

Zum Wohl!

Die Brauereichefin Melanie Schwartz will ihren Traditionsbetrieb nachhaltig ausrichten. Ihre Firma erstellt deshalb eine Gemeinwohlbilanz. Was genau nützt das? Unsere Redakteurin hat den Prozess über Monate begleitet

VON CAROLIN JACKERMEIER

Melanie Schwartz blickt vom Kessel auf die Umwelt

K

Kritik ist Martina Dietrich zwar gewohnt, und auch Seitenhiebe kann sie weglächeln, doch heute reicht das nicht. Sie ist genervt. Seit fast drei Stunden diskutiert sie mit Melanie Schwartz über die Sinnhaftigkeit der Idee, der sie sich seit sechs Jahren verschrieben hat.

Martina Dietrich, 58, hat einen Job, den es noch gar nicht lange gibt. Als Gemeinwohlberaterin versucht sie Menschen davon zu überzeugen, dass Wirtschaften im Sinne des Gemeinwohls keine »linksgrünversifftete Spinner-Utopie« sei, sondern für alle Unternehmen infrage komme, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen. Und Melanie Schwartz, 41, führt in fünfter Generation ein Unternehmen, das es seit mehr als 150 Jahren gibt und dessen Produkte (vor allem Bier) und Firmenzweck (vor allem Gewinn) sich kaum verändert haben: die Kölner Brauerei zur Malzmühle.

Wenn sich die beiden Frauen im stickigen und spärlich beleuchteten Gewölbekeller des denkmalgeschützten Brauereigebäudes in Köln-Kalk gegenüber sitzen, prallen also zwei Welten aufeinander: die einer Familienunternehmerin, die ihre ▶

Brauerei trotz steigender Kosten, Personalmangels und sinkender Nachfrage am Laufen halten muss. Und die einer »engagierten Weltverbesserin«, wie sich Dietrich in ihrem Lebenslauf beschreibt. Sie ist überzeugt, die Menschheit brauche ein alternatives Wirtschaftsmodell, das sich am Gemeinwohl statt am Gewinn orientiert.

Die Kollision ethischer Ideen und unternehmerischer Zwänge spüren gerade viele Unternehmer. Zwar gibt die Mehrheit in Umfragen nach wie vor an, dass ihnen Werte wie Nachhaltigkeit besonders wichtig sind. Doch die multiplen Krisen der vergangenen Jahre haben das Thema nicht nur auf der politischen Agenda in den Hintergrund gedrückt, sondern auch auf den To-do-Listen der Chefinnen und Chefs. Wirtschaftliche Risiken, die fehlende Zahlungsbereitschaft der Kunden für höhere Preise und die überbordende Bürokratie stehen oft davor.

Kann eine neue Form des Wirtschaftens abseits vom Streben nach Wachstum und Profit diesen vermeintlichen Konflikt lösen? Und ganz konkret: Können die beiden Frauen aus Köln trotz aller Gegensätze gemeinsam etwas bewirken?

Kapitel 1: Skepsis bei der ersten Begegnung

An einem Vormittag im Mai haben Melanie Schwartz, fünf ihrer Mitarbeiter und die Beraterin Dietrich die Kneipentische im Brauereikeller zu einer langen Tafel zusammengedrückt. Noch oft werden sich Dietrich und Schwartz in diesem Jahr begegnen. Sie lassen eine Reporterin zuhören und zusehen, wie sich ihre Welten annähern. Oder eben auch nicht. Jetzt zum Beispiel diskutieren sie darüber, wie die Lieferketten der Brauerei sozial und ökologisch nachhaltiger werden könnten. Der Argumentation von Melanie Schwartz zufolge: eigentlich gar nicht.

Malz ausschließlich von einem regionalen Händler beziehen? Sie müsse als kleine Brauerei darum betteln, dass sie überhaupt irgendwelches abbekomme! Überprüfen, dass in allen Zulieferbetrieben menschenwürdige Arbeitsbedingungen herrschen? Sie könne doch nicht zu jedem Spargel-

stecher persönlich hinfahren! Schweinefleisch vom Biometzger statt vom industriellen Schlachtbetrieb? Unmöglich, die würden nicht annähernd solche Mengen liefern, wie die Brauerei sie brauche. 150.000 Euro gebe die Firma jährlich allein für Schnitzel aus, Abertausende Schweinschaxen würden verarbeitet. »Das ist alles sehr theoretisch gedacht«, sagt Schwartz, »das funktioniert in der Praxis nicht.«

Mit »Das alles« meint die 41-Jährige das Konzept der Gemeinwohlökonomie. Es ist eines von vielen Modellen, die Unternehmen mehr zutrauen, als Gewinne zu erwirtschaften – in dem Punkt ähnelt es Modellen wie dem Verantwortungseigentum und den B-Corps (siehe Kasten S.26).

Die Gemeinwohlökonomie hat der österreichische Aktivist Christian Felber im Jahr 2010 entwickelt. Inzwischen engagieren sich zahlreiche Ehrenamtliche in Regionalgruppen, um die Idee weiterzutragen. Rund 1.300 Unternehmen, Vereine und Kommunen im deutschsprachigen Raum haben schon eine Gemeinwohlbilanz aufgestellt. Statt finanzielle Kennzahlen zu messen, trägt man zusammen, wie das Unternehmen ethisch aufgestellt ist. Im Bericht werden die Bereiche Menschenwürde, ökologische Nachhaltigkeit, Solidarität und Gerechtigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung beleuchtet, zum Beispiel in Bezug auf Mitarbeiter oder Kundinnen. Die Unternehmen bewerten sich am Ende selbst, und ein unabhängiger Auditor prüft den Bericht. Dabei können die Akteure zwischen 3.600 Minuspunkten und 1.000 Pluspunkten erreichen. Die Null markiert die gesetzlichen Mindeststandards.

Zu den bekanntesten Vertreterinnen der Bewegung zählt Antje von Dewitz, die Chefin des Outdoorherstellers Vaude. Auch der Getränkehersteller Voelkel, der Bioland-Verband oder die Sparda-Bank München sind gemeinwohlobilanziert. Dietrich findet es besonders wichtig, auch diejenigen zu erreichen, »die sich nicht schon per se als Öko- oder grünes Unternehmen« bezeichnen. Nur: Was haben die von einer solchen Bilanz? Gibt es mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung, CSR-

Richtlinien und dem Lieferkettengesetz nicht schon genug Leitplanken, die zu mehr Nachhaltigkeit verpflichten? »Die Gemeinwohlbilanz ist nicht einfach nur irgendein weiteres Nachhaltigkeitssiegel«, sagt Dietrich. Die Vision der Gemeinwohlökonomie sei ein »Gegenmodell zum neoliberalen Kapitalismus«.

Als Dietrich den Mitarbeitern der Brauerei zur Malzmühle beim ersten Kennenlernen im März 2024 genau das erklärt, starren sie 20 Augenpaare an. Fragen hat niemand, bis auf vereinzelt Räuspern herrscht im Gasthaus skeptische Stille. Dietrich gibt sich Mühe, nicht als weltfremde Aktivistin abgestempelt zu werden: »Dabei geht es nicht um Kommunismus oder Planwirtschaft, sondern um ein Ernstnehmen der »sozialen« Marktwirtschaft.« Soziales und ökologisch nachhaltiges Wirtschaften soll sich durch entsprechende Rahmenbedingungen lohnen. Nachweislich gemeinwohlfördernde Unternehmen sollen zum Beispiel weniger Steuern zahlen, günstigere Kredite bekommen oder vom Staat gefördert werden. Noch ist das aber Wunschdenken. Die Gemeinwohlökonomie ist eine Nischenbewegung. Ein Mitarbeiter ruft: »Wie soll das denn funktionieren, wenn die großen Konzerne nicht mitmachen?«

Zustimmendes Gemurmel.

Kapitel 2: Warum die Malzmühle überhaupt mitmacht

Zwei Monate später empfängt Melanie Schwartz in der Brauerei. Mit ihrem leuchtend fliederfarbenen Hosenanzug, pink lackierten Nägeln, blondierten, zum strengen Zopf gebundenen Haaren und weißen Sneakern fällt sie im Innenhof der Brauerei auf. Produktionsmitarbeiter transportieren Bierkisten per Gabelstapler hinter das Backsteingebäude, aus dem Gemäuer dringt der faulig-säuerliche Geruch von gärender Hefe. Früher wurde das Gebäude als Kohlezeche genutzt, Schlägel und Eisen umrahmen noch immer den Schriftzug der Zechenbrauerei.

1858 gegründet und im Zweiten Weltkrieg fast vollständig zerstört, baute die Inhaberfamilie die Brauerei über die ▶

GO EFFICIENT

Sie kümmern sich um Ihre Produkte, wir um Ihre Produktivität.

Jetzt mit Vodafone Services die Prozesse
Ihres Unternehmens optimieren.

Zusammen für Ihr Business.
vodafone.de/services

Together we can
vodafone
business



»Der Druck auf Unternehmen, nachzuweisen, dass sie sozial und ökologisch nachhaltig unterwegs sind, steigt«

Martina Dietrich.
Gemeinwohlberaterin

Generationen immer weiter aus. 2022 übernahm sie mit der Sünner Brauerei die älteste Brauerei Kölns und beschäftigt heute rund 250 Mitarbeiter. Melanie Schwartz, ihrer Schwester und ihren Eltern gehört die Brauerei samt Brennerei, Hotel und vier Gastronomien, sie leitet die Betriebe gemeinsam mit Michael Rosenbaum, der nicht zur Familie gehört. Schwartz sagt: »Ich sehe nicht, dass wir als kleiner Player einen großen Hebel haben, um die gesamte Wirtschaft zu verändern.«

Die Speisekarte der Malzmühle zeigt das ganz gut. Zwar findet sich im Menü inzwischen auch veganer Leberkäse, die Gäste erwarten im Biergarten aber nach wie vor die Schweinshaxe mit Sauerkraut oder den Kölner Klassiker »Himmel un Ääd« – Blutwurst und Kartoffelpüree. Dem typischen Brauhausbesucher sei es

egal, woher sein Schnitzel kommt, meint eine Mitarbeiterin. Es scheint, als seien es mehr die äußeren Umstände als die intrinsische Motivation, die die Geschäftsleitung dazu gebracht haben, sich mit der Gemeinwohlökonomie zu befassen.

Der Bierabsatz in Deutschland ist seit Jahren rückläufig, die Bierbranche leidet unter teurer Energie und Lieferengpässen. Es mangelt an Glasflaschen, Malz, Etikettenpapier und Sixpack-Pappe. Das Mühlen Kölsch hat am Kölschmarkt nur einen Anteil von gut drei Prozent und kann mit den Preisen der großen Marken kaum konkurrieren. Und seit der Übernahme von Sünner ist die finanzielle Lage der Malzmühle ohnehin angespannt. Zwar konnte das Unternehmen seinen Umsatz 2022 im Vergleich zum Vorjahr um mehr als die Hälfte steigern, da die Gasthäuser

nach der Pandemie wieder öffnen durften. Der Gewinn brach allerdings fast komplett auf gerade einmal 22.000 Euro ein.

Hinzu kommen die gesetzlichen Auflagen: Zwar ist die Brauerei noch nicht unmittelbar von der neuen EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung oder dem Lieferkettengesetz betroffen. Das Unternehmen wird sich zukünftig aber immer mehr Anfragen von Kunden stellen müssen, die ihre Lieferketten nachverfolgen. »Uns war klar, dass wir uns diesen neuen Rahmenbedingungen anpassen müssen«, sagt Schwartz. Das sei für viele Firmen die Motivation, sich mit der Gemeinwohlökonomie auseinanderzusetzen, beobachtet Dietrich. »Der Druck auf Unternehmen, nachzuweisen, dass sie sozial und ökologisch nachhaltig unterwegs sind, steigt.«

DIE 3 WICHTIGSTEN DINGE IM HOME-OFFICE:

Connection, Connection, Connection.

Mit **Home Office Connect von Easybell** übernehmen Sie als Arbeitgeber die Kosten für die Internetanschlüsse Ihrer Mitarbeitenden. Easybell kümmert sich um die Schaltung und sorgt bei Störungen für schnellen Support. So stärken Sie sowohl die Verbindung zu Ihren Mitarbeitenden als auch Ihre digitale Infrastruktur.

Das Besondere an diesem Corporate Benefit: Die Anschlüsse gelten nach EStG §3 Abs. 45 als Arbeitsmittel und können steuerlich abgesetzt werden. Eine Win-win-Situation für Arbeitgeber und Mitarbeitende.

Jetzt mehr
erfahren auf:
[easybell.de/
homeoffice](https://www.easybell.de/homeoffice)



easybell

Als die Stadt Köln 2023 im Rahmen eines Pilotprojekts Club- und Gastronomiebetriebe suchte, die sich im Sinne der Gemeinwohlökonomie bilanzieren lassen wollen, bewarb sich die Brauerei. Sie bekam gemeinsam mit zehn weiteren Betrieben den Zuschlag. Die Stadt übernimmt für alle Firmen zusammen rund 100.000 Euro Beratungskosten für je sechs Workshops.

Alice Bauer leitet die Koordinationsstelle Klimaschutz im Kölner Rathaus und kann erklären, warum das Geld gut angelegt ist. Die Stadt Köln könne nur 15 Prozent der im Stadtgebiet entstehenden Emissionen direkt beeinflussen. Die restlichen 85 Prozent zu reduzieren, gelinge nur, wenn die Privatwirtschaft mitziehe. »Auch wenn die Gemeinwohlökonomie als Ansatz der Unternehmensführung vielen noch unbekannt ist, sehen wir darin ein gutes Instrument, um privatwirtschaftliche Unternehmen bei ihrer Nachhaltigkeitstransformation zu stärken«, sagt Bauer.

Kapitel 3: Der zeitliche Aufwand wird oft unterschätzt

Zum dritten Treffen mit dem Team der Malzmühle im Frühsommer haben es nur fünf Teilnehmer geschafft. »Wenn Leute krank sind, kann ich die Mitarbeiter aus der Brauerei nicht für so einen Workshop abziehen, sondern brauche sie für den laufenden Betrieb«, sagt Melanie Schwartz. Die Geschäftsführerin beantwortet während der Einführung von Martina Dietrich E-Mails und entschuldigt sich dafür – dringliche geschäftliche Angelegenheiten.

Die erste Aufgabe: Die Mitarbeiter sollen eine Liste mit sämtlichen Zulieferern und Dienstleistern erstellen und nach Auftragsvolumen sortieren. Eine Teilnehmerin stöhnt auf: jedes einzelne Lebensmittel samt Lieferant auflisten? Alle Dienstleister von der Wäscherei für die Kochschürzen bis zum Heizungsinstallateur? Ist das wirklich nötig?!

Die Chefin klickt sich trotzdem durch die Tabellen auf ihrem Laptop. »War gar nicht so kompliziert«, stellt sie fest. »Im Alltag komme ich nicht dazu, mir so etwas anzuschauen, das ist schon spannend.« Dann geht es an die konkreten Fragen:



Alternatives Wirtschaften

Neben der Gemeinwohlökonomie gibt es viele weitere Unternehmensformen, bei denen die ethischen Werte wichtiger sind als der reine Profit. Ein Überblick.

Verantwortungseigentum:

Das Verantwortungseigentum ist eine Alternative zu herkömmlichen Eigentumsstrukturen. Das Unternehmen gehört sich quasi selbst, und Gewinne werden in die Firma investiert oder gespendet. Strategische Entscheidungen werden von Menschen getroffen, die im Unternehmen arbeiten, und Stimmrechte nicht einfach vererbt.

B-Corps:

Die Abkürzung »Corp« steht für Corporation, also Firma. Und »B« steht für »benefit for all«. B-Corps müssen die Interessen aller Stakeholder berücksichtigen, also etwa der Mitarbeiter, der Kunden oder der Umwelt, und das auch in ihrer Satzung verankern. Hinter dem Zertifikat steckt die Non-Profit-Organisation B Lab. Die Firmen können sich dort auf Basis eines Fragebogens zertifizieren lassen. B-Corps sind eher in den USA verbreitet, die Gemeinwohlökonomie hingegen im deutschsprachigen Raum.

Gemeinnützige GmbH:

Sie ist eine Sonderform der GmbH. Hauptzweck der gGmbH ist die Gemeinnützigkeit. Gewinne werden daher nicht ausgeschüttet, sondern für gemeinnützige Zwecke – meist soziale Projekte – verwendet. Diese Firmen zahlen weniger Steuern als klassische GmbHs, müssen dafür aber hohe Anforderungen erfüllen.

Wählt die Brauerei die Lieferanten nach ökologischen Kriterien aus? Wie kulant sind die Lieferbedingungen, und wie pünktlich werden Rechnungen beglichen? Wie überprüft man die Arbeitsbedingungen in den Lieferbetrieben?

Dietrich verteilt Hausaufgaben: Ein Mitarbeiter fragt die Gastro-Lieferanten ab, ein anderer die Dienstleiter, zwei schreiben weiter am Bericht. Für die Leute bedeutet das Projekt zunächst einmal eines: viel Arbeit. Neben dem täglichen Job müssen sie ihren CO₂-Ausstoß ermitteln, diverse Listen erstellen und mit Zulieferbetrieben sprechen. »Oft wird der zeitliche Aufwand unterschätzt«, sagt Dietrich. Genau beziffern, lässt sich dieser nicht. Grüne Start-ups seien oft schon so aufgestellt, dass sie die Zahlen parat haben. Bei anderen Betrieben, die sich bislang weniger mit dem Thema auseinandergesetzt haben, sei der Aufwand deutlich höher.

Kapitel 4: Ethische Ideale treffen auf unternehmerische Realität

Zum fünften Workshop Mitte September kommt Melanie Schwartz nicht selbst, sie lässt sich von ihrem Gastronomiechef Tino Fastabend vertreten. Heute geht es um die Beziehung zu den Kunden: Wie transparent kommuniziert die Brauerei gegenüber Zwischenhändlern ihre Preise? Gibt es unethische Werbung, die zu maßlosem Konsum anregt? Wo nimmt die Brauerei geringere Gewinne in Kauf, um einen guten Zweck zu unterstützen?

Fast 90 Prozent des Brauereiabsatzes laufen über den Großfachhandel, der Biere, Spirituosen, Wasser und Limonaden an Gastronomien, Märkte oder Endkunden weiterverkauft. Das Unternehmen überlasse lokalen Vereinen schon mal das Gastronomiegelände für Feiern oder veranstalte Events, die wenig bis keinen Gewinn abwerfen. Aber Fastabend sagt auch: »Wir sind kein Wohlfahrtsverein, sondern ein Wirtschaftsunternehmen.«

Dietrichs Lieblingsbeispiel für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften ist die Bäckerei Märkisches Landbrot. Die Berliner Firma handle jedes Jahr die Preise gemeinsam mit den Lieferanten aus und richte ▶



„Um Neues zu entwickeln, brauche ich eine sichere wirtschaftliche Basis. Die schaffe ich gemeinsam mit meiner Steuerberaterin.“

Armin Machhörndl, Kaffeerösterei Machhörndl

Als Unternehmer ist es nicht immer einfach, das Richtige zu entscheiden. Ihre Steuerberatung berät Sie kompetent und auf der Basis aktueller Geschäftszahlen. Gemeinsam schaffen Sie so die Grundlagen für sichere Entscheidungen und eine gesunde wirtschaftliche Entwicklung.



gemeinsam-besser-machen.de



»Ich sehe nicht, dass wir als kleiner Player einen großen Hebel haben, um die gesamte Wirtschaft zu verändern«

Melanie Schwartz, Chefin der Brauerei zur Malzmühle



sich danach, welchen Betrag jeder zum Wirtschaften braucht. Tino Fastabend hört sich das gerne an, hält das Modell aber nicht für eins zu eins übertragbar auf die Brauerei. Er sagt: »Die Deutschen wollen ihr Bier möglichst günstig.« In Zeiten hoher Inflation würden die Konsumenten besonders zu Bieren im Sonderangebot greifen. »Das sind Preise, mit denen Mittelständler einfach nicht überleben können«, sagt der Gastronomieleiter.

Dietrich sieht in der Gemeinwohlökonomie genau dafür eine Lösung: Die Produkte als regionale, nachhaltige Alternative zu positionieren, für die Kunden auch mal bereit sind, ein paar Cent mehr zu zahlen. Transparent zu erklären, warum ein Kölsch eine bestimmte Summe kosten muss, damit alle gut davon leben können. Unternehmen sollten sich nicht

auf den Preiskampf einlassen, sondern Kosten durch nachhaltigeres Wirtschaften einsparen. Tut es vielleicht auch eine kleinere Essensportion im Gasthaus, mit der die Kunden trotzdem satt werden? Bisher ermittelt die Mühlen Brauerei nicht, wie viele Kilogramm Lebensmittel täglich in der Tonne landen. Aber dadurch könnte sie Entsorgungskosten sparen.

Kapitel 5: Die Punkte gibt es nach der letzten Sitzung

Zwar gebe es in Sachen ökologischer Nachhaltigkeit noch Nachholbedarf. Beim gesellschaftlichen Engagement, bei Menschenwürde und Solidarität sollte die Firma im Bericht aber gut abschneiden, schätzt Dietrich. Die Brauerei engagiert sich beispielsweise in der Initiative »Kein Kölsch für Nazis« oder beim Christopher Street

Day. Zu vielen Lieferanten und Kunden unterhält sie jahrzehntelange Beziehungen und sei kulant bei Zahlungsverzügen oder Engpässen. »Vieles ist für uns selbstverständlich, dessen war ich mir in der Form nicht so bewusst«, sagt Schwartz.

Am Ende wird sich die Brauerei anhand der Gemeinwohlkriterien selbst bewerten. Das sei wichtig, damit die Firmen lernen, sich einzuschätzen und kontinuierlich zu verbessern. »Das ist ja das eigentliche Ziel«, sagt Dietrich. »Es geht darum, sich weiter auf den Weg zu gemeinwohlorientiertem Wirtschaften zu machen.« Die Selbstbewertung wird durch ein externes Audit überprüft. Bis es so weit ist, dauert es allerdings noch ein paar Wochen. Die Brauerei hatte mehrmals um Aufschub für die Berichtsabgabe gebeten – der Karnevalsauftakt stand schließlich kurz bevor. ●

Wer die Dinge klug verbindet, den wird **NICHTS** vom Erfolg trennen.



Christopher Mennekes  **MENNEKES**

In Nachhaltigkeit investieren. #DasIstMirWichtig

Hier geht es energiegeladen in die Zukunft. Die MENNEKES Gruppe aus dem Sauerland leistet mit innovativen Ladelösungen und cleveren Steckverbindungen einen entscheidenden Beitrag für eine klimaneutrale und nachhaltige Welt. Mit ebenso viel Energie mit dabei: die Expert:innen der HypoVereinsbank, die dem Familienunternehmen mit Tools, wie dem ESG Branchenbarometer, beratend zur Seite stehen. Eine Verbindung, die passt.

hvb.de/mennekes

 **HypoVereinsbank**
Member of  **UniCredit**