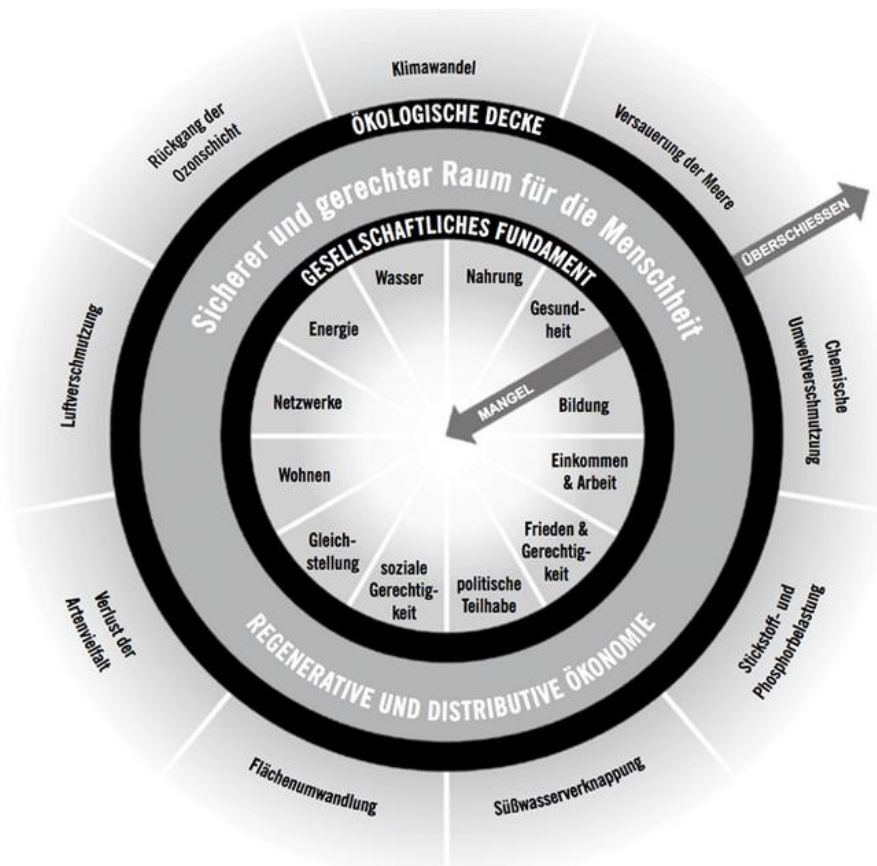


ZÜRCHER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN
DEPARTEMENT LIFE SCIENCES UND FACILITY MANAGEMENT

Die Donut-Ökonomie mit dem Fokus auf der Akteursgruppe Unternehmen



Bachelorarbeit

von

Antonia Galbier

Bachelorstudiengang 2016

Umweltingenieurwesen

09.01.2020

Fachkorrektoren:

Lütolf Patrick, Bratschi Thomas,

Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, IUNR, Grüental, 8820 Wädenswil

Die Donut-Ökonomie mit dem Fokus auf der Akteursgruppe Unternehmen

Bachelorarbeit

Impressum

Titelbild: Donut-Ökonomie von Kate Raworth, Quelle: („Mit einem Donut die Welt retten?“, 2018)

Schlagworte:

Donut-Ökonomie; Donut-Modell; Kate Raworth; Unternehmen; Schweizer Lebensmittelbranche; Gemeinwohlökonomie; Wirtschaftswachstum

Zitiervorschlag:

Galbier, A. (2020). Die Donut-Ökonomie mit dem Fokus auf der Akteursgruppe Unternehmen.

Institut:

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Departement Life Sciences and Facility Management
Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen
Grüentalstrasse 14, Postfach
CH-8820 Wädenswil

Abstract

The doughnut-economics can be viewed as a compass for the 21st century. In the middle of the doughnut are the social values of society which should not be decreased by the economy. The outer circle of the model shows the planetary boundaries, that economy shouldn't further affect. In between those two circles -the doughnut itself- is the save place where a regenerative economy, that is just and reasonable for humanity, should take place. The question is, how do we get into this save space and why aren't we there yet? The latter is answered by the doughnut economy itself, the seven ways of thinking for the 21st century. Many current economic models are based on concepts and circumstances of the 20th century and therefor aren't doing today's challenges justice. The question of how to get into the doughnut is also answered in the doughnut-economy. Also, there is the focus on the player "companies" for their actions can have big impact. Three experts from the Swiss food industry are interviewed, about whether and how the doughnut-model is compatible for business practices. Also, current efforts towards more sustainability in companies and the food industry are shown. By means of a certain instrument, the "Gemeinwohlökonomie", a specific tool is shown, that connects the theory and the application of theory.

Zusammenfassung:

Die Donut-Ökonomie kann gemäss ihrer Verfasserin, Kate Raworth, als Kompass für das 21. Jahrhundert gesehen werden. Im inneren Loch des Donuts liegen die gesellschaftlichen und sozialen Werte der Menschen, welche nicht durch das Wirtschaften reduziert werden dürfen. Der äussere Kreis des Donuts zeigt die planetaren Grenzen auf, welche durch das Wirtschaften nicht weiter in Mitleidenschaft gezogen werden dürfen. Im inneren Raum dieser beiden Ringe, dem Donut soll eine regenerative Wirtschaft, welche für die Menschen gerecht ist, gelebt werden. Die Frage ist nun, wie kommt die Wirtschaft in diesen sicheren Donut-Raum und warum ist sie noch nicht dort. Letzteres wird in der Donut-Ökonomie durch «die sieben Denkansätze für das 21. Jahrhundert» dargelegt. Viele heutige Wirtschaftsmodelle beruhen auf Konzepten und Umständen des 20. Jahrhunderts und werden deshalb den heutigen Herausforderungen nicht gerecht. Die Frage wie die Wirtschaft in den Donut gelangt, wird in der Donut-Ökonomie beschrieben. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Akteursgruppe Unternehmen, da deren Handeln weitreichende Auswirkungen haben kann. Drei Personen aus der Schweizer Lebensmittelbranche werden dazu befragt und es wird gezeigt, wie und ob das Donut-Modell für die Geschäftspraktiken kompatibel ist. Des Weiteren werden die heutigen Bestrebungen zu mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen erläutert. Mit dem Beispiel der Gemeinwohlökonomie wird ein Instrument vorgestellt, das ein theoretisches Modell mit einer konkreten Anwendung verbindet.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	6
2	Methodische Vorgehensweise	7
2.1	Hauptquelle - Kate Raworth: Donut-Ökonomie	7
2.2	Recherchen	7
2.3	Leitfadeninterviews	7
2.3.1	Die Interviewfragen.....	7
2.3.2	Auswahl der Interviewpartner und -partnerinnen.....	8
2.3.3	Durchführung der Interviews.....	8
2.3.4	Auswertung.....	9
3	Wirtschaft im 21. Jahrhundert	10
3.1	Die «grosse Beschleunigung»	11
3.1.1	Planetare Grenzen.....	13
3.1.2	Sustainable Development Goals.....	15
3.2	Die Donut-Ökonomie	17
3.2.1	Sieben Denkansätze für eine Ökonomie des 21. Jahrhunderts.....	18
3.3	Nachhaltigkeit für Unternehmen.....	30
3.3.1	Unternehmen.....	30
3.3.2	Gemeinwohlökonomie	31
3.3.3	Die Unternehmen in der Donut-Ökonomie	32
3.4	Interviews - die Unternehmen	35
3.4.1	Coop.....	35
3.4.2	Emmi	35
3.4.3	Migros.....	35
4	Resultate	37
4.1	Aussagen aus den Interviews	37

4.2	Inspirationen zur Transformation	43
4.2.1	«Wachstumsformen»	43
4.2.2	«Verantwortung wahrnehmen»	44
4.2.3	«Intrinsische Motivation und Selbstverpflichtungen»	45
4.2.4	«Zusammenspiel der beteiligten Akteure»	45
4.2.5	«Schrittweise Vorgehen»	46
4.2.6	«Information und Messbarkeit»	47
5	Diskussion	48
6	Schlussfolgerung	50
7	Quellenverzeichnis.....	51
8	Abbildungsverzeichnis	54
9	Tabellenverzeichnis	55
Anhang	56
Anhang 1	57
Anhang 2	60
Anhang 3	68
Anhang 4	77
Anhang 5	79
Anhang 6	81

1 Einleitung

Der Planet Erde kommt zunehmend und mit weitreichenden Folgen für Mensch und Umwelt an seine Grenzen. Die Beschleunigung des Klimawandels birgt enorme Herausforderungen für das 21. Jahrhundert (Johann Rockström, o. J.). Die Wirtschaft hat und hatte einen grossen Einfluss auf den Klimawandel und die grosse Beschleunigung. Der vorherrschende Wachstumsgedanke wird bereits 1972 vom Club of Rome kritisiert. Seither wurden viele Anstrengungen unternommen, nachhaltiger zu agieren. Diese haben aber bis heute nicht zu einer Veränderung geführt, die den Klimawandel abschwächt oder verlangsamt (Weizsäcker et al., 2019).

Das heutige Wirtschaftssystem baut in vielen Teilen auf Konzepten und Ideologien aus dem 20. Jahrhundert auf, welche den heutigen Herausforderungen nicht mehr gerecht werden (Raworth, 2018). Es müssen neue Wege und Strukturen gefunden werden, damit der Planet für die Menschen weiterhin bewohnbar bleibt. Innerhalb der Wirtschaft gibt es diverse Akteure. Eine Akteursgruppe, die sowohl für die Lösung von Problemen und der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse steht, wie aber auch als Verursacher negativer Umweltauswirkungen gilt, sind die Unternehmen (Heinrichs & Michelsen, 2014).

Die Donut-Ökonomie stellt ein Modell für eine in die Umwelt und die Gesellschaft eingebettete Ökonomie dar. Dieses Modell setzt gewisse Paradigmenwechsel voraus und hinterfragt bestehende wirtschaftliche Strukturen. Das Donut-Modell zeigt auf, wie die Wirtschaft den Menschen und dem Planeten dienen kann (Raworth, 2018). Die Donut-Ökonomie ist ein theoretisches, wirtschaftswissenschaftliches Modell. Es setzt eine Transformation in Richtung mehr Nachhaltigkeit voraus. Kann das Modell in der Praxis umgesetzt werden? Wie sehen Unternehmen dieses Modell? Welche Instrumente werden von Unternehmen verwendet, um die Themen des Modells praktikabel zu machen? In diesem Zusammenhang wird auch die Gemeinwohlökonomie vorgestellt.

Es werden Interviews mit drei Personen aus Unternehmen der schweizerischen Lebensmittelbranche geführt. Ihre Einschätzungen zur Thematik Nachhaltigkeit und auch zu den Möglichkeiten einer Transformation in diesem Markt sollen dabei erfragt werden.

Die Donut-Ökonomie wird im Theorieteil erläutert. Aus der Theorie ergeben sich Fragen für die Interviews. Die Aussagen aus Interviews werden dann thematisch dargestellt. Es wird ausserdem aufgezeigt, was bereits unternommen wird und welche Ansätze und Konzepte den Weg für eine Transformation ebnen könnten.

2 Methodische Vorgehensweise

2.1 Hauptquelle - Kate Raworth: Donut-Ökonomie

Das Buch «Die Donut-Ökonomie - Endlich ein Wirtschaftssystem, das den Planeten nicht zerstört» von Kate Raworth, 2018 in deutscher Sprache im Hanser Verlag erschienen, diente als Hauptquelle für diese Arbeit. Die Originalausgabe des Buches erschien im Jahr 2017 bei Random House Business in englischer Sprache (Raworth, 2017). Kate Raworth hat in Oxford Wirtschaft studiert und dann über viele Jahre bei Oxfam gearbeitet. Für das Donut-Modell hat sie sich mit verschiedenen Akteuren aus der Wirtschaft, Gesellschaft und Politik unterhalten. Heute stellt sie ihr Modell an vielen Orten der Welt vor und lehrt Ökonomie in Cambridge und Oxford. (Raworth, 2018) (*Kate Raworth—Autoren—Hanser Literaturverlage*, o. J.)

2.2 Recherchen

Für die Donut-Ökonomie gibt es zwei zentrale Grundlagen. Diese sind die Nachhaltigkeitsziele der UNO (United Nations Organisation) und die «planetaren Grenzen», als solche definiert von Will Steffen et al. Um diese zu beschreiben wurde die Webseite der UNO verwendet sowie das Paper aus der Zeitschrift *The Anthropocene Review*: «The trajectory of the Anthropocene: The great acceleration» von Will Steffen et al. Des Weiteren wurde das Paper von Johann Rockström «Bounding the Planetary Future: Why we need a great transformation» aus der Publikation *Great Transition Initiative*, ebenfalls aus dem Englischen, verwendet. Auch dieser Artikel spielt als Grundlage der Donut-Ökonomie eine zentrale Rolle. Um die Unternehmen als Akteure der Nachhaltigkeit zu beschreiben wurde das Buch «Nachhaltigkeitswissenschaften» von Heinrichs und Michelsen aus dem Springer Verlag als Quelle verwendet.

2.3 Leitfadeninterviews

2.3.1 Die Interviewfragen

Die Interviewfragen bezogen sich grösstenteils auf die Denkansätze aus dem Buch «Die Donut-Ökonomie». In einem ersten Teil wurden Fragen gestellt, welche auf die Grundlagen, auf denen das Donut-Modell beruht, eingehen. Ausserdem wurden die Grundlagen, auf welchen die Nachhaltigkeitsziele der Unternehmen beruhen, erfragt. Des Weiteren wurde das Thema Wachstum aufgegriffen. Es wurden dann Fragen zu der Rolle der Gesellschaft und der Politik gestellt und schliesslich auch Fragen zur Einschätzung der jeweiligen Expertinnen und Experten zur Möglichkeit einer Transformation in der Schweizer Lebensmittelbranche. Es wurde über Instrumente wie die Gemeinwohlökonomie (siehe Kapitel 3.3.2) gesprochen. Es ging in den Interviews darum, die individuelle

und professionelle Einschätzung einzelner Akteure zu dieser Thematik zu erfahren. In den Interviews wurden allen Interviewpartner und -partnerinnen grundsätzlich die gleichen Fragen gestellt. Das Ziel der Interviews war es, das Donut-Modell aus Sicht der Unternehmen der Schweizer Lebensmittelbranche zu durchleuchten, weshalb standardisierte Fragen interessant waren.

2.3.2 Auswahl der Interviewpartner und -partnerinnen

Die Interviewpartner und -partnerinnen fungierten in diesen Interviews als Expertinnen und Experten, welche eine Perspektive der Unternehmen in der Schweizer Lebensmittelbranche vertraten. Das Ziel war es, Personen in leitenden Funktionen zu befragen, welche sich für Wirtschaft interessieren und sich damit (täglich) konkret befassen. Die Donut-Ökonomie sollte in einen praktischen Zusammenhang gebracht werden.

Eine Expertin ist aus dem Bereich Nachhaltigkeit und Wirtschaftspolitik der Genossenschaft Coop. Ein Experte ist aus der Geschäftsleitung der Genossenschaft Migros Zürich. Sie sprachen vor allem aus der Sicht des Detailhandels. Ein weiterer Experte ist Executive Vice President Schweiz bei Emmi, der die Sicht der Herstellung und Produktion im Lebensmittelbereich Milchprodukte wiedergeben konnte. Die Gespräche bezogen sich auf den schweizerischen Lebensmittelmarkt. Die befragten Personen befassen sich regelmässig mit Themen, wie sie auch in der Donut-Ökonomie vorkommen.

2.3.3 Durchführung der Interviews

Die Interviewfragen wurden vorgängig nicht an die Interviewpartner und -partnerinnen verschickt. Es wurde ihnen eine kurze Einführung in die Donut-Ökonomie per Post oder per E-Mail zugesandt mit einem Begleitschreiben zum Anliegen und zum Rahmen des Interviews.

Die Interviews wurden wie folgt durchgeführt:

22.11.2019 Interview mit Salome Hofer, Leiterin Nachhaltigkeit/ Wirtschaftspolitik, Coop Genossenschaft, telefonisches Interview, 15 Minuten, Zürich

03.12.2019 Interview mit Marc Heim, Executive Vice President Schweiz, Emmi, persönliches Interview, 30 Minuten, Luzern

12.12.2019 Interview mit Jörg Blunschi, Geschäftsleiter Genossenschaft Migros Zürich, persönliches Interview, 60 Minuten Zürich

Alle Interviews wurden jeweils aufgenommen und sind, in obenstehender Reihenfolge, transkribiert in Anhang 1-3 nachzulesen.

2.3.4 Auswertung

Anhand der Interviews sollten Ansichten und Einschätzungen aus der Unternehmensperspektive rund um die Donut-Ökonomie von Expertinnen und Experten abgeholt werden. Das theoretische Modell sollte auf seine Nutzbarkeit für Unternehmen hin untersucht werden. Dabei sollte auch gezeigt werden, ob das Modell selbst oder andere transformative Ansätze bekannt sind und von heutigen Unternehmen als relevant erachtet werden. Dazu wurden thematische Schwerpunkte aus der Donut-Ökonomie verwendet. Zu diesen Punkten wurde eine Zusammenfassung der Aussagen aus den Interviews erstellt.

3 Wirtschaft im 21. Jahrhundert

Die heute in der Schweiz gängige Sicht auf Nachhaltigkeit beruht auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit. Diese sind, wie in Abbildung 1 links zu sehen: Soziales, Ökologie und Wirtschaft. Diese sind zu gleichen Teilen zu gewichten. Eine andere Darstellungsform ist in Abbildung 1 rechts zu sehen. Bei diesem Modell ist die Wirtschaft in die Gesellschaft und diese wiederum in die Umwelt eingebettet (ARE, o. J.).

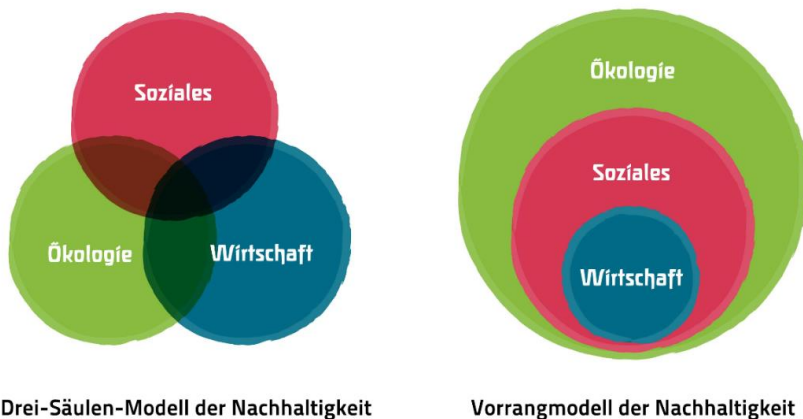


Abbildung 1: Die unterschiedlichen Darstellungen des "Drei-Säulen-Modells", (Drei-Säulen-Modell (Nachhaltigkeit) – Wikipedia, 2019)

In der Donut-Ökonomie, die in dieser Arbeit untersucht wird, wird ebenfalls ein eingebettetes Wirtschaftsbild gezeichnet. Die Darstellung davon ist in Abbildung 2 zu sehen. Die Rolle der Wirtschaft wird im Modell der Donut-Ökonomie umgeschrieben.

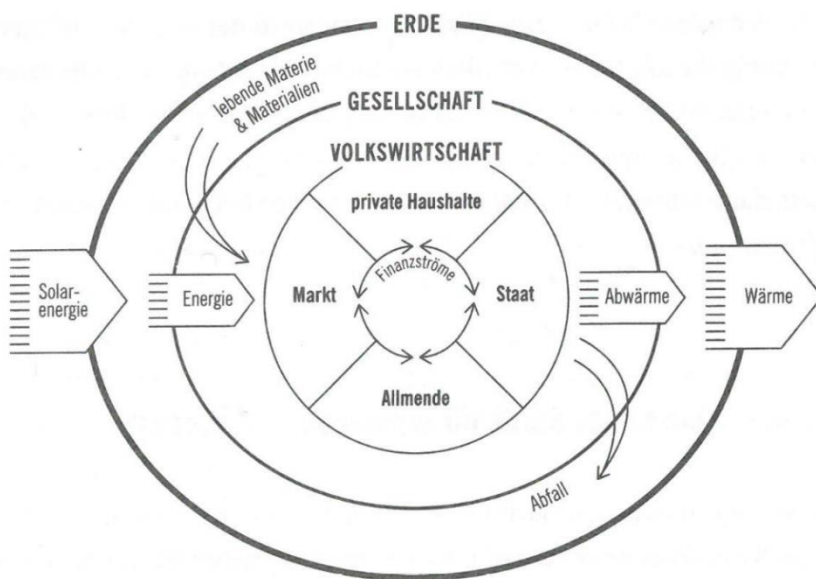


Abbildung 2: Die eingebettete Ökonomie, (Raworth, 2018, S. 92)

In dieser theoretischen Einführung geht es darum, die Grundlagen für das Donut-Modell zu erläutern (Kapitel 3.1), das Modell selbst zu skizzieren (Kapitel 3.2) und dann die Rolle der Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit zu erläutern (Kapitel 3.3). In der Donut-Ökonomie werden diverse Akteure in der Wirtschaftswelt angesprochen. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf dem Akteur Unternehmen.

Im folgenden Kapitel werden die «planetaren Grenzen», sowie die Sustainable Development Goals erläutert, welche eine wichtige Grundlage für die Donut-Ökonomie von Kate Raworth bilden. Diese einerseits wissenschaftlichen und andererseits politischen Erkenntnisse sind global gültig, weshalb sie für die Donut-Ökonomie von Bedeutung sind.

3.1 Die «grosse Beschleunigung»

Die Menschen haben die Umwelt schon immer beeinflusst und verändert. Heute wird von der «grossen Beschleunigung» gesprochen, da die seit Mitte des 20. Jahrhunderts diesbezüglich festgehaltenen Veränderungen, in Umfang und Geschwindigkeit, ein in der Geschichte der Menschheit nie dagewesenes Ausmass annehmen (Will Steffen, Wendy Broadgate, Lisa Deutsch, Owen Gaffney and Cornelia Ludwig, 2016).

Der Begriff «grosse Beschleunigung» wird zuerst im Jahr 2005 an der Dahlem Conference on the history of human-environmental relationship verwendet. Dieser Begriff wird in Bezug zur Umwelt gebraucht und ist an den Begriff «Die grosse Transformation» von Karl Polanyi angelehnt. Es werden sozio-ökonomische Trends und Erdsystem-Indikatoren gemessen (Will Steffen, Wendy Broadgate, Lisa Deutsch, Owen Gaffney and Cornelia Ludwig, 2016).

Die unterschiedlichen planetaren Indikatoren (siehe Abbildung 3) zeigen wichtige und weitreichende Veränderungen in den Erdsystem-Strukturen. Es gäbe auch noch weitere Indikatoren. Es wurden aber jene untersucht, die Langzeit-Trends zeigen und zu denen auch Langzeit-Daten vorhanden sind (Will Steffen, Wendy Broadgate, Lisa Deutsch, Owen Gaffney and Cornelia Ludwig, 2016). Die Parameter der sozialen und physikalischen Trends werden seit 250 Jahren gemessen. Die grösste Veränderung ist über die letzten 50 Jahre zu verzeichnen (Weizsäcker et al., 2019).

Der Begriff der «grossen Beschleunigung» wird in der Abbildung 3 besonders deutlich. Diese zeigt je zwölf Diagramme einer Auswahl an sozio-ökonomischen und erdsystembezogenen Entwicklungstrends.

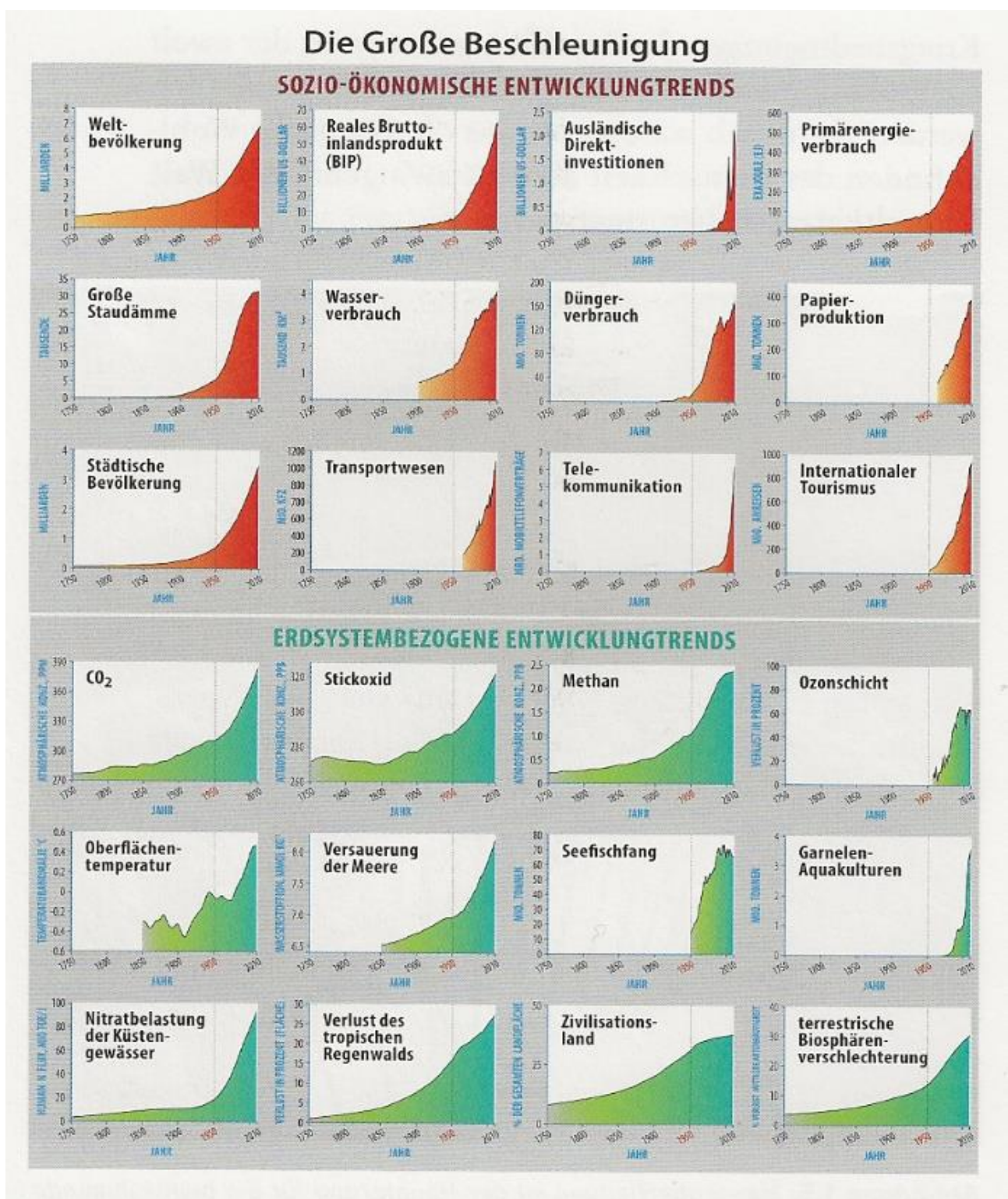


Abbildung 3: Die grosse Beschleunigung, (Weizsäcker et al., 2019)

3.1.1 Planetare Grenzen

Das Konzept der «planetaren Grenzen» zeigt auf wissenschaftlicher Basis, wie das menschliche Handeln seit der industriellen Revolution immer mehr zum Hauptantrieb von globalen Umweltveränderungen wurde. Die neun «planetaren Lebenserhaltungssysteme» in Abbildung 4 stellen die wesentlich zum menschlichen Leben beitragenden Faktoren der Erdsysteme dar. Diese werden quantifiziert und daraus ergibt sich das, mittlerweile anerkannte, Konzept der planetaren Grenzen (Weizsäcker et al., 2019).

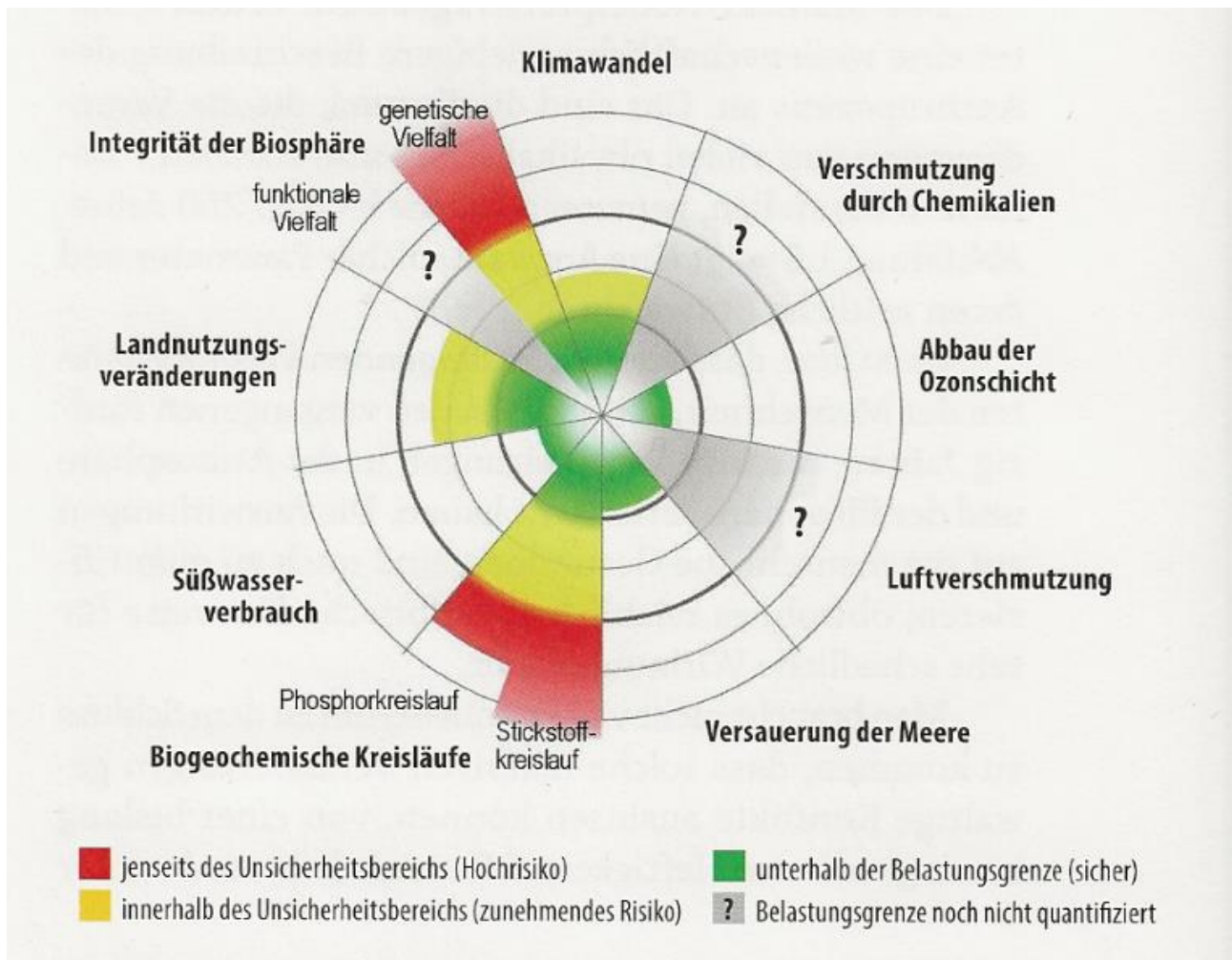


Abbildung 4: Die planetaren Grenzen mit Schätzungen wie sich die Kontrollvariablen von 1950 bis heute verändert haben, (Weizsäcker et al., 2019)

Die Menschheit ist heute mit enormen Risiken konfrontiert, da die Auswirkungen menschlicher Aktivitäten auf die Erde in einer solchen Geschwindigkeit und einer hohen Intensität stattfinden, dass Überschreitungen der Belastungsgrenzen der Erde bevorstehen oder bereits erfolgt sind. Diese Überschreitungen können irreversible Veränderungen der Erdsysteme nach sich ziehen. Die Werte dazu sind in Anhang 5 nachzulesen. Es braucht einen integrierten Ansatz, um die menschliche Entwicklung wieder mehr mit der Umwelt zu verbinden. Die Ökonomie muss als Hilfsmittel zur Errei-

chung sozialer Ziele innerhalb der Erdsystemgrenzen gesehen werden. Es braucht also eine Ökonomie, die innerhalb der planetaren Grenzen funktioniert. Dafür müssen Nationen, Unternehmen, Bürgerinnen und Bürger und Institutionen zusammenarbeiten. Das Holozän ist als einzige Epoche bekannt, die den Menschen ein Leben auf diesem Planeten ermöglicht. Der Ansatz für die planetaren Grenzen beruht auf zwei Fragestellungen: Welche Prozesse und Subsysteme machen den Planeten zu einem Ort, auf dem Menschen existieren können? Und ab welchem Punkt stört der menschliche Druck auf all diese Prozesse und Systeme diese in einer Art, dass sie nicht so weiter existieren? In Abbildung 4 zeigen die grün eingefärbten Bereiche, die Ebenen des sicheren Raumes für die Menschen auf. In diesem können sie existieren und agieren, ohne die Resilienz der Systeme zu zerstören oder anzugreifen (Johann Rockström, o. J.).

Warum braucht es eine grosse Umstellung? Die negativen globalen Umweltveränderungen müssen schnell in eine neue Richtung gelenkt werden. Für die weitere Entwicklung muss der Gedanke des unendlichen Wachstums hinterfragt oder gar abgelegt werden. In fast allen Systemen (wie Energiesystemen, urbane Entwicklung, Lebensmittelsysteme, Materialverbrauch) wird es Transformationen brauchen. Das bedeutet auch institutionelle Veränderungen für die Wirtschaft, die Finanzsysteme und den Welthandel. Das Bruttoinlandprodukt (BIP) wächst heute auf Kosten von natürlichen Ressourcen und Ökosystemen. Das BIP geht mit dem Energieverbrauch einher und ist somit von den «billigen» Ressourcen, vor allem auch fossilen Energien, abhängig. Eine wirtschaftliche Entwicklung, die für die Gesellschaft fördernd ist - nicht ein unbegrenztes Wachstum der Wirtschaft – muss das Ziel sein. Es darf nicht vergessen werden, dass Wachstum ein Weg sein kann, zur Entwicklung und Förderung der Menschen beizutragen, nicht aber das Ziel um seiner selbst willen (Johann Rockström, o. J.).

Eine Entwicklung innerhalb der planetaren Grenzen benötigt eine faire Verteilung, da es sich um endliche, erschöpfliche Ressourcen handelt, die alle Menschen und alle Nationen untereinander teilen müssen. Es gibt verschiedene sogenannte «Kippunkte» (Punkte, die irreversible Veränderungen der Erdsysteme nach sich ziehen), die bereits überschritten sind oder wohl noch überschritten werden. Dies wird in Abbildung 4 in den rot eingefärbten Elementen sichtbar. Die heute gültige ökonomische Logik, welche Wachstum auf Kosten der Umwelt betreibt, funktioniert nicht mehr. Und da man von unermesslichen und unumkehrbaren Kosten auf der planetaren Ebene spricht, sind Konzepte wie «Externalitäten» nicht mehr tragbar (Johann Rockström, o. J.).

Die planetaren Grenzen zeigen die enorme Dringlichkeit zum Handeln auf. Gerade weil sich die Systeme mit nicht exakt voraussehbaren Konsequenzen verändern werden, und somit auch die Auswirkungen nur angenommen werden können, müssen sie im Denken des 21. Jahrhunderts berücksichtigt werden. In der Donut-Ökonomie beschreiben die planetaren Grenzen den äusseren

Kreis des Donuts, die sogenannte «ökologische Decke», welche es nicht zu überschreiten gilt (Raworth, 2018).

3.1.2 Sustainable Development Goals

Im September 2015 hat sich die UNO auf neue globale Entwicklungsziele, die «Sustainable Development Goals» (SDG) geeinigt. Diese wurden über Jahrzehnte von verschiedenen Ländern und der UNO Abteilung für Ökonomie und soziale Angelegenheiten erarbeitet. Sie erweitern die bestehenden Millenniums-Entwicklungsziele. Die 17 Nachhaltigkeitsziele mit 169 Unterzielen sollen bis 2030 umgesetzt werden (*Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development ... Sustainable Development Knowledge Platform*, 2019). Die 17 Nachhaltigkeitsziele werden in Abbildung 5 dargestellt.

Die sogenannte Agenda 2030 soll die folgenden fünf Punkte (People, Planet, Prosperity, Peace und Partnership) berücksichtigen und vorantreiben:

- *Menschen (People)*: Armut und Hunger sollen in all ihren Dimensionen bekämpft werden. Alle Menschen sollen Würde, Gleichheit und eine gesunde Umwelt erfahren.
- *Planet (Planet)*: Die Erde soll vor Degradierung geschützt werden. Der Konsum und die Produktion sollen nachhaltig gestaltet werden. Dem Klimawandel soll entgegengewirkt werden, sodass die Erde auch für kommende Generationen ein Ort zum Leben bleibt.
- *Wohlstand (Prosperity)*: Alle Menschen sollen ein prosperierendes und erfüllendes Leben haben. Ökonomische, gesellschaftliche und technologische Fortschritte sollen im Einklang mit der Natur stattfinden.
- *Frieden (Peace)*: Gesellschaften sollen unterstützt werden, damit sie gerecht, integrativ und ohne Angst vor Gewalt sein können. Ohne Frieden gibt es keine nachhaltige Entwicklung und ohne nachhaltige Entwicklung keinen Frieden.
- *Partnerschaften (Partnerships)*: Damit die Ziele für nachhaltige Entwicklung erreicht werden können, soll vermehrt auf Partnerschaften gebaut werden. Eine globale Solidarität und Partizipation sollen dafür sorgen, dass auch die Ansprüche der Ärmsten und verletzlichsten Menschen erfüllt werden können.

(*Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development ... Sustainable Development Knowledge Platform*, 2019)

Auch die Schweiz ist aufgefordert, die 17 Nachhaltigkeitsziele bis 2030 auf nationaler Ebene umzusetzen. (*17 Ziele für nachhaltige Entwicklung*, 2019)



Abbildung 5: Agenda 2030: Die 17 Nachhaltigkeitsziele, (Die UN-Nachhaltigkeitsziele, o. J.)

Als soziale oder gesellschaftliche Grundlage für die Donut-Ökonomie, stützt sich Kate Raworth auf die von der UNO erarbeiteten SDG, auf Deutsch «Ziele für nachhaltige Entwicklung». Diese Punkte stellen im Modell den inneren Ring, das «gesellschaftliche Fundament», dar. Die 17 Ziele hat sie für ihr Modell (Abbildung 7) auf 12 Punkte zusammengefasst. Kate Raworth verwendet die Nachhaltigkeitsziele der UNO, obgleich sie kritisiert, dass in Bezug auf Wirtschaft immer in «Wachstum» gedacht wird. Das Ziel Nummer 8: «Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum», legt dieses Wachstum sogar als Ziel fest. Sie formuliert den Punkt als «Einkommen und Arbeit» für die Donut-Ökonomie um. Die 12 Aspekte in ihrem Modell repräsentieren die zu schützenden Werte im gesellschaftlichen, sozialen Sinne, welche durch ein Wirtschaftsmodell getragen und gefördert und nicht zerstört werden sollen. (Raworth, 2018)

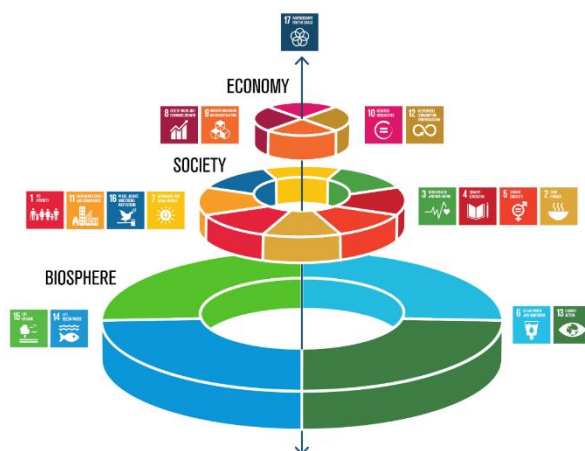


Abbildung 6: Die SDG in der Darstellung von TEEB, (<http://www.teebweb.org/sdgs/>)

Abbildung 6 zeigt eine Darstellung der SDG, wie sie die Organisation «The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB)» gewichtet (TEEB and the Sustainable Development Goals (SDGs), o. J.). Diese Darstellung passt in das Bild einer Ökonomie, wie sie Kate Raworth vorschlägt. Das Fundament ist die Umwelt, in dieser ist die Gesellschaft und darin die Wirtschaft eingebettet.

3.2 Die Donut-Ökonomie

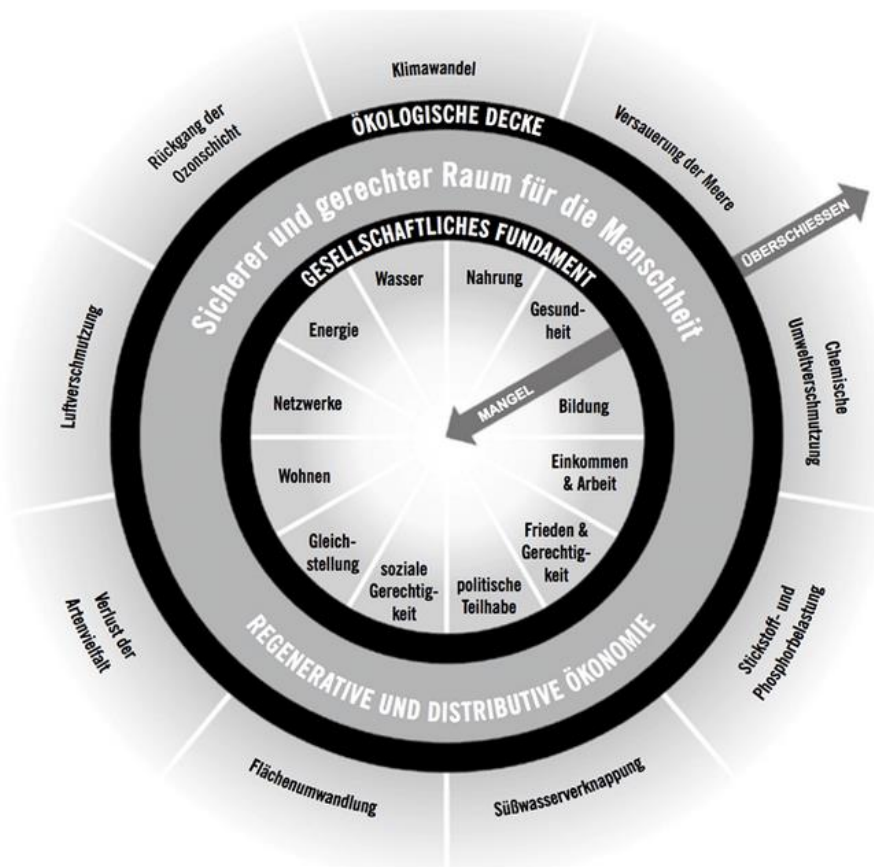


Abbildung 7: Die Donut-Ökonomie, („Mit einem Donut die Welt retten?“, 2018)

Die von Kate Raworth entworfene Donut-Ökonomie soll gemäss ihren eigenen Aussagen als eine Art Kompass für das 21. Jahrhundert gesehen werden. Das Modell will eine Wirtschaft beschreiben, welche sich im sicheren Raum des Donuts abspielt und somit dem Menschen förderlich ist und Sorge zum Planeten trägt. Dieser Raum, indem gewirtschaftet werden soll, ist einerseits auf einer Zusammenfassung der Nachhaltigkeitsziele der UNO gegründet und andererseits von einer Zusammenfassung der planetaren Grenzen umgeben. Zwischen den beiden Ringen soll gewirtschaftet werden, in einem sicheren und gerechten Raum für die Menschheit mit einer regenerativen und distributiven Ökonomie. Die äussere und die innere Grenze sollen dabei nicht überschritten werden, damit es weder auf der äusseren Seite ein Zerstören des Planeten, noch auf der Innenseite eine Schädigung des Menschen gibt.

Zu diesem Modell hat Kate Raworth sieben Denkansätze beschrieben, welche die Wirtschaft in den Donut bringen sollen. Diese werden im Folgenden beschrieben.

3.2.1 Sieben Denkansätze für eine Ökonomie des 21. Jahrhunderts

In ihrem Werk «Die Donut-Ökonomie» stellt Kate Raworth ein Wirtschaftsmodell für das 21. Jahrhundert vor. Dabei nimmt sie immer wieder Bezug auf gängige Wirtschaftsformen und verdeutlicht, dass die meisten Ideen und Ideologien davon im 20. Jahrhundert wurzeln und ihrer Ansicht nach nicht mehr zeitgemäss sind. Damals herrschten andere Voraussetzungen und Herausforderungen vor. Wachstum ist das entscheidende Wort der «veralteten» ökonomischen Denkweise des 20. Jahrhunderts. Gemessen an den heutigen planetaren und sozialen Herausforderungen kann das ihrer Ansicht nach nicht mehr das oberste Ziel sein (Raworth, 2018). Sie zeigt auch auf, wie wichtig für unser Denken Bilder und Modelle sind. In ihrem Werk zitiert sie den Erfinder Buckminster Fuller dazu folgendermassen: «Man wird Dinge niemals verändern, wenn man gegen die existierende Realität ankämpft. Um wirklich etwas zu verändern, muss man ein neues Modell schaffen, welches das alte Modell überflüssig macht.» (Raworth, 2018, S. 12) Alte Bilder sollen durch neue ersetzt werden: so könnte zum Beispiel der Donut als neuer Kompass für das 21. Jahrhundert stehen. Ein Kompass, beziehungsweise ein Wegweiser, weil sie weiter den Statistiker George Box zitiert: «Alle Modelle sind falsch, einige aber sind nützlich.» (Raworth, 2018, S. 33) Sie strukturiert ihre Theorie so, dass sie in sieben Schritten – mit neuen Denkansätzen - an eine anders gedachte Ökonomie heranführt. Erst durch ein Umdenken kann die Gesellschaft in den sicheren Raum des Donuts gelangen (Raworth, 2018).

Erster Denkansatz des 21. Jahrhunderts: Das Ziel verändern

«Vom Bruttoinlandsprodukt zum Donut.»

«Ökonomie» als Begriff wurde ursprünglich als die «Kunst der Haushaltsführung» vom antiken Philosophen Xenophon geprägt (Raworth, 2018). Mit dem Werk «Der Wohlstand der Nationen» von Adam Smith (1776) wird der Begriff dann auf eine staatliche, nationale Ebene ausgeweitet (*Klassische Nationalökonomie – Wikipedia*, o. J.). Für die heutige Zeit, so Kate Raworth, braucht es aber einen global gedachten Ansatz für die Ökonomie. Dazu muss von dem oft als Messgrösse verwendeten und unzulänglichen Bruttoinlandsprodukt (BIP) abgerückt werden. Dieses bezeichnet den Wert aller Güter und Dienstleistungen, die in einem Jahr innerhalb eines Landes erzeugt werden (Raworth, 2018, S. 45). Das Bruttoinlandsprodukt geniesst eine grosse Bedeutung in der heutigen Zeit. Vermutlich deshalb, weil es ein ziemlich guter Indikator ist für die beiden Grössen: bezahlte Arbeitsplätze und das Steueraufkommen. Das BIP vermische aber beispielsweise Wachstum und Entwicklung sowie Kosten und Nutzen. Es wertet jeden Aufwand als «positiv» und unterscheidet nicht zwischen wohlfahrtsverbessernden und wohlfahrtsmindernden Elementen (Weizsäcker et al., 2019).

Für das 21. Jahrhundert soll ein neues Modell verwendet werden. Dabei betont sie, dass auch der Donut kein abgeschlossenes konkretes Handlungsmodell darstellt. Wie sie später noch belegen

wird, gibt es keine einfache klare Lösung für die diversen Herausforderungen, welchen die Welt heute gegenübersteht. Die Bedingungen sind unterschiedlich und die Wechselwirkungen der planetaren Grenzen verlangen ein systemisches Denken und unterschiedliche Lösungsansätze (Raworth, 2018).

Ziel einer zeitgemässen Ökonomie im 21. Jahrhundert sollte primär nicht mehr «Wachstum» sein. Dieses steht noch heute im Vordergrund, wenn das wirtschaftliche, beziehungsweise das gesellschaftliche Wohl eines Landes bewertet werden soll. In der heutigen Zeit werden dafür unterschiedliche Begriffe verwendet, wie «nachhaltiges Wachstum», «grünes Wachstum», «ausgewogenes Wachstum» oder ein «langfristiges Wachstum» (Raworth, 2018, S. 57), welche aber alle immer noch den Wachstumsbegriff enthalten.

Die Frage nach dem Zweck einer Wirtschaft soll neu gestellt und das Ziel des Wirtschaftens neu definiert werden. Kate Raworth sagt, dass der Erfolg einer Transformation vorrangig von fünf Faktoren abhängig ist. Diese werden in Tabelle 1 zusammengefasst. Des Weiteren betont sie jedoch auch: solange nicht auch die Wirtschaft an sich neu gedacht und das ökonomische Denken grundlegend transformiert wird, sei Transformation in Richtung Nachhaltigkeit insgesamt nicht möglich (Raworth, 2018).

Die fünf Faktoren, die den Weg in den Donut mitbeeinflussen	
Bevölkerungswachstum	Umso mehr Menschen auf dem Planeten leben, desto mehr Ressourcen werden benötigt werden.
Distribution	Eine Verteilungsgerechtigkeit ist wichtig, da Ungleichheit dazu führt, dass beidseitig über die Grenzen des Donuts hinausgeschossen wird.
Ansprüche der Menschen	Dabei ist entscheidend, was von den Menschen als notwendig für ein gutes Leben halten. Dies wird vor allem dadurch geprägt, wie und wo die Menschen leben.
Technologie	Bei fortschreitender Urbanisierung wird es entscheidend sein, welche technologischen Entscheidungen getroffen werden.
Regierungsführung	Diese spielt im lokalen, regionalen, nationalen und globalen Rahmen eine Rolle. Auf den administrativen Ebenen sollen effizientere Formen der Regierungsführung entstehen.

Tabelle 1: Fünf kritische Faktoren, eigene Tabelle, übertragen aus: Raworth, 2018, S. 76-79

In diesem Denkansatz geht es also darum, ein passenderes Modell (zum Beispiel den Donut) als Indikator für die Wirtschaft zu pflegen, und vom BIP und dem damit verbundenen Wachstumsgedanken abzulassen. Das Ziel und der Sinn der Wirtschaft müssen neu hinterfragt werden.

Zweiter Denkansatz des 21. Jahrhunderts: Das Gesamtbild erfassen

«Vom eigenständigen Markt zur eingebetteten Ökonomie.»

Anstatt den Markt weiterhin als eigenständig zu betrachten, sollte eine eingebettete Ökonomie gelebt werden (siehe Abbildung 2). Die Ökonomie sollte sowohl der Gesellschaft, als auch der Umwelt dienen (Raworth, 2018).

Dazu stellt Kate Raworth die zentralen Akteure rund um die Ökonomie in ihrer Theorie neu vor und schreibt ihre Rollen darin um. Zuerst stellt sie die bisherige Sicht auf die Akteure, ihren Wert und ihre Rollen dar, wie sie heute gültig sind. Diese haben ihre Wurzeln im 20. Jahrhundert und werden in der untenstehenden Tabelle 2 zusammengefasst:

Ökonomie - neoliberale Geschichte des 20. Jahrhunderts	
Markt	Effizient, daher sollte er freie Hand haben
Unternehmen	Innovativ, daher sollten sie die Führung übernehmen
Finanzwirtschaft	Unfehlbar, daher kann man ihr vertrauen
Handel	Win-win, daher sollte man alle Grenzen öffnen
Staat	Inkompetent, daher sollte er sich nicht einmischen
NICHT AUF DER BÜHNE	
Privater Haushalt	Ist Aufgabe der Frauen
Allmende	Eine Tragödie, daher sollte man sie verkaufen
Gesellschaft	Existiert nicht, daher kann man sie ignorieren
Erde	Unerschöpflich, daher kann man sich nach Herzenslust bedienen
Macht	Irrelevant, also sprechen wir gar nicht erst davon

Tabelle 2: Die Spieler des 20. Jahrhunderts, eigene Tabelle, übertragen aus: Raworth, 2018, S. 88-90

Als nächstes stellt sie nun die Akteure und deren Rollen, wie sie im 21. Jahrhundert verteilt werden sollen, dar. Dabei holt sie auch Akteure auf die Bühne, welche im 20. Jahrhundert keinen Platz hatten. Für eine Ökonomie im 21. Jahrhundert sollen folgende Akteure mit dabei sein und ihre Rolle, wie folgt, einnehmen:

Ökonomie des 21. Jahrhunderts	
Erde	Lebensspendend, daher sollte man ihre Grenzen respektieren
Gesellschaft	Grundlegend, daher sollte man ihre Verbindungen pflegen
Wirtschaft	Vielfältig, daher sollte man all ihre Systeme unterstützen
Privater Haushalt	Das Herzstück, daher sollte man seine Beiträge schätzen
Markt	Machtvoll, daher sollte man ihn klug einbinden
Allmende	Kreativ, daher sollte man ihr Potential entfesseln
Staat	Entscheidend, daher sollte man ihn zur Verantwortung ziehen
Finanzwirtschaft	Dienstbar, daher sollte man dafür sorgen, dass sie der Gesellschaft tatsächlich dient
Unternehmen	Innovativ, daher sollte man ihnen eine Aufgabe geben
Handel	Zweischneidig, daher sollte man dafür sorgen, dass er fair bleibt
Macht	Einflussreich und allgegenwärtig, daher sollte man ihren Missbrauch stoppen

Tabelle 3: Die Spieler des 21. Jahrhunderts, eigene Tabelle, übertragen aus: Raworth, 2018, S. 92-93

In diesem Denkansatz geht es also darum, die Wirtschaft als System innerhalb des Systems Umwelt und Gesellschaft zu erfassen. Die Rollen der Akteure müssen neu überdacht und neu geschrieben werden.

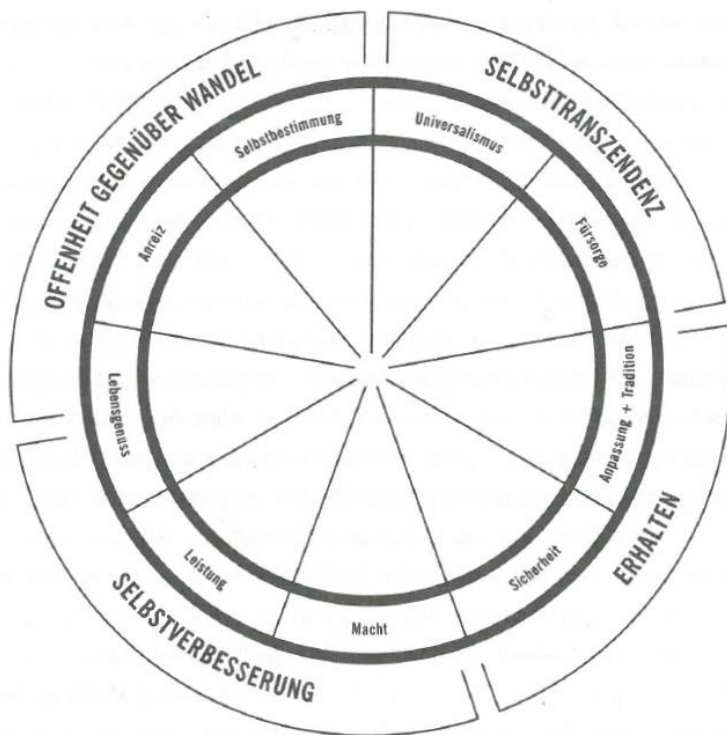
Dritter Denkansatz des 21. Jahrhunderts: Die menschliche Natur pflegen und fördern

«Vom rationalen homo oeconomicus zum sozialanpassungsfähigen Menschen.»

Das für die Ökonomie prägende Bild des Menschen ist das des «homo oeconomicus» (Raworth, 2018). Das Gabler-Wirtschaftslexikon definiert diesen wie folgt: «Hauptmerkmal des Homo oeconomicus ist seine Fähigkeit zu uneingeschränktem rationalem Verhalten. Handlungsbestimmend ist das Streben nach Nutzenmaximierung, das für Konsumenten, oder Gewinnmaximierung, das für Produzenten angenommen wird.» (*Homo oeconomicus • Definition | Gabler Wirtschaftslexikon*, o. J.) Kate Raworth hält dieses vorherrschende Bild für unzulänglich und unvollständig. Kein Mensch auf der Welt funktioniert genau nach diesem Modell. In ihrem Buch zitiert sie den Ökonomen Robert Frank, der sagt, dass Vorstellungen über die menschliche Natur dazu beitragen, diese zu formen (Raworth, 2018, S. 123). Deshalb ist es von grosser Bedeutung, wie das Bild des Menschen gezeichnet wird. Mit dem Bild des homo oeconomicus geht auch die Annahme einher, dass das Verhalten der Menschen im wirtschaftlichen Zusammenhang am stärksten durch Preise beeinflusst werden kann (Raworth, 2018).

Ein Bild der Werthaltungen der Menschen zeichnet der Sozialpsychologe Schalom Schwartz (siehe Abbildung 8). Zu diesem Bild sagt Kate Raworth, dass es ebenfalls nicht auf die gesamte Bevölkerung der Erde 1:1 übertragbar ist, dass es die Mehrheit der Menschen aber doch differenzierter und adäquater beschreibt als das Modell des homo oeconomicus aus dem 19. Jahrhundert. Es soll deshalb im Folgenden kurz erläutert werden: Für das Modell wurden seit den 1980er Jahren aus 80 Ländern Menschen unterschiedlicher sozialer Herkunft und Alters untersucht. Dabei wurden zehn grundlegende Werte-Komplexe erkannt, welche bei allen Personen eine Rolle spielten, von denen aber die einzelnen Komponenten in unterschiedlichem Mass ausgeprägt waren. Es handelt sich um Werte, die bei den Menschen aktiviert werden können. Es hat sich gezeigt, dass die relative Bedeutung dieser Werte sich innerhalb der Lebenszeit ändert, dass sie aber sogar auch von Tag zu Tag variieren können (Raworth, 2018).

Es konnte ebenfalls ein wechselseitiger Bezug und vor allem eine Veränderlichkeit der Werte beobachtet werden. Wenn ein Wert aktiviert wird, geht der gegenüberliegende stattdessen eher etwas zurück. Aus diesem Modell ergeben sich nun vielfältige Anregungen dafür, wie die menschliche Kultur gefördert und gepflegt werden kann, sagt Kate Raworth (Raworth, 2018). In der Abbildung 8 sind die Werte innerhalb der vier Oberbegriffe abgebildet.



Im Hinblick auf eine Verwendung des obigen Modells erwähnt Kate Raworth, dass Anreizsysteme wie beispielsweise Geldzahlungen zu kurz greifen, da sie vorhandene intrinsische Motivationen, wie Werte und Einstellungen durch extrinsische ersetzen. In gewissen Fällen können sie kurzfristig von Nutzen sein. Doch Kate Raworth glaubt, dass man sich für eine langfristige Transformation eher fragen sollte, wie man bereits aktive Werte, Normen und Netzwerke fördern und pflegen kann, um den Menschen zu einem nachhaltigeren Handeln zu verhelfen (Raworth, 2018).

Abbildung 8: Der "Werte-Komplex" von Shalom Schwartz, (Raworth, 2018, S. 134)

Kate Raworth skizziert dazu ein neues Menschenbild, welches in einem Buch aus dem Fischer Verlag publiziert wurde (Abbildung 9) (Extinction Rebellion et al., 2019). In diesem Bild steht das «Wir» im Vordergrund.

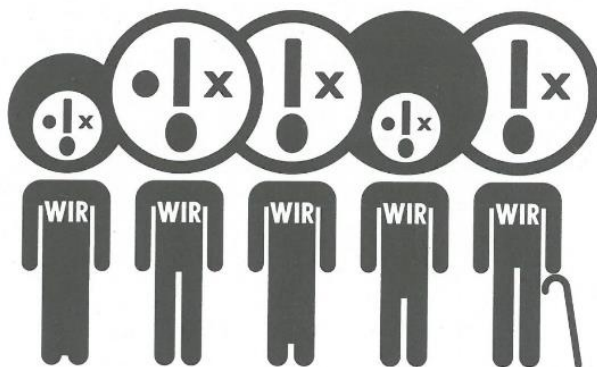


Abbildung 9: Ein vielseitigeres Menschenbild, (Extinction Rebellion et al., 2019, S.201)

Demgegenüber steht das gängige, in der Wirtschaft vorherrschende Bild des homo oeconomicus (Abbildung 10).



Abbildung 10: Ein Bild des homo oeconomicus, (Raworth, 2018, S. 119)

In diesem Denkansatz geht es also darum, von dem Bild des homo oeconomicus zu einem vielseitigeren Bild des Menschen, welches seine Natur besser widerspiegelt, zu kommen.

Vierter Denkansatz des 21. Jahrhunderts: Systemisches Denken lernen

«Vom mechanischen Gleichgewicht zu einer dynamischen Komplexität.»

Um die Wirtschaftslehre als Wissenschaft zu etablieren, glaubte man, sie an die damals bereits geachteten Wissenschaften wie Mathematik oder Physik anlehnen zu müssen. Ein britischer Ökonom, William Stanley Jevons sagte in den 1970er Jahren, die Wirtschaft weise eine grosse Ähnlichkeit zu der statistischen Mechanik auf (Raworth, 2018 S. 161). Die Ökonomie wurde also fortan als stabiles, mechanisches System beschrieben. Die wichtigen Kurven und Diagramme stellten lineare Zusammenhänge dar, welche nicht das ganze System erfassen konnten (Raworth, 2018).

Im heutigen Wirtschaftsverständnis, so Kate Raworth, soll es von dieser vermeintlich linearen Mechanik zu einer komplexen Dynamik übergehen, welche die Realität besser abbildet. Im Zusammenhang mit dem dritten Denkansatz kann man auch sagen: statt eines simplen Menschenbilds und einer linearen Mechanik soll man nun ein komplexes Menschenbild und eine komplexe Dynamik anerkennen (Raworth, 2018).

In der menschlichen Evolution lernte das Gehirn, sich mit dem Unmittelbaren, Kurzfristigen zu befassen. Es rechnete mit langsamem und linearem Wandel. Die heutige Welt ist aber geprägt durch ihre Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA). Dies vor allem auch in Bezug auf den fortschreitenden Klimawandel. Eine solche Welt verlangt ein systemisches Denken, welches komplexe Zusammenhänge erkennt und einbezieht. Verschiedene ökonomische Strömungen befassen sich bereits mit Systemdenken, wie beispielsweise die Komplexitätstheorie, die Evoluti-

onsökonomie und die Netzwerktheorie. Für die meisten gängigen Lehrmittel der Wirtschaftswissenschaft gehört systemisches und vernetztes Denken jedoch noch nicht zum Inhalt, konstatiert Kate Raworth (Raworth, 2018).

Das Ziel des systemischen Denkens, wie Kate Raworth die Umweltwissenschaftlerin Donella Meadows heranzieht, ist es, «Hebelpunkte» zu finden in den komplexen Systemen, also jene Orte, bei denen bereits geringe Veränderungen zu grossen und weitreichenden Änderungen am Ganzen führen können. Die Wirtschaft soll nach Kate Raworth im 21. Jahrhundert nicht mehr als Maschine gedacht werden, sondern eher als Organismus. (Raworth, 2018).

In diesem Denkansatz geht es also darum, die Wirtschaft mehr an der Biologie zu orientieren, sie als komplexes System mit Wechselwirkungen zu betrachten, anstatt als lineare physikalische Grösse.

Fünfter Denkansatz des 21. Jahrhunderts: Auf Verteilungsgerechtigkeit zielen

«Statt «Wachstum wird für Ausgleich sorgen» von vorneherein Verteilungsgerechtigkeit anstreben.»

Die allgemeine Auffassung der Ökonomen des 20. Jahrhunderts war, dass Länder und Nationen erst die «Schmerzen» der sozialen Ungleichheit aushalten müssten, bevor die Entwicklung in die Richtung einer reicheren und gerechteren Gesellschaft gehen könne. Diese Ansicht hat sich nicht als global und pauschal gültig erwiesen. Vielmehr zeigen Studien, dass im Zusammenhang mit Wirtschaftswachstum und Ungleichheit diverse Szenarien möglich sind. Kate Raworth sagt dazu: «Zunehmende Ungleichheit ist keine notwendige Phase in der Entwicklung einer Nation, sondern eine bewusste politische Entscheidung.» (Raworth, 2018, S. 199) Nach den Autoren Wilkinson und Pickett beeinträchtigt Ungleichheit die ganze Gesellschaft. Gesellschaften mit mehr Gleichheit - dabei spielt es keine Rolle, ob sie reich oder arm sind - erweisen sich als gesünder und glücklicher, als die Anderen (Raworth, 2018, S. 209). Bisher werden, unter anderem durch Lobbytätigkeiten von Unternehmen bis hin zur Wahlkampffinanzierung, eher die Interessen der wohlhabenden Menschen vertreten. Das Motto «Erfolg den Erfolgreichen» setzt sich durch (Raworth, 2018).

Im 20. Jahrhundert sind unterschiedliche Massnahmen ergriffen worden, um die soziale Ungleichheit zu verringern. Dies sind beispielsweise die progressive Einkommenssteuer, Schutzmassnahmen auf dem Arbeitsmarkt (zum Beispiel Mindestlöhne) oder auch die öffentlichen Dienstleistungen wie Krankenversicherungen, Bildung oder der soziale Wohnungsbau. Diese Errungenschaften haben sich bewährt und sind auch weiter zu pflegen, sagt Kate Raworth (Raworth, 2018).

Allerdings sieht sie eine grosse Herausforderung in dem Umstand, dass zwischen Einkommen und Besitz, beziehungsweise Reichtum unterschieden werden muss. Erst wenn sich beispielsweise auch Landbesitzverhältnisse ändern (ihrer Meinung nach am besten in Form einer Allmende und nicht zwingend an den Staat übergehend), kann den Wurzeln der Ungleichheit auf den Grund gegangen

werden. Die oben genannten Ansätze um die Ungleichheit zu verringern, wurden mit dem aufkommenden Neoliberalismus in den 1980er Jahren eher wieder geschwächt (Raworth, 2018).

Kate Raworth möchte ein neues Bild zeichnen, damit Verteilungsgerechtigkeit von vornherein angestrebt werden kann. Dazu rät sie, sich an den natürlich florierenden Netzwerken der Natur zu orientieren. Zwei zentrale Begriffe schaffen in diesen Systemen Erfolg. Es handelt sich dabei um Diversität und Distribution (Raworth, 2018).

Sie ist der Meinung, dass Gemeinschaften Ressourcen und Land besser verwalten als vergleichbare staatliche Einrichtungen oder die Märkte. Deshalb plädiert sie in der Donut-Ökonomie dafür, Grund und Boden nicht im Privatbesitz zu lassen, sondern in gemeinschaftliches Eigentum umzuwandeln. Märkte sollen zur Verringerung von Ungleichheit den Staat und die Allmende unterstützen und nicht (wie bislang) ersetzen (Raworth, 2018).

Um aus der Ungleichheit rauszukommen, müssten staatliche Reformen vorgenommen werden, vermehrt «grassroots»-Bewegungen gefördert und mehr auf Open Source gesetzt werden. Bei Open Source handelt es sich um kostenlos im Internet zur Verfügung gestellte Informationen, beispielsweise von Bauplänen gewisser Produkte oder Maschinen. Eine globale digitale Plattform zum Beispiel könnte ermöglichen, freie Open Source Technologien zu entwickeln und zu verbreiten. Ein Zugang zur globalen Wissensallmende stellt Kate Raworth als entscheidende Möglichkeit dar, den Reichtum gerechter zu verteilen (Raworth, 2018).

In diesem Denkansatz geht es also darum, die Ungleichheit als insgesamt wohlfahrtsverringern oder gar vernichtenden Umstand anzuerkennen, den es zu beheben gilt.

Sechster Denkansatz des 21. Jahrhunderts: Auf Regeneration zielen

«Statt «Wachstum wird Umweltverschmutzung beseitigen» von vornherein regenerativ ausrichten.»

Auch in dieser Hinsicht gilt die verbreitete Meinung, dass es bevor es besser wird, zuerst schlechter werden muss. Sobald sich das Pro-Kopf Einkommen über eine bestimmte Zeit lang erhöhen kann, wird die Umweltverschmutzung zurückgehen, beispielsweise aufgrund neuer Technologien. Allerdings hat der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft gezeigt, dass dem nicht zwingend so ist. Vielmehr wurde die Umweltverschmutzung ins Ausland verschoben. In einer Vielzahl von Ländern (besonders auch in Ärmern) hat sich erwiesen, dass die Umweltqualität höher ist, wenn es weniger Einkommensunterschiede gibt, wenn die Menschen Lesen und Schreiben können und wenn die politischen und bürgerlichen Rechte besser geschützt sind. Daraus folgert Kate Raworth, dass es demnach in der Macht der Menschen liegt, beispielsweise Luft- und Wasserqualität zu erhöhen, und nicht am Wirtschaftswachstum. Erst der Druck, welcher Bürgerinnen und Bürger auf Regierungen und Unternehmen ausüben (können), zwingt die Industrie dazu, auf saubere

Technologien umzusteuern und nicht etwa ein Anstieg der Einkommen (Raworth, 2018). Kate Raworth sagt dazu: «Die ökologische Degradierung ist kein Luxusproblem, das Länder zurückstellen können, bis sie wohlhabend genug sind, um ihm ihre Aufmerksamkeit zu widmen.» (Raworth, 2018, S. 250)

Es wird bereits versucht sogenannte «negative externe Effekte» zu internalisieren. «Externalitäten» werden in der Volkswirtschaft folgendermassen definiert: «Externe Effekte (Externalitäten) sind Kosten und Nutzen, die in der Produktion oder beim Konsum entstehen, jedoch nicht beim Verursacher anfallen, sondern bei Aussenstehenden. Sie wirken am Markt vorbei und sind deshalb nicht in den Marktpreisen berücksichtigt.» (*Externalitäten—VWL-online*, o. J.) Dazu zählt man heute vor allem auch Umweltauswirkungen, die Unternehmen verursachen. «Internalisierungsversuche» geschehen beispielsweise durch marktbezogene Instrumente, wie eine Obergrenze der Verschmutzung anzusetzen oder die Verschmutzung zu «bepreisen», oder indem, dass Eigentumsrechte mit Quoten vergeben werden, oder durch das Erheben von Steuern für die «sozialen Kosten» der Verschmutzung. Diese Massnahmen können signifikante Wirkungen erzielen. Es bleibt aber die Frage, ob sie die Probleme tatsächlich lösen können. Eine weitaus grössere Hebelwirkung verspricht sich Kate Raworth bei einer Veränderung der Paradigmen, aus denen die Ziele des Systems erwachsen. Es soll von einer degenerativen, linearen Ökonomie zur regenerativen Wirtschaft gehen. Von der Raupen- zur Schmetterlings-Wirtschaft, wie in Abbildung 11 gezeigt wird (Raworth, 2018).

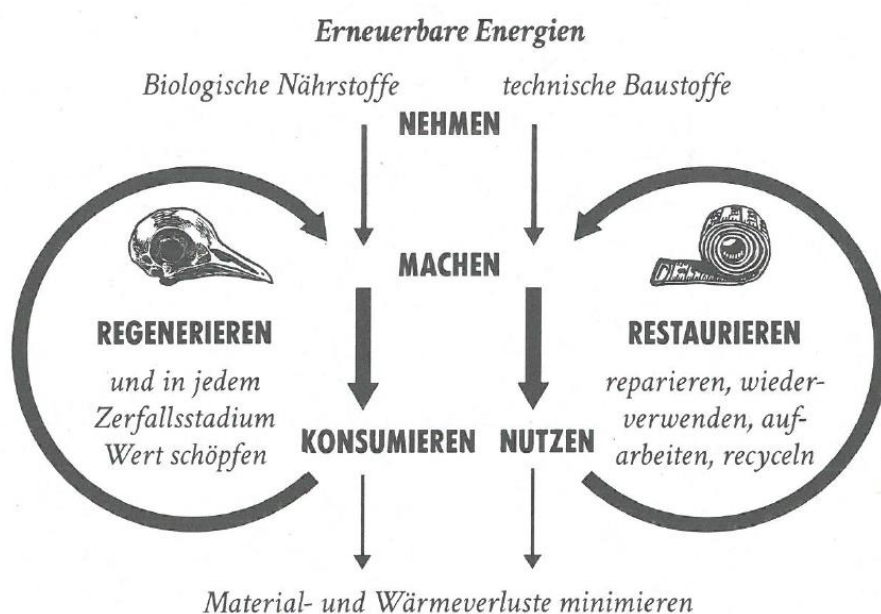


Abbildung 11: Ein Modell für eine regenerative Wirtschaft (der Schmetterling), (Extinction Rebellion et al., 2019, S. 196)

Entscheidend für die Frage, ob ein Unternehmen regenerativ wirtschaften kann, ist auch, wie es finanziert ist. Lösungen dazu zu finden, ist eine der grossen Aufgaben für Ökonominnen und Ökonomen des 21. Jahrhunderts. Es müssen wirtschaftliche und institutionelle Modelle entwickelt werden, welche für Unternehmen und das Finanzwesen, für die Allmend und den Staat, das Potential der Kreislaufwirtschaft (die regenerative Ausrichtung) zum Tragen bringen können. Für einen regenerativen Ansatz in der Industrie muss dieses Ziel auch gesamtwirtschaftlich getragen werden. Auch hier wird wieder das Thema einer Wissensallmend aufgegriffen, wonach das gesamte Potential der Kreislaufwirtschaft unternehmensübergreifend ausgeschöpft werden könnte (Raworth, 2018).

Zum Paradigmenwechsel gehört auch, die Umweltauswirkungen neu zu messen. Bislang sind die meisten Messinstrumente auf die Schadensbegrenzung angesetzt. Kate Raworth plädiert dafür, noch weiterzugehen und diese ins Positive zu wandeln (siehe Kapitel 3.3.3). Es soll nicht mehr darum gehen, welches Unternehmen am wenigsten Schaden anrichtet, sondern welche Unternehmen einen positiven Einfluss auf Menschen und die Umwelt haben (Raworth, 2018).

Möglichkeiten zu einer Transformation sieht sie in folgenden Ansätzen: Modularität (wobei die Produkte aus einzelnen ersetzbaren Teilen bestehen), offengelegte Standards (dass Komponenten in einheitlichen Grössen und Formen gestaltet sind), Quellenoffenheit (eine vollständige und allgemein zugängliche Informationsgrundlage zu den Zusammensetzungen der Materialien) und offene Daten (Lagerorte und die Verfügbarkeit der Materialien sollen dokumentiert werden) (Raworth, 2018).

In diesem Denkansatz geht es also darum, eine regenerative Wirtschaft zu betreiben, welche langlebige und der Umwelt zuträgliche Produkte und Dienstleistungen hervorbringt.

Siebter Denkansatz des 21. Jahrhunderts: Eine agnostische Haltung zum Wachstum einnehmen

«Von der Abhängigkeit vom Wachstum zu einer agnostischen Haltung gegenüber Wachstum.»

Kate Raworth versteht in diesem Zusammenhang unter dem Begriff «agnostisch», dass die Wirtschaftsordnung das menschliche Wohlergehen fördert, unabhängig davon, ob das BIP wächst, fällt oder konstant ist (Raworth, 2018, S. 295). Es müssen also finanzielle, politische und soziale Strukturen so verändert oder verstärkt werden, dass sie auf dieses Wohlergehen zielen und Wirtschaftswachstum nicht mehr erwartet wird, beziehungsweise man sogar abhängig von diesem ist. Heute sind die gesellschaftlichen Institutionen wie der Staat, die Unternehmen und das Finanzwesen strukturell darauf ausgerichtet, mit einem Wachstum des monetären Einkommens zu rechnen. Es gibt, nach Kate Raworth, ganze Wirtschaftssektoren, welche neu ausgerichtet und umgebaut werden. Zum Beispiel müssten die nichterneuerbare Ressourcen fördernden Industrien stark eingedämmt werden (Raworth, 2018).

Den Begriff des «grünen Wachstum» sieht sie kritisch, da darin immer noch das Wachstum dominiert. Es gibt unterschiedliche Ansätze vom «ewigen» Wachstum wegzukommen, wozu beispielsweise die «Share Economy» gehört. Dabei soll von einer Kultur des Eigentums zu einer Kultur des Zugangs gewechselt werden. Beispiele dafür, wären, Autos zu teilen oder zu mieten. Oder die Idee von «Schrumpfgeld», das heisst Geld, das an Wert verliert je länger es nur «gehortet» und nicht investiert wird (Raworth, 2018).

«Wir haben eine Wirtschaft, die wachsen muss, unabhängig davon, ob dies unser Wohlergehen fördert oder nicht. Wir brauchen eine neue Wirtschaft, die unser Wohlergehen fördert, unabhängig davon, ob sie wächst oder nicht.» (Raworth, 2018, S. 322)

In diesem Denkansatz geht es also darum, den hartnäckigen Grundsatz, dass Wachstum alles entscheidend und absolut notwendig für die Wirtschaft ist, zurück zu lassen und «Wachstum um jeden Preis» zu vermeiden.

3.3 Nachhaltigkeit für Unternehmen

In diesem Kapitel wird die Akteursgruppe Unternehmen vorgestellt. Als erstes wird das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen genauer betrachtet und die Relevanz von Unternehmen bezüglich Umweltauswirkungen geklärt. In einem weiteren Kapitel folgt eine Einführung in die Gemeinwohlökonomie, welche ein praktisches Instrument für Unternehmen ist, ihre Nachhaltigkeit zu bewerten. Als Drittes folgt ein Kapitel, welches die Rolle von Unternehmen innerhalb der Donut-Ökonomie beschreibt.

3.3.1 Unternehmen

«Unternehmen sind sowohl bedeutende Ausgangspunkte von Nachhaltigkeitsproblemen als auch zentrale Akteure zu ihrer Lösung. Ohne unternehmerische Nachhaltigkeit ist eine nachhaltige Entwicklung nicht möglich.» (Heinrichs & Michelsen, 2014, S. 322)

Unternehmen sollen auf zwei Ebenen nachhaltig sein: nachhaltig intern, damit sie weiter existieren, und nachhaltig extern, damit sie die Umwelt und die Menschen nicht schädigen, sondern fördern (Heinrichs & Michelsen, 2014).

Unternehmen können als «Wertschöpfungsagenten» für die Gesellschaft angesehen werden. Sie vereinen unterschiedliche Akteursgruppen um Bedürfnisse zu befriedigen und Probleme zu lösen. Sie schöpfen und produzieren auf kreative Weise Gegenstände oder Dienstleistungen. Sie generieren auf unterschiedlichen Ebenen Werte für ihre Stakeholder. «Unternehmen lösen Probleme, indem sie die Kooperation ganz unterschiedlicher Akteure organisieren.» (Heinrichs & Michelsen, 2014, S. 323) Dies sind neben der Gesellschaft, den Konsumentinnen und Konsumenten auch Mitarbeitende oder Lieferanten. Viele komplexe Problemlösungen oder Bedürfnisbefriedigungen werden erst durch die Organisationsform Unternehmen möglich (Heinrichs & Michelsen, 2014).

Wie bereits erwähnt sind Unternehmen durch ihr Agieren aber auch Quellen von Nachhaltigkeitsproblemen. Ihre Aufgabe besteht also nebst der Erzeugung von Wertschöpfung vor allem auch darin, die damit einhergehende Schadschöpfung möglichst gering zu halten (Heinrichs & Michelsen, 2014).

Die Schadschöpfung ist dem Umstand geschuldet, dass bei vielen wirtschaftlichen Aktivitäten, die Menschen, die unmittelbar beteiligt sind, nicht deckungsgleich sind mit den mittelbar beteiligten Menschen. Den direktbeteiligten Gruppen, welche als freiwillige Kooperationspartner dabei sind, und sich von der Zusammenarbeit positive Folgen versprechen, stehen jene Menschen gegenüber, welche unfreiwillig die negativen Auswirkungen erfahren. Bei den Auswirkungen der Umweltbelastungen ist das deutlich zu sehen, da mit beinahe jeder wirtschaftlichen Tätigkeit ein Ressourcenverbrauch, Stoff-Flüsse und Schadstoffemissionen einhergehen. Diese negativen Folgen, welche bei

Dritten, also indirekten Stakeholdern anfallen, werden als «Externalitäten» bezeichnet. Die Schadschöpfung kann somit als Ausdruck von Wertschöpfung auf Kosten unfreiwilliger Dritter und «ungleichgewichtiger» Stakeholder gesehen werden. Im Extremfall kann solche Schadschöpfung die künftige Ressourcenbasis des Unternehmens selbst eliminieren. Als Beispiel kann das Problem der Überfischung angebracht werden, wo Fischereiunternehmen ihre eigene Geschäftsgrundlage bedrohen. Für Unternehmen oder die unternehmerische Nachhaltigkeit kann also die Wertschöpfungserzeugung für die direkten Stakeholder einerseits und die Verminderung von Schadschöpfung andererseits ein elementarer Zielkonflikt darstellen. Unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement stellen sich heute also zwei unterschiedlichen Herausforderungen: Steigerung der Wertschöpfung und Minderung der Schadschöpfung (Heinrichs & Michelsen, 2014).

3.3.2 Gemeinwohlökonomie

In diesem Kapitel soll ein Instrument für mehr messbare Nachhaltigkeit in Unternehmen genauer untersucht werden: die Gemeinwohlökonomie (GWÖ). Die Gemeinwohlökonomie wurde deshalb ausgewählt, weil sie in ihrer Vision und Zielsetzung in die Donut-Ökonomie hineinpasst. Auf der Homepage der Gemeinwohlökonomie wird das Buch von Kate Raworth als «ideale Ergänzung zum Buch «Gemeinwohl-Ökonomie» von Christian Felber und dem Gedankengut der GWÖ-Bewegung» (*Buch Donut-Ökonomie*, o. J.) angegeben. Ausserdem wird die Bewegung bereits durch über 2000 Unternehmen unterstützt und circa 500 davon sind Mitglieder und haben bereits eine Gemeinwohlbilanz erstellt (*Die Bewegung*, o. J.).

Die Vision der Gemeinwohlökonomie setzt auf innovative Lösungen von Unternehmen für das Gemeinwohl: es soll allen Menschen ein würdevolles Dasein ermöglicht werden, Vertrauen und Wertschätzung werden gelebt und überschaubare Strukturen und gesicherte Grundrechte prägen die Gesellschaft. Die Wirtschaft selbst wird wie folgt angesehen: «Die Wirtschaft dient dem Gemeinwohl und nicht mehr der Geldvermehrung um ihrer selbst willen. Ungleichheiten bei Einkommen, Vermögen und Macht halten sich in massvollen Grenzen. Der Umweltverbrauch bleibt innerhalb der Regenerationsfähigkeit natürlicher Ökosysteme und der planetaren Grenzen. Gegenwärtige und zukünftige Generationen genießen gleiche Lebenschancen.» (*Die Vision der GWÖ*, o. J.)

Um aufzuzeigen welche Beiträge zur Nachhaltigkeit einzelne Unternehmen leisten und um sie nicht ausschliesslich am «Gewinn» zu messen, können Unternehmen beispielsweise eine Gemeinwohlbilanz erstellen. Dazu wird ein Gemeinwohl-Bericht erstellt. Dieser beruht auf der Wertematrix in Abbildung 12. Als nächstes wird der Bericht extern geprüft und kann dann veröffentlicht werden (*Gemeinwohl-Bilanz*, o. J.).

Der Zusammenhang zwischen der GWÖ und der Donut-Ökonomie besteht darin, dass beide auf einem ausgeprägt gemeinschaftlich orientierten Konzept beruhen. Bei beiden Konzepten wird auch

der gängige Wachstumsbegriff in neue Zusammenhänge gebracht und grundsätzlich in Frage gestellt.

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 & FINANZ-PARTNER*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 12: Gemeinwohl-Matrix 5.0, (Gemeinwohl-Bilanz, o. J.)

3.3.3 Die Unternehmen in der Donut-Ökonomie

Oft besteht die bisherige industrielle Aktivität darin, zu nehmen, zu machen, zu benutzen und dann wegzuerwerfen. Dieses Konzept ist grundsätzlich degenerativ und steht im Gegensatz zum Bild des Schmetterlings in Abbildung 11.

Potentiell schädliche Auswirkungen werden in der Wirtschaftstheorie als negative Externalitäten bezeichnet und sollen internalisiert werden. Dazu werden verschiedene Praktiken verfolgt. Es gibt Steuern, Quoten oder Preisstaffelungen, um Auswirkungen zu mindern. Bei Letzteren wird sichergestellt, dass die Nutzerinnen und Nutzer umso mehr zahlen, je mehr sie verbrauchen, dass also der Preis für ein Gut (zum Beispiel Wasser) nach der Deckung der Grundbedürfnisse im Preis stark ansteigt. Dies sind zwar gute Ansätze, aber sie beziehen sich stets auf ein degeneratives Wirtschaften. Es kann wohl eine grössere Hebelwirkung erzielt werden, wenn man die Paradigmen verändert, aus welchen die Ziele des Systems erwachsen, sagt Kate Raworth. Denn preisliche Anreize können bislang nur innerhalb der degenerativen Raupen-Wirtschaft schädliche Auswirkungen abmildern. Ein regeneratives Konzept könnte dabei tiefgreifender wirken (Raworth, 2018).

Eine wichtige Fragestellung ist die, ob in der Donut-Ökonomie Geschäfte gemacht werden können. Unternehmen befinden sich heute in unterschiedlichen Phasen in Bezug auf das Donut-Modell. Aus den Gesprächen, welche Kate Raworth mit diversen Unternehmenslenkern, darunter Gründer von

kleinen Gemeinschaftsunternehmen, aber auch Vorständen der Fortune-500-Konzerne (jährliche Listen mit den 500 umsatzstärksten Unternehmen) führte, zeigt sie fünf mögliche Reaktionen:

-«*Nichts tun*»

Ein bewährtes System sollte man nicht ändern, wenn es heute gute Ergebnisse erbringt. Das Ziel ist, hohe Gewinne zu erzielen, und dies soll so fortgeführt werden, bis Steuern oder Quoten neue Anreize schaffen. Was getan wird ist (meist) legal und allfällige Strafen zu zahlen, gehört zu den normalen Geschäftskosten. Dies war bislang eine weit verbreitete Einstellung, denn die Nachhaltigkeit hat sich nicht in den Aktienkursen niedergeschlagen. Heute sehen viele Hersteller ihre Lieferketten als verletzlich an, da Auswirkungen global erkennbar sind. Das «Nichts tun» wird nicht mehr als gute Strategie angesehen (Raworth, 2018).

-«*Etwas tun, das sich auszahlt*»

Heute am weitesten verbreitet ist diese Reaktion. Ökoeffiziente Massnahmen sollen Gewinn erhöhen. «Grüne» Produkte sollen die Konsumenten dazu ermuntern, mehr Geld zu bezahlen. Hier besteht die Gefahr von sogenanntem Greenwashing (Raworth, 2018). Nachhaltigkeit.info definiert Greenwashing wie folgt: «Greenwashing betreibt, wer zu Unrecht nachhaltiges Engagement für sich in Anspruch nimmt. Der international etablierte Begriff bezieht sich vor allem auf Unternehmen, die sich mit ökologischen oder auch sozialen Leistungen brüsten, die entweder nicht vorhanden sind oder die minimal sind im Verhältnis zu negativen öko-sozialen Auswirkungen des Kerngeschäfts.» (*Lexikon der Nachhaltigkeit | Wirtschaft | Greenwashing*, o. J.)

-«*Unseren angemessenen Beitrag leisten*»

Eine ernsthaftere Reaktion ist diese Dritte. Unternehmen, die diesen Ansatz wählen, anerkennen an, dass es weitreichende Veränderungen braucht, wie sie von Erdsystemforschern oder durch nationale politische Ziele gefordert werden. Hier wird dann aber ein selber als angemessen empfundener Beitrag geleistet, welcher oftmals ungenügend ist. Noch im Denken der degenerativen Wirtschaft wird gefragt, wie gross der Teil ist, der zur Nachhaltigkeit für ein bestimmtes Unternehmen getätigt werden soll. Es bleibt die Frage, was mit dem Rest des Geldes passiert (Raworth, 2018).

-«*Keinen Schaden anrichten*»

Eine weitere Reaktion beinhaltet einen echten Perspektivenwechsel. Dieser wird auch als «Mission Zero» bezeichnet. Produkte, Dienstleistungen, Gebäude werden von Unternehmen so entwickelt, dass sie keinerlei schädliche Umweltauswirkungen haben. Ein Beispiel dafür wären die Null-Energie-Häuser. Diese Reaktion ist eine deutliche und eindrucksvolle Abkehr des bisherigen degenerativen

tiven industriellen Modells. Oftmals geschieht das in Bezug auf Wasser und Energie. Die Bestrebungen nach allgemeiner Ressourceneffizienz sind aber noch ungenügend. Es stellt sich hier auch die Frage, ob man automatisch Gutes tut, wenn man nichts Schlechtes verursacht (Raworth, 2018).

-«*Sei grosszügig*»

Damit ist der Aufbau eines von vorneherein regenerativen Unternehmens, welches den lebenden Systemen auch etwas zurückgibt, gemeint. Hierbei geht Kate Raworth auch noch einen Schritt weiter als es beispielsweise in Kapitel 3.3.1 suggeriert wird. Hier werden die Nachhaltigkeitspunkte nicht mehr als To-Do-Liste angesehen, sondern werden in einer Art gelebt, die anerkennt, die lebendige Welt in einem besseren Zustand zu hinterlassen, als sie angetroffen wurde. Es geht dabei um die Schaffung eines Unternehmens, welches die natürlichen Zyklen der Welt neu verknüpft. Dazu empfiehlt sich die Natur wiederum als Modell. Die Natur setzt als Massstab die ökologischen Grenzen, nach diesem Standard soll die Nachhaltigkeit unserer Innovationen beurteilt werden.

3.4 Interviews - die Unternehmen

Die zu interviewenden Unternehmen wurden innerhalb der Lebensmittelbranche ausgewählt, da es sich bei dieser um Produktion existentieller Güter handelt, welche alle Menschen zum Leben benötigen. Lebensmittel müssen mit grossem Aufwand produziert werden. Gleichzeitig trägt der Lebensmittelproduktionssektor viel zum Klimawandel bei und ist deshalb eine interessante Branche für die Fragestellungen zur Nachhaltigkeit.

Die drei Unternehmen Coop, Emmi und Migros sind wichtige Akteure in der Schweizer Lebensmittelbranche. Alle drei fungieren auch als Produzenten, Coop und Migros aber vor allem auch als Händler. Alle drei Unternehmen befassen sich bekanntermassen seit mehreren Jahren mit dem Thema Nachhaltigkeit. Sie verfügen über eine grosse Erfahrung in diesen Themen. Für einige Fragen in den Interviews, beispielsweise jene nach dem selbstgeschätzten Einfluss als umfangreiches Unternehmen auf den Lebensmittelmarkt, war es sinnvoll, Unternehmen mit einem hohen Marktanteil zu befragen.

3.4.1 Coop

Umsatz 2018: CHF 30.7 Milliarden, gesamte Coop-Gruppe (*Kennzahlen der Coop-Gruppe*, o. J.)

Vor über 150 Jahren als Konsumverein entstanden, ist Coop heute ein Detail- und Grosshandelsunternehmen. Die genossenschaftliche Struktur ist geblieben (*Geschichte der Coop-Gruppe*, o. J.). Coop besitzt in der Schweiz im Detailhandel über 2300 Filialen (*Geschäftsfelder der Coop-Gruppe*, o. J.).

3.4.2 Emmi

Umsatz 2018: 3.457 Milliarden, inklusive Divisionen Ausland (*Kennzahlen—Emmi*, o. J.)

Die Vorgängerorganisation von Emmi ist der Zentralschweizerische Milchverband Luzern, der 1907 von 62 milchbäuerlichen Genossenschaften gegründet wird (*Die Schweizer Milchwirtschaft vor den Weltkriegen*, o. J.). Die heutige Holding Emmi AG hat ihren Hauptsitz ebenfalls in Luzern und produziert Milchprodukte. Emmi ist der grösste Bio Produzent für Milchprodukte in der Schweiz (Aus Interview mit Marc Heim, Anhang 2).

3.4.3 Migros

Umsatz 2018: CHF 28.5 Milliarden, gesamte Migros-Gruppe (*Kennzahlen & Erfolgsrechnung*, o. J.)

Die Migros ist seit 1925, damals mit 5 Lieferwagen unterwegs. Ihr Gründer bezeichnet sie mit den Worten «Brücke zwischen Konsumenten und Produzenten». Damals war die Migros eine Aktiengesellschaft und wurde später zu einem Genossenschaftsbund. (*Migros Geschichte*, o. J.).

4 Resultate

Die Fragen an die Interviewten bezogen sich sowohl auf ihre Unternehmen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit, wie auch auf weitere Themen aus der Donut-Ökonomie. Diese Themen werden in 4.1 dargestellt. Als praktisches Beispiel für Nachhaltigkeit in Unternehmen wurde ebenfalls nach der Gemeinwohlökonomie gefragt. Es ging dabei darum herauszufinden, inwiefern das Donut-Modell für Unternehmen hilfreich beziehungsweise kompatibel sein kann und wo Möglichkeiten zu Transformationen in Richtung Nachhaltigkeit gesehen werden. Da die Donut-Ökonomie ein wirtschaftswissenschaftliches und theoretisches Modell ist, waren die Einschätzungen dazu von Akteuren aus der Praxis wichtig. So konnte ein Eindruck bezüglich Praxistauglichkeit des Modells gewonnen werden.

In 4.2 wurde vertiefter auf das Thema Transformation eingegangen. Die Donut-Ökonomie setzt strukturelle und tiefgreifende Veränderungen in der Wirtschaft voraus. Es wurden Einschätzungen aus der Praxis bezüglich der Möglichkeiten einer Transformation in Richtung stärkerer Nachhaltigkeit im Lebensmittelmarkt gemacht. Ausserdem wurden Konzepte und Instrumente, welche in eine solche Richtung führen können, beschrieben.

Die Resultate in 4.1 beziehen sich auf die geführten Interviews mit zwei Experten und einer Expertin aus der Schweizer Lebensmittelbranche (siehe Kapitel 2.3). Da nicht davon ausgegangen werden konnte, dass die Befragten die Donut-Ökonomie bereits kannten, wurde ihnen vorgängig eine kurze Zusammenfassung des Modells zugeschickt. Das Modell war ihnen nicht näher bekannt, sie haben sich aber mit den im Modell beinhalteten Themen bereits seit langer Zeit auseinandergesetzt.

Die Interviews wurden wie folgt bezeichnet: Coop (c), Emmi (e), Migros (m). Dies entspricht der Reihenfolge ihrer Durchführung. Alle drei Unternehmen sind auch im Ausland tätig. Der Fokus der Interviews lag aber vorrangig auf dem schweizerischen Lebensmittelmarkt. Die gesamten Interviews sind im Anhang 1-3 zu finden. In 4.1 werden die Aussagen der Interviewten thematisch sortiert. In 4.2 wird vertieft auf das Thema Transformation eingegangen.

4.1 Aussagen aus den Interviews

Wenn in 4.1 von Unternehmen gesprochen wird, so bezieht sich dies (ausser anders vermerkt) auf die Ansichten der drei interviewten Personen aus den Unternehmen Coop, Emmi und Migros. Dieses Kapitel enthält zehn Themenschwerpunkte aus den geführten Interviews. Zu diesen ergaben sich folgende Aussagen und Einschätzungen der Experten und der Expertin:

Der Zweck der Unternehmen

Der Zweck eines Unternehmens ist mit seiner Gründungsgeschichte und der Unternehmensform verwurzelt (m).

Das Ziel von Coop ist eine langfristige Versorgung der Konsumentinnen und Konsumenten, die auch Genossenschafter sein können, mit qualitativ hochstehenden Lebensmitteln (c).

Die Migros will ihre Produkte an die Konsumentinnen und Konsumenten zu guten Preis-Leistungs-Konditionen verkaufen. Zudem soll für die Genossenschafter ein Mehrwert geschaffen werden. Es gibt beispielsweise das Kulturprozent, bei welchem, unabhängig davon wie es dem Unternehmen geht, 1 Prozent des Umsatzes, an die Gesellschaft zurück geht. Dies kann in Form von Bildung und Unterstützung in unterschiedlichen Bereichen erfolgen. Ausserdem hat Migros bewusst auf den Verkauf von Alkohol verzichtet, zum Schutz und zur Stärkung der Gesellschaft (m).

Das Unternehmen Emmi soll für Kundinnen und Kunden gute Emmi-Momente schaffen. Dieses Ziel geht über die Thematik Genussqualität hinaus. Es geht auch darum, dass die Menschen wissen, was hinter den Produkten steckt, beispielsweise woher die Milch kommt (e).

Nachhaltigkeitsziele

Die Nachhaltigkeitsziele der UNO (SDG) sind allen Interviewten bekannt. Die Nachhaltigkeitsziele der Unternehmen orientieren sich an unterschiedlichen Grundsätzen (c, e, m).

Bei der Migros liegt die Basis der Diskussion immer bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Diese werden dann in die jeweiligen Businesspläne aufgenommen. Für Subthemen innerhalb einzelner Produkte oder Produktkategorien im Bereich Lebensmittel wird beispielsweise mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zusammengearbeitet. Es ist nicht bei allen Themen möglich, aber bei einigen geht man dann auch weiter als die gesetzlichen Vorgaben bezüglich Nachhaltigkeit (m).

Bei Emmi wurden Themen, welche für das Unternehmen wichtig sind und bei welchen es eine Hebelwirkung gibt, in Nachhaltigkeitszielen formuliert. Heute sind dies die Themen: Treibhausgase, Milch, Food-Waste und Mitarbeitende (e).

Coop hat seit Beginn des Unternehmens ein eigenes System mit Nachhaltigkeitskriterien erstellt. Sie haben dafür drei Dimensionen, in welchen sie Ziele für fünf Jahre festlegen. Diese sind: ein nachhaltiges Sortiment, Umwelt und Klimaschutz sowie Mitarbeitende und Gesellschaft. Diese Ziele sind älter als die SDG und werden den SDG angeglichen. Um intern vergleichbar zu bleiben, möchten sie ihre Zielsystematik so beibehalten (c).

Wachstum

Es ist immer noch in den Köpfen verankert, dass unternehmerischer Erfolg nur durch Wachstum erreicht werden kann. Dieses Wirtschaftsverständnis ist auch heute noch dominant (c).

Es geht nicht darum, das Wachstum aktiv zu begrenzen. Der Markt in der Schweiz setzt dem Wachstum aber Grenzen. Wachstum kann auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Innerhalb der Nachhaltigkeitsstrategie will man Wachstum, damit höhere Umsätze mit nachhaltigen Produkten erzielt werden und diese langfristig einen grösseren Anteil am Sortiment ausmachen (c).

Wachstum bringt langfristigen Erfolg, das ist noch immer die allgemeine Wahrnehmung. Da bräuchte es ein tiefgreifendes Umdenken, denn im Detail kann wohl niemand genau erklären, warum denn ausschliesslich Wachstum zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Dabei gibt es heute schon andere Beispiele (weitere Unternehmen), welche in der Postwachstumstheorie wirtschaften. Im Allgemeinen ist es aber noch schwierig (c).

Ein Wachstum wird insofern angestrebt, als dass das unternehmerische Gleichgewicht gehalten werden soll. Das Unternehmen soll weiterhin so wirtschaften können, wie das Jahr zuvor. Das bedeutet, dass das Wachstum beispielsweise dem Bevölkerungswachstum oder der Teuerung entspricht. Dies ist real gesehen eigentlich ein Null-Wachstum (e).

Überproportionales Wachstum als Unternehmen geht immer auf Kosten anderer. Man nimmt jemand anderem etwas weg oder man sorgt dafür, dass noch mehr konsumiert wird. Deshalb sollte nur ein so grosses Wachstum angestrebt werden und dieses wird auch als notwendig erachtet, dass die Firma weiter existieren kann. Wenn man sich in einem rückläufigen Markt bewegt, wie es in der Schweiz im Bereich Milch der Fall ist, kann durch eine Werterhöhung der Produkte noch ein Wachstum erzielt werden. Das Volumen, welches verloren geht, muss dann also kompensiert werden. Das Wachstum kann in Mengen oder aber auch in Wert stattfinden. Ohne Wachstum ist es schwierig, effizienter zu werden und den Forderungen des Handels und der Konsumenten nachzukommen. Ein massives Wachstum braucht es nicht (e).

Wenn man Gewinn als Wachstum anschaut, dann muss dieser zum Teil gemacht werden, um neue Investitionen tätigen zu können. Es ist wichtig, dass Unternehmen ein nachhaltiges Wachstum anstreben, ein Wachstum nicht zur Gewinnoptimierung, sondern um Ökologie und Ökonomie im Einklang zu halten und ein guter Arbeitgeber zu bleiben. Also beispielsweise ein Wachstum, mit welchem die sich erhöhenden Lohnkosten über die Jahre gedeckt werden können. Ein nachhaltiges Wachstum ist also nötig. Für Unternehmen an der Börse ist das noch einmal etwas anderes. Es gibt viele (weitere) Unternehmen, deren Zweck die Gewinnmaximierung ist, damit der beteiligte Aktionär den grössten Gewinn hat. Dies entspricht einem expansiveren Wachstum (m).

Einfluss von Unternehmen auf den Markt

Als grosses Unternehmen (im Schweizer Markt) ist man sich der Verantwortung, die das mit sich bringt, bewusst. Es ist wichtig, mit gutem Beispiel voranzugehen, sodass andere nachziehen werden. Wenn man beispielsweise als grosses Unternehmen auf gewisse Materialien verzichtet, kann

das den Druck erhöhen, dass andere Unternehmen dem folgen werden. Für die Nachhaltigkeit sind das gute und wichtige Investitionen, welche nicht immer in erster Linie einen finanziellen Vorteil haben. Dabei geht es darum, die eigene Nachhaltigkeit zu leben und damit vielleicht neue Standards zu setzen. Der primäre Antrieb dafür kommt immer aus dem eigenen Nachhaltigkeitsverständnis. Wenn das dann auf andere ausstrahlt, ist das umso besser. Wichtig ist dabei auch eine gute Kommunikationsstrategie. Die meisten Unternehmen haben Nachhaltigkeitsbeauftragte, welche Massnahmen erarbeiten und weiterbearbeiten können (e).

Wenn ein grosses Unternehmen in der Schweiz Bestrebungen in Richtung Nachhaltigkeit vornimmt, kann das eine Signalwirkung für andere Unternehmen im Schweizer Markt haben (m).

Ein wichtiger Aspekt kann ebenfalls sein, gewisse Inhaltsstoffe oder Verpackungsmaterialien nicht zu verwenden. Die Nachhaltigkeitsziele sollen dem Unternehmen angepasst und vor allem auch messbar und lebbar sein. Bei gewissen Themen ist auch der ökonomische Ansatz Treiber für ein nachhaltigeres Tun, da mit gewissen ökologischen Massnahmen gespart werden kann. Im Allgemeinen werden die Ziele genau auf das Unternehmen und die Produkte zugeschnitten, was wichtig ist, um einen sichtbaren Effekt sicher zu stellen (e, m).

Transformation

Eine Transformation in Richtung verstärkte Nachhaltigkeit in der Schweizer Lebensmittelbranche wird insgesamt als realistisch angesehen (c, e, m).

Die Nachhaltigkeit ist ein grosses Thema, auf das Unternehmen eingehen wollen und müssen. Als grosse Herausforderung dabei wird die abnehmende «Wertigkeit» von Lebensmitteln gesehen. Also das Geld, das Menschen bereit sind, in Lebensmittel zu investieren. Heute geben die Menschen prozentual weniger Geld für Nahrungsmittel aus, als früher. Diese Tendenz kann problematisch sein, da gewisse Schritte in der Produktion ein Nahrungsmittel teurer machen (c, e, m).

Im Detailhandel wird immer eine günstige, eine mittlere und ein Premiumlinie angeboten. Damit die Konsumentinnen und Konsumenten nicht bevormundet werden und die unterschiedlichen Bedürfnisse abgedeckt werden können, sollen auch unterschiedliche Preiskategorien bestehen bleiben. Es wird aber angestrebt, dass auch die Billigprodukte Mindestauflagen einhalten müssen. Diese sollen kontinuierlich erhöht werden. Damit nicht gleichzeitig der Importanteil überproportional zunimmt, muss dies schrittweise geschehen. Die Schweiz ist keine Insel und um eine Transformation, beziehungsweise eine Erhöhung der Nachhaltigkeitsstandards zu erreichen, braucht es ein Zusammenspiel der Produzenten, des Handels und der Konsumentinnen und Konsumenten (c, e, m).

Eine Transformation darf nicht in zu grossen Schritten stattfinden, da sonst die Gesellschaft abgehängt wird. Ein enorm nachhaltiges Produkt nützt nichts, wenn es niemand kauft. Ein Beispiel dafür war die Zuckerreduktion bei gewissen Emmi Jogurts. Aufgrund vom Konsumentenbedürfnis nach

«weniger Zucker», welches auch vom Staat unterstützt wurde, wurde die Menge an Zucker um 30 bis 50 Prozent reduziert, und das Produkt hoch gelobt. Es gab viele gute PR-Berichte. Am Ende hat dieses Jogurt aber niemand gekauft. Der Aufwand an Arbeit, bezahlten Leistungen und Entwicklungsarbeit war gross und am Ende musste das Produkt eingestellt werden (e).

Einfluss weiterer Akteure

Wenn ein Unternehmen nachhaltigere Produkte lanciert, ist es darauf angewiesen, dass entweder der Staat oder die Konsumentinnen und Konsumenten mitziehen. Je mehr Nachhaltigkeit ein Thema ist und bleibt, je breiter die Bewegung in der Gesellschaft wird, desto mehr Druck gibt es auch, sich anzupassen und etwas zu tun (e).

Klare Rahmenbedingungen und strikte Forderungen bezüglich der Umweltthemen seitens Politik werden als notwendig erachtet. Da oft nicht auf der Zielebene, sondern auf der Zeitachse über gewisse einzuführende Änderungen diskutiert wird, werde die Dramatik des Klimawandels etwas negiert (m). Auch wird es als hilfreich erachtet, wenn es für diejenigen, die mitziehen, beispielweise über die Steuerpolitik ein Anreizsystem gibt. Oder Strafen, wenn man nicht mitzieht. Gesetzesvorgaben lösen gewisse Handlungen aus und das kann sehr hilfreich sein. Dabei geht es auch darum, dass alle die gleiche Armlänge haben, am gleichen gemessen werden. Denn wenn Gewisse sich an Auflagen halten und Andere nicht, dann ist man im Nachteil (e, m).

Das Thema Nachhaltigkeit als Chance und Herausforderung

Die heutigen Forderungen nach mehr Nachhaltigkeit von der Gesellschaft und der Politik werden von den Unternehmen sowohl als Chance als auch als Herausforderung gesehen, ganz klar aber auch als Notwendigkeit (c, e, m). Der Ansatz, die Herausforderung als Chance zusehen, ist interessant: So können beispielsweise, wenn der Anteil an Verpackungsmaterialien gesenkt werden kann, die Kosten verringert werden und gleichzeitig einen Beitrag zum Umweltschutz geleistet werden. Vielleicht sollte dieser ökonomische Aspekt mehr in den Vordergrund gestellt werden, damit die Motivation zur Veränderung noch grösser ist (m).

Die Hoffnung ist, dass es als Chance gesehen werden kann im Unternehmen, da eine (positive) Einstellung Energie und Innovation auslösen kann (m).

Das Thema der Nachhaltigkeit wird als langfristiges Element betrachtet. Jedes Unternehmen sollte sich damit beschäftigen. Wenn es einem gelingt, etwas mehr für die Nachhaltigkeit zu tun als Unternehmen, dann kann dies eine grosse Chance sein. In das Thema muss investiert werden und gleichzeitig muss man aber konkurrenzfähig bleiben. Es braucht klare Pläne, wo und wieviel Geld investiert wird dafür, da nicht von heute auf morgen alles umgestellt werden kann (e).

Für ein Unternehmen, welches sich schon seit langer Zeit mit der Nachhaltigkeit auseinandersetzt, kann der Trend in den letzten Jahren eine Herausforderung sein, da immer mehr Konkurrenten auch auf den Zug aufspringen. Es braucht viel Überzeugungsarbeit, immer noch einen Schritt weiterzugehen und noch mehr zu tun. Die Problematik des Greenwashing (also der Diskrepanz zwischen Nachhaltigkeitsversprechen und deren tatsächlicher Einhaltung) bei (weiteren) Unternehmen, kann zum Problem werden. Wenn man selbst seit Jahren auf Nachhaltigkeit setzt und das konsequent umsetzt, kann diese Greenwashing Problematik frustrierend sein (c).

Gemeinwohlökonomie

Die Gemeinwohlökonomie wird als sinnvolles Instrument betrachtet, denn es wirft Fragen auf, die sich alle Unternehmen heutzutage stellen müssen. Es wird nicht mehr ausschliesslich den klassischen Führungskennzahlen ein Wert beigemessen, sondern auch Gemeinwohlfaktoren. Das ist eine gute Entwicklung (e, m). Für moderne Unternehmen wird dies als «must» empfunden (e). Es muss nicht in Form der Gemeinwohlökonomie sein. Die Unternehmen haben beispielsweise intern Kriterienkataloge, welche sie dann nach einer Selbstbeurteilung extern prüfen lassen (e, m). Je nachdem sind auch noch weitere Themen, Stakeholder oder Werte wichtig, die vielleicht in der Gemeinwohlökonomie nicht vorkommen (m).

Form des Unternehmens

Die rechtliche Form des Unternehmens spielt im Zusammenhang mit Zielen eine zentrale Rolle im Nachhaltigkeitsmanagement. Wenn es sich bei dem Unternehmen um eine Genossenschaft handelt, so ist das Ziel der Firma, immer auch die Genossenschafter und Genossenschafterinnen von vorneherein mitzudenken und zu involvieren. Die Entscheidungen, welche ein Unternehmen trifft, müssen also von den Genossenschafterinnen und Genossenschaftern mitgetragen werden. Gesellschaftliche Forderungen werden somit hoch gewichtet. Änderungen und Vorgehensweisen werden nicht nur top-down gesteuert und müssen im Interesse vieler liegen. Hinzu kommt, dass so die meisten Beteiligten ein Interesse am Unternehmen haben, das über die Erweiterung von Gewinn hinausgeht. Die gesellschaftliche Verankerung eines Unternehmens ist so schon stark gegeben (m). Emmi gehört zu 53 % der Landwirtschaft, ihren grössten Aktionären und zugleich Zulieferern. Diesen versucht man etwas zurückzugeben, andererseits ist man auch den anderen Aktionären der Börse verpflichtet (e).

Lieferanten

Die Lieferanten werden je nach Produkt nach einem anderen Anforderungskatalog ausgewählt. Dabei spielen zum Beispiel Labels eine Rolle, die wiederum eigene Kriterien voraussetzen (e, m). Alle gewählten Lieferanten erfüllen gewisse Mindestanforderungen und werden, sind diese erfüllt, nach klassischen Themen ausgewählt. Dies sind dann beispielsweise Liefersicherheiten und der Preis

(e). Wichtig ist auch die Beziehung zu den Lieferanten. Umgekehrt wird die Verantwortung wahrgenommen, den Lieferanten Abnahmeversprechen zu gewährleisten und sie langfristig zu berücksichtigen (m).

Wenn man beispielsweise in der Landwirtschaft in eine nachhaltige Richtung gehen will, dann müssen die Bauern und Bäuerinnen die Sicherheit haben, dass sie ihre Produkte verkaufen können. Dazu braucht es einen guten Dialog und eine Verbindlichkeit. Die Veränderungsbereitschaft bei Produzenten und Lieferanten ist grösser, wenn die Sicherheit da ist, dass langfristig auf sie gesetzt wird. Als grosses Unternehmen muss man gerade auch in diesem Bereich Verantwortung übernehmen. Mit den Zulieferern soll verantwortungsvoll umgegangen und Gewinn- und Kostenmaximierung auf Kosten der Kleineren vermieden werden (m).

4.2 Inspirationen zur Transformation

In diesem Kapitel wird noch tiefer auf das Thema «Transformation» eingegangen. Die Donut-Ökonomie setzt tiefgreifende und gesamtheitliche Veränderungen im Wirtschaftssystem voraus. Als Fragestellung war es interessant zu ergründen, wie die Interviewten eine Transformation in der Schweizer Lebensmittelbranche einschätzten. Es soll aufgezeigt werden, welche Ansätze verfolgt werden, wo Transformation allenfalls bereits stattfindet und was die Hemmnisse sein können. Das Kapitel besteht auch aus Aussagen und Einschätzungen aus den Interviews. Die Ergebnisse der theoretischen Recherche flossen ebenfalls in diese «Transformationsansätze» ein. Welche Aspekte werden in der realen, heutigen Wirtschaft als wichtig erachtet und verfolgt?

4.2.1 «Wachstumsformen»

Wachstum als zentraler Begriff in der Realwirtschaft, sowie in der Donut-Ökonomie ist ein wichtiger Punkt im Zusammenhang mit Transformation im Sinne des Donut-Modells. Da Kate Raworth ihn in der Donut-Ökonomie kritisch behandelt, war er auch in den Interviews ein wichtiges Thema.

Die interviewten Personen aus den drei Unternehmen befassen sich intensiv mit dem Begriff Wachstum. Wachstum wird dabei differenziert betrachtet. Einerseits wird das Wachstum nicht aktiv begrenzt. Andererseits stellt sich die Frage, wo man im schweizerischen Markt noch Wachstumsmöglichkeiten hat. Gerade auch in rückläufigen Märkten kann Wachstum in höheren qualitativen Produktwerten, anstelle von Mengen stattfinden. Wenn das Wachstum dem Bevölkerungswachstum entspricht, ist es real ein Null-Wachstum.

Ein Wachstum im Bereich der nachhaltigen Produkte ist erwünscht. Je nachdem braucht es auch Wachstum, um den ökologischen Themen gerecht zu werden, um beispielsweise in die Produktentwicklung zu investieren. Ein «nachhaltiges» Wachstum innerhalb des Unternehmens wird vor allem deshalb angestrebt, um in einem Gleichgewicht zu bleiben und als Unternehmen weiter zu

existieren. Mit «nachhaltigem» Wachstum ist gemeint, dass das Unternehmen weiterhin den gleichen Standard bezüglich Ökologie und den Mitarbeitenden halten kann. Es soll, trotz der stetigen Erhöhung von Lohnkosten, seine Anzahl Beschäftigten behalten können.

Die Aussage, dass ein Wachstum des Gewinns von einem grossen Unternehmen nicht auf Kosten von Kleineren passieren soll, kam im Zusammenhang mit der Verantwortung, welche die Unternehmen gegenüber ihren Lieferanten und Produzenten haben. In einem überproportionalen Wachstum, so die Aussage, wird immer jemand anderem etwas weggenommen oder der Konsum pro Kopf wird erhöht.

Im Zusammenhang mit Wachstum wurden auch die Rechtsformen der Unternehmen angesprochen. Der Zweck einer Genossenschaft ist es, in erster Linie den Genossenschafterinnen und Genossenschaftern einen Mehrwert zu geben, welcher aber nicht in Form von Gewinn erfolgt, sondern beispielsweise mit der Bereitstellung qualitativ hochwertiger Produkte. Dies ist anders, wenn ein Unternehmen an der Börse ist und ein Ziel darin besteht, den Aktionären Geld auszuzahlen.

4.2.2 «Verantwortung wahrnehmen»

Als Akteure des Wirtschaftssystems leisten Unternehmen wichtige Beiträge zur Erfüllung gesamtgesellschaftlicher Bedürfnisse. Alle Menschen benötigen Lebensmittel. Die Produktion und Erzeugung von Lebensmitteln hat aber gewichtige ökologische Folgen, die auf vielerlei Ebenen berücksichtigt werden müssen. In den Wertschöpfungsketten gibt es immer auch die «unfreiwilligen Dritten», welche nicht unter den negativen Auswirkungen der Lebensmittelherstellung leiden sollen.

Gerade als grosse Unternehmen (in der Schweiz), soll man sich dieser Verantwortung bewusst sein. Ein Verzicht auf gewisse kritische Produkte (genannt wurden Palmöl oder Plastik) beispielsweise, kann eine Signalwirkung auf andere Unternehmen haben. In den Interviews wurde aber betont, dass die Motivation dafür im Unternehmen selbst liegt und nicht in der möglichen Ausstrahlung der Handlung liegen kann. Es wird für alle Unternehmen als Notwendigkeit erachtet, sich mit Nachhaltigkeit, Ökologie und den menschlichen Bedürfnissen zu befassen. Als Unternehmen, welche auf dem Schweizer Markt eine zentrale Rolle einnehmen, sehen sich die Interviewten dabei besonders gefordert.

4.2.3 «Intrinsische Motivation und Selbstverpflichtungen»

Die Theorie der Donut-Ökonomie besagt, es sei effektiver und nachhaltiger auf intrinsischen Motivationen aufzubauen als auf extrinsische Anreize zu reagieren. Diese intrinsischen und die extrinsischen Motivationen zum Handeln werden in der Donut-Ökonomie behandelt, und sie wurden auch bei den Interviews thematisiert.

Aus dem Zweck der Unternehmen ergeben sich intrinsische Motivationen. Aus diesen heraus entstehen innerhalb der Praxis auch unterschiedliche «Selbstverpflichtungen». So verzichtet Migros beispielsweise von Anfang an auf den Verkauf von Alkohol zum Schutz und der Stärkung der Gesellschaft. Es entsteht eine freiwillige Selbstbeschränkung im Markt zugunsten des Gemeinwohls.

Alle drei Unternehmen erläutern, dass es im Handel stets eine billige, eine mittlere und eine Premiulinie gibt. Dies soll auch sein, damit die Konsumentinnen und Konsumenten Wahlfreiheiten haben, wozu die Unternehmen teilweise in ihren Statuten verpflichtet sind. Von allen drei Unternehmen wurde aber ausgesagt, dass es auch bei den «billigen» Produkten Mindestauflagen gibt, die eingehalten werden müssen. Diese können und sollen schrittweise erhöht werden. Nachhaltigkeitsbestrebungen werden nicht immer als «Marktargument» ausgeführt. Es gibt auch Ansätze, welche nicht «vermarktet» werden. Es gibt also eine Nachhaltigkeit für Kundinnen und Kunden, die diese suchen. Es werden aber ebenfalls Nachhaltigkeitsbestrebungen unternommen in Bereichen, bei denen es die Kunden nicht suchen.

Von der Migros kam auch die Aussage, dass ein weiteres grosses Unternehmen im deutschen Lebensmittelmarkt, die EDEKA, viele Nachhaltigkeitsansätze aus ökonomischem Nutzen heraus anstrebt. Beispielsweise können durch weniger Verpackungen - parallel zum positiven Umwelteinfluss - auch Kosten gesenkt und somit die Gewinne erhöht werden. Die Anreize für ein nachhaltigeres Handeln in einem Unternehmen können (und sollen) vielseitig sein.

4.2.4 «Zusammenspiel der beteiligten Akteure»

Innerhalb des Lebensmittelmarktes gibt es unterschiedliche Akteure. Ein Fokus in der Donut-Ökonomie bezüglich Transformation liegt im Netzwerkgedanken, der natürlichen und biologischen Systemen nachempfunden ist. In den Interviews wurden verschiedentlich weitere Akteure, welche die Unternehmen beeinflussen angesprochen.

Der Staat zum Beispiel legt Gesetzgebungen wirtschaftliche Rahmenbedingungen fest. Gesetzgebungen spielen eine Rolle und sind auch ein Motor für Nachhaltigkeit. Dies zeigt sich beispielsweise bei der Migros, die ihre Nachhaltigkeitsziele in erster Linie auf den staatlichen Rahmenbedingungen abstützt. Bei dem Interview mit Emmi wurde ebenfalls erwähnt, dass es im Zusammenhang von Nachhaltigkeit wichtig ist, dass alle Player die gleiche Armlänge haben. Deshalb sind der Staat und

die Gesetzgebung ebenfalls wichtig. Ein Anreizsystem, welches Nachhaltigkeitsbestrebungen von Unternehmen begünstigt oder deren Unterlassungen abstrafft, ist erwünscht. Der Staat hat auch einen Einfluss auf die Umsetzungsbedingungen: so wurde im Interview mit Migros angemerkt, dass die Kompromisse in der Politik häufig nicht auf der Ziel-, sondern auf der Zeitebene stattfinden, was als gewisse Negierung der Dringlichkeit der Umweltprobleme empfunden wird.

Die Beziehungen zu Produzenten und Lieferanten spielen eine wichtige Rolle. Sie sollen vertrauensbasiert sein. Die Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihren Lieferanten und Produzenten wird sehr ernst genommen. Diese müssen sich auf die Abnahmeversprechen verlassen können.

Die Gruppe der Konsumentinnen und Konsumenten und die Gesellschaft spielen eine wichtige Rolle, bei der Frage nach Transformation. Eine Problematik, welche aus allen drei Interviews ersichtlich wurde, ist die abnehmende Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel in der Gesellschaft. Die Menschen zahlen heute weniger für Lebensmittel als noch vor einigen Jahren. Da eine nachhaltigere Produktion ein Lebensmittel teurer machen kann und viele Menschen trotz ihrem Bedürfnis nach Nachhaltigkeit dennoch das «günstige» Produkt kaufen, muss eine gewisse Balance im Preis gehalten werden. So werden Möglichkeiten zur Optimierung von Produkten, welche dann auch erhöhte Preise nach sich ziehen können, stark begrenzt.

Wenn die Migros beispielsweise in gewissen Themen, Nachhaltigkeitsziele definiert, die über die staatlichen Ziele gehen, dann ziehen sie auch Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zu Rate, so etwa beim Fisch den World Wide Fund for Nature (WWF).

Die Entscheidungen und Massnahmen bezüglich Nachhaltigkeit, die ein Unternehmen trifft, müssen vom Staat und von den Konsumentinnen und Konsumenten mitgetragen werden, damit sie langfristig verankert und umgesetzt werden können.

4.2.5 «Schrittweise Vorgehen»

Für die Unternehmen ist es wichtig einen Plan zu erstellen, wie sie Nachhaltigkeitsziele angehen wollen. Oftmals lassen es die Finanzen nicht zu, von heute auf morgen den gesamten Betrieb umzustellen. Für Veränderungen und Entwicklungen in Richtung Nachhaltigkeit braucht es Zeit, Ressourcen und auch finanzielle Mittel. Um das langfristige Fortbestehen des Unternehmens zu sichern, müssen unzählige Aspekte berücksichtigt werden und die Lösungen sollen genau auf das Unternehmen zugeschnitten sein. Heute werden oft Nachhaltigkeitsabteilungen oder Nachhaltigkeitsbeauftragte zu Rate gezogen, welche im Unternehmen diese Funktion erfüllen. Gerade bei grossen Unternehmen mit zahlreichen Produkten, Lieferanten, Mitarbeitenden und Partnern gibt es jeweils unterschiedliche Herausforderungen und Ansätze, innerhalb der Wertschöpfungskette für mehr Nachhaltigkeit zu sorgen. Die befragten Unternehmen befassen sich seit längerer Zeit mit dem Thema

Nachhaltigkeit. Sie bewegen sich in einem Markt, indem sie konkurrenzfähig bleiben und ihre Veränderungsansätze immer auch wirtschaftlich tragfähig sein müssen.

4.2.6 «Information und Messbarkeit»

Ein enorm wichtiges Thema ist der Informationsfluss und die Messbarkeit von Nachhaltigkeitszielen. Gerade auch um Greenwashing und Versprechungen, die nicht umgesetzt werden, zu vermeiden, müssen die Ziele so gesetzt werden, dass sie überprüfbar sind. Die Wirkung der erfüllten Ziele sollte ebenfalls ersichtlich und messbar gemacht werden. Als renommiertes und grosses Unternehmen ist Transparenz und Ehrlichkeit auch schon nur für das Image des Unternehmens essentiell. Externe Audits und Kontrollen werden dafür genutzt.

In gewissen Unternehmen sind die Nachhaltigkeit und der Umweltschutz bereits in den Statuten verankert, beispielsweise bei Coop. Es ist wichtig, sich zu überlegen, worin die grösste Hebelwirkung besteht und diese Ziele als erstes anzugehen, wie es bei Emmi der Fall ist. Damit gegen aussen auch eine Signalwirkung entstehen kann, sollen die erfüllten Ziele auch so kommuniziert werden, seien dies «Business to Business» Aspekte oder Informationen, die für die Öffentlichkeit wichtig sind. Für die vielen Themen im Unternehmensalltag gibt es verschiedene Zielkataloge und entsprechend verschiedene Audits dazu. Überlegungen wie sie in der Gemeinwohlökonomie vorkommen, werden von allen Interviewten als unerlässlich betrachtet. Sie alle haben intern eigene Instrumente, um diese Fragen anzugehen. Diese werden dann wie bei der Gemeinwohlökonomie ebenfalls extern geprüft.

Ein Beispiel für das Informieren der Kundschaft fügt die Migros an. Es wird zum Beispiel bewusst aufgezeigt, was «Flug-Ware» ist und diese Produkte werden dann auch neben den regionalen Pendants im Laden platziert. Somit kann man die Kundschaft auf die Problematik aufmerksam machen, ohne sie zu bevormunden.

5 Diskussion

Die Nachhaltigkeitsziele der UNO sind allen Interviewten bekannt. Sie stellen in der Donut-Ökonomie die Basis für den inneren Kreis, das gesellschaftliche Fundament dar. Die Donut-Ökonomie selbst als Modell war den Interviewten nicht näher bekannt. Viele der Denkansätze und Themen sind für die Unternehmen ebenfalls und bereits seit Jahren wichtige Themen. Hier als Beispiele: die Wichtigkeit des Zusammenspiels von Akteuren untereinander – auch mit dem Staat, die differenzierten Sichtweisen auf den Wachstumsbegriff, die Festlegung und konsequente Einhaltung von Nachhaltigkeitszielen, der Gemeinwohl-Gedanke, sowie die sogenannte intrinsische Motivation in Menschen und auch in Unternehmen, welche zu Selbstverpflichtungen gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft führt.

In allen Interviews kommen die vertrauensbasierten Beziehungen sowohl zu Lieferanten und Produzenten, wie auch zur Gesellschaft mit den Konsumentinnen und Konsumenten, als wichtige Voraussetzung zur Sprache. Die Beziehungen scheinen mehr auf einem gemeinsamen Interesse als auf Konkurrenzgedanken zu gründen. Das passt zu der Philosophie der Donut-Ökonomie und widerspricht dem gängigen Bild in der Wirtschaft des «vorherrschenden Konkurrenzdenkens» der unterschiedlichen Akteure. Ausserdem arbeiten die Unternehmen mit NGOs zusammen, um in Nachhaltigkeitsfragen weiterzukommen. Es arbeiten also Player zusammen, wie sie in der «klassischen» Ökonomie nicht unbedingt vorausgesehen sind. Daraus ergeben sich Kooperationen diverser Akteure, wie sie auch in der Donut-Ökonomie eine Rolle spielen sollen. Auch der Staat wird im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit in Unternehmen «wieder» auf die Bühne geholt. Er soll dafür sorgen, dass Unternehmen die gleichen Armlängen haben und, mit Anreizsystemen oder Abstrafungen, Unternehmen ermöglichen, sich in den Nachhaltigkeitsbereichen zu engagieren.

Der Begriff Wachstum wird von den Experten und der Expertin sehr differenziert betrachtet. Die Ausdehnung und das Hinterfragen von Wachstum können den Weg für eine Transformation in der Wirtschaft ebnen. Dabei sind Unternehmensformen wie beispielsweise Genossenschaften auch interessant, da ein Zielkonflikt bezüglich Gewinnsteigerung oder Nachhaltigkeit, je nach Statuten, weniger gegeben ist. Die Unternehmen, welche alle drei im schweizerischen Markt als grosse Unternehmen fungieren, sind sich auch einig, dass mit einer solchen Positionierung, Verantwortung einhergeht. Seinen Partnern gegenüber soll man sich verbindlich zeigen.

Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitszielen in den Unternehmen ist gross. Dabei ist es wichtig, diese auf das Unternehmen abzustimmen, sie messbar zu halten und sie schrittweise weiter zu entwickeln.

Zur Gemeinwohlökonomie haben sich ebenfalls alle Interviewpartner geäussert. Alle drei Unternehmen haben Konzepte, das Unternehmen nicht nur auf gängige Führungskennzahlen zu überprüfen,

sondern auch auf Gemeinwohl Faktoren. Der Gemeinwohlgedanke zeichnet sich auch an anderen Beispielen ab. Ein Unternehmensziel beschreibt die langfristige Versorgung von Konsumentinnen und Konsumenten mit qualitativ hochstehenden Lebensmitteln. Es geht also nicht nur um den Preis, sondern auch um Qualität. Dass das Unternehmen Migros mit dem Verzicht auf den Verkauf von Alkohol eine freiwillige Selbstbeschränkung im Markt vornimmt und dennoch ein florierendes Unternehmen war und ist, steht vielleicht im Widerspruch zur gängigen Wirtschaftstheorie. Eine solche Selbstregulierung, die für das Gemeinwohl ist und nicht für Gewinn oder Konkurrenzkampf, muss einem Unternehmen also nicht zwingend schaden. Dies wird auch in der Donut-Ökonomie hervorgehoben.

Andererseits wird aus den Interviews auch klar, mit welchen Herausforderungen Unternehmen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit zu kämpfen haben. Ein wichtiger Input dazu wurde von allen Interviewten genannt, ohne dass er bei den Interviewfragen thematisiert wurde. Die sinkende Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel in der Gesellschaft (in der Schweiz). Die Preise spielen in diesem Zusammenhang eine starke Rolle. Und die Unternehmen agieren immer im realen Markt und müssen diesem gerecht werden, damit sie als Unternehmen weiter existieren können. Solche Tatsachen schränken auch eine Transformationsentwicklung ein, wobei dennoch bereits viele Schritte mit Potential zu tiefgreifenden Veränderungen vorgenommen wurden, wie sie in 4.2 aufgeführt sind. Die Unternehmen als wichtige Akteursgruppe anzusehen ist richtig. Es wird aus der vorliegenden Arbeit auch klar, dass sie niemals isoliert agieren und stets im staatlichen und gesellschaftlichen Kontext gesehen werden müssen.

Die Expertinnen und Experten aus Unternehmen der schweizerischen Lebensmittel Branche haben sich ausführlich und offen zu den Themen aus der Donut-Ökonomie geäußert. Der Transfer vom Donut-Modell in die Praxis und den Unternehmensalltag konnte gemacht werden. Dabei hat sich gezeigt, dass das Donut-Modell global und auf einer ganzheitlichen/übergeordneten/theoretischen Ebene gezeichnet ist. Es ist aber möglich, die Themen und Denkansätze auf die Unternehmensrealität herunterzubrechen. Ob Unternehmen ins Donut-Modell gelangen ist nach Vollendung der Arbeit im Allgemeinen vielleicht weniger die Frage, als das Ausfindigmachen von konkreten Handlungsinstrumenten, wie beispielsweise der Gemeinwohlökonomie, welche sowohl der Ideologie des Donut-Modells entsprechen, als auch praktikabel sind für die Unternehmen. Die befragten Unternehmen selbst erarbeiten und setzen zahlreiche solcher Instrumente und Konzept, welche in eine nachhaltigere Wirtschaft, wie sie auch die Donut-Ökonomie fordert, um.

6 Schlussfolgerung

Die Dringlichkeit des Themas Nachhaltigkeit ist im Hinblick auf die planetaren Grenzen klar gegeben. Die Zusammenhänge zwischen der Wirtschaftsweise und Umwelt- und Sozialschäden sind belegt und werden nicht nur von Kate Raworth als solche erkannt. Es ist unerlässlich, sich in der Nachhaltigkeitsdebatte mit dem Thema Wirtschaft zu befassen.

Das untersuchte Donut-Modell ist auf einer globalen Ebene gedacht, was seine direkte Umsetzung, auf der Ebene der Akteure Unternehmen, schwierig macht. Für die global unterschiedlichen Herausforderungen, Werte und Bedürfnisse, wäre es spannend, weitere Instrumente zu finden, wie beispielsweise die Gemeinwohlökonomie, die im Sinne des Donut-Modells in Richtung nachhaltiger Transformation führen. Die Unternehmen als zentrale Akteure anzusehen, die mit ihrem Handeln und Produzieren einer breiten Öffentlichkeit einen Nutzen bringen, aber eben auch Schaden anrichten können, ist für eine Transformation in Richtung Nachhaltigkeit wesentlich.

Um eine Einschätzung zu der theoretisch entworfenen Donut-Ökonomie zu erhalten, sind drei Personen aus etablierten und marktrelevanten Schweizer Lebensmittelunternehmen, befragt worden. Es wäre interessant, Personen von Unternehmen aus weiteren Branchen zu befragen. Und da die Donut-Ökonomie mehrere Akteursgruppen anspricht, wäre es ausserdem gerade auch in Bezug auf die Unternehmen interessant, Akteure aus der Politik und der Gesellschaft zum Modell zu befragen.

Das Menschenbild, welches Kate Raworth in Abbildung 9 zeichnet, steht dem Bild des homo oeconomicus (Abbildung 10) gegenüber. Die Menschen sind einerseits die Verursacher der grossen Beschleunigung, aber somit auch diejenigen, welche diese steuern können. Der Mensch ist deshalb für eine Transformation zentral. Das Menschenbild von Kate Raworth könnte als «naiv» betrachtet werden. In allen drei Interviews hat sich aber gezeigt, dass bei Verantwortungsträgern in der Wirtschaft das «Wir» im Vordergrund steht. Das «Wir» statt das «Ich», zeigt sich beispielsweise in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten und Produzenten, in den Selbstverpflichtungen, in dem Bestreben für die Mitarbeitenden gute Arbeitgeber zu sein, wie auch indem Verständnis Staat und Gesellschaft als Partner/innen anzusehen, um gemeinsam in der Nachhaltigkeit voran zu kommen.

7 Quellenverzeichnis

Bücher und Publikationen

- Extinction Rebellion, Kaufmann, S. K., Timmermann, M., Botzki, I., & Bischoff, U. (2019). *Wann wenn nicht wir*: Ein Extinction Rebellion Handbuch*.
- Heinrichs, H., & Michelsen, G. (Hrsg.). (2014). *Nachhaltigkeitswissenschaften*. Springer Spektrum.
- Johann Rockström. (o. J.). Bounding the Planetary Future: Why We Need a Great Transformation. *Great Transition Initiative, April 2015*.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Random House Business Books.
- Raworth, K. (2018). *Die Donut-Ökonomie: Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört* (H. Freundl & S. Schmid, Übers.; 1. Auflage). Carl Hanser Verlag.
- Weizsäcker, E. U. von, Wijkman, A., & Pantheon. (2019). *Wir sind dran: Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen: Club of Rome: Der große Bericht*.
- Will Steffen, Wendy Broadgate, Lisa Deutsch, Owen Gaffney and Cornelia Ludwig. (2016). The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration. *The Anthropocene Review, SAGE, Volume 2, Issue 1* (January 2016), 81–98.

Internetquellen

- 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung. (2019, November 6). <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>
- ARE, B. für R. (o. J.). *Drei-Dimensionen-Konzept*. Abgerufen 6. Januar 2020, von <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/politik-und-strategie/nachhaltigkeitsverstaendnis-in-der-schweiz/drei-dimensionen-konzept.html>

-
- Buch Donut-Ökonomie.* (o. J.). Abgerufen 18. November 2019, von <https://www.ecogood.org/de/schweiz/buch-donut-okonomie/>
- Die Bewegung.* (o. J.). Abgerufen 18. November 2019, von <https://www.ecogood.org/de/die-bewegung/>
- Die Schweizer Milchwirtschaft vor den Weltkriegen.* (o. J.). emmi-voyager. Abgerufen 4. Januar 2020, von <https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/geschichte/die-schweizer-milchwirtschaft-vor-den-weltkriegen->
- Die UN-Nachhaltigkeitsziele.* (o. J.). Startseite. Abgerufen 7. Januar 2020, von <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/die-un-nachhaltigkeitsziele-1553514>
- Die Vision der GWÖ.* (o. J.). Abgerufen 18. November 2019, von <https://www.ecogood.org/de/idee-vision/die-vision-der-gwo/>
- Drei-Säulen-Modell (Nachhaltigkeit) – Wikipedia.* (2019, November 6). [https://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell_\(Nachhaltigkeit\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell_(Nachhaltigkeit))
- Externalitäten—VWL-online.* (o. J.). Abgerufen 7. Januar 2020, von <http://www.vwl-online.ch/plone/glossary.2009-03-16.8052689907/plone/glossarydefinition.2009-03-30.2937459826>
- Gemeinwohl-Bilanz.* (o. J.). Abgerufen 18. November 2019, von <https://www.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/>
- Geschäftsfelder der Coop-Gruppe.* (o. J.). Abgerufen 26. Dezember 2019, von <https://www.coop.ch/de/ueber-uns/unternehmen/wer-wir-sind.html>
- Geschichte der Coop-Gruppe.* (o. J.). Abgerufen 4. Januar 2020, von <https://www.coop.ch/de/ueber-uns/unternehmen/wer-wir-sind/unsere-geschichte.html>
- Homo oeconomicus • Definition | Gabler Wirtschaftslexikon.* (o. J.). Abgerufen 26. Dezember 2019, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/homo-oeconomicus-34752>

-
- Kate Raworth—Autoren—Hanser Literaturverlage.* (o. J.). Abgerufen 9. Dezember 2019, von <https://www.hanser-literaturverlage.de/autor/kate-raworth/>
- Kennzahlen & Erfolgsrechnung.* (o. J.). Migros Geschäftsbericht. Abgerufen 9. Dezember 2019, von <https://report.migros.ch/2018/lagebericht-2018/finanzen/kennzahlen-erfolgsrechnung/>
- Kennzahlen der Coop-Gruppe.* (o. J.). Abgerufen 9. Dezember 2019, von <https://www.coop.ch/de/ueber-uns/unternehmen/wer-wir-sind/wichtige-kennzahlen.html>
- Kennzahlen—Emmi.* (o. J.). Emmi - Emmi. Abgerufen 9. Dezember 2019, von <https://report.emmi.com/2018/de/kennzahlen/>
- Klassische Nationalökonomie – Wikipedia.* (o. J.). Abgerufen 26. Dezember 2019, von https://de.wikipedia.org/wiki/Klassische_National%C3%B6konomie
- Lexikon der Nachhaltigkeit | Wirtschaft | Greenwashing.* (o. J.). Abgerufen 26. Dezember 2019, von https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/greenwashing_1710.htm
- Migros Geschichte.* (o. J.). www.migros.ch. Abgerufen 4. Januar 2020, von <https://www.migros.ch/de/unternehmen/geschichte/timeline.html>
- Mit einem Donut die Welt retten? (2018, Juni 4). *zebralog*s. <https://zebralog.wordpress.com/2018/06/04/mit-einem-donut-die-welt-retten/>
- TEEB and the Sustainable Development Goals (SDGs).* (o. J.). TEEB. Abgerufen 6. Dezember 2019, von <http://www.teebweb.org/sdgs/>
- Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Sustainable Development Knowledge Platform.* (2019, November 6). <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

8 Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DIE UNTERSCHIEDLICHEN DARSTELLUNGEN DES "DREI-SÄULEN-MODELLS", (DREI-SÄULEN-MODELL (NACHHALTIGKEIT) – WIKIPEDIA, 2019)	10
ABBILDUNG 2: DIE EINGEBETTETE ÖKONOMIE, (RAWORTH, 2018, S. 92)	10
ABBILDUNG 3: DIE GROSSE BESCHLEUNIGUNG, (WEIZSÄCKER ET AL., 2019)	12
ABBILDUNG 4: DIE PLANETAREN GRENZEN MIT SCHÄTZUNGEN WIE SICH DIE KONTROLLVARIABLEN VON 1950 BIS HEUTE VERÄNDERT HABEN, (WEIZSÄCKER ET AL., 2019)	13
ABBILDUNG 5: AGENDA 2030: DIE 17 NACHHALTIGKEITSZIELE, (DIE UN-NACHHALTIGKEITSZIELE, O. J.)	16
ABBILDUNG 6: DIE SDG IN DER DARSTELLUNG VON TEEB, (HTTP://WWW.TEEBWEB.ORG/SDGS/)	16
ABBILDUNG 7: DIE DONUT-ÖKONOMIE, („MIT EINEM DONUT DIE WELT RETTEN?“, 2018)	17
ABBILDUNG 8: DER "WERTE-KOMPLEX" VON SHALOM SCHWARTZ, (RAWORTH, 2018, S. 134)	23
ABBILDUNG 9: EIN VIELSEITIGERES MENSCHENBILD, (EXTINCTION REBELLION ET AL., 2019, S.201).....	23
ABBILDUNG 10: EIN BILD DES HOMO OECONOMICUS, (RAWORTH, 2018, S. 119).....	24
ABBILDUNG 11: EIN MODELL FÜR EINE REGENERATIVE WIRTSCHAFT (DER SCHMETTERLING), (EXTINCTION REBELLION ET AL., 2019, S. 196).....	27
ABBILDUNG 12: GEMEINWOHL-MATRIX 5.0, (GEMEINWOHL-BILANZ, O. J.).....	32

9 Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: FÜNF KRITISCHE FAKTOREN, EIGENE TABELLE, RAWORTH, 2018, S. 76-79.....19

TABELLE 2: DIE SPIELER DES 20. JAHRHUNDERTS, EIGENE TABELLE, RAWORTH, 2018, S. 88-90.....20

TABELLE 3: DIE SPIELER DES 21. JAHRHUNDERTS, EIGENE TABELLE, RAWORTH, 2018, S. 92-93.....21

Anhang

Anhang 1: Interview mit Salome Hofer, Coop

Anhang 2: Interview mit Marc Heim, Emmi

Anhang 3: Interview mit Jörg Blunsi, Migros

Anhang 4: Das soziale Fundament, Tabelle 1, Raworth: Donut-Ökonomie, 2018, S. 358-359

Anhang 5: Die ökologische Decke, Tabelle 2, Raworth: Die Donut-Ökonomie, 2018, S. 363-364

Anhang 6: Eigenständigkeitserklärung

Anhang 1

Interview (telefonisch) mit Salome Hofer, Coop, 22.11.19, 10:45

Frau Hofer hat einmal einen Artikel über das Donut-Modell gelesen und sich vorgängig noch einmal kurz darüber informiert, als die Anfrage für das Interview kam.

Antonia Galbier (AG): Wenn Kate Raworth mit Unternehmen über ihr Donut-Modell spricht, steigt sie immer mit der Frage ein: Was ist für Sie der Sinn ihres Unternehmens (Lebenszweck)? Das würde ich auch gerne tun.

Salome Hofer (SH): Wir sind eine Genossenschaft. Der Lebenszweck von Coop ist die langfristige Versorgung der Konsumentinnen und Konsumenten, die auch Genossenschafter sind, mit qualitativ hochstehenden Lebensmitteln. Ursprünglich ist Coop als eine Konsumgenossenschaft/ ein Konsumverein entstanden. Weil: es ist sinnvoller gemeinsam einzukaufen, weil man so höhere Mengen erzielen kann und dadurch auch einen attraktiveren Preis hat. So können den Konsumenten preislich attraktive Lebensmittel zur Verfügung gestellt werden. Dies war der Ursprung der Konsumgenossenschaften in der Schweiz und überall in Europa.

AG: Kate Raworth's Modell baut auf den Nachhaltigkeitszielen der UNO auf und den planetaren Grenzen des Klimaforschers Will Steffen auf. Auf was stützen Sie ihre Nachhaltigkeitsziele?

SH: Coop hat ein eigenes System kreiert, weil sie schon relativ früh damit angefangen haben. Sie haben es auf den für sie im Detailhandel relevanten Säulen aufgebaut. Dementsprechend haben sie drei Säulen gewählt. Erstens das nachhaltige Sortiment, zweitens Umwelt und Klimaschutz und drittens die Mitarbeitenden und die Gesellschaft. Also angelehnt an die ersten Nachhaltigkeitsdefinitionen von Ökologie, Soziales und Ökonomie. Diese sollen langfristig in Einklang gebracht werden. So entstanden diese drei Säulen. Und weiter sind die Dimensionen entscheidend, da Coop im Detailhandel aktiv ist, andererseits in der Produktion und dann auch im Grosshandel. Also alle unsere Ziele, die wir jeweils für fünf Jahre festlegen, spielen sich in diesen Dimensionen ab. Und seit es nun diese SDG gibt, versuchen wir in der Berichterstattung immer aufzuzeigen, in welche UNO Ziele unsere Ziele reinspielen oder wie wir für diese einen Beitrag leisten. Wir haben unsere Ziele mittlerweile angeglichen, aber sie sind nicht aufgebaut auf diesen Goals, weil es diese noch nicht solange gibt. Und wir wollen in unserer eigenen Systematik vergleichbar bleiben. Dementsprechend haben wir uns entschieden bei unseren Zielen zu bleiben, weil das einfach auch der «Coop Welt» am besten entspricht.

AG: Kate Raworth spricht kritisch über ein ewig währendes Wachstum, wie es die BIP Grafik suggeriert, aus. Denken Sie, es gibt eine Grenze des Wachstums (dem Gewinn oder dem Wachstum eines Unternehmens) - wenn ja, wann ist diese für Sie erreicht?

Warum ist Wachstum, beziehungsweise steigender Umsatz notwendig für ein Unternehmen?

SH: Also, was soll ich da jetzt sagen. Bei uns gibt es momentan keine Bestrebungen das Wachstum zu begrenzen. Es ist eher die Frage, wo kann man überhaupt noch wachsen. Im Detailhandel ist unsere Strategie klar auf die Schweiz ausgerichtet. Es gibt keine Bestrebungen im Ausland in diesem Bereich aktiv zu werden, zumindest aktuell nicht. Oder auch das, was man nach aussen kommunizieren darf. Das ist der aktuelle Stand: Im Detailhandel Business konzentrieren wir uns auf die Schweiz. Und da haben wir die Situation mit der Migros, das heisst, im Detailhandelsbereich Schweiz ist ein Wachstum fast nicht mehr möglich. Aber wenn ich es allgemein anschau, was unsere Strategien im Absatzmarkt sind... Im Beschaffungsmarkt ist es schon so, dass wir trotz genossenschaftlichem Hintergrund all unserem ökonomischen Wirtschaften die Wachstumstheorie unterordnen. Also da ist alles dieser Wachstumstheorie untergeordnet. Auch im Nachhaltigkeitsbereich setzen wir Ziele, damit wir mit unserer Nachhaltigkeitseigenmarke wachsen können. Diese soll je länger je mehr einen höheren Anteil an unserem Umsatz generieren. Insofern gibt es bei uns keine Bestrebungen, es irgendwie anders zu lenken. Es ist eher so, dass uns natürliche Grenzen gesetzt sind vom Markt her. Und insgesamt ist Wachstum noch wahnsinnig tief verankert in unserem Wirtschaftsverständnis. So dass man das Gefühl hat, dass nur durch Wachstum ökonomischer Erfolg oder unternehmerischer Erfolg entstehen kann.

Ich habe kürzlich einmal bei uns intern die Idee eingebracht, dass wir einmal eine Gemeinwohlbilanz erstellen könnten. Das ist ja diese Matrix, wo man schauen kann, wie die Gemeinwohlbilanz vom Unternehmen ausfällt. Und das ist in erster Linie auf grosses Kopfschütteln gestossen, weil die Leute gefunden haben, das ist ja irgendwie eigentlich nicht relevant. Also ja, ich habe das Gefühl, im Moment ist, das wie so etwas wo man einfach sagt, das ist so. Nur Wachstum bringt langfristig Erfolg. Das habe ich das Gefühl, diese Philosophie muss sich noch tiefgehend verändern. Aber ich würde jetzt mal behaupten, dass wahrscheinlich niemand im Detail begründen könnte, wieso denn ausschliesslich Wachstum zu unternehmerischem Erfolg führen kann. Weil es ja auch andere Beispiele gibt. Solche bei denen diese Postwachstumstheorie gelebt wird. Genau. Da kann ich ihnen keine gute Antwort geben.

AG: Ist der «Trend» Nachhaltigkeit für das Geschäft eines Unternehmens eher eine Herausforderung oder eine Chance, wie sehen Sie das?

SH: Also im Moment sehen wir es eher als Herausforderung, um ganz ehrlich zu sein. Denn wir machen das jetzt seit 1989, verankert in den Statuten ist es sogar seit 1974. Es ist also schon ewig lang, dass dies in unserem Unternehmen eine Rolle spielt. Und nun sind in den letzten fünf Jahren wahnsinnig viele Konkurrenten und Unternehmen auf diesen Zug aufgesprungen. Es sind neue Systeme gekommen. SDG ist in aller Munde. Die planetaren Grenzen sind in aller Munde, irgendwie kommen neue Forderungen auf uns zu, die vielleicht nicht ganz unseren Realitäten entsprechen

oder die wir auch nicht als glaubwürdig erachten. Ich erachte sehr viele dieser Nachhaltigkeitsberichte von anderen Unternehmen oder deren Versprechen in Bezug auf die UN Goals als Greenwashing ehrlich gesagt. Also wenn BMW in ihrem Nachhaltigkeitsbericht zu jedem SDG reinschreibt, Umweltschutz liegt uns seit je her am Herzen, dann weiss ich noch nicht so genau was sie damit genau sagen wollen. Aber Hauptsache sie haben etwas sagen können und können dann ein Häklein setzen in diesen Nachhaltigkeitsberichten Ratings. Das erachte ich als sehr problematisch. Da merke ich auch, wir müssen je länger je mehr auch intern wirkliche Überzeugungsarbeit leisten, dass man nochmals einen Schritt weiter geht und noch einen und noch einen. Wegen diesen Trittbrettfahrern, die also jetzt quasi «late to the party» auch noch dazu kommen. Das frustriert schon, wenn man selbst sich schon so lange engagiert. Und insofern würde ich sagen, ist es für uns eher eine Herausforderung.

AG: Ist eine Transformation auf dem Lebensmittelmarkt insgesamt möglich? Was müsste dafür gegeben sein? Welche Lösungsansätze verfolgen Sie?

Man hört ja auch, dass Konsumenten und Konsumentinnen nicht bevormundet werden wollen. Solange “billige” Produkte angeboten werden, wird die Masse doch immer zugreifen? Könnte man das “billige” Produkt nachhaltig machen? Sehen sie das als realistisch?

SH: Ja, also grundsätzlich sehe ich das schon als realistisch. Ich glaube einfach, wenn man schaut wie sich die Lebensmittel Preise entwickeln...Lebensmittel sind noch nie so günstig gewesen wie heutzutage. Die Haushalte in der Schweiz geben extrem wenig Geld aus, es ist gerade diese Woche wieder die neue Haushaltsbudget-Statistik herausgekommen. Und ich glaube also wir von Seiten Nachhaltigkeit schauen das intern immer so an: wir haben Profilierungsthemen, Coop ist es wichtig, dass der Kunde, der nachhaltig einkaufen will, das grösste und das strengste Sortiment findet. Das ist für uns wichtig. Auf der anderen Seite müssen wir schauen, dass wir unsere Nachhaltigkeitsrisiken möglichst im Griff haben und diese geringhalten können. Das bezieht sich vor allem auf unsere Billiglinie, Prix-Garantie, dass wir also auch dort Mindeststandards anwenden können. Wir sagen, dass wir auch bei einer Billiglinie nicht jedes Fleisch verarbeiten oder jedes konventionelle Palmöl, für das wir kein Nachweiszertifikat haben und wir überhaupt nicht wissen, was das ist. Also das haben wir eigentlich in unseren Nachhaltigen Beschaffungsrichtlinien so eingerichtet, dass für alle unsere Produkte gewisse Mindeststandards gelten. In den Sortimenten und Eigenmarken, mit welchen wir uns im Thema Nachhaltigkeit profilieren wollen, kommen dann zusätzliche Anforderungen und Richtlinien zum Zug. Also insofern um ihre Frage zu beantworten: ja ich glaube es ist möglich, aber es braucht einfach eine Bereitschaft dazu von allen Involvierten. Und ich bin mir nicht sicher, ob es für die Wertigkeit oder auch für die Bedeutung von Lebensmitteln grundsätzlich eine gute Entwicklung ist, dass alles viel günstiger wird.

Anhang 2

Interview mit Marc Heim, Emmi, Luzern, 03.12.19, 15:30

Antonia Galbier (AG): Konnten Sie die gesendeten Unterlagen bereits ein wenig anschauen?

Marc Heim (MH): Ja ich konnte es ein wenig anschauen, ich konnte nicht alles studieren aber...

AG: Ja das glaube ich - haben Sie von diesem Modell (*Donut-Ökonomie*) schon einmal gehört oder irgendetwas darüber gelesen?

MH: Ich habe es schon einmal gehört, ja. Und ich habe es spannend gefunden. Als ich es gesehen habe, war es zwar ein neues Modell im Grundsatz, aber eigentlich leben wir es bei Emmi bereits, mindestens ansatzweise. Wenn man es dann liest, also das erste Chart (*zeigt auf die Zeichnung des Donuts mit den planetaren und sozialen Grenzen und dem sicheren Raum*), dann ist es eigentlich nicht etwas, bei dem man das Gefühl hat, das ist jetzt extrem weit weg. Eigentlich ist es etwas, an das wir uns ein bisschen annähern.

AG: Genau. Also das ist auch so, sie stützt das Modell, den inneren sozialen/gesellschaftlichen Teil auf die SDG der UNO, also den Nachhaltigkeitszielen. Und im äusseren Bereich, das ist ein Klimaforscher - oder mehrere - die dies so definiert haben, die planetaren Grenzen. Da wurden gewisse Werte berechnet, die wir auch teilweise bereits überschritten haben, also zum Beispiel das CO₂ in die Atmosphäre. Ich habe schon auch das Gefühl, das ist etwas, das man schon kennt und ich glaube, das ist auch die Stärke des Modells, dass es dann eben auch anwendbar ist.

MH: Ja genau, also das ist einem nicht fremd.

AG: Genau. Und jetzt vielleicht als erste Frage, Kate Raworth, die das Modell gemacht hat, hat dieses auch mit Unternehmen zusammen entwickelt - auch mit Akteuren der Politik und Wirtschaft. Und sie fragt immer zuerst, was das Gegenüber als Sinn des Unternehmens sieht. Also vom Unternehmen Emmi, was ist für Sie der Kern oder der Zweck des Unternehmens?

MH: Gut ich sage jetzt mal, wir haben ja eine Vision, vielleicht fange ich dort an. Unsere Vision ist «die besten Milchmomente sind Emmi Momente». Und das ist, wo wir hinwollen. Wir wollen, dass alle Konsumenten, die mit Emmi in Berührung kommen, wirklich auch schöne Momente mit Emmi verbringen können. Was natürlich sicher einen Bezug hat auf die Qualität, aber auch viel weiter geht. Das heisst man muss auch ein gutes Gefühl haben, wenn man Emmi konsumiert. Und ich glaube besonders in der Schweiz hat man das. Man weiss, woher die Milch kommt, man weiss, wo etwas produziert wird, man weiss ein bisschen, wer dahintersteckt. Man sagt irgendwann mal mit Emmi, das passt mir...unsere Philosophie. Wir wollen da versuchen, zufriedene Konsumenten zu haben oder eben schöne Emmi Momente zu verbreiten.

AG: Ja das kann ich bestätigen, weil ich auch Emmi kaufe. Ich verbinde Emmi auch sehr fest mit einem Schweizer Produkt.

MH: Ja, also im Laufe des Interviews - ich bin ja verantwortlich für die Schweiz. Deshalb werde ich sehr stark auch auf die Schweiz eingehen, das ist sicher auch das, was ich eins zu eins weiterleiten kann. Es gibt natürlich immer auch Themen im Ausland. Und dort sind wir bei einzelnen Themen noch etwas weiter vom Modell weg. Die Frage ist, ob sie den Radius des Modells quantifizieren können. Sie haben ja da keinen Massstab drin (*im Chart Donut-Modell*). Und theoretisch kann man ja sagen, der Kreis ist einfach extrem gross Innen und die äusserste, die ökologische Decke, ist ganz weit Aussen. Oder man kann sagen, die ökologische Decke kommt immer weiter nach Innen. Und das spürt man, sagen wir mal in der Schweiz, dass die Decke noch weiter reinkommt und hoffentlich auch durch den aktuellen Klimagipfel noch weiter hereinkommt. Und das ist natürlich auch so bei den Emmi Ländern. Da gibt es Emmi Länder wie die Schweiz, wo wir relativ gut unterwegs sind, wo wahrscheinlich Kate Raworth Freude hätte an uns. Es gibt aber wahrscheinlich auch, wenn wir jetzt Chile nehmen - ein Ort mit ganz anderen Problemen. Sie haben diese Unruhen, und sagen: ich bin froh, wenn ich irgendwo eine Arbeitskraft bekomme, ich bin froh, wenn ich irgendwo liefern kann, und in dieser Phase ist es schwierig, zusätzliche Themen zu berücksichtigen. Dies ist eine ganz andere Ausgangslage. Wenn wir jetzt auf die Antworten eingehen, dann rede ich für die Schweiz und ich kann nicht auch auf Chile eingehen.

AG: Ja, das ist gut. Dann habe ich gesehen, Sie haben auch Nachhaltigkeitsziele formuliert. Und wie gesagt, diese (*vom Chart Donut-Modell*) sind gestützt auf die SDG. Auf was haben Sie Ihre gestützt? Ich habe vor allem diese vier gesehen (Mitarbeitende, Milch, CO₂ und Foodwaste). Sind diese auch auf etwas Übergeordnetes oder auf interne Firmenziele, da wo sie am meisten Möglichkeiten oder am meisten Hebelwirkung sehen, gestützt?

MH: Das ist eigentlich das, wir haben diese Modelle angeschaut, wir wissen was es alles gibt. Also wenn wir jetzt hier schauen (*auf Chart Donut-Modell weisend*), Versauerung der Meere, das ist wahrscheinlich jetzt für uns, für die Emmi weniger relevant. Und somit haben wir geschaut, welche Themen sind für uns relevant und haben dann aufgrund von diesen Themen diese Vier gewählt. Wir werden jetzt neu - das geben wir nächstes Jahr bekannt - auch das Wasser als Thema aufnehmen. Also ein fünftes Kriterium haben. Was jetzt für die Schweiz selber auch weniger relevant ist - zum Glück, noch - aber gerade in Ländern wie Spanien oder Chile oder Brasilien, wo das ganze Thema Wasser natürlich sehr wichtig ist und unbedingt angegangen werden muss. In der Schweiz werden wir auch Wasser sparen. In der Schweiz ist aber der ökonomische Ansatz fast noch der grössere Motivationsfaktor, als wirklich die Notwendigkeit in Bezug auf das Klima.

AG: Dann ein Thema – Wachstum - das Kate Raworth relativ kritisch betrachtet in ihrem Modell. Meine Frage ist, wie sehen Sie das? Sie ist sehr skeptisch gegenüber dem «ewig währenden»

Wachstum, das die BIP-Kurve suggeriert. Wie sehen Sie das, denken Sie es gibt Grenzen vom Wachstum, also zum Beispiel beim Gewinn von einem Unternehmen, im Wachstum von einem Unternehmen? Und wenn ja, wann wäre diese für Sie erreicht? Oder beziehungsweise vielleicht auch die Frage, warum ist Wachstum oder steigender Umsatz notwendig für ein Unternehmen?

MH: Dies muss man ein bisschen zweiteilen. Wachstum ist für uns einerseits sehr stark abhängig davon in welchen Märkten wir uns bewegen. Wenn Sie jetzt nur die Schweiz nehmen, planen wir ein Wachstum zwischen 0 und 1 %. Und das ist eigentlich inline mit Kate Raworth. Solange Sie ein Wachstum haben, das etwa dem Bevölkerungswachstum entspricht, können Sie auch sagen, das ist real das Null-Wachstum. Also solange, dass die Bevölkerung zulegt, ist ein gewisses Wachstum auch notwendig. Wenn wir natürlich überproportional wachsen, dann nehmen Sie automatisch jemandem etwas weg oder Sie sorgen dafür, dass einfach der Konsum noch grösser wird. Aber meistens geht das zu Lasten von etwas anderem. In der Schweiz haben wir einen leicht rückläufigen Markt im Bereich Milch. Dank werthaltigeren Produkten können wir trotzdem wachsen. Das Volumen, welches wir verlieren, können wir mit werthaltigeren Produkten kompensieren. Also Sie müssen auch unterscheiden, haben Sie ein Wachstum in Tonnagen oder haben Sie ein Wachstum im Wert. Und wenn wir in der Schweiz ein Wachstum erzielen werden können, von sagen wir 0.5%, dann ist dies ein Wachstum, welches absolut vertretbar und notwendig ist. Dank eines Wachstums können auch ökologische Themen besser angegangen werden. Und ohne Wachstum wird es auch sehr schwierig, effizienter zu werden, um Forderungen des Handels und der Konsumenten nachzukommen. Es braucht nicht ein massives Wachstum, aber es braucht Wachstum. Wir sind überzeugt, dass wir in der Schweiz ein gutes Gleichgewicht haben. Und so können wir die Schweiz auch in einem leicht rückläufigen Markt stärken.

AG: Also eigentlich ein Wachstum in einer Form, um in ein Gleichgewicht zu kommen, und nicht zur Gewinnmaximierung?

MH: Wir gehören zu 53 % der Landwirtschaft. Und dadurch sind wir natürlich unseren grössten Aktionären aber auch der Börse verpflichtet. Wir müssen also versuchen, auch einem Aktionär etwas zurückzugeben für das, was er bei uns investiert hat.

AG: Das passt gerade zu der nächsten Frage von mir, das ist wie gross der Einfluss ist von einem Unternehmen wie Emmi? Zum Beispiel auf den Markt. Haben Sie das Gefühl, die Firma ist stark genug, um andere dazu zu bringen mitzuziehen, oder ist man dem Markt völlig unterworfen? Oder kann man als grosses Unternehmen den Markt auch ein bisschen steuern?

MH: Ich glaube Sie können - steuern ist vielleicht das falsche Wort - aber ich glaube als grosses Unternehmen, wie wir in der Schweiz im Milch Bereich, können wir mit gutem Beispiel voran gehen. Ich spreche jetzt die nachhaltigen Themen an. Wenn wir beispielsweise eine Verpackung bringen würden im Jogurt Bereich, die zu 100% aus Karton bestehen würde – das ist heute leider noch nicht

möglich. Wir sind daran und nicht nur wir sind daran es sind sicher auch andere daran am Arbeiten. Wenn man natürlich so etwas auf den Markt bringt, dann ist es derart ein gutes Beispiel, dass garantiert alle anderen das auch versuchen werden zu kopieren. Und das sind sicher gute Themen, bei denen wir voraus gehen können. Oder wenn wir als Firma auf gewisse Materialien verzichten. Als Beispiel werden wir keine Plastikröhrchen mehr abgeben. Wir werden das vollständig mit Pappströhrchen ersetzen und das sind so Dinge - das kostet uns etwas - aber es ist definitiv ein gutes Investment. Und zwar nicht unbedingt finanziell aber sicher nachhaltig. Und durch das werden wir sicher sein, dass auch andere Mitbewerber sich nicht mehr erlauben können, ein Plastikröhrchen aufzubringen. Und das sind schon Themen, bei denen wir auch versuchen, voraus zu gehen, und wenn das einen neuen Standard setzt, dann werden auch andere Firmen das Gleiche tun.

AG: Und das machen Sie bewusst, also das finde ich toll.

MH: Also wir machen das nicht bewusst, damit andere nachziehen, sondern wir machen das von uns aus. Denn wir haben dieses Nachhaltigkeitsprogramm und wir wollen das Nachhaltigkeitsprogramm auch leben. Es bringt nichts, das Ganze einfach einmal aufzuschreiben und zu sagen, gut jetzt haben wir es ja beschrieben. Das nehmen wir schon ernst. Wir haben einen Nachhaltigkeitsbeauftragten im Konzern, wir haben jetzt neu auch einen Nachhaltigkeitsbeauftragten für die Schweiz. Und dort wird es dann auch konkret. Das sind nicht zwei Personen, die einfach nur Berichte schreiben - die wollen Resultate schreiben. Und ich glaube, wir sind heute als Emmi schon relativ gut bei vielen Themen. Bei Vielem können wir uns noch verbessern und da sind wir daran am Arbeiten. Wir kommunizieren eigentlich ein bisschen zu wenig und da können wir sicher auch noch besser werden. Nicht unbedingt, um uns jetzt weiss nicht wie in ein gutes Licht zu rücken. Aber vielleicht auch dafür - wie Sie gesagt haben - auch um andere überzeugen zu können, es uns gleich zu tun.

AG: Ja genau. Und ich finde auch, wenn man etwas gut macht, dann darf man das auch sagen, das ist so. Jetzt sind ja nicht nur - wenn man an nachhaltige Entwicklung denkt - Unternehmen betroffen, sondern auch Gesellschaft und Politik. Was denken Sie, ist für eine Transformation nötig? Gibt es Dinge, bei denen Sie als Unternehmen finden, das muss noch rundherum passieren, also was nicht ein Unternehmen machen kann, sondern was in Politik und Gesellschaft noch mehr passieren müsste, damit es in eine nachhaltige Richtung ginge?

MH: Ich glaube schon ja, also am Schluss braucht es alle Drei. Die Gesellschaft wird immer aktiver; dies sehen Sie, wenn man nur schon auf die Freitage schaut, an welchen demonstriert wird. Das ist ja eine gute Initiative. Aber schlussendlich ist es immer noch ein relativ kleiner Teil. Und gut ist, wenn das eigentlich noch grösser wird, je breiter das Thema wird, desto grösser wird auch der Druck, noch mehr umzusetzen. Schlussendlich kauft der Konsument oft trotzdem nicht unbedingt das, was nachhaltig ist, sondern er kauft immer noch oft das, was billiger ist. Und das dient uns natürlich nicht, denn wenn wir einen teureren Becher machen, der zwar nachhaltiger ist und der Konsument kauft,

den vom Konkurrenten der billiger ist, dann hilft uns dies nicht. Sie benötigen auch eine gute wirtschaftliche Substanz, um Nachhaltigkeit höher zu gewichten, wenn parallel die billigen Produkte angeboten werden. Und da sind wir auch darauf angewiesen, dass entweder die Gesellschaft mitzieht oder die Politik. Uns geht es darum, dass alle die gleiche Armlänge haben. Dass alle am Gleichen gemessen werden. Weil wenn es der eine macht und der andere nicht, ist es für uns wahnsinnig schwierig. Und dort ist dann auch die Frage, wo die Grenzen sind. Sprich sind es die Ländergrenzen? Wir haben heute einen offenen Markt - also heute können Sie auch einen Jogurt aus Deutschland importieren. Wir erhöhen in der Schweiz - mit dem grünen Teppich - laufend die Qualität. Wir erhöhen den Standard, den der Bauer für die Milchproduktion einhalten muss. Und wir sind bereits daran auf nächstes Jahr auch gewisse CO₂ Kriterien reinzunehmen, um diesen Standard noch weiter zu erhöhen. Und dadurch sag ich, ist es ein sehr gutes Merkmal, aber wir werden gegenüber dem Ausland natürlich tendenziell teurer. Und wenn dafür am Ende mehr billige Milch in die Schweiz kommt, in einem billigen Jogurt, und der Konsument dieses kauft, dann wirkt sich dies negativ aus. Entweder müsste man noch eine gewisse Import-Restriktion machen in der Politik, was ich eigentlich nicht möchte. Oder die Gesellschaft zieht mit und kauft die Milch, welche nachhaltiger ist. Und diese Schwierigkeit zeigt, dass wir gut daran tun, laufend am Thema Nachhaltigkeit weiter zu arbeiten. Aber wahrscheinlich nicht mit zu grossen Schritten, weil Sie sonst die Gesellschaft abhängen. Ein enorm nachhaltiges Produkt nützt niemandem etwas, wenn es niemand kauft. Noch ein Beispiel: Wir haben zum Teil den Zucker in gewissen Jogurts massiv reduziert. Alle wollen weniger Zucker und der Staat fördert dies mit Bundesrat Alain Berset. Wir haben Produkte lanciert mit 30 Prozent weniger Zucker und mit 50 Prozent weniger Zucker und alle haben uns gelobt. Es gab schöne PR Berichte – doch gekauft hat es niemand. Und so hat es Coop wieder ausgelistet. Wir hatten eine riesige Arbeit, wir haben Listungen bezahlt, wir haben Entwicklungsarbeit geleistet, und schliesslich haben wir das Produkt einstellen müssen. Und dies könnte auch geschehen, wenn man bezüglich Nachhaltigkeit zu schnell vorwärts geht.

AG: Also, dass man vielleicht eher weniger reduzieren hätte müssen? Schrittweise.

MH: Genau. Das machen wir jetzt auch.

AG: Also wie Sie sagen, damit es auch umsetzbar und denkbar wird für die Menschen.

MH: Ja.

AG: Eine Frage ist noch - das haben wir jetzt vielleicht auch schon angesprochen, nämlich ob dieser Trend Nachhaltigkeit - es ist ein Trend die Menschen reden darüber, man lebt aber nicht immer ganz danach. Aber sehen Sie diesen Trend für das Geschäft oder für das Unternehmen eher als Herausforderung oder als eine Chance?

MH: Ich glaube nicht, dass Trend das richtige Wort ist – die Nachhaltigkeit wird bleiben. Das ist nicht etwas, das einfach kurzfristig da ist, es geht weiter. Und ich bin überzeugt, es wird intensiver und ich glaube jedes Unternehmen muss sich mit dem Thema beschäftigen. Somit ist es ein Risiko, wenn man nichts macht. Also man muss etwas tun in dem Thema, um mindestens da zu bleiben, wo wir heute sind. Und eine Chance wird es dann, wenn Sie ein bisschen mehr machen. Und wenn Sie da versuchen, voraus zu gehen, kann es sicher auch gut für die Firma sein. Es kann nicht die Idee sein, das Image im Vordergrund zu haben, aber umso mehr die Differenzierung und die Arbeit an der Nachhaltigkeit. Das Thema Nachhaltigkeit ist heute eine Herausforderung, welche angegangen werden muss. Sie müssen in dieses Thema investieren und gleichzeitig müssen Sie konkurrenzfähig bleiben. Das ist so ein bisschen die Challenge. Also ich kann nicht in einem Jahr auf allen Fabriken eine Photovoltaik-Anlage anbringen. Aber Sie müssen schauen, dass Sie jedes Jahr einen klaren Plan haben, wo und wieviel Geld Sie investieren.

AG: Dann noch eine Frage - das haben wir auch schon angeschnitten. Ist eine Transformation im Lebensmittelmarkt insgesamt möglich? Was müsste dafür gegeben sein? Und eben: die Leute wollen sich nicht bevormunden lassen, so die Frage; solange man selbst oder auch andere Unternehmen «billige» Produkte anbieten, werden die Leute nicht immer auch «billige» Produkte kaufen. Also wäre das dann konsumentenabhängig, dass Transformation stattfindet?

MH: Ja wahrscheinlich. Schlussendlich wird der Konsument entscheiden, was er kauft. Der Handel bietet die Produkte an und der Konsument kauft. Das Sortiment muss die unterschiedlichen Bedürfnisse abdecken. Er muss eine billigere Linie anbieten, eine Mittlere und eine Premiumlinie. Und mindestens diese Premiumlinie sollte auch gewisse Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. Und die Billiglinie muss wenigstens Mindestauflagen erfüllen. So sollten keine Frisch-Produkte von Australien mit dem Flugzeug importiert werden. Und diese Mindestauflagen sollten laufend erhöht werden. Dies bedingt ein schrittweises Vorgehen, weil ansonsten der Importanteil überproportional zunehmen würde. Wir sind halt keine Insel und dadurch braucht es den Produzenten, den Konsumenten und den Handel, um die Ziele zu erreichen.

AG: Dann wollte ich noch fragen, also das Modell, welches Kate Raworth aufgestellt hat, ist ja ziemlich theoretisch. Sie hat schon auch einige Inspirationen, was man machen könnte. Ein konkretes Beispiel (nicht aus der Donut-Ökonomie) wäre die Gemeinwohlbilanz, haben Sie davon schon einmal gehört?

MH: Erklären Sie es mir doch bitte.

AG: Ich habe Unterlagen dazu dabei. (*Erklärt mithilfe des Flyers die Gemeinwohlbilanz in Kürze.*) Meine Frage ist, wäre so etwas für Sie denkbar zu machen? Es gibt bereits ca. 200 Unternehmen, die das machen.

MH: Also ich glaube, das eine ist - ich sag jetzt mal diese Beurteilung - und das Andere ist - wie leben wir es. Und ich lese jetzt da einfach (*auf den Unterlagen*), wenn ich die meisten Punkte anschau: Mitarbeitende, Menschenwürde am Arbeitsplatz, also ich hoffe, da haben wir top Noten. Das sind so Themen, die wir wahrscheinlich heute brauchen. In der Schweiz liegen wir bei vielen Themen vorne. Es gibt leider einen Fachkräftemangel und so müssen wir alle Jahre mehr dazu beitragen, um gute Leute zu bekommen. Das heisst wir sind sehr stark für Transparenz. Wir sind für gute Arbeitsplätze. Wir sind für flexible Arbeitszeiten. Wir sind für gute und faire Arbeitsverträge. Wir fördern auch das ökologische Verhalten unserer Mitarbeitenden. In der Schweiz werden diese Themen glücklicherweise auch etwas vom Markt getrieben. Und so hätte jemand, welcher in der Gemeinwohlbilanz schlecht abschneiden würde auch Mühe am Markt. Wir sind sicher dabei, diese Punkte zu leben. In der Zwischenzeit gibt es auch mehrere Audits, die jetzt nicht eigentliche GWB-Audits sind, welche aber in diese Richtung gehen (Bsp. SEDEX). Und das sind Audits, die wir auch sonst haben, wo wir uns laufend wieder kontrollieren lassen. Beispielsweise bei der Gleichberechtigung von Mann und Frau, bei der Lohngleichheit gibt es wieder ein Audit. Und was ich eigentlich nicht mag, ist noch mehr von diesen Audits zu haben. Wir müssen umsetzen, anstatt die Zeit nur in Audits zu investieren. Wir müssen sicherstellen, dass diese Punkte auch gelebt werden. Ich will nicht noch mehr Kontrollen und Tests und Bewertungen. Das ist für mich nicht effizient.

AG: Wenn Sie an Lieferanten, Mitunternehmen oder Partner denken, wie suchen Sie diese aus? Haben Sie einen bestimmten Standard, den diese erfüllen müssen? Wie Sie gesagt haben, bei den Bauern haben Sie einen internen Standard, den diese erfüllen müssen, wo man immer in bisschen weiter geht. Es ist also nicht beispielsweise ein Label, also nur ein bestimmtes Label, das ihnen liefert?

MH: Bei der Milch müssen die Bauern den Standard Swissmilk Green erfüllen. Das ist ein Label, welches alle unsere Lieferanten erfüllen werden müssen. Es gibt heute noch eine Übergangsfrist. Und anschliessend müssen alle Bauern, die uns Milch liefern wollen, das erfüllen. Heute ist diese Quote bei etwa 80 Prozent. Das heisst, wenn jetzt heute diese Übergangsfrist vorbei wäre, dann würden wir von den restlichen 20 Prozent die Milch nicht mehr annehmen können. Diese Kriterien sind definiert und auch bekannt, die sind öffentlich. Es geht primär um Qualitätsthemen. Bei anderen Lieferanten (nicht Milch) ist es immer ein Mix aus Qualität und Preis. Die Mindestanforderung müssen sie alle erfüllen, da würde auch ein tiefer Preis nicht helfen. Auch wenn Lieferanten noch so billig sind, wenn sie die Mindestanforderungen nicht erfüllen, dann werden wir sie nicht berücksichtigen. Und wenn diese Mindestanforderungen berücksichtigt sind, ja dann ist der Preis entscheidend.

AG: Ok. Und diese sind dann auch in Form von Gütesiegeln? Labels oder...

MH: Die Situation ist sehr komplex und je nach Produkt unterschiedlich. Wir haben auch sehr viele Bioprodukte. Wir sind der grösste Bioproduzent in der Schweiz im Bereich Milch. Und für diese haben wir natürlich ganz andere Anforderungen als für Produkte von beispielsweise Prix-Garantie. Und wenn es unsere eigenen Marken betrifft, haben wir wieder andere Vorgaben.

AG: Sie sagen also, dass es in der Schweiz als Markt auch nur schon durch die Gesetzgebung vieles an Qualität gibt, das gut ist. Also man will sich immer weiterentwickeln, aber es ist schon mal auf einem vertretbaren Level.

MH: Absolut. Und wir auditieren alle unsere Lieferanten. Wir gehen vorbei, wir prüfen sie. Und die Lieferanten, die wir hier in der Schweiz haben, die uns liefern können, die sind auf einem sehr guten Niveau.

Anhang 3

Interview mit Jörg Blunschi, (GMZ) Migros, Zürich, 12.12.19, 9:00 Uhr

Antonia Galbier (AG): Konnten Sie die Unterlagen bereits anschauen?

Jörg Blunschi (JB): Ich konnte sie ein bisschen querlesen.

AG: Gut. Dann nehme ich als Gedankenstütze das Modell nochmals hervor. (*Nimmt Donut-Handzeichnung hervor*) Also als allererste Frage, haben Sie von diesem Modell schon einmal gehört?

JB: Nein.

AG: Es ist ein Modell, welches ein Wirtschaften innerhalb der planetaren Grenzen und eine sozial- und gesellschaftlich fördernde Wirtschaft vorschlägt. Dieses Modell wurde von einer englischen Ökonomin erarbeitet, zusammen mit Unternehmen, mit der Politik und Vertretern aus der Gesellschaft. Und sie fragt bei Unternehmen immer als Erstes, was sie als Zweck sehen, oder was der Sinn/Kern des Unternehmens ist. Ich würde nun auch gerne so starten.

JB: Also im Sinne von «für was steht das Unternehmen»?

AG: Ja, für was steht das Unternehmen oder worin sehen Sie auch den Wert des Unternehmens?

JB: Das ist eine sehr umfassende Frage, die man aufgrund verschiedener Aspekte beantworten kann. Es gibt natürlich den engeren Zweck, der sich an die Inhaber richtet, das sind die Genossenschafter. Also dass man einen Mehrwert für die Genossenschafter schaffen will. Dann ist bei Migros auch noch sehr stark das Thema, einen Mehrwert für Kundinnen und Kunden zu schaffen. Das heisst, man will ihnen das tägliche Leben besser machen indem, dass man Produkte zu guten Preis-Leistungs-Konditionen vertreibt. Aber auch – da kommen wir sicher später auch noch darauf – eine starke gesellschaftliche Verantwortung. Die gesellschaftliche Verankerung ist am stärksten geprägt durch drei Aspekte. Das Unternehmen gehört den Genossenschaffern, das heisst dies ist eine relativ klare Leitplanke in Bezug darauf, was das Management darf und was nicht. Das heisst: auch die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ist in Statuten verankert. Also man kann nicht einfach eine Vision schreiben und jeder ändert diese nach zwei Jahren. Und in den Statuten hat es zwei Punkte, die das Unternehmen stark prägen. Erstens, dass es ein Kulturprozent gibt. Das bedeutet ein Prozent des Umsatzes – unabhängig davon, ob es dem Unternehmen gut oder schlecht geht – also nicht vom Gewinn, geht an die Gesellschaft zurück. In Form von Bildung, Unterstützung in unterschiedlichsten Bereichen. Und der zweite starke Punkt ist der bewusste Verzicht auf Alkohol und Tabak im orangen «M». Genau und das ist eigentlich so der Ur-Zweck.

AG: Das wollte ich jetzt gerade fragen. Das mit dem Alkohol geht vielleicht auf die damalige Zeit zurück. Weil es dazumal eine Problematik war?

JB: Ja. Eigentlich war das noch spannend. Es hat einen Kontext zu der Historie. Zu dieser Zeit, als das festgehalten wurde, war es so, dass fast ausschliesslich Männer erwerbstätig waren. Die Männer haben – glaube ich – in einem Wochen- oder im zwei Wochenrhythmus den Lohn erhalten in den Fabriken, in Form von Bargeld. Und früher war der Alkohol ein viel grösseres gesellschaftliches Problem, das heisst es gab viele Männer, die dann gleich in die Beiz (*Kneipe*) gingen. Und das war der Hintergrund, weshalb die Migros gesagt hat, wir verzichten freiwillig auf den Verkauf von Alkohol. Es gibt zwei, drei solcher Passagen dort drinnen, welche in den 1940er Jahren, als diese Statuten entstanden sind, gesellschaftlich vorausdenkend waren. Die Frau nimmt eine starke Stellung ein in der Migros-Welt. Nicht dazumal im Sinne von Führungskräften, sondern es wurde versucht, die Frau innerhalb der Gesellschaft zu stärken. Das war womöglich auch ein indirekter Grund für die Festschreibung dieses Zwecks. Man nennt das übrigens auch den «Zweckparagraph». Sie haben ja gefragt, was ist der Zweck, und das Kulturprozent ist ein Zweck. Und das Tolle ist, noch einmal und ich glaube, das ist ganz wichtig. Das ist ein völliger Unterschied zu eigentlich allen Unternehmen, die ich kenne. Wenn ein CEO oder ein sonstiges Management sagt, das ist nicht mehr zeitgemäss, dann können wir das nicht ändern, bevor nicht 2 Millionen Genossenschafter befragt werden und ja oder nein sagen. Das finde ich eigentlich toll.

AG: Das wird auch thematisiert im Modell, dass es eben sehr darauf ankommt, welche Form ein Unternehmen hat. Und mit dieser Genossenschaftsform ist man schon einmal einen Schritt weiter in diesem Denken, in diesem Modell drinnen.

JB: Als ich das Modell ein bisschen angeschaut habe, ist mir auch so in den Sinn gekommen, es gibt ja dann innerhalb der Migros viele Unternehmen, die auch dazu gehören. Und da ist auch Alnatura dabei. Und Alnatura hat einen Zweck definiert, der sehr nahe an dieses Modell kommt. Sie sagen: wir und unser Tun sind im Einklang und müssen sinnhaft sein für Mensch, Natur, Umwelt und Tiere. Also der Einklang als Begriff. Und ohne, dass ich denke, denen war die Donut-Ökonomie bewusst, aber das kommt sehr nahe an diese Kreise ran. Das ist mir gerade aufgefallen.

AG: Apropos Nachhaltigkeitsziele, die Migros hat ja auch solche. Bei der Donut-Ökonomie stützt sich Kate Raworth bei den gesellschaftlichen Zielen auf die Sustainable Development Goals der UNO. Meine Frage ist, nach was richtet die Migros ihre Nachhaltigkeitsziele?

JB: Sie quantifiziert sie, also ich sage jetzt mal, die Rahmen sind immer gesetzliche Vorgaben oder Ziele vom Staat. Am besten sieht man das zum Beispiel mit «CO₂ neutral». Wie schaffen wir das? Das wird festgehalten und das fliesst dann in die einzelnen Businesspläne ein. Das heisst Migros Zürich, wir haben ein Commitment bis im Jahr XY, beispielsweise jetzt nur in diesem Bereich, da wissen wir dann, wir müssen so oder so viele Filialen noch umbauen oder die LKW Flotten austauschen und so weiter. Also das ist sehr konkret. Die Basis der Diskussionen sind aber immer gesetzliche Vorgaben. Und dann kommt die Diskussion, erfüllen wir diese? Und das ist eigentlich ein

«must», mit einer gesellschaftlichen Verantwortung. Alles übertreffen kann man auch nicht, aber manchmal sagen wir auch kritisch, reichen die gesetzlichen Vorgaben oder sollte die Migros aus ideeller Vorbildlichkeit da nicht eine Vorreiterrolle einnehmen. Dann sagt man, wir gehen da über das Gesetz hinaus. Aber das kannst du nicht in allen Bereichen machen. Also bei der Nachhaltigkeit da hat es ja viele Themen, von Palmöl übers Holz, und es gibt auch eine Rohstoff Politik, runtergebrochen auf die einzelnen Bereiche, wo es dann auch heisst, da und da verzichten wir auf den Bezug von beispielsweise Palmöl. Oder man arbeitet dann auch eng mit den NGOs (*Nichtregierungsorganisationen*) zusammen. Zum Beispiel beim Fisch, also mit WWF zum Teil auch. Und dann gibt es noch den Teil, da bin ich aber manchmal auch nicht so glücklich darüber. Sie haben davon vielleicht auch schon gehört von der «Generation M». Das orange «M» ist dann grün. Das ist mir manchmal ein bisschen zu «wischi waschi» (*unpräzise*).

AG: Das wäre auch noch eine Frage, also es gibt ja klar festgelegte Nachhaltigkeitsziele bei Unternehmen, es gibt aber zum Teil auch «nur» Versprechen, da bleibt für mich manchmal noch die Frage nach der Messbarkeit. Wird das überprüft und regelmässig kontrolliert? Also eher anstelle von zu vielen Versprechen, das was man macht, wird dann auch geprüft. Kann man das so sagen?

JB: Ja also ich glaube schon, dass wir recht vorbildlich sind. Ich kann Ihnen ein Beispiel zeigen beim CO₂. Es gibt auch Reduktion Foodwaste, Verpackungen, der Anteil muss bis ins Jahr XY um so viel sinken. Und das wird dann schon auch wirklich getrackt. Und es wird dann auch kommuniziert «Ziel erreicht» oder «nicht erreicht».

AG: Also man ist eigentlich transparent. Ein weiterer wichtiger Punkt in der Donut-Ökonomie, mit dem sich Kate Raworth auch sehr kritisch auseinandersetzt, ist Wachstum. Das zeigt sie am BIP auf: sie kritisiert, dass man in der Regel von einem «ewig währenden» Wachstum ausgeht. Ich wollte Sie nun fragen, ob es beim Wachstum im wirtschaftlichen Sinn eine Grenze gibt und wenn ja, wann denken Sie ist diese erreicht. Oder vielleicht auch - um die Frage auf die Unternehmen zu leiten – warum ist Wachstum notwendig für ein Unternehmen?

JB: Ich versuche Ihnen ein Beispiel zu machen. Da geht es nicht darum, mehr Gewinn zu machen. Wenn jetzt ein Unternehmen 100 Millionen Umsatz macht, und sagt wir, bleiben immer bei 100 Millionen, und im ersten Jahr macht man vielleicht noch eine Million oder zwei Millionen Gewinn. Dieser muss ja gemacht werden, damit man wieder investieren kann. Und man kann sagen, gut, ich investiere wieder, nicht um mehr Umsatz zu machen, sondern einfach damit meine 10 Verkaufsstellen immer gleich aussehen. Wenn man das 10 Jahre lang macht...in 10 Jahren hat man 20 Prozent mehr Lohnkosten, denn diese steigen jedes Jahr, es gibt die Teuerung, sozialer Druck, die Leute sollten ein vernünftiges Einkommen haben. Wenn man nun mit den gleichen Leuten weiterarbeitet, dann wäre man so in der Verlustzone drin. Denn man sagt, man will nicht mehr Umsatz machen, will aber den gleichen Gewinn, dann müsste das Unternehmen sagen, ich versuche jedes Jahr die

Effizienz zu steigern, das heisst immer weniger Leute beschäftigen. Und das ist eine Konfliktsituation. Ich habe das Gefühl, Unternehmen, die nachhaltiges Wachstum anstreben, tun dies, nicht um eine Gewinnoptimierung zu erzielen, sondern um im Einklang zu bleiben zwischen Ökologie, Ökonomie und auch um ein guter Arbeitgeber zu sein. Das finde ich sinnvoller, daher würde ich sagen, ein nachhaltiges Wachstum ist nötig. Ich habe noch kein Modell erlebt, das funktionieren kann, wo man sagt, kein Wachstum. Also das ist meine persönliche Meinung.

AG: Also ein Wachstum, um im Gleichgewicht zu bleiben?

JB: Ja. Genau... Das ist eine der schwierigsten Fragen, die in jedem Ökonomie-Ansatz kommt. Es ist eigentlich bei Marx und Engels bereits ein Thema.

AG: Ja und ich glaube es ist wichtig, dass es thematisiert wird. Ich kann mir auch vorstellen, dass je nachdem welche gesetzliche Form ein Unternehmen hat, auch eine andere Ausgangslage dazu gegeben ist, eine andere Verantwortung zu wachsen oder Gewinn zu erzielen.

JB: Also ich glaube, da sind gerade auch börsenkotierte Unternehmen, die auch als Zweck... Es gibt viele Unternehmen, die in der kapitalistischen Welt sagen, unser Ziel ist eine Gewinnmaximierung, damit der Aktionär, der am Unternehmen beteiligt ist, den grössten Gewinn hat. Da kommt man dann nicht darum herum, ein relativ expansives Wachstum zu haben. Und das widerspricht dann sicher wieder so einem Modell (*Donut-Ökonomie*).

AG: Ja genau. Darum fragt Kate Raworth die Unternehmen jeweils auch was der Zweck des Unternehmens ist und ich persönlich glaube schon, dass es nachhaltiger ist, wenn der Zweck nicht nur Wachstum ist, gesellschaftlich gesehen und auch für die Umwelt.

Dann habe ich noch eine Frage. Die Migros ist ein grosses und etabliertes Unternehmen. Sie haben es vorhin bereits ein bisschen angesprochen mit der Vorreiterrolle. Was denken Sie, wie gross ist der Einfluss eines Unternehmens wie der Migros auf den Markt? Oder auch wie gross deren Macht ist, Wirtschaftsmodelle zu beeinflussen, eben eine Vorreiterrolle einzunehmen? Haben Sie das Gefühl, man kann da viel beeinflussen?

JB: Ich würde das jetzt auch zweiteilen von der Antwort her. Aus der Innensicht der Schweiz, ist die Migros ein grosser Player. Weltweit im Sinne von – wenn man die grössten Retailer betrachtet – da sind wir unter ferner liefen. Das heisst unser Handeln – da können wir nicht die Illusion haben, dass wir die Weltveränderer sind – ich glaube aber, dass wir, wenn die Migros sagt, wir verzichten auf XY, dann hat das eine Signalwirkung in der Schweiz. Und andere wie ein Volg oder Landi ziehen nach. Von dem her finde ich, es gehört zu der Verantwortung eines grossen Unternehmens, vorbildlich zu sein. Und ich habe das Gefühl, das gelingt manchmal gut und manchmal ist das relativ schwierig. Es ist auch stark abhängig davon, von welchem Bereich man spricht. Also die Migros und

die Landwirtschaft, welche einen grossen ökologischen Fussabdruck hat, wenn da fundamental andere Meinungen herrschen würden, wäre das für die ganze Schweiz sehr problematisch, finde ich. Da ist man also bestrebt, zum Beispiel bei Tierwohl Themen, bei der nachhaltigen Produktion, bei der Biodiversität, gemeinsam zu arbeiten. Wenn da die Migros der Landwirtschaft nicht die Sicherheit geben würde, dass sie langfristig auf ökologisch ausgerichtete Bio Bauern setzt, dann wäre die Veränderungsbereitschaft bei der Landwirtschaft auch kleiner. Da braucht es einen guten Dialog und eine Verbindlichkeit. Das muss ein grosses Unternehmen mit Vorreiterrolle ernst nehmen.

AG: Also somit ist das auch eine Vorreiterrolle oder eine Verantwortung, dass andere Akteure nachhaltiger werden können.

JB: Ja. Und dass sie auch eine Sicherheit haben. Wenn Sie annehmen, Sie wollen ein Bio-Gemüse Produzent werden, und ich komme zu Ihnen und sage, Migros setzt auf Bio-Gemüse. Dann haben Sie drei Jahre, bis Sie das umgestellt haben, und wenn ich dann nach einem Jahr komme und sage, die Abnahmemengen, die Abnahmeverpflichtungen, die ich Ihnen versprochen habe, da gehen wir jetzt mal 20 Prozent runter, dann haben Sie schon ein Problem. Und da finde ich, sollten grosse Unternehmen mit ihren Zulieferern sehr verantwortungsvoll umgehen. Und nicht einfach eine Gewinnmaximierung auf Kosten der Kleineren anstreben.

AG: Aber heisst das dann auch, dass man vielleicht etwas vorsichtig sein muss, wenn man sagt, man unterstützt das. Vielleicht will man Bio verkaufen, aber die Konsumenten und Konsumentinnen kaufen das dann nicht? Oder haben Sie das Gefühl, es ist eher so, dass was in die Regale kommt, auch gekauft wird?

JB: Also ja man kann es schon steuern, zum Beispiel über die Preispolitik oder indem man immer mehr Aktivitäten macht mit Bio, also indem man die Menschen aufklärt. Ich glaube, das ist eben wirklich die Verantwortung, die ein grosses Unternehmen hat. Dass man beispielsweise auch bewusst aufzeigt, was «Flug-Ware» ist, also aus nachhaltiger Perspektive kritisch und neben dran «in der Schweiz produziert». Wenn man dem Platz gibt, glaube ich schon, dass man da auch einen gesellschaftlichen Wandel erreichen kann. Die Grenze ist da, wo man sich fragt, wann fängt man an die Konsumenten zu bevormunden. Und da ist die Migros wiederum in den Statuten verpflichtet, dem Kunden die Wahlfreiheit zu ermöglichen.

AG: Darf ich daran gleich anschliessen, wenn wir gerade bei diesem Thema sind? Eine grosse Frage ist für mich, ob eine Transformation in Richtung mehr Nachhaltigkeit auf dem Lebensmittelmarkt insgesamt überhaupt möglich ist. Denn man sollte die Konsumenten nicht bevormunden und ist es denn nicht so, dass es solange es die «billigen» oder nicht nachhaltig produzierten Produkte gibt, diese auch immer gekauft werden?

JB: Da stimme ich zu. Aber ich glaube, es ist wirklich eine Reise, auf die man die Kunden mitnimmt. Wenn ich schaue, ist der Anteil an Produkten, die einen ökologisch sinnvollen Fussabdruck haben, da steigt der Umsatz. Aber es ist so, es gibt Kunden, die sagen, das interessiert mich nicht. Ich glaube, da ist man auch gefordert, dass man sagt, es gibt Mindestanforderungen, die ich auch beim billigsten Produkt erfülle. Aber das sind dann die tiefen Anforderungen.

AG: Also, dass es trotzdem noch günstige Produkte gibt, aber auch diese Minimumanforderungen haben?

JB: Ja genau, dass diese auch Minimumanforderungen einhalten und das ist auch die Politik der Migros.

AG: Genau. Sehen Sie demnach die Leute zu informieren doch auch als Mittel, das bei den Menschen etwas auslöst und man dadurch in eine neue Richtung kommt?

JB: Ja. Auch mit einer Grenze, gewisse Dinge verteuern einfach das Produkt. Und dann bricht ein Teil der Kundschaft ab. Also als Beispiel, dass für gewisse Menschen Schweizer Fleisch zu teuer ist. Und das Modell dreht sich ja nicht nur um Lebensmittel, aber bei Lebensmitteln, finde ich – wenn man einen sicheren und gerechten Raum für die Menschheit will – dann ist die grösste Herausforderung oder mein fundamentales Problem, wo ich scheitere, das Folgende: Das ist, also meine Generation noch so knapp, Jüngere immer weniger. Die Wertigkeit der Nahrungsmittel ist in der Wahrnehmung und in der Bedeutung der Leute gesunken. Und wenn man sieht, vor 30-40 Jahren hat der Durchschnitt Schweizer zwischen 22 und 25 % seines Einkommens für Lebensmittel ausgegeben. Heute sind wir bei knapp 8 %. Und die Leute fragen sich, wo kann ich am meisten sparen und sagen sich, die Lebensmittel sind zu teuer. Und das gibt einen enormen Druck auf das Gleichgewicht, wenn man permanent konfrontiert ist mit der Kundenerwartung nach billigeren Preisen. Und ich finde es nicht verhältnismässig, wenn man eine Flasche San Pellegrino um die halbe Welt schickt und sie dann CHF 1.50 kostet. Das geht nicht mehr auf. Und da ist es beispielsweise schwierig, auch mit Medien in einen Dialog zu gehen, das ist mir noch nicht gelungen. Es wird einfach gesagt, ihr seid zu teuer, verglichen mit Deutschland zu teuer. Dann denke ich, Deutschland ist sehr günstig, aber sie geben in Prozent mehr aus für Lebensmittel, da auch ihr Einkommen tiefer ist. Und in der Schweiz, das sagt vor allem auch der Gründer von Alnatura, sind wir auf dem besten Wege, das Gleichgewicht (auch im Donut-Modell) zu zerstören.

AG: Ist es denn auch so, dass wenn man aufgrund dieses Drucks immer tiefer gehen muss mit den Preisen, auch die Erwartungshaltung runter geht. Also dass es sich gegenseitig negativ befeuert, wenn man dem Preisdruck zu fest nachgibt? Oder wenn man eben nicht nachgibt, dann gehen die Leute ins Ausland.

JB: Genau oder zu einem Discounter.

AG: Das wäre auch eine nächste Frage. Ich untersuche bezogen auf das Modell die Unternehmen genauer, da ich glaube es, gibt da eine grosse potentielle Hebelwirkung. Zum Ganzen (Donut-Modell) gehört immer auch die Gesellschaft und die Politik dazu. Was denken Sie, was würde es Unternehmen leichter machen, was müssten diese anderen Akteure tun? Wenn Sie auch sagen, Sie beziehen sich auf die Gesetze bei der Nachhaltigkeit. Würde es erleichtern, wenn gewisse Rohstoffe vielleicht verboten würden? Weil dann alle in der Schweiz mitziehen müssten?

JB: Also, wenn die Politik klarere Rahmenbedingungen setzt, um ökologische Zielsetzungen zu erreichen, dann bin ich dafür. Obwohl ich nicht unbedingt mehr Staat will. Das Individuum glaube ich schon und ich denke, dass Gesetzesvorgaben Handlungen auslösen. Und was ich schwierig finde, ist die Politik heute – ist auch per se nicht schlecht – es gibt immer einen Kompromiss. Und der Kompromiss ist meist nicht auf der Ebene der Zielsetzung selbst, sondern auf der Zeitachse. Also bis wann geben wir dir (beispielsweise Automobilindustrie) noch Zeit, alle Katalysatoren so oder so umzubauen. Und dann wir gedealt und ich finde, das Modell negiert ein bisschen die Dramatik der raschen Veränderung der Umwelt. Und da ein bisschen radikaler herangehen, kann nicht schaden.

AG: Radikaler im Sinne von...?

JB: Kurzfristiger sein, zum Beispiel anstatt 10 Jahre Zeit, in 5 Jahren etwas nicht mehr verkaufen oder so. Und dann würde ich auch – der Mensch tickt leider so und das Unternehmen auch – denen, die es schaffen, beispielsweise über die Steuerpolitik ein Anreizsystem geben. Und die, die es nicht schaffen, bestrafen.

AG: Der Trend zur Nachhaltigkeit, der Druck der Gesellschaft, wie sehen Sie das aus Sicht der Unternehmen? Sehen Sie das als Herausforderung oder als Chance für das Unternehmen.

JB: Beides. Also eine Herausforderung ist immer ein Risiko und eine Chance. Ich hoffe, dass es unserem Unternehmen gelingt, dies als Chance in die Köpfe zu bringen, das löst ja dann Energie aus. Spannend, da habe ich ein konkretes Beispiel: in Deutschland gibt es die EDEKA, ein grosses Unternehmen - auch im Lebensmittelbereich, vergleichbar mit der Migros, aber viel grösser. Ein Thema ist immer wieder der Anteil an Verpackungen zu verringern. Wir sagen bei der Migros, das machen wir, weil wir nachhaltig sein wollen. Spannend ist, dass die EDEKA sagen, wenn es uns gelingt, weniger Verpackung zu haben, senken wir die Kosten und haben die Chance mehr Gewinn zu machen. Ich finde das noch spannend, dass es Unternehmen gibt, die ganz konsequent sagen, wenn wir in Zukunftstechnologie investieren, sind unsere Gewinnchancen grösser und wir tun damit gleichzeitig der Umwelt etwas Gutes. Und vielleicht, das ist ein bisschen selbstkritisch, müsste die Migros zum Teil auch mehr den wirtschaftlichen Vorteil von ökologischem Handeln in den Vordergrund stellen, damit es noch motivierender ist, etwas zu tun.

AG: Wir haben auch schon über Lieferanten gesprochen. Auf welcher Grundlage wählen Sie Lieferanten aus? Es gibt vermutlich unterschiedliche Anforderungen (günstige Produkte versus Bio), gibt es auch grundsätzliche Bedingungen von der Migros, dass man an die Migros liefern kann?

JB: Es gibt pro Bereich einen Anforderungskatalog. Wenn wir Produkte im Lebensmittelbereich suchen, die ausgezeichnet werden sollen mit «aus der Region», dann kann ich schon nur Produzenten nehmen, die 70 Prozent der Wertschöpfung innerhalb der Region erzeugen. Das ist eine der Anforderungen. Wenn man einen Fleischlieferant oder -produzent sucht, wobei man das Label «Terra Suisse» auszeichnen will, dann darf die Anbaufläche keine Monokultur sein. Das muss also erfüllt sein. Und wenn es jetzt beispielsweise 10 Lieferanten gibt, die das erfüllen, und wir nur 5 berücksichtigen können, nehmen wir dann jene, bei denen wir das Gefühl haben, die sind leistungsfähig und man hat ein gutes Verhältnis zu ihnen. Und es gibt dann noch weitere Kriterien. Die Frage kann man zweiteilig beantworten, welche Auszeichnung gegenüber dem Kunden hat das Produkt, das definiert die Kategorie der Produzenten. Und dahinter gibt es dann die klassischen Themen, Liefersicherheiten, werden die Anforderungen strikt eingehalten, der Preis...

AG: Noch eine Frage zu einem praktischen Beispiel, kennen Sie die Gemeinwohl-Ökonomie?

JB: Nein, die kenne ich nicht.

AG: *Erklärt und zeigt Unterlagen.* Was halten Sie davon?

JB: Das finde ich sehr sinnvoll, wir haben das in einer ähnlichen Form. Und wir lassen das auch immer extern überprüfen. Denn bei der Selbstbeurteilung, man ist dann ja immer ein bisschen konzilient mit sich selbst. Ich finde das aber gut – und das zielt ja auch auf das Modell hin, dass man sagt, nicht allein die klassischen Führungskennzahlen haben einen Wert, sondern eben auch die Gemeinwohlfaktoren. Das finde ich für ein moderneres Unternehmen eigentlich ein «must». Es muss nicht genau das sein, vielleicht gibt es für gewisse auch noch andere Stakeholder oder Werte, die man flexibel anpassen kann, aber das Zusammenspiel muss in einer Geschäftsleitung oder einem oberen Management eigentlich bewusst sein.

AG: Wird ihr Modell auch von anderen Firmen genutzt oder ist das nur für die Migros?

JB: Nur für die Migros.

AG: Können Sie das dann auch gegen aussen kommunizieren, dass Sie das machen?

JB: Ja.

AG: Wenn wir den Blick über die Schweiz hinauswerfen. Wie handhaben sie die unterschiedlichen Herausforderungen, Werte und Herangehensweisen bezüglich der Nachhaltigkeit. Wie handhabt man auch die ganzen Value Chains?

JB: Ja diese Ketten kann man noch überprüfen. Ein Beispiel: Die Schweizer Tierwohlstandards sind höher als die Europäischen. Wenn die Migros – und das hat sie gemacht – im europäischen Raum Fleisch bezieht, erwarten wir von unseren Produzenten oder Lieferanten, dass sie die Schweizer Auflagen erfüllen. Und dann gibt es professionelle Audit Unternehmen, die das kontrollieren gehen. Und in dem Vertrag steht dann auch, dass der Lieferant ein oder zweimal im Jahr unangemeldet kontrolliert wird. So wird sichergestellt, dass diese Standards, welche man als Unternehmen setzt, auch eingehalten werden.

AG: Also dann wird vom Rohstoff zum Produkt und bis in den Laden jedes einzelne Produkt rückverfolgt?

JB: Rückverfolgbarkeit ist ein grosses Thema, das heute auch immer mehr gefordert wird und auch Pflicht ist.

AG: Ok. Und das macht man auch? Also ist das in der Schweiz Pflicht?

JB: Auch international immer mehr. Ich weiss die genauen Gesetzgebungen nicht in allen Ländern. Bleiben wir beim Fleisch. Ich habe eine direkte Beziehung zu dem Produzenten, da kontrolliere ich. Der Bauer liefert an einen Schlachthof, dieser muss auch kontrollieren. In einem Schlachthof kommen Tiere von verschiedenen Bauern. Auch innerhalb davon, steht auf der Endverpackung über verschiedene Codes genau, von wem das Fleisch gekommen ist. Also eine Rückverfolgbarkeit über den Bauern, den Schlachthof mit Datum, wann wurde es angeliefert und so weiter.

AG: Ich denke das führt dann auch zu mehr Transparenz und zu mehr Verantwortung seitens Konsumenten und Konsumentinnen.

JB: Also heute sieht man das beim Kaufentscheid nicht, denn das ist codiert. Da gibt es Unternehmen, die sich fragen wie man das noch transparenter machen kann. Und ich habe schon einen Ansatz gesehen, dass man im Laden via Onlinekamera in einen Bauernhof sehen kann. Man sieht wie diese Kühe aufwachsen, von denen wir die Milch haben. Das ist eine weitere Dimension. Und die Andere ist eher nicht aus Nachhaltigkeit oder Ökologie oder Transparenz, sondern der Treiber ist Food-Safety. Dazu ist die Rückverfolgbarkeit nötig. Das führt auch dazu, dass man Produkterückzüge machen muss. Aber ich glaube, da war der Treiber nicht Transparenz und Nachhaltigkeit, sondern Gesundheit und Allergie und Haftung.

Anhang 4

Tabelle 1: Das soziale Fundament und die Indikatoren zur Bewertung der Defizite

Dimension	Illustrative Indikatoren	%	Jahr
Ernährungssicherheit	Bevölkerung leidet an Unterernährung	11	2014–2016
Gesundheit	Bevölkerung lebt in Ländern, in denen die Sterblichkeitsrate der Kinder unter 5 Jahren mehr als 25 pro 1000 Lebendgeburten beträgt	46	2015
	Bevölkerung lebt in Ländern, in denen die Lebenserwartung weniger als 70 Jahre beträgt	39	2013
Bildung	Erwachsene (über 15 Jahre), die Analphabeten sind	15	2013
	Kinder von 12–15 Jahren, die keine Schule besuchen	17	2013
Einkommen und Beschäftigung	Menschen, die unterhalb der Armutsgrenze von 3,10 US-Dollar pro Tag leben	29	2012
	Junge Menschen (15–24 Jahre), die keine Arbeit finden	13	2014
Wasser und Hygiene	Menschen ohne Zugang zu sauberem Trinkwasser	9	2015
	Menschen ohne Zugang zu verbesserter Hygiene	32	2015
Energie	Menschen ohne Zugang zu Strom	17	2013
	Menschen ohne Zugang zu sauberen Kocheinrichtungen	38	2013

Netzwerke	Menschen, die erklären, dass sie niemanden haben, der ihnen in schwierigen Zeiten zur Seite steht	24	2015
	Menschen ohne Zugang zum Internet	57	2015
Wohnen	Anteil der städtischen Bevölkerung in Entwicklungsländern, die in Slum-Siedlungen lebt	24	2012
Gleichstellung der Geschlechter	Repräsentationslücke zwischen Männern und Frauen in den nationalen Parlamenten	56	2014
	Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern	23	2009
Soziale Gerechtigkeit	Menschen, die in Ländern mit einem Palma-Verhältnis von 2 oder höher leben (Verhältnis zwischen Einkommensanteil der oberen 10 % und der unteren 40 %)	39	1995–2012
Politische Mitsprache	Menschen, die in Ländern leben, die im Voice and Accountability Index nur 0,5 oder weniger des Höchstwerts 1,0 erreichen	52	2013
Frieden und Gerechtigkeit	Menschen, die in Ländern leben, die im Corruption Perceptions Index den Wert von 50 oder weniger des Höchstwerts von 100 erreichen	85	2014
	Menschen, die in Ländern mit einer Mordrate von 10 oder mehr auf 10000 Einwohner leben	13	2008–2013

Quellen: FAO, Weltbank, WHO, UNDP, UNESCO, UNICEF, OECD, IEA, Gallup, ITU, UN, Cobham and Sumner, ILO, UNODOC sowie Transparency International. Alle Prozentangaben sind auf die nächste Dezimalstelle gerundet.

Anhang 5

Tabelle 2: Die ökologische Decke und die Indikatoren zur Bewertung des Überschießens

Druck auf das Erdsystem	Kontrollvariable	Planetare Grenze	Gegenwärtiger Wert und Entwicklung
Klimawandel	Konzentration von Kohlendioxid in der Atmosphäre, in parts per million (ppm)	Bei höchstens 350 ppm	400 ppm und steigend (verschlimmert sich)
Versauerung der Meere	Durchschnittliche Sättigung mit Aragonit (Kalziumkarbonat) an der Meeresoberfläche, als Prozentsatz des vorindustriellen Niveaus	Mindestens 80 % des vorindustriellen Sättigungsniveaus	Ungefähr 84 % und fallend (verstärkt sich)
Chemische Umweltverschmutzung	Bislang keine Kontrollvariable definiert		
Stickstoff- und Phosphorbelastung	Phosphor, der als Düngemittel auf Agrarflächen ausgebracht wird, in Mio. Tonnen pro Jahr	Höchstens 6,2 Mio. Tonnen pro Jahr	Ungefähr 14 Mio. Tonnen pro Jahr und steigend (verschlimmert sich)
	Reaktiver Stickstoff, der als Düngemittel auf Agrarflächen ausgebracht wird, in Mio. Tonnen pro Jahr	Höchstens 62 Mio. Tonnen pro Jahr	Ungefähr 150 Mio. Tonnen pro Jahr und steigend (verschlimmert sich)

Süßwasser- verknappung	Frischwasser- verbrauch, in Kubikkilometer pro Jahr	Höchstens 4000 km ³ pro Jahr	Ungefähr 2600 km ³ pro Jahr und steigend (intensiviert sich)
Flächenumwandlung	Bewaldete Flächen im Verhältnis zu waldbedeckten Flächen vor dem menschlichen Eingriff	Mindestens 75 %	62 % und fallend (verschlimmert sich)
Verlust der Artenvielfalt	Anteil der aussterbenden Arten pro Jahr in Bezug zu 1 Mio. Arten	Höchstens 10	Ungefähr 100–1000 und steigend (verschlimmert sich)
Luftverschmutzung	Bislang keine globale Kontroll- variable definiert		
Rückgang der Ozonschicht	Konzentration von Ozon in der Atmosphäre, in Dobson-Einheiten (DU)	Mindestens 275 DU	283 DU und steigend (verbessert sich)

Quelle: Steffen et al., »The Trajectory of the Anthropocene« (2015).

Anhang 6

ERKLÄRUNG

betreffend das selbständige Verfassen einer Bachelorarbeit im Departement Life Sciences und Facility Management

Mit der Abgabe dieser Bachelorarbeit versichert der/die Studierende, dass er/sie die Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst hat.

Der/die unterzeichnende Studierende erklärt, dass alle verwendeten Quellen (auch Internetseiten) im Text oder Anhang korrekt ausgewiesen sind, d.h. dass die Bachelorarbeit keine Plagiate enthält, also keine Teile, die teilweise oder vollständig aus einem fremden Text oder einer fremden Arbeit unter Vorgabe der eigenen Urheberschaft bzw. ohne Quellenangabe übernommen worden sind.

Bei Verfehlungen aller Art treten Paragraph 39 und Paragraph 40 der Rahmenprüfungsordnung für die Bachelor- und Masterstudiengänge an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften vom 29. Januar 2008 sowie die Bestimmungen der Disziplinarmaßnahmen der Hochschulordnung in Kraft.

Zürich, 9. Januar 2020



Antonia Galbier