

Karsten Hoffmann · Gitta Walchner · Lutz Dudek · (Hrsg.)



24 wahre Geschichten vom Tun und vom Lassen

**Gemeinwohl-Ökonomie
in der Praxis**

Mit einem
Vorwort von
Christian Felber

Inhaltsverzeichnis

6 Eine Vision zieht durchs Land ...

Vorwort von *Christian Felber*

8 Wie dieses Buch entstanden ist

*Gitta Walchner, Karsten Hoffmann,
Lutz Dudek*

12 Die Gemeinwohl-Bilanz: Das Herzstück der Gemeinwohl-Ökonomie

Gitta Walchner

16 Die Saat geht auf

Taifun Tofu · *Karsten Hoffmann*

26 Der „Spinner“ und Pionier

Sonnentor · *Renate Hagmann*

32 Meine Herzerkrankung war ein Glücksfall

BKK ProVita · *Bernhard Oberrauch*

38 Nachhaltigkeit ist kein Müsli

elobau · *Gitta Walchner*

44 Es ist schon manchmal zach. Aber im Endeffekt rentiert sich das Ganze

Gemeinde Kirchanschöring · *Kurt Egger*

52 Eine Bank geht neue Wege

Raiffeisenbank Lech am Arlberg · *Gebhard Moser*

60 Wie der Kooperationsgeist in die Flasche kam

Randegger Ottilien-Quelle · *Gitta Walchner*

70 Das Große im Kleinen

Stadt Stuttgart · *Anna Deparnay-Grunenberg,
Bianca Llerandi*

78 Achterbahnen, Aha-Erlebnisse und Imagozellen in Brüssel

Anna Deparnay-Grunenberg, Bianca Llerandi

88 Auf vier Fragen, Anna

Anna Deparnay-Grunenberg antwortet
Karsten Hoffmann

92 Hinterm Deich wird alles gut

Gemeinden Bordelum, Breklum und Klixbüll
Anke Butscher

98 Pilotprojekte für künftige Generationen

Marktgemeinden Nenzing und Mäder
Ulrike Amann

104 Von der Möbel- zur Gemeinwohl-Fabrik

Kreis Höxter · *Christian Einsiedel*

113 Gemeinwohl-Matrix 2.0 für Gemeinden

Anke Butscher

114 Mit Holz die Wolken kratzen

Wiehag · *Dr. Isabella Klien*

124 Gemeinnützigkeit ernst genommen

Diakonie Herzogsägmühle · *Jörn Wiedemann*

130 Der Deutschen liebstes Kind: der Wald

ForstBW · *Ulrich Fellmeth*

138 Richtungsweisend. Wirklich.

Polarstern · *Sibylle Reuter*

147 Vom Kreis der „Weltverbesserer“ zum Onlinehandel

Buch7 · *Jörn Wiedemann*

152 Die 17 Nachhaltigkeitsziele*Mattias Kasper***162 Gemeinwohl und Finanzwende***Anna Deparnay-Grunenberg im Gespräch
mit Gerhard Schick***226 Wenn die Vorstellung stark genug
ist, hält die Realität nicht stand***Madlen Sanchiño Martínez, Mattias Kasper***240 Wohin geht die Reise?***Anna Deparnay-Grunenberg, Christian Felber***244 Making of ...****246 Links und Quellen****251 Bildnachweise****165 Wendezeit***Bildung und Schulen · Tobias Daur***174 Als Start-up neue Werte funken***WEtell · Ana-Laura Lemke, Daniel Bartel***180 Warum noch Kirche im Dorf?***Kirchengemeinde Rosphetal-Mellnau
Gerlinde Lamberty***186 Effektiv miteinander***EM-Chiemgau · Judith Zahn***194 Tue Gutes und rede darüber***em-faktor · Karsten Hoffmann***200 Überzeugt und unbeirrbar***Buchbinderei Fuchs · Mag. (FH) Sabine Lehner***206 Wohnen wie andere auch***Wohnanlage Fasanenhof · Brigitte Göltz,
Gitta Walchner***214 Mut steht uns gut!***VAUDE Sport · Karsten Hoffmann*

Zum Geleitwohl!

Eine Vision zieht durchs Land ...

... und sie steckt ein Unternehmen nach dem anderen an. Sie trägt den Namen Gemeinwohl-Ökonomie und wirkt über Selbstreflexion, Innenschau, Verantwortungsübernahme, Kooperation und Systemtransformation. Anstatt den eigenen Nutzen blind zu maximieren, mehren diese umsichtigen und feinfühligsten Organisationen das Gesamtwohl. Viele der Gemeinwohl-Bilanzierer sind schon länger auf dem Weg zu fortschreitender sozialer und ökologischer Verantwortung, ohne den Begriff *Gemeinwohl* im Munde zu führen. Vertraut waren sie mit der *Sozialen Marktwirtschaft* und dem *ehrbaren Kaufmann*, andere wiederum verstehen sich als Teil einer breiteren Bewegung für Nachhaltigkeit und Enkeltauglichkeit.

Gemeinsam trotzen sie dem globalen Trend des Shareholder Value und der Indoktrinierung durch wirtschaftswissenschaftliche Lehrbücher. „*Unternehmen versuchen, ihre Gewinne zu maximieren*“, lautet „*die Theorie der Unternehmung*“ im häufig eingesetzten Lehrbuch von Robert Pindyck und Daniel Rubinfeld. Wie kreativ ist das? Wie sinnvoll? Und wie legitim, wenn im Grundgesetz steht, dass „*Eigentum verpflichtet*“ und „*dem Wohl der Allgemeinheit dienen soll*“? Das im Ökonomiestudium vermittelte Bild vom Menschen (Homo oeconomicus), Unternehmen (Gewinne maximieren) und der Wirtschaft als Ganzer – es soll eine globalisierte kapitalistische Marktwirtschaft sein – dringt tief in die Köpfe und bis in die Herzen der *Gebildeten*. Diese halten das Gelernte für *normal* oder gar *natürlich* und wenden es in der realen Wirtschaftspraxis an.

Die Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie, die eine Alternative zu diesem *Business as usual* verkörpert, startete vor zehn Jahren in Österreich, Bayern und Südtirol. Seither hat sie sich in 33 Staaten ausgeweitet und wird getragen von Unternehmen jeder Branche, Größe und Rechtsform, Vereinen, Schulen, Hochschulen, Universitäten und in jüngerer Zeit auch immer mehr Gemeinden und Städten: Vielfalt prägt diese Bewegung durch und durch. Zu den Pionieren zählen Urgesteine der Bio-Bewegung und des Fairen Handels, neue Genossenschafter*innen in den Bereichen Bürger*innen-Energie,

Carsharing und Soziales Wohnen; aber auch ganz normale Familienbetriebe, regional verankerte und mittelständische Unternehmen, die vielleicht nicht gleich alles, aber ihren spezifischen Ansatz individuell anders machen, und das so verantwortungsvoll wie möglich. Oft hören wir deshalb auch, dass sie eine Gemeinwohl-Bilanz gar nicht für nötig erachten, weil es auf die gelebte Praxis ankäme und sie ohnehin schon einem Werteverständnis folgten, das dem der Gemeinwohl-Ökonomie ganz ähnlich, wenn nicht sogar damit identisch sei. Das trifft zweifellos zu, und für manch eine Pionierin mag die Gemeinwohl-Bilanz wie eine Fleißaufgabe wirken. Doch ein zweiter wertvoller Effekt ist, dass der Unterschied zu globalen Konzernen sichtbar wird, welche diese intrinsische Wertorientierung nicht haben, die sich lehrbuchkonform verhalten und alle Symptome der Weltgesundheitsorganisation für Psychopathologie erfüllen – wie Empathie-, Skrupel- und Reuelosigkeit. Viele globale Konzerne gefährden die Biodiversität und das Weltklima, sie verletzen die Arbeits- und Menschenrechte, sie untergraben die Demokratie und treiben die Ungleichheit ins Astronomische. Wenn diese eines Tages gezwungen sind, eine Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen und rechtliche Anreize – von der kommunalen Wirtschaftsförderung bis zum Weltmarktzugang – von deren Ergebnis abhängen, dann wird sich der volle Wert der Gemeinwohl-Bilanz zeigen. Einem mittelständischen Müller, der zunächst gar nichts von dieser *zusätzlichen Bürokratie* hielt, leuchtete der Vergleich mit dem Weltkonzern Cargill – einem seiner Konkurrenten – unmittelbar ein. Muss dieser Konzern eines Tages eine Ethik-Bilanz ablegen, könnte der Effekt davon sein, dass er in tausend regionale Bio-Mühlen zerfällt.

Als nächsten Schritt auf dem Weg dorthin sehe ich, dass die kleineren und regionalen Pionier-Unternehmen ihr Ökosystem informieren, aktivieren und mitziehen: Stadt und Landkreis, Schulen und Hochschulen, Banken und Finanzierer, Zulieferer und Kund*innen, Medien und Öffentlichkeit. Und dass sie kreative Projekte starten: eine Stiftung, eine Akademie, eine Genossenschaft oder ein Start-up. Mit jeder dieser neuen Facetten wird der Gemeinwohl-Diamant formschöner und funkelnder – und die nachhaltige Zukunft, die wir uns wünschen, nimmt Gestalt an.



Christian Felber
Buchautor und Initiator der
Gemeinwohl-Ökonomie

Wie dieses Buch entstanden ist



Die Sämlinge des Löwenzahns – Symbol der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) – verteilen sich mit dem Wind in alle Richtungen. Das Modell einer das Gemeinwohl fördernden Wirtschaft hat inzwischen in verschiedensten Unternehmen und Organisationen Wurzeln geschlagen. Was die Gemeinwohl-Ökonomie in der Praxis bewirken kann? Davon handelt dieses Buch.

Als die Idee zu diesem Buch Ende 2019 entstand, waren wir fest davon überzeugt, dass Geschichten, die Unternehmen und Kommunen aus ihrer gelebten Gemeinwohl-Praxis zu erzählen haben, einen Schatz darstellen, den zu entdecken sich lohnt. So begannen wir, das Projekt zur Erstellung des Buches systematisch zu entwickeln.

Das Buch braucht ein Projektteam

Anfang 2020 kamen drei Menschen online zusammen, um dieses Vorhaben anzugehen: Karsten Hoffmann, Initiator, erfahrener Projektleiter und Projektmanagement-Trainer und seit 2019 GWÖ-Berater; Gitta Walchner, GWÖ-Beraterin und -Auditorin, die schon viele Jahre Unternehmen bei der Gemeinwohl-Bilanzierung unterstützt hat, – unsere „GWÖ-Expertin“ – und der gemeinwohlabilanzierte Grafik-Designer Lutz Dudek, der jeder Geschichte in diesem Buch einen eigenen, lebendigen Auftritt gegeben hat. Wir drei bildeten das Kernteam des Projekts, entwickelten Konzepte für die Berichte, klärten, worauf es dabei ankommen sollte, und entwickelten erste Skizzen, wie das Buch im Layout aussehen könnte.

Mit dem oekom-Verlag fanden wir einen Partner, dessen Programm und Orientierung gut zu unserem Buchthema passt. Unterstützt durch die GWÖ-Bewegung und durch die Gewinnung von GWÖ-Berater*innen – als Autor*innen der einzelnen Geschichten – gelang es uns, einen Finanzierungsrahmen zu entwickeln, der die Risiken für die Beteiligten klein hält und bei Erfolg allen Beteiligten und der GWÖ-Bewegung zugutekommt.

Branchen, Organisationsformen, Regionen

Die Beispiele in diesem Buch zeigen eine große Vielfalt und Differenziertheit, wie sich erfolgreiches Wirtschaften im Sinne des Gemeinwohls ausdrücken kann.

So legen Produzent*innen – ob von Nahrungsmitteln, Outdoor-Bekleidung, Holzbauten oder elektronischen Bauteilen – nicht nur großen Wert auf eine ökologisch nachhaltige Produktion, sondern auch auf einen regionalen Bezug und fairen Umgang mit den Lieferant*innen. Und das führt wiederum dazu, sich intensiv um die ganze Lieferkette zu kümmern. Bei Dienstleistern – zum Beispiel als Bank, Krankenkasse, als Lieferant*in von Energie oder Telefondienstleistungen – spielten die faire, partnerschaftliche Beratung und Kundenorientierung sowie das ökologische Handeln eine entscheidende Rolle. Ein wenig anders ist es bei sozialen Dienstleistern, hier spielen emotionale Zuwendung, empathische Ansprache, aber auch Vorleben von Werten und *„Beispiel geben“* eine große Rolle.

Die Autor*innen und ihre Geschichten

Gute Beobachter*innen für relevante Aspekte der Gemeinwohl-Ökonomie sind die GWÖ-Berater*innen, die in diesem Buch schreiben. Sie haben häufig nach Ausbildung und/oder Studium lange Berufserfahrung gesammelt, waren meist auch mehrere Jahre beratend oder ausbildend tätig, ehe sie sich als GWÖ-Berater*in haben ausbilden lassen. Sie beschreiben beispielhafte Gemeinden von der Nordsee bis zum Vorarlberg, berichten von Herstellern nachhaltiger Produkte in Deutschland und in Österreich, zeigen, was intelligente Dienstleister in Bayern und Baden-Württemberg für das Gemeinwohl tun, oder geben Einblick in Aktivitäten auf politischer Ebene – vom Gemeinderat bis zum Europäischen Parlament.

Die Geschichten, die hier erzählt werden, handeln von Menschen und ihren Motiven, etwas Neues, Verbessertes zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen oder sich in Produktion und Dienstleistung für mehr Gemeinwohl-Orientierung einzusetzen. Denn nur aus diesem inneren Antrieb bringt jemand den Mut und die Beharrlichkeit in die eigene Arbeit ein, die zu konkreten Verbesserungen auf ökologischer und sozialer Ebene führen und die Welt ein wenig besser machen. Die Perspektive der handelnden Menschen gibt Ihnen, liebe Leser*innen, die Möglichkeit, neben praktischem Handeln auch etwas über Motive, Werte, Emotionen und Frustrationen dieser *„Held*innen der Praxis“* zu erfahren.

Diese Erzählweise nennt sich „Storytelling“. Deshalb haben wir uns schon in der frühen Phase unserer „Geschichten“-Entwicklung mit Workshops und Tipps von Sigrid Hauer – einer Business-Storytellerin – hilfreiche Unterstützung geholt (siehe auch Seite 244).

Gemeinwohl als offener Prozess

Die Geschichten in diesem Buch zeigen, wie die Gemeinwohl-Ökonomie als Qualitätsmanagement-Werkzeug auf wirtschaftlicher und kommunaler Ebene in der Praxis wirkt und wie sie Unternehmen und Organisationen hilft, sich auf Basis gemeinwohlorientierter Werte gut zu entwickeln.

Daneben haben wir einige weitere Kapitel aufgenommen, die das Modell der Gemeinwohl-Ökonomie vertiefen oder Querverbindungen zu anderen Bewegungen und Konzepten herstellen. So gibt es ein kurzes Kapitel zur Gemeinwohl-Matrix, einen Beitrag zur Bedeutung der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) sowie eine Übersicht ähnlicher Denkansätze und Bewegungen, die zudem eine Vision entwickelt, wie die erfolgreiche Transformation in eine zukunftsfähige Gesellschaft und Ökonomie aussehen könnte.

Dieser erweiterte Blick war und ist den Autor*innen und Herausgeber*innen dieses Buches wichtig. Denn die Gemeinwohl-Ökonomie ist kein fertiges Modell. Sie versteht sich als partizipativer und ergebnisoffener Prozess – als Schritt in eine Welt, in der ein gutes Leben für alle Lebewesen und unseren Planeten möglich wird, – in eine Welt, die es gemeinsam und demokratisch zu gestalten gilt.

Wir fühlen uns verbunden mit den vielen Menschen, die sich weltweit für ein menschliches, faires Miteinander, für globale Gerechtigkeit oder für die Rechte und den Erhalt der Mitwelt einsetzen. Dazu gehören Fridays for Future und alle Bewegungen, die die Klimapolitik auf der Welt endlich wirkungsvoll verändern wollen, genauso wie Initiativen, die lokal und regional neue Formen des Wirtschaftens, der Kultur und der Zusammenarbeit entwickeln.

Wir empfinden große Wertschätzung für Autor*innen wie Maja Göpel, Kate Raworth oder Harald Welzer, die uns helfen zu vermitteln, dass wir nur diese eine Welt haben, für die wir Verantwortung übernehmen müssen, die wir hegen und pflegen müssen und in der wir immer wieder um Zukunftsfähigkeit ringen müssen.

Wir möchten uns bedanken, für die vielen helfenden und ordnenden Gespräche, die wir im Laufe des Projektes mit Aktiven aus der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung führen konnten. Unser Dank gilt insbesondere den 25 Autor*innen, die sich bereit erklärten, an den Texten zu diesem Buch mitzuwirken. Genauso wichtig ist es uns – auch im Namen der Autor*innen – den zahlreichen Gesprächspartner*innen aus Unternehmen, Organisationen und Gemeinden zu danken, die über Interviews zu ihrem „*Tun und Lassen*“ die Basis für dieses Buch gelegt haben. Wir hoffen, dass sie ihre Unternehmen und Organisationen hier treffend dargestellt finden und die richtigen, für sie wichtigen Aspekte aufs Papier gebracht wurden.

Und wir danken besonders Sylvia Schmieder, die als Lektorin unseren Texten noch mehr Lebendigkeit, Klarheit und Kürze gegeben hat (siehe auch Seite 245).

Unser Dank gilt auch Christian Felber, der mit seinem Buch die Idee einer Gemeinwohl-Ökonomie initiiert und mit der GWÖ-Bewegung weiterentwickelt hat.

Schließlich freuen wir uns, wenn das Buch nun viel gelesen, besprochen und diskutiert wird. Wir drei vom Kernteam, aber auch sicher einige der Autor*innen, stehen gerne für Lesungen und Diskussionen zur Verfügung.

Freiburg, Bielefeld, im Dezember 2020
Gitta Walchner, Lutz Dudek, Karsten Hoffmann

Warum erstellen immer mehr Unternehmen freiwillig eine Gemeinwohl-Bilanz? Und was ist das überhaupt? In diesem Buch finden Sie 24 Antworten darauf, wie Unternehmen sich auf den Weg gemacht haben, um ihr Tun und Lassen an Werten zu messen und Gemeinwohl zu etwas Überprüfbarem zu machen.

Der Begriff Gemeinwohl hat eine lange Tradition und erlebt gerade eine Renaissance. Er ist tief in den Verfassungen der demokratischen Länder verankert. Auch das Eigentum ist dem Gemeinwohl verpflichtet und die Politik ganz besonders. Doch was ist *Gemeinwohl*? Können wir einen Politiker vor Gericht verklagen, wenn er *gegen das Gemeinwohl verstößt*? Wir können es derzeit nicht, denn es ist nirgends definiert.



Die Gemeinwohl-Bilanz: Das Herzstück der Gemeinwohl-Ökonomie

Die Gründer*innen der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) haben genau das getan. Sie haben ein universal anwendbares Instrument geschaffen, an dem sich alle Arten von Organisationen – von den Unternehmen über soziale Einrichtungen, Kommunen bis hin zu Einzelpersonen – orientieren können, um ihre *Balance* zu finden und ein neues Gleichgewicht zu schaffen zwischen ihrem Geben und Nehmen.

In der ökonomischen Theorie fügt die GWÖ zur dringend notwendigen Diskussion über den Wechsel von einer *Shareholder-value*-Fokussierung zu einer stärkeren *Stakeholder-Orientierung* eine weitere Dimension hinzu. Zum einen geht es um die Zielstellung – Geld ist nur Mittel zum Zweck, das eigentliche Ziel des Wirtschaftens ist das Gemeinwohl –, zum anderen um die Erweiterung der Gruppe der Stakeholder sowohl auf gesamtgesellschaftliche Interessen als auch den Einbezug der natürlichen Umwelt und den Erhalt unserer Ressourcen.

Oder kurz gesagt: Die Wirtschaft muss dem Leben dienen und nicht umgekehrt. Schluss mit den Phantasien von unendlichem Wachstum und der Dominanz von sogenannten Wirtschaftsinteressen vor

Gesundheit, sozialem Zusammenhalt und dem Schutz unserer Umwelt. Durch Corona haben wir alle gesehen, wie verletzlich unsere globalen Systeme geworden sind und wie wichtig es ist, soziale und ökologische Ressourcen zu stärken und nicht wegzurationalisieren.

Um den Anspruch zu erfüllen, unsere Wirtschaft anders auszurichten, hat die GWÖ den Begriff Gemeinwohl in vier Grundwerte eingeteilt, die – ähnlich wie die Glücksökonomie in Bhutan – die persönlichen Bedürfnisse von Menschen in den Mittelpunkt stellen. Und – oh Wunder – es stellt sich heraus, dass gelingende Beziehungen mit anderen Menschen uns am glücklichsten machen. Wo bleibt da der *Homo oeconomicus*? Hoffentlich auf der Strecke! Unsere persönlichen Beziehungen gelingen dann am besten, wenn wir uns auf Werte wie Vertrauen, Wertschätzung, gegenseitige Unterstützung, Offenheit, Mitsprache und einen gerechten Ausgleich verlassen können. Diese Erfahrungswerte werden in der Gemeinwohl-Bilanz in den vier Grundwerten Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitbestimmung erfasst und anhand konkreter Kriterien überprüft, wie diese mit den Berührungsgruppen Lieferant*innen, Geldgeber*innen, Mitarbeiter*innen, Kund*innen und dem gesamtgesellschaftlichen Umfeld gelebt werden.

Daraus entsteht eine Matrix mit 20 Unterthemen

Für jedes der 20 Themen werden im Schnitt bis zu 50 Punkte vergeben. So kann die Matrix als Rundumblick genutzt werden, um Aussagen darüber zu treffen, inwieweit ein Unternehmen Gemeinwohl-Orientierung schon umgesetzt hat. Nachdem das Unternehmen seinen Bericht erstellt hat, reicht es ihn zur Auditierung ein. Um eine objektive und vergleichbare Bewertung zu gewährleisten, wird sie von externen Auditor*innen überprüft und die Ergebnisse werden in einem Testat dokumentiert. Der Bericht zusammen mit dem Testat bilden die Gemeinwohl-Bilanz. Um größtmögliche Transparenz zu gewährleisten, wird sie veröffentlicht.

Auch Negativpunkte können in der Bewertung vergeben werden. Wer zum Beispiel die Menschenrechte oder ILO-Kernarbeitsnormen verletzt, feindliche Übernahmen durchführt, Atomstrom erzeugt, Gewinne in Steueroasen deklariert und dadurch Steuern minimiert, erhält bis zu 200 Minuspunkte pro Themenfeld.

**Gemeinwohl-Matrix 5.0
für Unternehmen**

| | MENSCHENWÜRDE | SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT |
|--|--|--|
| LIEFERANT*INNEN | Menschenwürde in der Zulieferkette A1 | Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette A2 |
| EIGENTÜMER*INNEN UND FINANZPARTNER*INNEN | Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln B1 | Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln B2 |
| MITARBEITENDE | Menschenwürde am Arbeitsplatz C1 | Ausgestaltung der Arbeitsverträge C2 |
| KUND*INNEN UND MITUNTERNEHMEN | Ethische Kund*innenbeziehungen D1 | Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen D2 |
| GESELLSCHAFTLICHES UMFELD | Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen E1 | Beitrag zum Gemeinwesen E2 |

Die Themen der Matrix werden auf die jeweiligen Branchen und die konkreten Gegebenheiten der Unternehmen angewandt.

Die Nulllinie stellt in diesem Bewertungsmodell den gesetzlichen Standard dar, bzw. das durchschnittliche Verhalten am Markt. Arbeitsbücher, die unter Creative-Commons-Lizenz von der Webseite der GWÖ heruntergeladen werden können, führen Unternehmen durch die verschiedenen Aspekte.

Für die Weiterentwicklung und die Erstellung der Handbücher ist seit Gründung der GWÖ das Matrix-Entwicklungsteam zuständig. Die bisherige Auswahl der Indikatoren und die Erläuterungen in den Handbüchern sind die Früchte einer intensiven Arbeit, an der viele Menschen mit Erfahrung, Expertise und Kreativität mitgewirkt haben. Das Team arbeitet auf rein ehrenamtlicher Basis.

Inzwischen gibt es seit Juni 2017 die Matrix 5.0, das heißt, auch für das Team ist es ein Prozess der ständigen Weiterentwicklung und Durchdringung der Themen. Und obwohl die GWÖ normative Vorgaben macht und bewertet, sind diese Vorgaben kein Dogma. Es ist ein ausdrückliches Ziel der GWÖ, dass die Eckpunkte der Matrix in Zukunft demokratisch in Bürgerkonventen bestimmt werden.



<https://gwoe-praxis.de/handbuecher>

| | ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT | TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG |
|--|--|--|
| | Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette A3 | Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette A4 |
| | Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung B4 | Eigentum und Mitentscheidung B4 |
| | Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden C3 | Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz C4 |
| | Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen D3 | Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz D4 |
| | Reduktion ökologischer Auswirkungen E3 | Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung E4 |

Wie im Einzelnen bewertet wird, lässt sich an den verschiedenen Bewertungsstufen ablesen, die von 1 bis 10 gehen. Dabei unterscheidet man vier wesentliche Bewertungsbereiche:

1 = erste Schritte

Genaueres Hinschauen, mit Wirkungen auseinandergesetzt und erste Analysen/Planungen vorgenommen

2 bis 3 = fortgeschritten

erste Umsetzung, die gute Tat

4 bis 6 = erfahren

breite Umsetzung im Unternehmen und Managementsystem, sichtbare Wirkung, Erfolge

7 bis 10 = vorbildlich

Zusätzlich innovative, visionäre Lösungen, umfassende und nachhaltige Umsetzung

Wie diese genau aussehen werden, wird sich in Zukunft erweisen. Inzwischen wurde vom Arbeitskreis Gemeinden eine eigene Matrix entwickelt, die spezifischer auf die Bedürfnisse der Gemeinden zugeschnitten ist (siehe Seite 113).

Rund wird das Modell der GWÖ jedoch erst durch die Wertschätzung der Unternehmen durch politische Institutionen, die die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass gemeinwohl-orientierte Unternehmen am Markt nicht benachteiligt werden, weil sie nicht – wie andere Unternehmen dies häufig tun – sozialökologische Kosten auf die Gesellschaft abwälzen. Die Wirtschaftsakteur*innen sollen schließlich dafür belohnt werden, dass sie sich human, wertschätzend, kooperativ, solidarisch, ökologisch und demokratisch verhalten und organisieren. Auch hierzu gibt es bereits erste Ansätze, wie es im letzten Kapitel „*Wohin die Reise geht*“ (Seite 240) beschrieben wird. Grundlage hierfür ist die Gemeinwohl-Bilanz, die den unternehmerischen Erfolg in einer neuen Bedeutung messen kann.

Der systematische Ansatz der Gemeinwohl-Bilanzierung ist eine 360-Grad-Perspektive, ein Kompass, den die Unternehmen schätzen gelernt haben: Die große Aufgabe, unsere Wirtschaft nachhaltig auszurichten.

Bei der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz können sich Unternehmen von zertifizierten GWÖ-Berater*innen unterstützen lassen.



<https://gwoe-praxis.de/beratung>

Friedrich Schill aus Südbaden, Taifun-Landwirt der ersten Stunde, hat Besuch von einem Taifun-Mitarbeiter.



Die Saat geht auf

Lebensmittelbranche

Taifun-Tofu GmbH

rund 270 Mitarbeitende

30 % Frauenanteil

8 Auszubildende

42 Jahre Altersdurchschnitt

38,4 Mio. Euro Umsatz

www.taifun-tofu.de

1986 tat sich in einem Freiburger Keller Geheimnisvolles. Wolfgang Heck und Klaus Kempff versuchten, Tofu zu produzieren. Sie nahmen Sojabohnen, wässerten sie in einem großen Topf über Stunden, vermahlten sie mit Wasser, kochten das Gemisch im Dampfkochtopf auf und siebten die Faserstoffe heraus – so entstand eine eiweißreiche Flüssigkeit, die „Sojamilch“. Diese versetzten sie mit Gerinnungsmitteln, wodurch die „Sojamilch“ ausflockte. Es entstand Molke und der hochwertige Tofubruch. Dieser wurde schließlich in feste Blöcke gepresst, und der Tofu war fertig. Als nach vielem Experimentieren so endlich – nach Wochen – alles passte, schafften sie es, zunächst vier Kilogramm Tofu in der Woche zu produzieren, den sie frisch auf dem Freiburger Wochenmarkt verkauften.

Zwei junge Männer taten sich da zusammen, um ihr „eigenes Ding“ zu machen. Sie gründeten ein Unternehmen, das sich auf die Herstellung von Tofu konzentriert, ein eiweißreiches Produkt aus der Sojabohne, das seit Jahrhunderten in Asien bekannt ist. Die Marke Taifun war geboren. Kern der Idee war und ist es, einen positiven Beitrag zur Welternährung zu leisten, der schon ein Jahrzehnt früher durch den Bericht des Club of Rome über die Grenzen des Wachstums thematisiert wurde und heute aktueller ist denn je. Als eiweißreiche Nahrung direkt aus der Sojapflanze leistet Tofu einen wichtigen Beitrag zur Welternährung. Viel aufwendiger ist es, Soja als Tierfutter zu verwenden, um Fleisch zu erzeugen. Der CO₂-Fußabdruck ist bei der Fleischproduktion etwa zwanzigmal so hoch.

Anfang 1987 eröffnete die neue Markthalle und Wolfgang Heck verkaufte dort ihren Tofu und übernahm die Verantwortung für den Dauer-Verkaufsstand. Zugleich wurde ein größerer Raum für die Tofuproduktion angemietet. Bald darauf entstanden die ersten vakuumverpackten Produkte. Ein entscheidender Fortschritt, denn jetzt konnte Taifun-Tofu in den Naturkostfachhandel eingeführt werden. Bio war er von Anfang an. Bis 1990 wuchs die wöchentliche Produktion auf 500 Kilogramm, und Taifun-Tofu bezog Produktionsräume im Industriegebiet Freiburg-Nord.

Taifun erweitert sein Führungsteam und sein Angebot

Den aktuellen Taifun-Geschäftsführer Alfons Graf reizte neben der innovativen Produktidee das vom Unternehmerngründer Wolfgang Heck intendierte Anliegen, eine andere Art des Zusammenarbeitens umzusetzen. Die Maximierung des Umsatzes sollte nicht im Vordergrund stehen, vielmehr der Aufbau einer Arbeitskultur und Unternehmensorganisation, die auf die Mitarbeiter ausgerichtet sein sollte.

Alfons Graf fing 1995 als Leiter der Qualitätssicherung und Produktentwicklung bei Taifun an. Damals gab es neben Naturtofu schon einzelne Artikel wie Tofuwurstchen, Räuchertofu und Tofu-Bratlinge, bei denen der fast neutrale Geschmack des Naturtofu durch Gewürze und weitere Zutaten aus kontrolliert biologischem Anbau in verschiedene Richtungen bereichert wurde. Die Räucher-Technologie, ein Verfahren zur Geschmackserweiterung, das Taifun bis dahin noch als externe Dienstleistung bezogen hatte, wurde von Alfons Graf im eigenen Hause nach den Qualitätsansprüchen von Taifun realisiert.



Wolfgang Heck in der
Freiburger Markthalle

„Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, Tofu mit seinem östlichen Gesicht in die westliche Welt zu ‚übersetzen‘ ... Es ist ein ständiges Lernen, um die ‚Idee des Tofu‘ zu begreifen. Wir tun das auf eine zeitgemäße Weise und sind mutig, ihn auf vielfältige Art zu kombinieren, ohne das Wesen des Tofu zu verändern.“

www.taifun-tofu.de

„Soja war die erste gentechnisch veränderte Nahrungspflanze, die in Europa zugelassen wurde. 1996 erhielten die erstmals in den USA und Argentinien angebauten Gen-Pflanzen in Europa die Importgenehmigung“

Aus einem Flugblatt von Greenpeace zu Gentechnik

Nur zeitweise geöffnet, stabilisiert die Straußenwirtschaft mit eigenen und anderen regionalen Produkten die wirtschaftliche Situation des Hofes.

Gefahr aus Übersee

Alfons Graf hatte sich im neuen Job gut etabliert, da entwickelte sich im Herbst 1996 auf dem Weltmarkt Bedrohliches: Aus Nordamerika wurden die ersten genmanipulierten Sojabohnen im Hamburger Hafen angeliefert – und die Händler vermischten bewusst konventionell erzeugte und genmanipulierte Sojabohnen, sodass die Herkunft nicht mehr nachweisbar war. Genmanipulierte Pflanzen waren in Deutschlands Bio-Szene schon damals ein absolutes No-Go. Deshalb erschütterte diese Nachricht Taifun tief. Wie sollte sich das Unternehmen aus diesem Dilemma befreien?

Bio-Landwirte auf neuen Wegen

Es war Ende der 1990er Jahre, als Friedbert Schill über seine Dachswanger Bioland-Mühle darauf angesprochen wurde, ob er nicht auch Soja anbauen wolle. Dabei gehe es nicht um Futtersoja für Tiere, sondern um Bio-Soja zur Tofu-Herstellung der Firma Taifun. Für ihn bedeutete das eine weitere Anbaumöglichkeit, und es reizte ihn auch das Neue, also ließ er sich gerne darauf ein.

Ich treffe Friedbert Schill auf seinem Hof in March, knapp zehn Kilometer nördlich von Freiburg. Sein Schill-Hof ist auch eine bekannte Straußenwirtschaft. Wir sitzen sehr schön überdacht, aber doch luftig, sodass wir ins Grüne sehen. Vor mir sitzt ein ausgeglichener und entspannt wirkender Mann. Da wir fast gleich alt sind, kommen wir schnell zum Du, was zur Stimmung und zu den Gesprächsinhalten passt. Im Jahr 1980 hat Friedbert Schill den Hof als 26-jähriger von seinen Eltern übernommen. Frisch verheiratet kamen bald zwei Söhne zur Welt, die heute bereits einen Großteil der Hofarbeit managen. Er selbst hat schon als junger Mann – mit aktiver Unterstützung seiner Frau – den Betrieb in einen Bioland-Hof verwandelt. Seine Eltern ließen ihn machen. In seiner Ausbildung hatte er vorher je ein halbes Jahr in Kanada und in Australien in der Landwirtschaft gearbeitet. So lernte er auch Soja als Anbaualternative kennen.

Was bedeutet Landwirtschaft nach Bioland? Auf jedem einzelnen Acker werden bewusst abwechselnde Fruchtfolgen (Getreide, Hülsenfrüchte, Klee gras etc.) angebaut. „Weg vom ewigen Mais!“, sagt Schill. Für die Fruchtfolgen ist die Soja eine interessante Hülsenfrucht, die als sogenannte Hackfrucht aber auch Pflege benötigt, um das Unkraut kleinzuhalten. Als abwechselnde Frucht wird sie etwa alle vier Jahre auf dem gleichen Acker angebaut.



Ein möglichst geschlossener Nährstoffkreislauf ist die Grundlage für den Bio-Landbau.

Ernte-Rituale und Soja-Gespräche

Friedbert Schill erzählt, dass ihn nach der ersten oder zweiten Ernte Taifun-Mitarbeiter Martin Miersch zu einer kleinen Feier einlud. „*Ernte-Übergabe*“ nannte er sie, und sie sollte in einem kleinen Labyrinth im Eingangspark von Taifun stattfinden. Er solle ein Säckchen Sojabohnen nehmen, durch das Labyrinth laufen und dabei über das Jahr nachdenken: Wie es ihm ergangen sei mit der Saat und dem Aufwachsen der Soja, und dann das Säckchen an einen Taifun-Mitarbeiter übergeben ... Da hat er geschluckt. Was soll denn das sein? Und dann hat er es dennoch gemacht. Den Sinn hat er unmittelbar verstanden: Das sei ein überwältigendes Erlebnis gewesen, habe die eigene Leistung erfahrbar gemacht. Er habe Wertschätzung erlebt, sich selbst als Teil eines Ganzen. Tränen habe er damals in den Augen gehabt, und danach war klar: „*Das ist die Firma, mit der ich gerne zusammenarbeiten will.*“ Wenn er jetzt ein Päckchen Tofu von Taifun sieht, dann ist das wie ein Stück von ihm.

Dieses Ritual wird bis heute jährlich wiederholt – auch für die Mitarbeiter*innen von Taifun, die daran beteiligt sind, ist diese Feier im Spätherbst wichtig, denn sie sehen und lernen diejenigen persönlich kennen, die ihnen den Rohstoff für den Tofu liefern.

Nach dem Ritual saßen sie zusammen zum *Soja-Gespräch*. Wolfgang Heck erläuterte Taifuns Zukunftspläne und Anforderungen, und was das alles konkret für den Anbau bedeute. „*Er hat uns immer mitgenommen in den Prozess*“, betont Friedbert Schill. Auch über den Sojapreis im darauffolgenden Jahr wurde offen geredet, sodass jeder Landwirt sich entscheiden konnte, ob er wieder mitmachen will oder nicht. Probleme wurden gemeinsam gemeistert. Das Jahr 2003 war ein Trockenjahr, die meisten geernteten Sojabohnen waren klein und so verschrumpelt, dass sie nicht für die Tofu-Erzeugung verwendet werden konnten. Taifun hat die Sojabohnen dennoch abgenommen, mit einem Preisabschlag in Richtung Futter-Soja. In einem anderen Jahr ging der Sojapreis weltweit nach unten, auch der von Bio-Soja. Immer wurde gemeinsam und in Fairness besprochen, wie man darauf reagieren wollte, und das ist bis heute so.

„*Es wäre zu wenig, wenn ich sagen würde: Ich bin zufrieden*“, sagt Friedbert Schill. „*Stattdessen sage ich lieber: Ich bin dankbar!*“

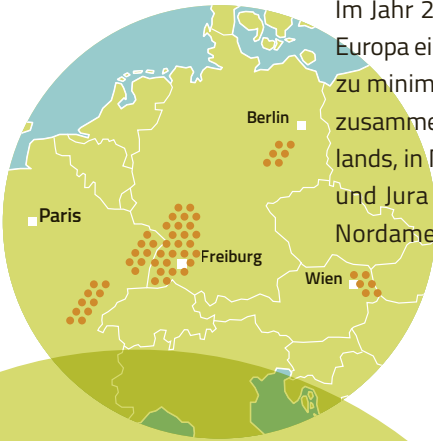
Die versuchsweise Zusammenarbeit mit brasilianischen Demeter-Bauern in den Jahren 2003 bis 2005 scheiterte, da die kleinen Bio-Anbaufelder oft Nachbarn hatten, die genmanipuliertes Soja erzeugten, wodurch es zu nachweisbaren Fremdübertragungen im Bio-Soja kam.

Die eigene Lieferkette auf- und ausbauen

Qualitatives Vorbild für regionale Soja-Landwirte waren die Lieferungen aus Kanada. Das war sauber abgepackte Ware in Zwanzig-Kilo-Säcken, kräftige und runde Bohnen in höchster Bio-Qualität. Aus dieser Quelle bezog Taifun dann auch das Saatgut für die neu gewonnenen Vertragsbauern in Südbaden, in Frankreich und Österreich.

Die ersten Ernten brachten oft noch zu kleine Sojabohnen hervor. Der Erfahrungsaustausch in den spätherbstlichen *Soja-Runden*, die fachliche Betreuung durch Taifun-Mitarbeiter*innen und die Anstrengungen der Landwirte halfen, die Ergebnisse zu verbessern.

Im Jahr 2005 wurde eine Rekordernte von 600 Tonnen Tofu-Soja in Europa eingefahren. Auch um die Auswirkungen lokaler Trockenheit zu minimieren, arbeitet Taifun heute mit rund 100 Vertragsbauern zusammen, die auf rund 1.800 Hektar im Süden und Osten Deutschlands, in Niederösterreich und in den französischen Regionen Elsass und Jura anbauen. Seit 2017 müssen keine Sojabohnen mehr aus Nordamerika zugekauft werden.



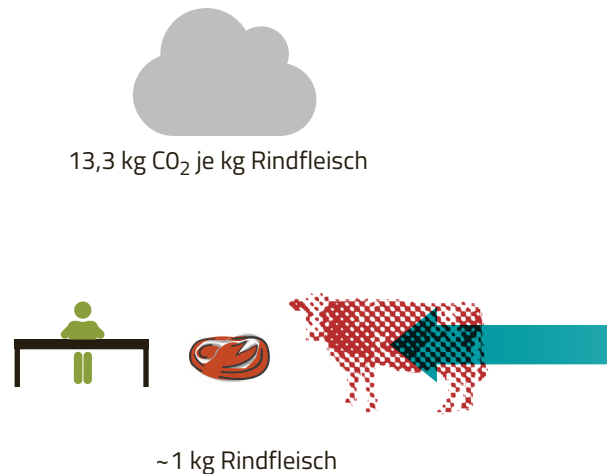
Die Unterschiede in der Soja-Produktion

Werden dafür viele Quadratkilometer Urwald gerodet, um darauf Millionen Tonnen Futter-Soja zu produzieren – als Monokulturen, unter Auslaugung des Bodens, mit Kunstdünger, reichlich Spritzmitteln und anderen negativen Auswirkungen?

Oder wird Bio-Soja angebaut, in höchster Qualität, mit wechselnden Fruchtfolgen unter Erhalt der Humusschicht und besten ökologischen Randbedingungen, um daraus für den Menschen wertvolle Eiweißnahrung zu erzeugen?

Für die Bio-Soja-Tofu Lösung brauchen die Landwirte nur ein Zehntel der Fläche und erhalten die Bodenqualität. Nicht zuletzt wird das Leid der Massentierhaltung vermieden.

Ein gutes Beispiel für Qualität statt Quantität in der Landwirtschaft – zur klimatauglichen Transformation der Wirtschaft.

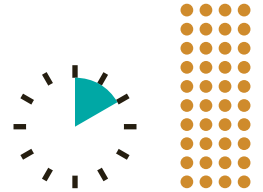


Taifun forscht zu Sojasaaten und entwickelt die Labor-Tofurei

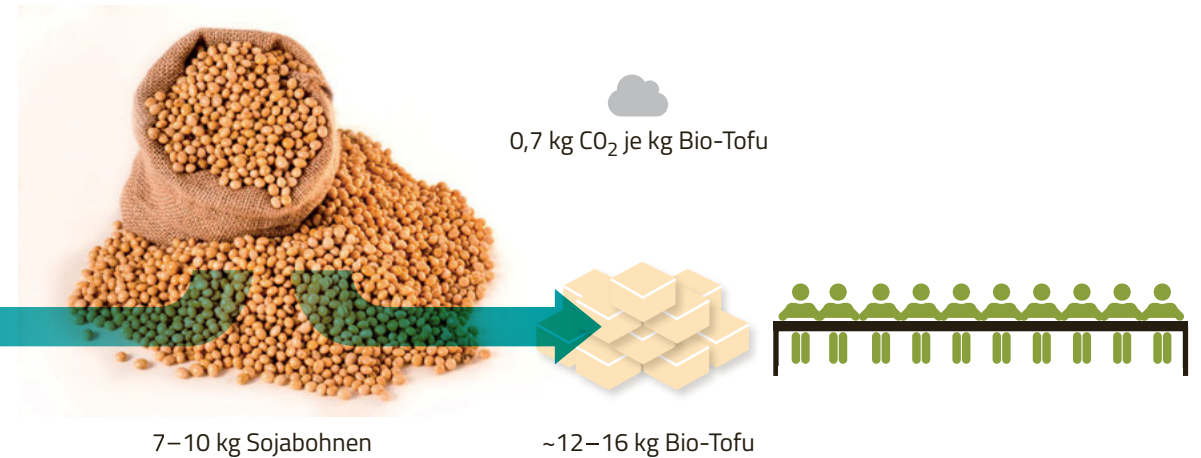
1997 wurde Taifun auf einen jungen Agraringenieur aufmerksam, der schon in den 1990ern Mitglied im Sojaförderring geworden war und begonnen hatte, Bio-Landwirte zum heimischen Soja-Anbau zu beraten: Martin Miersch. Schließlich schuf Taifun für ihn eine neue Stelle: Er sollte das neue Soja-Entwicklungszentrum leiten. In dieser Rolle wurde er auch der Ansprechpartner für alle Taifun-Vertragslandwirte. Die ersten Jahre seiner Tätigkeit waren bestimmt durch Saatgutauswahl, Pflegeberatung und Analysen für die wachsende Zahl von Soja-Vertragsbauern in den umliegenden Regionen. Später forschte das Soja-Entwicklungszentrum nach Sojasorten, die auch bei niedrigeren Temperaturen akzeptable Ergebnisse erzielten.

Die Zusammenarbeit mit der Universität Hohenheim mündete 2011 in ein dreijähriges Forschungsprojekt, an dem vier Universitäten und drei weitere Forschungsinstitute beteiligt waren. Der Beitrag von Martin Miersch und seinem Team war die Einrichtung einer eigenen Labor-Tofurei. Gemeinsam optimierten sie das Verfahren, aus wenigen Sojabohnen zügig einen Test-Tofu herzustellen. So wurde die Soja-Forschung nicht nur erheblich kostengünstiger, sondern bei umfangreichen Forschungsprojekten auch zeitlich besser durchführbar.

Taifun war Teil des Forschungsprojekts im Bundesprogramm Ökologischer Landbau: *Ausweitung des Soja-Anbaus in Deutschland durch züchterische Anpassung sowie pflanzenbauliche und verarbeitungstechnische Optimierung.*



In drei Jahren und nach 1.300 Durchläufen konnte der Aufwand für einen Test-Tofu von 120 Personal-Minuten und 400g Sojabohnen auf nur noch 45 Personal-Minuten und 80g Sojabohnen reduziert werden.



Veränderungen in der Führung

Im Jahre 2011 wurde Alfons Graf neben Wolfgang Heck weiterer Geschäftsführer. 2014 folgte der nächste Schritt: Heck gründete eine Unternehmensstiftung und brachte sämtliche Geschäftsanteile von Taifun darin ein. Die Stiftung arbeitet gemeinwohl-orientiert für den Erhalt und die Weiterentwicklung des Unternehmens. Unter anderem fördert und unterstützt sie ethisches Zusammenleben, das auf Prinzipien der gerechten Verteilung bestehender Ressourcen, dem Bewahren von Gesundheit und Lebensfreude sowie der Gleichwertigkeit von Mann und Frau beruht. Heck übernahm von da an die Funktion des Stifters. Ihn ersetzte die langjährige Mitarbeiterin Elisabeth Huber in der Geschäftsführung. Gemeinsam mit Alfons Graf bildet sie seitdem die Führungsspitze.



Alfons Graf, Christian Felber, Wolfgang Heck (v.l.)

Erste Gemeinwohl-Bilanz

Im November 2014 präsentierte sich die Taifun-Führung zusammen mit dem Autor und Begründer der Gemeinwohl-Ökonomie, Christian Felber, und fünf weiteren Unternehmen vor der Presse als künftige Ersteller*innen einer Gemeinwohl-Bilanz. Fünf Arbeitsgruppen mit insgesamt 20 Mitarbeiter*innen diskutierten und erarbeiteten im Laufe von fünfzehn Monaten die erste Gemeinwohl-Bilanz von Taifun.

Freiheit steht in der Unternehmensvision von Taifun-Tofu für schöpferische Entfaltung, offenes Denken und Handeln. Sie bedeutet auch Achtsamkeit allem Leben und Wirken gegenüber. An den vier Säulen – Verantwortung, Wandlungsfähigkeit, Ökologie und Qualität – werden die Verbindungen zu den Werten der Gemeinwohl-Ökonomie deutlich.

Als wir vor ein paar Jahren auf die Gemeinwohl-Ökonomie stießen, fiel uns auf, dass sie viele unserer Überzeugungen sehr gut bündelt.

Elisabeth Huber und Alfons Graf,
Geschäftsführung von Taifun-Tofu



4 Kilogramm
Tofu pro Woche

500 Kilogramm
Tofu pro Woche

Im Ergebnis der ersten Gemeinwohl-Bilanz von Taifun Tofu wurden folgende Aspekte besonders herausgestellt:

Region und Bio-Anbau stärken

- Taifun-Produktion setzt nur zertifizierte Bio-Rohwaren ein
- Taifun engagiert sich stark für den heimischen Soja-Anbau
- Mitarbeit am Forschungsprojekt zur Ausweitung des Soja-Anbaus in Deutschland
- Langfristige Partnerschaften mit den Soja-Erzeuger*innen
- Faire Preisbildung und gemeinsame Festlegung vor Aussaat

Gesundheit am Arbeitsplatz

- Ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, wo möglich
- Unterstützung durch Physiotherapeutin, regelmäßig Kursangebot Rückenschule
- Sicherheitsfachkraft für Arbeitssicherheit
- Täglich ein günstiges vegetarisches/veganes Bio-Mittagessen und Obst

Faire Bezahlung in allen Lohngruppen

- Die Spreizung zwischen geringstem und höchstem Einkommen im Unternehmen beträgt das Vierfache

Fairer Kundendialog

- Zuhören mit offenem Herzen und Interesse
- Bezahlung Vertrieb unabhängig vom Umsatz
- Impulse von Kund*innen und Reklamationen werden sehr ernst genommen

Kooperation statt Konkurrenz

- Kooperation mit der Universität Hohenheim für Sojasorte für ganz Deutschland
- Entwicklung eigener Sojasorte, setzt Maßstäbe für alle
- Sojanetzwerk wird auch von Bundesministerium unterstützt

Grundbedarf an hochwertigen Lebensmitteln sichern

- Pflanzliche, eiweißreiche Nahrung direkt statt übers Tier
- über 30 Jahre aktiv als ein Wegbereiter der Bio-Bewegung
- Beitrag zu CO₂-Reduktion und Klimaschutz, indirekt fürs Tierwohl

Aber es gibt auch noch Schwachpunkte, die Taifun verbessern kann: Eine Alternative zur Verpackung des Tofus in Kunststofffolien und bessere Lösungen für den Drei-Schicht-Betrieb zu finden.

erste Öko-Audit-Zertifizierung in Freiburg



1997

12 Tonnen Tofu pro Woche



35 Mitarbeiter*innen

1999



„Ich bekam zwölf Tütchen mit unterschiedlichen Sojasamen zugesendet, die ich in jeweils eine zwei Meter lange Reihe an einen sonnigen Platz setzen sollte. Später sollte ich u. a. die Länge der Schoten und die Höhe der Pflanzen messen und bei der jeweiligen Ernte am Ende die Schoten und die Bohnen zählen, alles sauber protokollieren und die Ernte wiederum in zwölf getrennten Tütchen zurücksenden.“

Tabea Löblein, Teilnehmerin am Projekt „1000 Gärten“

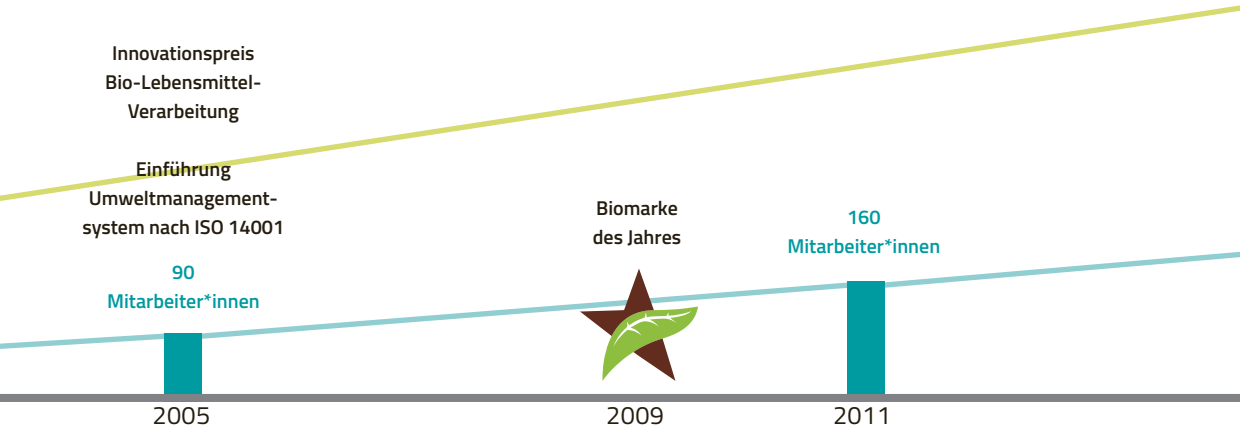
Soja-Forschung: Das Projekt „1000 Gärten“

2016 mündete die Forschungsarbeit in ein großes Projekt, für welches Taifun über tausend Freiwillige suchte. Das Ziel der Initiative: die Züchtung neuer, klimatisch angepasster und für die Tofuherstellung geeigneter Sojasorten, um den Anbau in Deutschland voranzutreiben und die Sortenvielfalt zu fördern. Überall in Deutschland kamen verschiedene Sojasamen zur Aufzucht in private Gärten. Es meldeten sich über 2.000 Engagierte, von denen mehr als 1.300 die Forschungsreihe ganz durchgeführt und verwertbare Ergebnisse geliefert haben. So zum Beispiel Tabea Löblein aus Teningen bei Freiburg. „Es war Arbeit,“ sagt sie: „Immer wieder nach den Sojabohnen schauen, säen, vereinzeln, messen, zählen usw.“ Aber es hat ihr Freude gemacht; so sehr, dass sie sich bei der zweiten Aktion 2018 wieder beteiligte.

Die entstehenden Sorten sind frei von Patenten, das heißt, Züchterinnen und Züchter können das Saatgut weiterentwickeln. Mit der innovativen Züchtungsmethode des Projekts *1000 Gärten* konnten viele Gärtner*innen ihren persönlichen Beitrag für eine nachhaltige Forschung leisten, und die interessierte Öffentlichkeit konnte alles mitverfolgen. Das Projekt förderte so die Unabhängigkeit der Landwirte von weltweit agierenden Saatgut-Monopolisten.

Die erste eigene Tofu-Sojasorte *Tofina* wird zugelassen

Ende 2019 konnte Taifun die Zulassung ihrer ersten selbst entwickelten Sojasorte *Tofina* feiern. *Tofina* bringt besonders gute Eigenschaften für die Tofu-Herstellung mit und ist perfekt auf den Anbau in Deutschland abgestimmt: Statt wie bisher auf 24 Prozent können durch *Tofina* jetzt auf 70 Prozent der Ackerfläche Deutschlands Sojabohnen angebaut werden.



Deutscher Nachhaltigkeitspreis geht an Taifun

Taifun hat den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2020 in der Kategorie *Kleine und mittlere Unternehmen* gewonnen. Das Unternehmen leiste mit seinen pflanzlichen Bio-Lebensmitteln ganz ohne Gentechnik „*einen wichtigen Beitrag zur Ernährung der wachsenden Weltbevölkerung*“, lautete die Begründung. Zudem lobte die Jury die Vorreiterrolle im europäischen Soja-Anbau, den Einsatz von Umwelttechnologien wie Photovoltaik oder Wärmerückgewinnung und die energiesparende Herstellung. Außerdem hoben die Juror*innen Taifuns Maßnahmen gegen Lebensmittelverschwendung positiv hervor: So werden zum Beispiel ausgemusterte Produkte neu gelabelt, um diese vor der Mülltonne zu retten.

Ausblick

Die Nachfrage nach den Produkten von Taifun steigt weiter, sodass die Produktion mit der bestehenden Infrastruktur selbst bei vollem Drei-Schicht-Betrieb nicht mehr gedeckt werden kann. Das Management arbeitet kurzfristig an Erweiterungslösungen und plant mittelfristig ein zweites Produktionswerk.



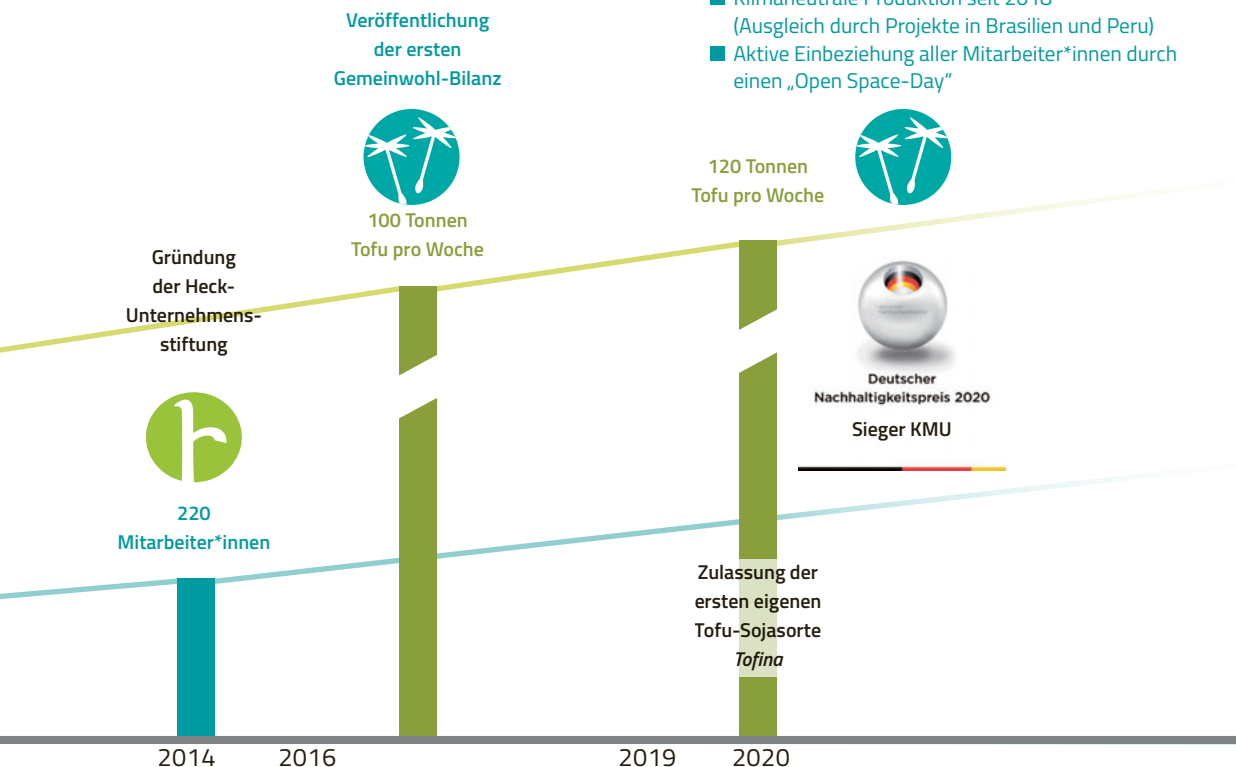
Über den Autor

Dr. Karsten Hoffmann

Dipl. Math., Dr.-Ing., 10 Jahre Unternehmensberatung (IT-Projekte), 20 Jahre selbstständig als Projektmanager (PM) und PM-Trainer, seit 2020 GWÖ-Berater, lebt in Freiburg im Breisgau.

Highlights der zweiten Gemeinwohl-Bilanz 2019

- Energieeinsparungen durch Wärmerückgewinnung, Umstellung auf LED etc.
- Klimaneutrale Produktion seit 2018 (Ausgleich durch Projekte in Brasilien und Peru)
- Aktive Einbeziehung aller Mitarbeiter*innen durch einen „Open Space-Day“



Was passiert, wenn nicht finanzieller Erfolg, sondern der Beitrag zum Gemeinwohl zur Orientierung wirtschaftlichen Handelns wird?



Eine andere Wirtschaft ist möglich. 24 Beispiele zeigen, wie die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie in der Praxis gelebt werden und finanziell zum Erfolgsfaktor werden können.

Dieses Buch versammelt die visionären Entwicklungen von 24 Unternehmen, Organisationen und Gemeinden, die für das Gemeinwohl kämpfen: Es erzählt von einem Bio-Tofu-Hersteller, der erfolgreich eine Alternative zum Fleischkonsum entwickelt hat, von einem Outdoor-Bekleidungshersteller, der zu einer der nachhaltigsten Marken in Deutschland geworden ist, von einem Holzbauunternehmen, das zum Konstrukteur großer Holzgebäude aufgestiegen ist, und von einer Bank, die die alten „Raiffeisen-Ideale“ heute tatsächlich erfolgreich lebt.

