die ich für wichtiger halte.

*Die formulierten Normvorstellungen sind also dazu da, sich an ihnen abzuarbeiten?*

**Hümmer:** Sie bieten natürlich dem wirtschaftsliberalen Mainstream Anlass zur Kritik: Was, die wollen hier alles Kapital den Mitarbeitern geben? Dabei passiert ja alles auf freiwilliger Basis und auch nur in gegenseitigem Einvernehmen. Die GWÖ ist keine dogmatische Sekte, sondern eine ganz offene, dialogbereite Gemeinschaft, die sich mal Gedanken gemacht hat.

*Wie lassen sich die Unternehmen beschreiben, die bei der GWÖ mitmachen?*

**Hümmer:** Das sind alles Überzeugungstäter. Es ist ein großer Unterschied zu Unternehmen in der „normalen“ Wirtschaft. Auch an diese hat die Gesellschaft zwar Erwartungen, aber dem wird oft mit Greenwashing (*dem Versuch, sich durch wenig effektive Aktionen ein umweltbewusstes Image zu verleihen, Anm. d. Red.*) begegnet, mit einer Image-Hochglanzbrochure – und es gibt keinen, der kontrolliert, ob auch umgesetzt wird, was darin steht. Außerdem: GWÖ-Unternehmen kennen das Wort Fachkräftemangel nicht, weil jeder froh ist, dort zu arbeiten.

*Passt diese Überzeugung, die Sie erwähnen, denn überhaupt in unser kapitalistisches System?*

**Hümmer:** Wichtig ist: Kapitalismus ist ein von Menschen gemachtes Konstrukt. Er ist kein gottgegebenes Recht, keine Naturwissenschaft, kein Naturgesetz. Oft wird Adam Smith zitiert mit der unsichtbaren Hand des Marktes: Jeder verhält sich egoistisch und daraus entsteht das Gemeinwohl

Roland Klappstein hat seit vergangem Jahr die künstlerische Leitung des Figurentheaters Salz+Pfeffer inne. Er ist ausgebildeter Sänger und lernte das Puppenspielen bei Paul und Wally Schmidt kennen, den Gründer:innen von Salz+Pfeffer. Die beiden initiierten 2019 den Prozess der Gemeinwohl-Bilanzierung des Theaters.



für alle. Aber Adam Smith hat auch geschrieben, dass dieser Ausgleich von Angebot und Nachfrage überhaupt nur dann funktionieren kann, wenn alle auf einem soliden Fundament gemeinsamer Werte stehen und der noble Mensch jederzeit seinen eigenen Nutzen vor dem Wohl der Gemeinschaft zurückstellt. Das wird immer gerne unter den Tisch fallen gelassen.

**Klappstein:** Und den Wert von Dingen haben wir damals, als die freie Marktwirtschaft aufkam, nicht bestimmt. Wir entziehen unserer Erde Ressourcen, ohne dafür zu bezahlen. Wir haben uns nie als Weltgemeinschaft hingestellt und gesagt: Lithium kostet so und so viel, weil die Erde nur so und so viel nachproduzieren kann. Damals war das einheitliche Verständnis: Alles ist da, wir nehmen es uns – wer hat, der hat.

**Hümmer:** Wenn man die Kosten einpreisen würde, die tatsächlich für den Planeten entstehen, dann würden die Produkte so teuer werden, dass sich diese Lieferketten gar nicht mehr lohnen würden. Aber das ist eben das Problem: Es fängt schon bei unserer Kostenrechnung an, dass wir uns im Grunde kaputtrechnen, weil wir die falschen Dinge messen. Dinge wie die Loyalität von Mitarbeitern ließen sich schon messen, aber eben nicht in Geld allein.

*Ein wichtiger Grundsatz der GWÖ ist Kooperation statt Konkurrenz.*

*Kann man das in der Praxis überhaupt leben?*

**Klappstein:** Wir sind in Nürnberg mit dem Gostner Hoftheater, dem Theater Mumpitz und dem Theater Pfütze eins von vier Häusern, die mit einem ähnlich großen Haus ähnlich viel Publikum erreichen und eine ähnliche institutionelle Forderung haben. Ich werde oft gefragt: Ärgert euch das nicht? Nein, natürlich nicht! Wenn wir gerade keine Produktion anbieten können, die thematisch passt, dann verweisen wir natürlich auf die Kollegen. Da ist das Wort Konkurrenz fehl am Platz.

**Kuphal:** Ich glaube, dass das eine Frage der Haltung ist. Wir sind mit einem Unternehmen befreundet, die sind genauso groß wie wir, die machen genau das Gleiche wie wir. Die haben vor zwei Wochen ihre Teamwoche bei uns im Büro verbracht. Und: Unsere Agentur ist in einer Nische unterwegs. Wir können kooperieren, weil der Kuchen so groß ist, dass alle davon essen können.

**Hümmer:** Die Idee von Zusammenarbeit statt Konkurrenz ist nicht einfach so aus der Luft gegriffen. Vielleicht liegt es uns Menschen im Blut, dass wir so erfolgreicher arbeiten

## „Wir haben uns nie als Weltgemeinschaft hingestellt und gesagt: Lithium kostet so und so viel, weil die Erde nur so und so viel nachproduzieren kann.“



Joschi Kuphal hat vor 25 Jahren die Agentur Tollwerk gegründet, die sich mit barrierefreier Kommunikation im digitalen Raum beschäftigt. Zwar ist er offiziell Geschäftsführer, doch vor fünf Jahren begann er damit, die Hierarchien abzubauen. Heute arbeitet er mit zehn Mitarbeitenden in einem selbstorganisierten Team.

können. Gleichzeitig haben wir in der Wirtschaft bewusst den Wettbewerb als Selektionsmechanismus: Wer sich nicht anstrengt, wer nicht versucht, sich zu verbessern, der wird irgendwann nicht mehr konkurrenzfähig sein. Wenn darin Inseln entstehen von gleichgesinnten Menschen, die zusammenarbeiten, dann ist das umso besser.

*Sie lehren BWL, Herr Hümmel. Viele denken, dass die BWL-Studierenden lernen, wie man möglichst viel Geld verdient ...*

**Hümmel:** Das ist Quatsch. Und ich muss auch nach über 30 Jahren Erfahrung mit Topmanagern sagen: Der Typ, der die Leute ausbeutet und den es kaltlässt, wenn er sie entlässt, ist die absolute Ausnahme. Die große Mehrheit der Managerinnen und Manager, mit denen ich in meinem Leben zu tun hatte, sind ernsthafte Menschen, die kämpfen, damit es ihrem Unternehmen und den Menschen darin gut geht. Die aber auch in einem Rollenkonzept in der Wirtschaft gefangen sind und deswegen auf eine bestimmte Weise handeln müssen. Das ist der Grund, warum ich sage: Wenn wir dieses System nicht ändern, werden wir auf breiter Fläche auch nicht nachhaltiger werden. Ich bin weit entfernt vom Sozialismus. Aber eine soziale Marktwirtschaft ist ja schon mal ein Riesenunterschied zu einer freien Marktwirtschaft. Und die soziale Marktwirtschaft nochmal in eine nachhaltige soziale Marktwirtschaft weiterzuentwickeln, dafür müssten wir die entsprechenden Entscheidungen treffen.

**Klappstein:** Uns fehlen da auch Begriffe in den Diskussionen. Lasst uns doch neue Kategorien finden, die womöglich auch in Verträgen klar definiert sind. Warum darf nicht im Arbeitsvertrag stehen, welche Möglichkeiten es zum sozialen Engagement gibt?

**Hümmel:** Wenn ich mittelständische Familienunternehmen frage: „Was ist für dich die gesellschaftliche Verantwortung deines Unternehmens?“, dann antworten sie: „Dass ich die Arbeitsplätze meiner Leute erhalten kann, dass ich mich am Sportplatz und in der Dorfkneipe sehen lassen kann und dass ich das Unternehmen meiner Tochter oder meinem Sohn in einem besseren Zustand übergeben kann.“ Da ist schon viel von ethischem Management drin – trotz Marktwirtschaft. Bei Großunternehmen hat man das längst verloren. Das liegt auch daran, dass wir heute ein Aktienrecht haben, in dem ein Vorstandsvorsitzender sich sofort strafbar macht, wenn er nicht das Maximale für seine Aktionäre rausholt.



*Zusammenfassend – würden Sie sagen, die GWÖ kann funktionieren?*

**Kuphal:** Wir sind nach außen eine ganz normale GmbH und müssen zusammen mit dem Rest der Welt funktionieren. Aber es klappt ganz gut, dass wir im Inneren etwas ganz Anderes machen. Beispielsweise braucht die GmbH einen Geschäftsführer. Aber wie wir im Inneren zu Entscheidungen kommen, interessiert ja eigentlich nicht.

**Klappstein:** In ganz vielen Unternehmen spürt man sehr schnell, was für ein Geist herrscht. Ich habe nicht das Gefühl, dass wir uns im Stillstand befinden, sondern eher in einer Zeit des Fluiden. Da zu sagen: Als Menschen bleiben wir einfach so mit diesen Werten. Das ist mir wichtig und das begegnet mir täglich.

**Hümmel:** Ich glaube, der Natur des Menschen sind Zusammenarbeit, Vertrauen, Zuneigung, Offenheit und Frieden viel näher als Wettbewerb, Egoismus, Gier und Krieg. Ich bin seit über 20 Jahren Studiengangleiter in einem internationalen Masterstudiengang an unserer Hochschule. Da kommen Leute aus 100 verschiedenen Ländern zu uns, um BWL zu studieren. Das sind alles Menschen, die ihre Kinder lieben. Die wollen ein gutes Leben, die wollen dafür arbeiten, die integrieren sich hier. Es ist so viel mehr, was uns verbindet, als was uns trennt. Da nehme ich so viel Positives mit, dass mich das sehr, sehr optimistisch macht.

Interview: Alisa Müller | strassenkreuzer.info  
Fotos: Simeon Johnke | simeonjohnke.de



**Zum Weiterlesen:**

Arbeitsmaterialien zur Gemeinwohl-Bilanzierung sind im Internet abrufbar: [germany.econgond.org/tools/gemeinwohl-bilanz](http://germany.econgond.org/tools/gemeinwohl-bilanz)

Felber, Christian: Gemeinwohl-Ökonomie. Das alternative Wirtschaftsmodell für Nachhaltigkeit. Aktualisierte und erweiterte Taschenbuchausgabe 2018.