



■ Alexander Brink

Kooperationsökonomie

Die Zukunft nachhaltiger Wertschöpfung

■ In der arbeitsteiligen Wettbewerbswirtschaft folgte ökonomische und soziale Wertschöpfung unterschiedlichen Logiken, in der Kooperationsökonomie folgte, ist diese idealtypische Trennung aufgehoben. (sst).

Das antike Griechenland gilt als Wiege der europäischen Kultur. Es ist auch die Geburtsstätte einer Ökonomie, die die Kooperation ins Zentrum rückt. Aristoteles entwickelte eine Trias aus Ethik, Ökonomie und Politik, die beim individuellen Menschen ansetzt und zu einer ethisch begründeten Lebenspraxis als Bürger im Staat hinführt:¹ Ziel des Einzelnen ist die Ausprägung und Entwicklung seiner Tugendhaftigkeit (Ethik). Die innere Triebkraft (*entelechie*) motiviert ihn, sich gemäß seinen Möglichkeiten zu entfalten und sein Glück (*eudaimonia*) zu verwirklichen. Dies gelingt, indem Tugenden in der häuslichen Gemeinschaft sowie im Staat durch Interaktionen mit anderen eingeübt werden. Erst durch die Kraft zur individuellen Vervollkommnung des Bürgers entfalten Haushalt (Ökonomie) und Staat (Politik) ihre volle Wirkung. Persönlicher und gesellschaftlicher Nutzen sind in dieser Konzeption unauflöslich verknüpft, in der sich das Idealbild des griechischen Stadtstaats (*polis*) widerspiegelt.

Damit geht bei Aristoteles die Unterscheidung zwischen zwei Formen der Erwerbskunst einher:² Erfolgreiches Wirtschaften ist nicht per se schlecht; im Gegenteil, es gibt eine „naturgemäße“ Erwerbskunst, die sich insbesondere in der häuslichen Gemeinschaft bewährt. Aristoteles distanzierte sich jedoch von der „Chrematistik“, also der Kunst, möglichst viel Reichtum zu erlangen. Sie erschien ihm widernatürlich und ohne Tugenden. Eine Wertschöpfung, die im heutigen Sinne allein im Wertzuwachs der Organisation selbst gründet, hätte er abstrus gefunden.

Folgt man dieser Sichtweise, ist nachhaltige Wertschöpfung als Entwicklung und Entfaltung von ideellen Werten des Einzelnen und der Gemeinschaft zu verstehen. Zwei Jahrtausende später, in der Wettbewerbsökonomie des Industriezeitalters, hat sich hingegen ein ganz anderer Begriff der Wertschöpfung durchgesetzt. Er wurde maßgeblich durch den Klassiker *The Competitive Advantage* des US-amerikanischen Ökonomen Michael E. Porter geprägt.³ Hier tritt der Wettbewerb an die Stelle der Kooperation. Aber ist dies das „Ende der Geschichte“? Die folgenden Überlegungen wollen begründen, weshalb die aristotelische Sichtweise unter neuen Voraussetzungen und mit anderer Begrifflichkeit heute eine Renaissance erlebt.

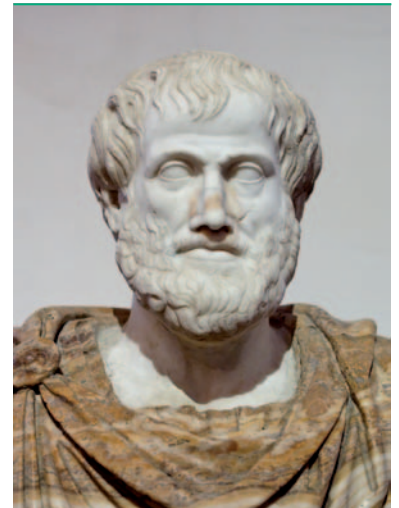
Von der Kooperationsökonomie zur Wettbewerbsökonomie ...

Gegenwärtig leben wir in einer Marktwirtschaft, die durch starke Wettbewerbsorientierung geprägt ist.

Hier setzt sich im freien Markt dasjenige Unternehmen durch, das langfristig die höheren Gewinne erwirtschaftet. In dieser Welt sind in den vergangenen rund 100 Jahren große Konzerne entstanden, die hochspezialisierte Fähigkeiten entwickelten. Diese Profit-Organisationen verfolgen in der Regel eine materielle Wertschöpfung. Während die ideelle Wertschöpfung durch Ausübung individueller Tugendhaftigkeit in der Antike noch im Zentrum stand, wird die materielle Wertschöpfung nun durch optimalen Ressourceneinsatz erreicht. In der Regel geht es darum, eine Residualgröße – wie zum Beispiel den Gewinn oder den Wert des Eigenkapitals – zu maximieren. Anreize dafür sind bereits in den Rechtsformen wie der GmbH oder der AG enthalten. Werden materielle Zielvorgaben nicht erreicht, verliert das Unternehmen seine Existenzberechtigung und verlässt den Markt. Zufriedene Kunden, motivierte Mitarbeiter und ein stabiles Umfeld fördern zwar die ökonomische Zielerreichung, sind aber ohne positive pekuniäre Effekte nicht weiter relevant.

Eine Gesellschaft, die eine Wettbewerbsökonomie mit funktionierenden Profit-Unternehmen unterstützt, braucht neben freien, innovativen und risikobereiten Unternehmen einen starken Staat, der Rahmenbedingungen setzt, und eine starke Zivilgesellschaft, die Bürgerrechte einfordert. Die Bundesrepublik Deutschland verfolgt seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs eine besondere Form der Marktwirtschaft, die als Soziale Marktwirtschaft weltweit eine gewisse Vorbildrolle hat. Der Staat übernimmt bestimmte soziale Aufgaben, und es gibt starke Sozialpartnerschaften. Es bilden sich Non-Profit-Organisationen wie politische Organisationen, Verbände, Vereine oder Nichtregierungsorganisationen.

Während die Profit-Organisationen Formalziele anstreben, sind Non-Profit-Organisationen an der Realisierung von Sachzielen interessiert. „Diese Unterscheidung dringt tief in die Substanz und in das Selbstverständnis von Unternehmen, sie bestimmt förmlich deren Identität.“⁴ Pflegeeinrichtungen verfolgen das Sachziel ‚Qualität der Pflege‘, Kindergärten das Sachziel ‚Kindeswohl‘, Krankenhäuser das Sachziel ‚Wohl der Patienten‘. Die Sachzieldominanz kommt, analog zu den Profit-Unternehmen, auch in der Unternehmensform zum Ausdruck: Die anerkannte Gemeinnützigkeit, zum Beispiel einer gGmbH oder einer gAG, gründet darauf, dass der Unternehmenszweck in der sozialen Wertschöpfung liegt. Non-Profit-Unternehmen sind zum Teil sogar gesetzlich verpflichtet, sich allein am Sachziel zu orientieren – unabhängig von ökonomischen Einfluss-



■ Abb. 1: Büste des griechischen Philosophen Aristoteles (384 v. Chr. - 322 v. Chr.), römische Kopie nach einer Skulptur des Bildhauers Lysippos (Foto: wikimedia commons / public domain).

LITERATURTIPPS

A. Brink und P. Bungard: Vom Shareholder-Value zum Shared Value. Gedanken über die Neuorganisation unserer Wirtschaft, in: bdvd-aktuell (Bundesverband deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.) (2013), 121, S. 12-14.

A. Langer und A. Brink: Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Sozialwirtschaft: Soziale Organisationen zwischen Markt und Moral, in: A. Langer und K. Grunwald (Hg.): Handbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden 2017 (im Erscheinen).

■ Abb. 2 und 3: ‚Kindeswohl‘ und ‚Qualität der Pflege‘ sind typische Sachziele von Sozialunternehmen (sst).



AUTOR



■ Alexander Brink ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik in Berlin. Er ist Gründungspartner bei concern, einer Beratungsgesellschaft in Köln mit dem Schwerpunkt CR Management. Sie wurde 2010 als Spin-Off des „Philosophy & Economics“-Programms der Universität Bayreuth gegründet.

faktoren. Dafür erhalten sie im Gegenzug erhebliche Steuervergünstigungen. In Non-Profit-Organisationen ist bei den Beschäftigten eine intrinsische, wertgetriebene Motivation besonders ausgeprägt. Man spricht weniger von Kunden als vielmehr von Leistungsempfängern, also beispielsweise Bewohnern oder Patienten. Es gilt in der Regel ein Gewinnerwirtschaftungs- und Ausschüttungsverbot. Erträge dürfen in einem angemessenen Umfang in eine Rücklage eingebracht werden. Letztlich gibt es auch besondere Kennzahlen und Governancesysteme in Sozialunternehmen.⁵

In einer Wettbewerbsökonomie werden Profit-Organisationen oft als die überlegenen Organisationsformen angesehen: Sie sind effizient und effektiv. Der Mensch gilt als Unternehmensressource, der Staat als Dienstleister, Rahmengeber oder Anspruchsgruppe. Non-Profit-Unternehmen übernehmen in dieser Sichtweise sozusagen den nichtmarktfähigen Rest der Wertschöpfung, der daher in der Regel über Leistungsentgelte (Staat) oder Spenden (Unternehmen und Zivilgesellschaft) finanziert wird.

... und zurück

Die Perfektionierung der beiden Organisationstypen führte im Laufe der Zeit zu zwei Fehlentwicklungen. Die erste betraf die *Non-Profit-Organisationen*. Die eindimensionale Fokussierung auf ihre Sachziele stärkte Finanzierungssysteme, in denen vor allem der Staat als externer Geldgeber auftrat und eine

finanzielle Förderung garantierte. Infolgedessen waren sich die Non-Profit-Organisationen immer weniger ihrer ökonomischen Eigeninteressen bewusst und sahen oft keine Notwendigkeit, ihnen zu folgen. Ein effektiver und effizienter Umgang mit den eigenen Ressourcen erschien weniger relevant. Diese Fehlentwicklung wurde in den vergangenen Jahren durch einige Gegenmaßnahmen korrigiert – man denke etwa an die Pflegeversicherung oder die Fallpauschalen in den Krankenhäusern. Die bewusste politische Umsteuerung stärkte nun die ökonomischen Kompetenzen und die wirtschaftliche Verantwortung der Non-Profit-Organisationen. Diese verstehen sich heute zunehmend als Sozialunternehmen. Sie erhöhen dadurch ihre Kooperationsbereitschaft und ihre Kooperationsfähigkeit mit Profit-Organisationen.

Die zweite Fehlentwicklung betraf die Profit-Organisationen. Die Liberalisierung der Märkte, die Governancemodelle und die unternehmerischen Anreiz- und Vergütungssysteme bewirkten, dass vielen Konzernen – weniger dem Mittelstand und den Familienunternehmen – das Bewusstsein für soziale Belange verloren ging. Auch dieser Trend wurde mittlerweile durch Gegenmaßnahmen korrigiert. Dabei rückte der Begriff der Corporate Responsibility zunehmend in das Bewusstsein von Unternehmensleitungen. Er bezeichnet das verantwortliche unternehmerische Handeln in den operativen und strategischen Kernprozessen des Unternehmens, das heißt in der gesamten Wertschöpfungskette.⁶ Dieses Handeln erstreckt sich auf betriebswirtschaftliche Kernprozesse wie Forschung und Entwicklung, Logistik, Marketing und Vertrieb, aber ebenso auf die verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder das lokale Umfeld. *Corporate Responsibility* (CR) wird ergänzt durch *Corporate Citizenship*, das freiwillige Engage-

„Eine wachsende Zahl von Profit-Organisationen macht sich heute CR-Konzepte zu eigen, so dass ihre Kooperationsfähigkeit mit Non-Profit-Organisationen steigt.“

ment von Unternehmen am Rand oder außerhalb unternehmerischer Kernprozesse. Hierzu zählen Spenden, Sponsoring und Freiwilligenprojekte, gelegentlich werden auch Stiftungen darunter subsumiert. Diese Stärkung des sozialen Bewusstseins in Profit-Organisationen wurde teilweise durch die Politik herbeigeführt (wie etwa durch die 2017 gesetzlich vorgeschriebene CSR-Berichtspflicht), teilweise aber auch durch die Zivilgesellschaft und NGOs.

Beide Tendenzen – die Ökonomisierung des Sozialen im Non-Profit-Sektor ebenso wie die Sozialisierung des Ökonomischen im Profit-Sektor – stärken die Kooperationsökonomie.⁷ Während ökonomische und soziale Wertschöpfung in der arbeitsteiligen Wettbewerbswirtschaft unterschiedlichen Logiken folgte, ist diese idealtypische Trennung in der Kooperationsökonomie aufgehoben.⁸ Eine wachsende Zahl von Profit-Organisationen macht sich heute CR-Konzepte zu eigen, so dass ihre Kooperationsbereitschaft und ihre Kooperationsfähigkeit mit Non-Profit-Organisationen steigt. Die Wertschöpfungskette von Porter wird damit zu einer Wertwirkungskette.

Nachhaltige Wertschöpfung durch Kooperation

Der Idealtypus eines Non-Profit-Unternehmens ist das Sozialunternehmen. Sozialunternehmen wollen zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems beitragen und zugleich soziale oder ökologische Veränderungen bewirken. Dafür bieten sich auf den unterschiedlichsten Feldern Kooperationen mit gewerblichen Unternehmen an. Wenn es um die konkrete Ausgestaltung geht, lassen sich drei Stufen unterscheiden:

- Auf einer ersten Stufe vollzieht sich die Kooperation der beiden Partner im Rahmen ihrer traditionellen Wertschöpfung. Dienst-, Sach- oder Geldleistungen sind die „Währung“, etwa wenn ein Möbelunternehmen einem Sozialunternehmen neue Möbel verkauft (Sachleistung gegen Geldleistung). Der Nutzen der Kooperation liegt in der Regel im Tausch von Gütern oder Dienstleistungen und ist insofern komplementär.
- Auf einer zweiten Stufe der Kooperation agiert nur das Sozialunternehmen im Rahmen traditioneller Wertschöpfung, während der gewerbliche Partner diesen Rahmen verlässt. Typische Beispiele sind die bereits erwähnten *Corporate Citizenship*-Maßnahmen, mit denen sich gewerbliche Unternehmen für soziale, kulturelle oder ökologische Zwecke engagieren und das

Sozialunternehmen zum Beispiel mit Spenden oder als Sponsor unterstützen. Auch hier ist der Nutzen in der Regel komplementär: Das finanzielle und ideelle Engagement gewerblicher Unternehmen wird ‚belohnt‘ durch einen öffentlichen Reputationsgewinn und die Stärkung eigener Sozialkompetenz.

- Auf der dritten Stufe der Kooperation werden Wertschöpfungsprozesse nicht nur verstärkt, sondern auch verstetigt. Entscheidend ist dabei, dass wesentliche gesellschaftliche Anspruchsgruppen (*Stakeholder*) des gewerblichen Unternehmens an diesen Prozessen beteiligt sind – und zwar dadurch, dass sie als Folge der Kooperation mit dem Sozialunternehmen von dessen Leistungen profitieren. Damit erwachsen aus der Kooperation positive Auswirkungen auf die Gesellschaft, die ihrerseits auf das gewerbliche Unternehmen *und* das Sozialunternehmen zurückwirken. Der Nutzen ihrer Kooperation wird jetzt symmetrisch, weil sich beide Partner zum beiderseitigen Vorteil von wirkungsbezogenen Zielen leiten lassen. Die Wertschöpfung wird somit Teil einer nachhaltigen Wertwirkungskette.

Organisationen sind bestrebt, sich gemäß ihrer individuellen Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit bestmöglich zu entfalten. Auf diese Weise erlebt die antike Idee der *entelechie* in der Kooperationsökonomie eine Renaissance.

Strukturmerkmale	Profit-Organisationen	Non-Profit-Organisationen
Hauptzweck	Formalziel	Sachziel
Motivation	Dominanz der extrinsischen Motivation	Dominanz der intrinsischen Motivation
Präferenzen	Konstant und egoistisch	Variabel und prosozial
Zielgruppe	Kunden	Mitglieder, Leistungsempfänger, Interessengemeinschaft
Entscheidungsgröße	Marktentwicklung, Kunden- und Konkurrenzverhalten	Mitgliederbeschlüsse, Bedürfnisse Dritter
Produzierte Güter	Private, marktfähige Individualgüter	Kollektiv- und Individualgüter, meritorische Güter
Arbeitskräfte	Hauptamtlich angestellte Mitarbeiter	Haupt-/Ehrenamtliche, Zivildienstleistende, Honorarkräfte
Erfolgskontrolle	Gewinn, Return-On-Invest, Umsatz	Kaum Kennzahlen, Stakeholder Value, Outcome-Konzepte

■ Tab. 1: Strukturmerkmale von Profit- und Non-Profit-Unternehmen (A. Langer und A. Brink 2017, siehe Literaturtipps).

- 1 Aristoteles: Politik, 1252a1-1053a39.
- 2 Vgl. ebd., 1256a1-1257b40.
- 3 M. E. Porter: *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York 1985.
- 4 A. Langer, A. Brink (2017), siehe Literaturtipp. Vgl. grundlegend: E. H. Schein: *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco 1985; in Bezug auf diakonische Unternehmen: B. Hofmann: *Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte*. Berlin 2010 (2. Auflage).
- 5 R. Bachert (Hg.): *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*. München 2006.
- 6 Vgl. Europäische Kommission: *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. Brüssel 2011.
- 7 Vgl. T. Beruchashvili: *Partnerschaften zwischen Non-Profit Organisationen und Unternehmen. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen als Innovationsquelle*. München 2014.
- 8 Vgl. Literaturtipps.