

Weiterführende Informationen, Vorbemerkung

Die Weiterführenden Informationen sind Hintergrundinformationen zu den einzelnen Themen der Matrix. Sie werden von den jeweiligen Redakteur*innen entsprechend den Recherchen fortlaufend im internen Wiki weitergeschrieben und sind dort für Mitglieder jederzeit einsehbar.

Für die Öffentlichkeit werden sie etwa halbjährlich aufbereitet und hier als PDF veröffentlicht.

Die Funktion „Lesezeichen“ (Adobe) klappt links eine Inhaltsangabe der Themen auf, die man zum besseren Navigieren nutzen kann.

Rückmeldungen hierzu bitte an bilanz@ecogood.org

Dies ist die erste Veröffentlichung dieser Datei

Lutz Knakrügge für das MET im August 2018

A1 Menschenwürde in der Zulieferkette

Inhalt <ul style="list-style-type: none"> • Scope • Further evaluation help • Assistance for implementation • Indicators <ul style="list-style-type: none"> • Mandatory Indicators • Optional Indicators • Concrete case studies and exemplary implementations <ul style="list-style-type: none"> • VAUDE • Fairphone • Negative aspects • Literature Resources • Editors 	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich Siehe übergeordnete Seite
--	--------------------	---

Scope

In A themes we evaluate everything that is got by the organization. It doesn't matter if it is a product or a service, if it is the rent of the office or the gasoline for your car. We also mean "everything that is got ... " and not "bought" because and organization could get services or products but without buying them (e.g pro bono services)

There is a little overlap with A2 and A4. The statement "Working conditions" refers to many issues such salaries, working times but also diversity, equal opportunities, health and safety, employee participation, collective bargaining, etc.

Following the mentioned issues, the allocation goes as stated here:

- Salaries and working times of the suppliers are evaluated in A2
- Diversity, equal to opportunities and health and safety of suppliers are evaluated in A1
- Participation and collective bargaining of suppliers are evaluated in A4

As a main rule, organizations should evaluate their suppliers in A1 according to what is evaluated in their own organization in B1, C1, D1 and E1. According to this rule, A2 refers to what is evaluated in C2, D2 and E2.

Further evaluation help

It is important that organizations don't focus only in their direct suppliers (tier 1) since it is well known that many of the impacts occur along very complex supply chains. Some organizations try to avoid their responsibility stating that they have no influence in the first links of the supply chain. The determination of the level of this responsibility is done by the auditor.

Many organizations don't know how to analyze their supply chain and find risks of social or environmental impact. This background information and further investigation done by the authors of the ECG Matrix 5.0 aim to fill this gap. New revisions of this document will be improved and will give new insights and available tools to enable a better and easier supply chain analysis.

In order to find the potential social negative impacts along your organization you can do as follows (but feel free to make a different risk analysis):

1. Identify the suppliers of your supply chain.
2. Fill the following table

3. Supplier	Product Process Industry	Region	Price	Price (PPP adjusted)	Social Risk (A1)	Measures

4. Find potential social risks according to indicators of international databases like the ones elaborated by the International Labour Organization ([ILO](#)) and the International Trade Union Confederation ([ITUC](#))
5. If you want to make a step further you can analyze the whole supply chain and many social indicators with [openLCA](#) and one of the following social impact databases: [PSILCA](#) or [Social Hotspot Database](#) (both available for openLCA).

The deeper an organization analyzes and responds to the risks along the whole supply chain, the better result in the ECG balance.

For example a retail company that sells T - Shirts could only analyze its direct supplier or could analyze 3 links in the supply chain. The best option would be to analyze not only the suppliers but each process involved - see the following example:

Supplier	Product Process Industry	Region	Price	Price (PPP adjusted)	Social Risk (A1)	Measures
A	Cotton	Indonesia			Very High	Fair Trade
A	Cotton processed	Indonesia			High	Fair Trade
B	Knitting	Vietnam			Medium	FWF
B	Dyeing	Vietnam			Medium	FWF
C	Transport	Spain			Low	

In order to define the priorities to implement measures we highly recommend that an organization focus both on economic value and social risk. We want to highlight that some of the most important risks are not allocated in the sectors that mean the most economic value. These sectors should not be forgotten.

The PPP adjustment can be done with the database provided by the World Bank (see this [link](#))

Assistance for implementation

The following points aim to give some ideas to the organizations that want to face this theme step by step and improve each year.

1. Think of the main values that should guide your purchase policy and write it down.
2. Define an easy process in order to comply with your policy
 - a. Analyze risks according to your policy. See “further evaluation help” for some tips
 - b. Introduce a process to make decisions while selecting suppliers. For example give some points according to the level the suppliers comply with your policy. Alternatively, you can write down a budget that should be a limit and then choose the supplier that have more points according to your policy and is still within the budget limits. You can also use some exclusion criteria. Or you can combine some of the approaches mentioned. Important is that the process is easy to follow, to understand and enables to make decisions towards your targets
 - c. Write a survey to your suppliers in order to know their practices according to your policy.
3. Educate your suppliers. Be a partner of their transition to a sustainable organization
4. Select new suppliers in case they don't want to make the transition
5. Evaluate each year your progress according to your policy and the chapter “further evaluation help”

The United Nations Global Compact elaborated a “[Supply Chain Sustainability Guide](#)” that is a good introduction in supply chain management taken into account sustainability

Indicators

Mandatory Indicators

- Percentage of the total purchasing volume represented by goods and services, expressed in tabular form.

The first indicator means that the organization must present all goods and services purchased by the organization in a table like the following one.

Supplier	Total expenses	% Total expenses

- Percentage of purchased goods and services provided under fair and ethical working conditions.

The second indicator is calculated as follows = Expenses under fair and ethical working conditions/Total expenses

The organization should provide evidences that a supplier has fair and ethical working conditions. This can be proved by external audits but also by other means like data or facts provided by the supplier, unions, or visits done by the organization. The strength of the evidences are evaluated by ECG auditors.

Optional Indicators

There other many indicators that a company could use in order to track its path to sustainability. The following list is only an inspiration:

- Percentage of suppliers that are regularly evaluated
- Percentage of suppliers that comply with the purchase policy of the organization
- Average employee turnover rate of suppliers
- Average employee hours dedicated to training
- Average maternity leave of suppliers
- Demographic distribution of employees in your suppliers (gender, age, ethnicity, sexual orientation, etc.)
- You can also find many indicators in the [Global Reporting Initiative](#)

Concrete case studies and exemplary implementations

VAUDE

ECG organization that has an exemplary supply chain management. Regarding social impacts, the suppliers of VAUDE are audited each year by Fair Wear Foundation along the supply chain. Following aspects are evaluated: purchasing practices, monitoring and remediation, complaints handling, training and capacity building, information management, transparency and evaluation.

The Fair Wear Foundation Report is published in [VAUDE's web page](#) and can be downloaded.

Fairphone

Fairphone is a company that was born with the main purpose of changing the electronics industry. Because of that the risks along the supply chain are analyzed and faced day by day. This belongs to the DNA of Fairphone.

Consumers can download the list of suppliers in Fairphone website and see an [interactive map](#). Fairphone knows that there are still a lot of steps to do in a so complex supply chain and doesn't argue that all of the suppliers are fair. Fairphone explains what they are changing and improving and what not yet. The list of suppliers published by Fairphone marks the suppliers that are involved in programs initiated by Fairphone to make improvements regarding worker welfare and sourcing fair materials.

Negative aspects

The difference between "Baseline and "20 negative points" leaves room to the interpretation for the auditor. Facing the auditing process we want to highlight some points:

1. A consulting company could "ignore" the computers they buy, but a computer trading company could get negative points (depending on the behavior).
2. We also want to emphasize that many highly negative impacts in the supply chain are not goods of high economic importance for many sectors (e.g. energy, food, IT, etc.). These sectors have to be taken into account in auditing process regardless their economic importance. For the relevance, please see point 1.

There are many approaches that an auditor could use for the interpretation:

1. Evaluate what is essential for the organization. Essential doesn't mean (only) with high economic value. For example a communication agency wouldn't spend a lot of money in ink, but ink is essential for their published documentation.
2. Evaluate if there are existing (and feasible) alternatives. The more feasible alternatives the more negative points.

The last two examples of approaches are only guides to help auditors and consultants. Other approaches are also welcomed and can be sent to bilanz@ecogood.org in order to improve this information.

Literature Resources

[Global Reporting Initiative](#)

[SA 8000](#)

Business Social Compliance Initiative

[International Labour Organization](#)

[World Input Output Database](#)

[International Trade Union Confederation](#)

[openLCA](#)

[Social Hotspots Database](#)

[PSILCA](#)

[LabelInfo](#)

[Standards Map](#)

Editors

Carlos López and Pedro Olazabal

A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">• Abgrenzung zu anderen Themen• Weitere Bewertungshilfen<ul style="list-style-type: none">• A2.1<ul style="list-style-type: none">• Lieferantenzufriedenheit• Fairer Anteil an der Wertschöpfung• A2.2 Positive Einflussnahme auf Solidarität und Gerechtigkeit in der gesamten Zulieferkette• Beispiele für „Erste Schritte“ in A2• Massnahmen und Strategien zur positiven Beeinflussung der Lieferkette<ul style="list-style-type: none">• Labels• Verpflichtende Indikatoren• Hilfen für die Umsetzung• Konkrete Fallbeispiele und beispielgebende Umsetzungen• Negativaspekte• Literatur Ressourcen• Redaktion		Siehe übergeordnete Seite

Abgrenzung zu anderen Themen

A4: In A4 wird abgefragt, in wie fern Lieferanten die Möglichkeit bekommen, bei den sie betreffenden Themen (wie z.B. Zahlungs- und Lieferbedingungen) mit zu entscheiden. Es ist davon auszugehen, dass wenn dies bei A4 vorbildlich geschieht, als Konsequenz auch eher faire Geschäftsbeziehungen bestehen. Andererseits kann ein Unternehmen auch sehr transparent gegenüber seinen Lieferanten auftreten (gute Bewertung bei A4) aber letztlich doch keine fairen Zahlungs- und Lieferbedingungen pflegen (schlechte Bewertung bei A2).

Bitte beachten: Es wird in den A-Themen der Umgang des Unternehmens mit seinen Zulieferern bzw. sein Lieferkettenmanagement betrachtet. Ob das Unternehmen z.B. selbst illegale Steuervermeidung betreibt wird hier nicht abgefragt. Es wird abgefragt, ob das Unternehmen seine Lieferkette überprüft, sodass es nicht von anderen Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen bezieht, die illegale Steuervermeidung betreiben.

D1 = Verkaufspreis

D2 = Solidarität mit Mitunternehmen

Gesetzliche Grundlagen bzw. internationale Vorstösse für mehr Verantwortung von Unternehmen für ihre Lieferketten:

- EU Richtlinie 2014/95/EU (CSR Richtlinie): „...umfasst auch wesentliche Angaben zu Due-Diligence-Prozessen, welche die Kapitalgesellschaft in Bezug auf ihre Lieferkette und ihre Kette von Subunternehmern anwendet, um bestehende und potenzielle negative Auswirkungen zu erkennen, zu verhindern und abzuschwächen.“
- Frankreich: [Einführung der Sorgfaltsprüfungspflicht 2017](#):
- Schweiz: Konzernverantwortungsinitiative: <http://konzern-initiative.ch/>
- Kontext KMU: [Auswirkungen der Umsetzung der CSR-Richtlinie auf Due-Diligence-Prozesse und die Compliance von KMU](#)

Weitere Bewertungshilfen

A2.1

Lieferantenzufriedenheit

Ob Lieferanten eines Unternehmens mit den Geschäftsbeziehungen zufrieden sind, lässt sich eigentlich nur über eine Lieferantenbefragung feststellen. Die Dauer der Geschäftsbeziehung ist ein etwas ungenauerer Indikator, kann aber je nach Branche und Unternehmenstyp ebenfalls ausreichend aussagekräftig sein. Allerdings sollte eine mittelgrosse Firma schon Lieferantenbefragungen durchführen, um nachweisen zu können, dass sie eine hohe Lieferantenzufriedenheit haben. Es geht da dann grundsätzlich auch nur um die Lieferanten die die Firma selber beeinflussen kann bzw. eine Marktmacht hat. Die Frage, ob Amazon mit den Geschäftsbeziehungen zum EPU zufrieden ist, ist eher weniger relevant J

Fairer Anteil an der Wertschöpfung

Beim Aspekt des fairen Anteils an der Wertschöpfung geht es hauptsächlich darum, dass sich Unternehmen überlegen, ob ihre Lieferanten eigentlich einen fairen Anteil an der Wertschöpfung haben und eine Chance haben, eigene Wertschöpfungsstufen aufzubauen

Ziel ist es, dass alle Teilnehmer der Wertschöpfungskette einen fairen Anteil erhalten, sodass eine wirtschaftliche Existenz aller Unternehmen nebeneinander möglich ist. Vor allem bei Unternehmen, die landwirtschaftliche Produkte oder Rohwaren beziehen, ist es wichtig zu unterscheiden, ob diese die Waren zu einem fairen Preis beziehen oder ob sie aktiv dazu beitragen, dass die Lieferanten einen höheren Anteil an der Wertschöpfung erhalten. Durch letzteres kann sich Gesamtsituation der Lieferanten verbessern (z.B. Aufbau eigener Vertriebskanäle, generell höhere und stabilere Einkünfte, Unabhängigkeit von schwankenden Weltmarktpreisen.) Dies kann einerseits durch die Bevorzugung ebensolcher Lieferanten geschehen, die z.B. weiterverarbeitete Produkte verkaufen, oder auch dadurch, dass Lieferanten darin unterstützt werden, Kapazitäten für weitere Wertschöpfungsstufen aufzubauen (Vgl. Beispiel Chobachoba)

A2.2 Positive Einflussnahme auf Solidarität und Gerechtigkeit in der gesamten Zulieferkette

Es ist hier nochmals hervorzuheben, dass die meisten Lieferketten aufgrund globaler Strukturen extrem komplex sind und die direkten Lieferanten meist nur einen sehr kleinen Teil der Lieferkette ausmachen. Bei diesem Aspekt geht es daher explizit darum, ob das Unternehmen seine Möglichkeiten wahrnimmt, um positiv auf seine gesamte Lieferkette einzuwirken. Da dies ein Unternehmen nicht allein schaffen kann, geht es vor allem darum, vom Ende der Wertschöpfungskette Impulse zu geben, die sich mit der Zeit und der Masse an getätigtem Engagement immer tiefer in die Wertschöpfungsstufen fortsetzen. 2 Mechanismen wirken hier. Einerseits das Fordern nach Einhalten der ethischen Werte und andererseits das Fördern der verschiedenen Akteure im Rahmen der Möglichkeiten des Unternehmens. Es wird daher bewertet, ob und in wie fern das Unternehmen von seinen Lieferanten fordert, dass diese die Werte Solidarität und Gerechtigkeit gegenüber all ihren Stakeholdergruppen leben. Zudem wird auch bewertet, ob und in wie fern das Unternehmen seine Lieferanten bei diesen beiden Themen aktiv unterstützt und fördert.

Im Optimalfall bezieht ein GWÖ Unternehmen nur von solchen Lieferanten, die die GWÖ-Werte ebenfalls vorbildlich leben. Von diesem Optimalzustand sind wir noch weit entfernt, da die globalen Lieferketten sehr komplex geworden sind und es noch einige Jahre dauern wird, bis vollständige Transparenz ermöglicht wird. In einem pragmatischen Ansatz sollte man daher als erstes wichtigsten und relevantesten Risiken und Missstände angehen (80/20-Regel). Bei A2 sind die wichtigsten Aspekte in Bezug auf Solidarität und Gerechtigkeit in der Lieferkette:

- Nichteinhaltung von existenzsicherndem Lohn (living wages),
- illegitime Steuervermeidung,
- mangelnde Korruptionsprävention sowie
- Missbrauch von Marktmacht,

wobei hier davon auszugehen ist, dass vor allem die Bezahlung von **Living Wages** den grössten unmittelbaren Verbesserungseffekt hat.

Aktuell wird es wenige Unternehmen geben, die in Bezug auf ihr nachhaltiges Lieferkettenmanagement bereits fortgeschritten oder gar vorbildlich sind. Auch die „ersten Schritte“ mögen manchem Unternehmer schon als sehr anspruchsvoll oder gar nicht machbar erscheinen. Dem ist jedoch nicht so! Die folgenden Beispiele zeigen auf, was jeder Unternehmer bzw. Konsument tun kann, um sich für mehr Solidarität und Gerechtigkeit in den globalen Lieferketten seiner Lieferanten zu engagieren.

Beispiele für „Erste Schritte“ in A2

Das Unternehmen verschafft sich erste Informationen zu Risiken und Missständen bzgl. Solidarität und Gerechtigkeit entlang der Zulieferkette

- sich informieren - das kann jeder, siehe z.B. die Linksammlung weiter unten oder einen Self-Check bei Kompass Nachhaltigkeit durchführen: kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch/self-check/self-check-durchfuehren/

Erste Maßnahmen zur positiven Beeinflussung eines fairen und solidarischen Umgangs aller Beteiligten entlang der Zulieferkette werden umgesetzt

- das kann auch jeder: z.B. jedem Lieferanten eine Mail schreiben, was er von ihm verlangt. Hier ein Beispiel: <https://www.publiceye.ch/de/themen-hintergruende/konsum/mode/was-sie-tun-koennen/> und https://www.publiceye.ch/fileadmin/files/documents/CCC/2014_Kampagne_CCC_Website_Kassabon_DE.pdf. Weitere praktische Tipps siehe www.kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch

Einige eingekaufte Produkte und Rohwaren tragen ein Label, welches Solidarität und Gerechtigkeit berücksichtigt.

- Auch dieser erste Schritt ist für jedermann und jedefrau leicht umzusetzen: siehe z.B. labelinfo.ch

Massnahmen und Strategien zur positiven Beeinflussung der Lieferkette

Für eine Einschätzung, wie weit ein Unternehmen hinsichtlich Strategien und Massnahmen für nachhaltige Lieferketten fortgeschritten ist, siehe www.kompass-nachhaltigkeit.ch

Labels

Bei den Labels haben wir das Problem, dass es noch keines gibt, das explizit die GWÖ-Themen prüft. Man muss daher schauen, welche Label es gibt und was sie abdecken. Hilfestellung gibt es bei www.labelinfo.ch oder www.siegelklarheit.de

Wenn es Produktgruppen gibt, für die es gar kein Label gibt (es gibt fast für alles Labels), kann sich das Unternehmen entweder engagieren, dass ein solches Label aufgebaut wird (z.B. zusammen mit Branchenvertretern) oder müsste auf anderem Weg nachweisen, dass es die GWÖ-Werte bei der Beschaffung über Lieferanten berücksichtigt.

Verpflichtende Indikatoren

Bitte beachten: Es gibt nicht für alle Themen oder Subthemen verpflichtende Indikatoren. Dort wo keine im Arbeitsbuch zu finden sind, sind auch keine gefordert. Die Berichtsfragen sowie die Bewertungsstufen sollen ausreichen.

Bitte beachten: Die verpflichtenden Indikatoren sollen eine Hilfestellung für die Bewertung sein und Unternehmen dazu anregen, konkrete und relevante Daten zu erheben. Da es ganz unterschiedliche Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Lieferkettentiefen gibt, passen die verpflichtenden Indikatoren nicht gleich gut für alle. Sie geben aber einen Hinweis darauf, was bei dem Thema relevant ist und die Bewertung kann dann durch das Unternehmen, den GWÖ-Berater oder den Auditor für den Einzelfall vorgenommen werden.

Konkret heisst das: Die verpflichtenden Indikatoren sind zwar verpflichtend zu berichten, dienen aber nur als Hilfestellung für die Bewertung. Wenn ein Unternehmen keine Siegel führt, sich aber trotzdem (nachweislich) vorbildlich verhält, dann wäre der Indikator mit 0% zu berichten (keine Labels) aber die Bewertung in diesem Thema oder Aspekt könnte trotzdem sehr gut ausfallen. In der Begründung müsste dann natürlich stehen warum.

Hilfen für die Umsetzung

Für mich die beste Arbeitshilfe: Kompass Nachhaltigkeit (bitte unbedingt anschauen!).

Die Seite bietet eine gute Übersicht über die Umsetzung einer Nachhaltigen Beschaffung für KMUs sowie für die öffentliche Beschaffung. Empfehlenswert ist die Verwendung der dort angebotenen Arbeitshilfen, Leitfäden und Beispiele (<http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch/>):

Der **Kompass Nachhaltigkeit** unterstützt Unternehmen dabei, Beschaffung und Lieferkettenmanagement nachhaltig zu gestalten. Der **Umsetzung** **gsprozess** führt Sie durch die verschiedenen Stufen des nachhaltigen Beschaffungsmanagements. Weiter finden Sie ein **Argumentarium** und Hintergrundinformationen. Unter **Produkte & Labels** finden sich detaillierte Informationen über die Beschaffung einzelner Produktgruppen.

Einkaufsrichtlinien/ Kodizes

- <http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch/umsetzung/2-strategie-definieren/verhaltenskodex/>

Eine weitere Arbeitshilfe für das Thema Lieferkettenmanagement wurde Anfang 2017 vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) herausgegeben „**Schritt für Schritt zum nachhaltige Lieferkettenmanagement – Praxisleitfaden für Unternehmen**“ (https://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/leitfaden_nachhaltige_lieferkette_bf.pdf)

Hilfestellungen für 8 Branchen im Umweltatlas Lieferketten Deutschland:

<https://www.adelphi.de/de/publikation/umweltatlas-lieferketten>

„EMAS und Biodiversität – Schutz der biologischen Vielfalt im Rahmen von Umweltmanagementsystemen,“ Auf Seite 34 gibt es eine gute Beschreibung wie man vorgehen kann, wenn man mit der Lieferkettenanalyse überfordert ist. <http://www.business-biodiversity.eu/de/biodiversitaet/biodiversitaetsmanagement/emas-leitfaden>

Die internationale Organisation für Normung (ISO) hat mit der ISO 20400 eine neue Norm für nachhaltige Beschaffung ins Leben gerufen, um Unternehmen die nachhaltige Beschaffung von Waren zu erleichtern. <https://www.oebu.ch/de/news/aktuelle-news/neue-iso-norm-fuer-nachhaltige-beschaffung-2320.html>

<https://www.iso.org/news/Ref2178.html>

Konkrete Fallbeispiele und beispielgebende Umsetzungen

Beispiel zu fairen Geschäftsbeziehungen (Sonnentor)

SONNENTOR Bäuerinnen bzw. Bauern erhalten einen Anbau- und Liefervertrag, in dem die Anbaufläche und der zu erwartende Lieferertrag für die jeweilige Rohware fixiert werden. Die Bauern erhalten eine Abnahmegarantie – die gesamte produzierte Menge wird abgekauft, auch wenn diese den erwarteten Lieferertrag übersteigt. Die Preise für die Kräuter und Gewürze werden bei der jährlichen Anbaubesprechung im Februar gemeinsam mit den Bio-Bäuerinnen und -Bauern fixiert und nicht von der Verfügbarkeit der Rohware abhängig gemacht. Sonnentor gewährleistet somit Preisstabilität. Jede Bio-Bäuerin und jeder Bio-Bauer bekommt für die gleiche Rohware den gleichen Preis, so entsteht kein Konkurrenzdruck und die Zusammenarbeit wird gefördert. (Quelle: GWÖ-Bericht 2015, Seite 16-17)

Beispiel zu fairer Anteil an der Wertschöpfung:

Bei Choba Choba kauft der Kunde die Schokolade direkt den Kakaobauern ab, da keine Mittelsmänner zwischengeschaltet sind. Dadurch erhalten die Bauern das Doppelte für ihren Kakao verglichen mit dem Preis auf dem Kakaomarkt. Zudem gehört auch die Marke den Bauern und im Businessplan ist festgelegt, dass die Bauern bis 2020 ein Drittel, mittelfristig die Mehrheit des Unternehmens Chobachoba besitzen. Dadurch sind die Kaffeebauern nicht nur Zulieferer, sondern Unternehmer. Schon heute werden die Preise bottom-up festgelegt, sprich, die Bauern definieren den Preis des Kakaos. (www.chobachoba.ch)

Beispiel gezielte Auswahl von Lieferanten (Bodan)

"Das Ziel, vorrangig gemeinwohlorientierte Zulieferer auszuwählen, war in 2014 mangels entsprechend ausgewiesener und in Frage kommender Anbieter noch nicht erreichbar. (...) Bei der Anbahnung von neuen Geschäftsbeziehungen wurden bei den Bewerbern auch relevante soziale und ökologische Indikatoren (...) abgefragt und bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt. Bestehende Geschäftsbeziehungen wurden (...) falls notwendig, beendet. Sortimentsentscheidungen wurden zunehmend von dem in 2014 neu geschaffenen Gremium „Listungskonferenz“ (...), getroffen. Hierbei sind auch die von den Unternehmen verfassten Nachhaltigkeitsberichte (...) von Interesse. (Quelle: GWÖ-Bericht Bodan 2013/2014, Seite 5, 10)

Beispiel für Richtlinie faire Handelsbeziehungen:

http://www.bio-suisse.ch/media/de/pdf2014/Regelwerk/rl_2014_d_teil_i.pdf

Beispiele für gemeinsame Erarbeitung von Strategien / Roundtables / Brancheninitiativen/ gemeinsame Einführung Zertifizierungen:

- Schweizer Plattform für Nachhaltigen Kakao
<http://www.kakaoplattform.ch/>
- Branchen-Initiative „Torf-Ausstieg Schweiz“
Um die Torfverwendung in der Schweiz zu reduzieren, haben Vertreter des Detailhandels, des Gartenbaus und der Erden-Produzenten eine Absichtserklärung unterschrieben:
<https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-67703.html>

Negativ-Beispiel 1: Preisdumping

(...) schon jetzt diktieren die großen Supermarktketten aufgrund ihrer immensen Einkaufsmacht den Nahrungsmittelherstellern und Lieferanten die Preise. Das Preisdumping der Supermärkte ist eine der Hauptursachen für Einkommen unterhalb der Armutsgrenze und schlechte Arbeitsbedingungen für Beschäftigte und Kleinbäuerinnen und -bauern in Ländern des globalen Südens.“ (<http://www.supermarktmacht.de/2015/04/bundeskartellamt-stoppt-weitere-machtkonzentration-der-supermarktketten/>)

Negativ-Beispiel 2: Knebelvertrag

Bauern, die Saatgut von Monsanto beziehen, stimmen vertraglich zu, dass sie keinen Teil ihrer Ernte zur erneuten Aussaat einbehalten dürfen, wie es in der Landwirtschaft üblich ist. Stattdessen erklären sie sich bereit, jedes Jahr aufs Neue Saatgut von Monsanto zu erwerben und zusätzlich anfallende Lizenzgebühren zu zahlen. (<https://www.3sat.de/page/?source=/makro/magazin/doks/188650/index.html>)

Negativaspekte

Bitte beachten: kein verpflichtender Indikator verlangt

Literatur Ressourcen

A2.1 Faire Geschäftsbeziehungen zu direkten Lieferanten:

- Infofilm faire Handelsbeziehungen: https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=Nnpf83HrNn0
- Schumacher J. 2014: Fairness in the organic food chain – practical experiences from Bio Suisse. Presentation accepted at the practitioners' track at the Organic World Congress in Istanbul: http://www.bio-suisse.ch/media/Konsumenten/Nachhaltigkeit/Fair/schumacher_fairness_owc14_-_practitioners_track.pdf

A 2.2 Positive Einflussnahme auf Solidarität und Gerechtigkeit in der gesamten Zulieferkette

Bei A2 sind die wichtigsten Aspekte in Bezug auf Transparenz und Mitbestimmung in der Lieferkette:

- **Nichteinhaltung von existenzsicherndem Lohn (living wages),**
- illegitime Steuervermeidung,
- mangelnde Korruptionsprävention sowie
- Missbrauch von Marktmacht,

wobei hier davon auszugehen ist, dass vor allem die Bezahlung von **Living Wages** den grössten unmittelbaren Verbesserungseffekt hat.

Risiken in der Lieferkette hins. Solidarität und Gerechtigkeit:

- ILUC-Index der International Labour Organisation: <http://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/kernarbeitsnormen/lang--de/index.htm>
- Human Rights Watch: <https://www.hrw.org/de>
- RepRisk: www.reprisk.com

Living Wages:

- Living Wage Calculator: <http://livingwage.mit.edu/>
- Global Living Wage Coalition: <https://www.isealalliance.org/our-work/improving-effectiveness/global-living-wage-coalition>
- <http://labourbehindthelabel.org/campaigns/living-wage/>

- https://issuu.com/erklarungybern/docs/pe_flyer-labels_d_labels_es?e=3524425/40082574
- <https://www.publiceye.ch/de/themen-hintergruende/konsum/mode/existenzlohn/>
- https://www.publiceye.ch/fileadmin/files/documents/CCC/2014_CCC_Existenzlohn-dt.pdf
- <http://labourbehindthelabel.net/wp-content/uploads/2016/02/DoWeBuyIt-spreadsml-1.pdf>
- <https://www.publiceye.ch/de/themen-hintergruende/konsum/mode/existenzlohn/>
- <https://www.getchanged.net/magazin.asp?kategorie=living-wages>
- <http://www.fairwear.org/living-wage-portal/>
- Daniel Vaughan-Whitehead: Fair Wages <https://www.elgaronline.com/view/9781849801478.xml>
- <http://www.independent.co.uk/news/business/news/uk-living-wage-increase-workers-pay-rise-minimum-living-wage-foundation-a8039601.html>

Forced Labour

Forced labor: <https://www.reprisk.com/article/j3qm9>

Labels & Sigel

Ein Label, das umfassend alle Gemeinwohl-Themen für jegliche Produkte garantiert, gibt es bisher nicht. Eine Übersicht, über viele Labels und Standards findet man unter den folgenden Links, man muss allerdings selber schauen, welche Labels welche Kriterien berücksichtigen:

- www.siegelklarheit.de
- www.labelinfo.ch
- [ltc standards map: http://www.ltcstandardsmap.org](http://www.ltcstandardsmap.org)

Hier eine (keine vollständige Auflistung!) Gerne Links an mich, ich vervollständige dann die Liste hier (susanna.fieber@gmail.com)

Label, die das Thema Living Wages berücksichtigen

- Fair Labour Associaton: https://www.publiceye.ch/fileadmin/files/documents/CCC/1_Labelcheck_CCC_CCK-LabelCheck_screen.pdf, auf Seite 13
- Fair Wear Foundation: Seite 15
- SA8000: Seite 26

Label, die gesetzliche Mindestlöhne (Achtung ist nicht gleich Living Wage = Existenzsichernder Lohn) bezahlen:

- GoodWeave: <http://labelinfo.ch/de/labels?&id=111>
- BSCI
- Care& Fair: <http://labelinfo.ch/de/labels?&id=103>

Beispiel für ein Label, das die Erhöhung der Wertschöpfung vor Ort berücksichtigt:

- GEPA-Kriterien für Fairen Handel, Seite 2 und Seite 4: http://www.gepa.de/fileadmin/user_upload/Info/GEPA/GEPA_Handelskriterien.pdf

Supply Chain Mapping:

<http://www.sourcemap.com/>

[ltc standards map: http://www.ltcstandardsmap.org](http://www.ltcstandardsmap.org)

Hinweise für nachhaltige Beschaffung, für Privatkonsum oder EPU's (nicht speziell für Transparenz und Mitbestimmung)

- Nachhaltiger Warenkorb: http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere_Nachhaltiger_Warenkorb.pdf

Fairer Anteil an der Wertschöpfung

<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/die-marke-gehört-den-bauern/story/31219091>

Infos für 8 deutsche Branchen, auf welcher Wertschöpfungsstufe wie viel Wertschöpfung hängen bleibt: Umweltatlas Lieferketten: <https://www.adelphi.de/de/publikation/umweltatlas-lieferketten>

Illegale Steuervermeidung:

- <https://www.oxfam.de/unsere-arbeit/themen/steuervermeidung-unternehmen>
- <http://www.stern.de/wirtschaft/geld/steuer-vorwurfe-gegen-grosskonzerne-legale-staatsfeinde-3382274.html>
- [ax optimaziation: https://www.reprisk.com/article/omv7bl](https://www.reprisk.com/article/omv7bl)
- <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2015-10/oecd-steuervermeidung-aktionsplan>
- <http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-11/paradise-papers-neues-datenleck-enthüllt-offshore-geschaeft> (grosse Konzerne wie Apple und Nike vermeiden die Bezahlung von Steuern. Bei der Beschaffung von Mobiltelefonen könnte auf andere Alternativen zurückgegriffen)

werden wie z.B. Fairphone (www.fairphone.com) oder Shiftphone (www.fairphone.com) etc.)

Sozialstandards in Lieferkette:

- https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Sozialpolitik/2015/Downloads/20150603-Sozialstandards-in-der-Lieferkette_%C3%BCberarbeitet.pdf
- <http://schuhe.publiceye.ch/>

Faire Arbeitsbedingungen in weltweiter Computerindustrie

- <http://www.clean-it.at/>: Clean-IT setzt sich für faire Arbeitsbedingungen in der weltweiten Computerindustrie ein. Mit Unterstützung europäischer KonsumentInnen üben wir Druck auf Computermarkenfirmen aus, Verantwortung für die Arbeitsbedingungen und ökologischen Auswirkungen der Herstellung ihrer Produkte zu übernehmen.

Weitere Sammlung von Links, jedoch noch nicht geordnet und aussortiert:

- <https://blog.misereor.de/2016/02/01/die-eu-darf-afrika-nicht-im-stich-lassen-interview-mit-bischof-fridolin-ambongo/>
- <https://www.brandeins.de/archiv/2007/mehr-selbststaendigkeit/unternehmer-ohne-freiheit/>
- Erste Ergebnisse der Umfrage der Produzenten und Abnehmerbefragung:
- [ww.bio-suisse.ch/media/Konsumenten/Nachhaltigkeit/Fair/fairness-umfrage-erste-ergebnisse_web.pdf](http://www.bio-suisse.ch/media/Konsumenten/Nachhaltigkeit/Fair/fairness-umfrage-erste-ergebnisse_web.pdf)
- https://www.amazon.de/Lieferant-Just-Time-Produktion-Automobilindustrie-Hans-B%C3%B6ckler-Stiftung/dp/378902175X?ie=UTF8&*Version*=1&*entries*=0
- <https://www.fairphone.com/projects/supply-chain-transparency/#>
- <http://www.globalgap.org/de/for-producers/coc/>
- <http://www.bsci-ch.org/uber-uns/bsci-kurze/bsci-kurze>
- http://www.faire-woche.de/fileadmin/user_upload/media/service/materialien/materialien_zum_download_pdfs/FW_15_Hintergrundinfo_final.pdf
- <http://www.clean-it.at/>
- <http://www.bewusstkaufen.at/guetezeichen.php>
- http://www.woek.de/web/cms/upload/pdf/woek/publikationen/kda_2010_sozial_verantwortliche_beschaffung_wegweiser.pdf
- <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/cool-it/Guide-to-Greener-Electronics/>
- http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_2006_CSR_in_der_Supply-Chain.pdf
- <http://www.zeit.de/auto/2012-09/rohstoffe-auto-menschenrechte>
- <http://www.cleanclothes.at/>

Redaktion

Susanna.fieber@gmail.com

A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none"> • Scope • Further evaluation help • Assistance for implementation • Indicators <ul style="list-style-type: none"> • Mandatory Indicators • Optional Indicators • Concrete case studies and exemplary implementations <ul style="list-style-type: none"> • VAUDE • Triodos Bank Office in Málaga • Negative aspects • Literature Resources • Editors 		Siehe übergeordnete Seite

Scope

In A themes we evaluate everything that is got by the organization. It doesn't matter if it is a product or a service, if it is the rent of the office or the gasoline for your car. We also mean "everything that is got ... " and not "bought" because an organization could get services or products but without buying them (e.g pro bono services)

Overlaps with D3 and E3 have to be avoided. In A3 we evaluate the environmental impacts of the materials and suppliers that occur outside your organization and before the product or service is used.

- D3 covers the impacts in the use phase and in the "end of life" phase.
- E3 covers the impacts that occurred within the organization (plus consumed energy)

With the definitions mentioned above there should not be any double countability.

Further evaluation help

It is important that organizations do not focus only in their direct suppliers (tier 1) since it is well known that many of the impacts occur along very complex supply chains. Some organizations try to avoid their responsibility stating that they have no influence in the first links of the supply chain. The determination of the level of this responsibility is done by the auditor.

Many organizations do not know how to analyze their supply chain and find risks of social or environmental impacts. This background information and further investigation done by the authors of the ECG Matrix 5.0 aim to fill this gap. New revisions of this document will be improved and will give new insights and available tools to enable a better and easier supply chain analysis.

In order to find the potential environmental negative impacts along your organization you can do as follows (but feel free to make a different risk analysis):

1. Identify the suppliers of your supply chain.
2. Fill the following table

Supplier	Product Process Industry	Region	Price	Price (PPP adjusted)	Environmental risk (A3)	Measures

3. As a guide you can use the following table to assess the environmental risk. This is also what is used in the ECG Calculator 5.0 for the weighting of different themes. The authors of ECG Matrix 5.0 are doing more research regarding this issue and will update and improve these guidelines

4. Sector	Environmental risk
A - Agriculture, hunting and forestry	very high

B - Mining and quarrying	very high
C - Manufacturing	high
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	very high
E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	medium
F - Construction	very high
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	high
H - Transportation and storage	high
I - Accommodation and food service activities	high
J - Information and communication	high
K - Financial and insurance activities	medium
L - Real estate activities	high
M - Professional, scientific and technical activities	medium
N - Administrative and support service activities	medium
O - Public administration and defence; compulsory social security	medium
P - Education	medium
Q - Human health and social work activities	medium
R - Arts, entertainment and recreation	medium
S - Other service activities	medium
T - Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use	medium
U - Activities of extraterritorial organizations and bodies	medium

- Alternatively, you can find and assess potential environmental risks according to the indicators defined in reliable sources like for example [PEF](#) and [OEF](#) guides of European Commission, [GRI standards](#), [EMAS](#) or [Ecological Footprint of Global Footprint Network](#).
- If you want to make a step further you can analyze the whole supply chain with Life Cycle Assessment tools and databases, like [Open LCA](#), or to the environmental satellites of Input-Output databases , like [WIOD](#), classified by country and industrial sector.

The deeper an organization analyzes and responds to the risks and impacts along the whole supply chain, the better result in the ECG balance.

For example a retail company that sells T - Shirts could only analyze its direct supplier or could analyze 3 links in the supply chain. The best option would be to analyze not only the suppliers but each process involved - see the following example:

Supplier	Product Process Industry	Sector	Price	Price (PPP adjusted)	Environmental Risk (A3)	Measures
A	Cotton production	A - Agriculture			Very High	Organic agriculture
A	Cotton processed	C - Manufacture			High	
B	Knitting	C - Manufacture			High	
B	Dyeing	C - Manufacture			High	
C	Transport	H - Transport			High	Renewable energy powered

In order to define the priorities to implement measures we highly recommend that an organization focus both on economic value and

environmental risk. We want to highlight that some of the most important risks are not allocated in the sectors that mean the most economic value. These sectors should not be forgotten.

The PPP adjustment can be done with the database provided by the World Bank (see this [link](#))

Assistance for implementation

The following points aim to give some ideas to the organizations that want to face this theme step by step and improve each year.

1. Think of the main values that should guide your purchase policy and write it down.
2. Define an easy process in order to comply with your policy
 - a. Analyze risks according to your policy. See “further evaluation help” for some tips.
 - b. Introduce a process to make decisions while selecting suppliers. For example give some points according to the level the suppliers comply with your policy. Alternatively, you can write down a budget that should be a limit and then choose the supplier that have more points according to your policy and is still within the budget limits. You can also use some exclusion criteria. Or you can combine some of the approaches mentioned. Important is that the process is easy to follow, to understand and enables to make decisions towards your targets.
 - c. Write a survey to your suppliers in order to know their practices according to your policy.
3. Educate your suppliers. Be a partner of their transition to a sustainable organization
4. Select new suppliers in case they do not want to make the transition
5. Evaluate each year your progress according to your policy and the chapter “further evaluation help”

The United Nations Global Compact elaborated a “[Supply Chain Sustainability Guide](#)” that is a good introduction in supply chain management taken into account sustainability

Indicators

Mandatory Indicators

- Proportion of purchased goods and services that are environmentally preferable alternatives.

“Preferable alternatives” is defined as the highest current performance level in an industry, used as a standard or benchmark to be equaled or exceeded.

It is calculated as follows = Expenses under Best in Class alternatives / Total expenses

- Proportion of suppliers who have reduced their environmental impact.

The fact that a supplier contributes to a reduction of its environmental impacts it can be proved either by its environmental performance, compared with its sector performance (the indicators used to define the environmental performance can be those defined in reliable sources like for example [PEF](#) and [OEF](#) guides of European Commission, [GRI standards](#), [EMAS](#) or [Ecological Footprint of Global Footprint Network](#)) or by an obvious improvement of its environmental performance in the last two years.

It is calculated as follows

Expenses of suppliers that contribute to a reduction of their environmental impacts / Total expenses

Optional Indicators

There are other many environmental indicators that a company could use in order to track its path to sustainability. Using one or other depends on the nature of the activity that is being assessed and the associated environmental risks and impacts, however it is required that these indicators are defined in a reliable source, like for example [PEF](#) and [OEF](#) guides of European Commission, [GRI standards](#), [EMAS](#) or [Ecological Footprint of Global Footprint Network](#).

Concrete case studies and exemplary implementations

VAUDE

VAUDE designs its products taken into account the life cycle of the clothes. Regarding the supply chain and the environmental impact associated, VAUDE chooses materials with low impact. The Green Shape label has been developed by VAUDE and contains strict rules based on other standards.

VAUDE has two very ambitious projects: to phase out the use of PVC and PFC, both materials very important in the outdoor industry. VAUDE has been developing a deep research in alternatives to these materials and nowadays can state that the whole new apparel doesn't contain or have been produced with help of PVC or PFC. Only a small amount of backpacks and some tents still need

improvement but VAUDE doesn't give up and has set the target to be PVC free in 2020.

Triodos Bank Office in Málaga

The Triodos Bank office in Malaga has been designed and built to the highest ecological standards and by professionals in sustainable architecture and construction. The selection of suppliers and materials has been an important part of the project. The architects belong to an organization that performs a Triple Bottom Line Management, the materials have been selected according to their Life Cycle Assessment and most of the suppliers come from the region.

Negative aspects

The difference between "Baseline and "20 negative points" leaves room to the interpretation for the auditor. Facing the auditing process we want to highlight some points:

1. Agriculture, mining or construction are sectors with very high environmental risk, as defined in the environmental sector classification defined in ECG Calculator 5.0 for A3. These sectors are suppliers, direct or indirectly, of almost every company. But this doesn't mean that almost every company would get -20 points. A consulting company could ignore the mining of the metals contained in the mobile phones they use, but a mobile phones trading company should evaluate it and, depending on the behaviour, could get negative points.
2. We also want to emphasize that many highly negative impacts in the supply chain are not goods of high economic importance for many sectors (e.g. energy, food, IT, etc.). These sectors have to be taken into account in auditing process regardless their economic importance. For the relevance, please see point 1.

There are many approaches that an auditor could use for the interpretation:

1. Evaluate what is essential for the organization. Essential does not mean (only) with high economic value. For example a communication agency wouldn't spend a lot of money in ink, but ink is essential for their published documentation.
2. Evaluate if there are existing (and feasible) alternatives. The more feasible alternatives the more negative points.

The last two examples of approaches are only guides to help auditors and consultants. Other approaches are also welcomed and can be sent to bilanz@ecogood.org in order to improve this information.

Literature Resources

[Global Reporting Initiative](#)

[World Input Output Database](#)

[openLCA](#)

[PEF](#) and [QEF](#) guides of European Commission

[EMAS](#)

[Ecological Footprint of Global Footprint Network](#).

[Ecolabels](#)

[Greenhouse Gas Protocol](#)

[The Nine Planetary Boundaries](#)

Editors

Carlos López and Pedro Olazabal

A4 Transparenz und Mitbestimmung in der Zulieferkette

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">• Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema• Weitere Bewertungshilfen<ul style="list-style-type: none">• A 4.1 Transparenz und mitentscheidungsrechte für Lieferant*innen• A4.2 Positive Einflussnahme auf Transparenz und Mitentscheidung in der gesamten Zulieferkette• Beispiele für „Erste Schritte“ in A4<ul style="list-style-type: none">• Erste Schritte• Massnahmen und Strategien zur positiven Beeinflussung der Lieferkette• Verpflichtende Indikatoren• Hilfen für die Umsetzung• Konkrete Fallbeispiele und beispielgebende Umsetzungen<ul style="list-style-type: none">• SMART macht Wertschöpfungsketten transparent• Negativaspekt• Literatur Ressourcen<ul style="list-style-type: none">• A 4.1• A4.2 Positive Einflussnahme auf Transparenz und Mitentscheidung in der gesamten Zulieferkette		Siehe übergeordnete Seite

Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema

Abgrenzung zu A2 bzw. Interdependenzen zwischen A4 und A2

A4: In A4 wird abgefragt, in wie fern Lieferanten die Möglichkeit bekommen, bei den sie betreffenden Themen (wie z.B. Zahlungs- und Lieferbedingungen) mit zu entscheiden. Es ist davon auszugehen, dass wenn dies bei A4 vorbildlich geschieht, als Konsequenz auch eher faire Geschäftsbeziehungen (siehe A2) bestehen. Andererseits kann ein Unternehmen auch sehr transparent gegenüber seinen Lieferanten auftreten (gute Bewertung bei A4), aber letztlich doch keine fairen Geschäftsbeziehungen pflegen (schlechte Bewertung bei A2).

Gesetzliche Grundlagen bzw. internationale Vorstösse für mehr Verantwortung von Unternehmen für ihre Lieferketten:

- EU Richtlinie 2014/95/EU (CSR Richtlinie): „...umfasst auch wesentliche Angaben zu Due-Diligence-Prozessen, welche die Kapitalgesellschaft in Bezug auf ihre Lieferkette und ihre Kette von Subunternehmern anwendet, um bestehende und potenzielle negative Auswirkungen zu erkennen, zu verhindern und abzuschwächen.“
- Frankreich: **Einführungs der Sorgfaltsprüfungspflicht 2017:**
- Schweiz: Konzernverantwortungsinitiative: <http://konzern-initiative.ch/>
- Kontext KMU: Auswirkungen der Umsetzung der CSR-Richtlinie auf Due-Diligence-Prozesse und die Compliance von KMU

Weitere Bewertungshilfen

A 4.1 Transparenz und mitentscheidungsrechte für Lieferant*innen

Dieser Aspekt ist insbesondere für Produzenten relevant, die Produkte und Dienstleistungen im großen Umfang beziehen. Für einen Dienstleister, der womöglich nur den klassischen Büro- und Mobilitätsbedarf bezieht, wird dieser Aspekt meist eher wenig relevant sein.

Die wesentlichen Kriterien zur Bewertung der Transparenz sind:

- Informiert das Unternehmen seine Lieferanten lediglich über anstehende oder nur über bereits getroffene Entscheidungen?
- Umfang und Tiefe der jeweiligen Informationen insbesondere bzgl. der kritischen Entscheidungen
- Art der Verfügbarkeit der Informationen: nur gegen Nachfrage – oder frühzeitig proaktiv

Die wesentlichen Kriterien für die Einstufung von Mitentscheidung sind:

- Reaktiver – aktiver/ permanenter Zugang auf die Lieferanten
- Umfang der einbezogenen Lieferanten – einige, wenige, alle
- Anteil der Mit-Entscheidung der Lieferanten (0-100% aller relevanten Entscheidungen)
- Grad der Mit-Entscheidung: von der Anhörung über den Dialog und das Mitgestalten bis zum Mitentscheiden.

Lieferantenzufriedenheit

Ob Lieferanten eines Unternehmens mit der Informationspolitik des Unternehmens und ihren Mitentscheidungsmöglichkeiten zufrieden sind, lässt sich eigentlich nur über eine Lieferantenbefragung feststellen. Die Dauer der Geschäftsbeziehung könnte als Indikator für die Bewertung der Lieferantenzufriedenheit herangezogen werden, ist jedoch ein etwas ungenauerer Indikator. Je nach Branche und Unternehmenstyp könnte er aber ausreichend aussagekräftig sein. Allerdings sollte eine mittelgrosse Firma schon Lieferantenbefragungen durchführen, um nachweisen zu können, dass sie eine hohe Lieferantenzufriedenheit haben. Es geht da dann grundsätzlich auch nur um die Lieferanten, die die Firma selber beeinflussen kann bzw. gegenüber welchen die Firma eine Marktmacht hat. Die Frage, ob Amazon mit der Informationspolitik des Unternehmens und seinen Mitentscheidungsmöglichkeiten beim EPU zufrieden ist, ist eher weniger relevant J

A4.2 Positive Einflussnahme auf Transparenz und Mitentscheidung in der gesamten Zulieferkette

Es ist hier nochmals hervorzuheben, dass die meisten Lieferketten aufgrund globaler Strukturen extrem komplex sind und die direkten Lieferanten meist nur einen sehr kleinen Teil der Lieferkette ausmachen. Bei diesem Aspekt geht es daher explizit darum, ob das Unternehmen seine Möglichkeiten wahrnimmt, um positiv auf seine gesamte Lieferkette einzuwirken. Da dies ein Unternehmen nicht allein schaffen kann, geht es vor allem darum, vom Ende der Wertschöpfungskette Impulse zu geben, die sich mit der Zeit und der Masse an getätigtem Engagement immer tiefer in die Wertschöpfungsstufen fortsetzen. 2 Mechanismen wirken hier. Einerseits das Fordern nach Einhalten der ethischen Werte und andererseits das Fördern der verschiedenen Akteure im Rahmen der Möglichkeiten des Unternehmens.

Im Optimalfall bezieht ein GWÖ Unternehmen nur von solchen Lieferanten, die die GWÖ-Werte ebenfalls vorbildlich leben. Von diesem Optimalzustand sind wir noch weit entfernt, da die globalen Lieferketten sehr komplex geworden sind und es noch einige Jahre dauern wird, bis vollständige Transparenz ermöglicht wird. In einem pragmatischen Ansatz sollte man daher als erstes wichtigsten und relevantesten Risiken und Missstände angehen (80/20-Regel). Bei A4 sind die wichtigsten Aspekte in Bezug auf Transparenz und Mitbestimmung in der Lieferkette:

- **Verhinderung oder Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften**
- **Durchführung von feindlichen Übernahmen**

Wobei hier davon auszugehen ist, dass vor allem die Bekämpfung von Betriebsräten den grössten unmittelbaren Verbesserungseffekt hat.

Aktuell wird es wenige Unternehmen geben, die in Bezug auf ihr nachhaltiges Lieferkettenmanagement bereits fortgeschritten oder gar vorbildlich sind. Auch die „ersten Schritte“ mögen manchem Unternehmer schon als sehr anspruchsvoll oder gar nicht machbar erscheinen. Dem ist jedoch nicht so! Die folgenden Beispiele zeigen auf, was jeder Unternehmer bzw. Konsument im Rahmen der ersten Schritte tun kann, um sich für mehr Transparenz und Mitbestimmung in den globalen Lieferketten seiner Lieferanten zu engagieren.

Beispiele für „Erste Schritte“ in A4

Erste Schritte

Das Unternehmen verschafft sich erste Informationen zu Risiken und Missständen bzgl. Transparenz und Mitbestimmung entlang der Zulieferkette

- sich informieren - das kann jeder, siehe z.B. die Linksammlung weiter unten oder einen Self-Check bei Kompass Nachhaltigkeit durchführen: kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch/self-check/self-check-durchfuehren/

Erste Massnahmen zur positiven Beeinflussung eines transparenten und partizipativen Umgangs aller Beteiligten entlang der Zulieferkette werden umgesetzt

- das kann auch jeder: z.B. jedem Lieferanten eine E-Mail schreiben, was er von ihm verlangt. Hier ein Beispiel, das für die GWÖ-Themen angepasst werden kann: <https://www.publiceye.ch/de/themen-hintergruende/konsum/mode/was-sie-tun-koennen/> und https://www.publiceye.ch/fileadmin/files/documents/CCC/2014_Kampagne_CCC_Website_Kassabon_DE.pdf. Weitere praktische Tipps siehe www.kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch

Einige eingekaufte Produkte und Rohwaren tragen ein Label, welches Transparenz und Mitbestimmung berücksichtigt.

- Auch dieser erste Schritt ist für jedermann und jedefrau leicht umzusetzen: siehe z.B. labelinfo.ch

Massnahmen und Strategien zur positiven Beeinflussung der Lieferkette

Für eine Einschätzung, wie weit ein Unternehmen hinsichtlich Strategien und Massnahmen für nachhaltige Lieferketten fortgeschritten ist, siehe www.kompass-nachhaltigkeit.ch

Labels

Bei den Labels haben wir das Problem, dass es noch keines gibt, das explizit die GWÖ-Themen prüft. Man muss daher schauen, welche Label es gibt und was sie abdecken. Hilfestellung gibt es bei www.labelinfo.ch oder www.siegelklarheit.de

Wenn es Produktgruppen gibt, für die es gar kein Label gibt (es gibt fast für alles Labels), kann sich das Unternehmen entweder engagieren, dass ein solches Label aufgebaut wird (z.B. zusammen mit Branchenvertretern) oder müsste auf anderem Weg nachweisen, dass es die GWÖ-Werte bei der Beschaffung von Lieferant XY berücksichtigt.

Verpflichtende Indikatoren

Bitte beachten: Es gibt nicht für alle Themen oder Subthemen verpflichtende Indikatoren. Dort wo keine im Arbeitsbuch zu finden sind, sind auch keine gefordert. Die Berichtsfragen sowie die Bewertungsstufen sollen ausreichen.

Bitte beachten: Die verpflichtenden Indikatoren sollen eine Hilfestellung für die Bewertung sein und Unternehmen dazu anregen, konkrete und relevante Daten zu erheben. Da es ganz unterschiedliche Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Lieferkettentiefen gibt, passen die verpflichtenden Indikatoren nicht gleich gut für alle. Sie geben aber einen Hinweis darauf, was bei dem Thema relevant ist und die Bewertung kann dann durch das Unternehmen, den GWÖ-Berater oder den Auditor für den Einzelfall vorgenommen werden.

Konkret heisst das: Die verpflichtenden Indikatoren sind zwar verpflichtend zu berichten, dienen aber nur als Hilfestellung für die Bewertung. Wenn ein Unternehmen keine Siegel führt, sich aber trotzdem (nachweislich) vorbildlich verhält, dann wäre der Indikator mit 0% zu berichten (keine Labels) aber die Bewertung in diesem Thema oder Aspekt könnte trotzdem sehr gut ausfallen. In der Begründung müsste dann natürlich stehen warum.

Hilfen für die Umsetzung

Für mich die beste Arbeitshilfe: Kompass Nachhaltigkeit (bitte unbedingt anschauen!).

Die Seite bietet eine gute Übersicht über die Umsetzung einer Nachhaltigen Beschaffung für KMUs sowie für die öffentliche Beschaffung. Empfehlenswert ist die Verwendung der dort angebotenen Arbeitshilfen, Leitfäden und Beispiele (<http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch/>):

Der **Kompass Nachhaltigkeit** unterstützt Unternehmen dabei, Beschaffung und Lieferkettenmanagement nachhaltig zu gestalten. Der **Umsetzungsprozess** führt Sie durch die verschiedenen Stufen des nachhaltigen Beschaffungsmanagements. Weiter finden Sie ein **Argumentarium** und Hintergrundinformationen. Unter **Produkte & Labels** finden sich detaillierte Informationen über die Beschaffung einzelner Produktgruppen.

Einkaufsrichtlinien/ Kodizes

<http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch/umsetzung/2-strategie-definieren/verhaltenskodex/>

Eine weitere Arbeitshilfe für das Thema Lieferkettenmanagement wurde Anfang 2017 vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) herausgegeben „**Schritt für Schritt zum nachhaltige Lieferkettenmanagement – Praxisleitfaden für Unternehmen**“ (https://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/leitfaden_nachhaltige_lieferkette_bf.pdf)

Hilfestellungen für 8 Branchen im Umweltatlas Lieferketten Deutschland:

<https://www.adelphi.de/de/publikation/umweltatlas-lieferketten>

„EMAS und Biodiversität – Schutz der biologischen Vielfalt im Rahmen von Umweltmanagementsystemen.“ Auf Seite 34 gibt es eine gute Beschreibung wie man vorgehen kann, wenn man mit der Lieferkettenanalyse überfordert ist. <http://www.business-biodiversity.eu/de/biodiversitaet/biodiversitaetsmanagement/emas-leitfaden>

Die internationale Organisation für Normung (ISO) hat mit der ISO 20400 eine neue Norm für nachhaltige Beschaffung ins Leben gerufen, um Unternehmen die nachhaltige Beschaffung von Waren zu erleichtern. <https://www.oebu.ch/de/news/aktuelle-news/neue-iso-norm-fuer-nachhaltige-beschaffung-2320.html>

<https://www.iso.org/news/Ref2178.html>

Supply Chain Mapping: <http://www.sourcemap.com/>

Konkrete Fallbeispiele und beispielgebende Umsetzungen

Märkisches Landbrot:

“Seit 2013 findet eine anonyme Bewertung von Fairness der Einkäufer (also uns) gegenüber der Bauern durch die Bauern statt - eine fundamentale Verschiebung des Macht- verhältnisses. Die langfristigen **Preisvereinbarungen** mit unserer wichtigsten Berührungsguppe den Landwirten, sind **auf unserer Website veröffentlicht**. 2009 wurde **am Runden Tisch Getreide** beschlossen, sich bei der **Preisfindung** unabhängig von schwankenden Marktpreisen zu machen, die weder die Bedürfnisse der Landwirte noch die der Bäckerei widerspiegeln und lediglich von Nachfrage und Angebot auf den Weltmärkten bestimmt werden. Die vereinbarten Preise für Roggen, Weizen und Dinkel sollen den Landwirten ein gutes Einkommen sichern und angemessene Rohstoffpreise für die Bäcker sein. So wurden seitdem unbefristete Preise vereinbart. Dabei werden die **Getreidepreise gemeinsam von den Demeter-Bauern festgelegt**. Passt die Vereinbarung für einen Geschäftspartner nicht mehr, so wird die Runde einberufen und es wird **neu verhandelt**. Das **Gesprächsprotokoll vom Runden Tisch Getreide wird jährlich veröffentlicht**, um anderen Bauern eine Orientierungsgröße für ihre Verhandlungen zu geben.”

Premium-Cola:

„Aber eigentlich gehört alles dem Kollektiv.“ **Und Teil des Kollektivs kann jeder werden**, ob Getränkehändler, Spediteur, Abfüller, Barkeeper oder Konsument – wer immer mit der Cola zu tun hat, kann sich auf einer Mailingliste eintragen lassen, wenn er einen Kollektivisten kennt, der ihn empfiehlt.

Per E-Mail werden alle unternehmerischen **Entscheidungen diskutiert, die Finanzen offen gelegt, über Investitionen abgestimmt** – streng nach den **Regeln der Konsensdemokratie**. So lange nur ein Kollektivist dagegen stimmt, gilt der Vorschlag als abgelehnt.

Transparente Lieferkette bei Fairphone:

Lieferketten für Mobiltelefone sind extrem komplex und umspannen den ganzen Erdball. Die meisten Anbieter kennen maximal ihre direkten Lieferanten, aber nicht die meist Tausenden von vorgelagerten Lieferanten, welche Komponenten und Rohstoffe liefern. Dadurch, dass Fairphone von den eigenen Lieferanten fordert, dass diese wiederum ihre Lieferketten durchleuchten, kristallisiert sich nach und nach ein Bild heraus, wer Teil der Lieferkette ist und was auf jeder Produktionsstufe passiert. Mit diesen Informationen kann erstmals ein umfassender Material- und Prozessfluss für die Herstellung eines Handys erstellt werden. Diese Information wird der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. In einem zweiten Schritt prüft Fairphone dann genauer, wie die Lieferanten und Sublieferanten arbeiteten, wo es Verbesserungspotential gibt und wie die Lieferkette noch transparenter gemacht werden kann. (<https://www.fairphone.com/projects/supply-chain-transparency/>)

SMART macht Wertschöpfungsketten transparent

Für den Bereich Landwirtschaft und Lebensmittel (Food and Agriculture) gibt es eine wissenschaftlich fundierte Methode, mit dem Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten transparent machen können. Mit dem Tool werden Risiken minimiert und Hotspots im Unternehmen und der gesamten Lieferkette sichtbar gemacht. (<http://www.sustainable-food-systems.com/smart-methode/>).

Nutzung von Block-Chain-Technologie für transparente Lieferketten

<https://reset.org/blog/provenance-eine-blockchain-fuer-transparente-lieferketten-07202017>

Beispiel gezielte Auswahl von Lieferanten (Bodan)

„Das Ziel, vorrangig gemeinwohlorientierte Zulieferer auszuwählen, war in 2014 mangels entsprechend ausgewiesener und in Frage kommender Anbieter noch nicht erreichbar. (...) Bei der Anbahnung von neuen Geschäftsbeziehungen wurden bei den Bewerbern auch relevante soziale und ökologische Indikatoren (...) abgefragt und bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt. Bestehende Geschäftsbeziehungen wurden (...) falls notwendig, beendet. Sortimentsentscheidungen wurden zunehmend von dem in 2014 neu geschaffenen Gremium „Listungskonferenz“ (...), getroffen. Hierbei sind auch die von den Unternehmen verfassten Nachhaltigkeitsberichte (...) von Interesse. (Quelle: GWÖ-Bericht Bodan 2013/2014, Seite 5, 10)

Beispiele für gemeinsame Erarbeitung von Strategien / Roundtables / Brancheninitiativen/ gemeinsame Einführung Zertifizierungen:

- Schweizer Plattform für Nachhaltigen Kakao
<http://www.kakaoplattform.ch/>
- Branchen-Initiative „Torf-Ausstieg Schweiz“
Um die Torfverwendung in der Schweiz zu reduzieren, haben Vertreter des Detailhandels, des Gartenbaus und der Erden-Produzenten eine Absichtserklärung unterschrieben:
<https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-67703.html>

Negativaspekt

Kein Negativaspekt bei A4 vorhanden.

Literatur Ressourcen

A 4.1

Aktuell keinen weiteren Links

A4.2 Positive Einflussnahme auf Transparenz und Mitentscheidung in der gesamten Zulieferkette

Labels, Siegel und Standards

Ein Label, das umfassend alle Gemeinwohl-Themen für jegliche Produkte garantiert, gibt es bisher nicht. Eine Übersicht, über viele Labels und Standards findet man unter den folgenden Links, man muss allerdings selber schauen, welche Labels welche Kriterien berücksichtigen.

Bei A4 sind die wichtigsten Aspekte in Bezug auf Transparenz und Mitbestimmung in der Lieferkette:

- **Verhinderung oder Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften**
- **Durchführung von feindlichen Übernahmen**

Labels und Standards:

- www.siegelklarheit.de
- www.labelinfo.ch
- [lsc standards map: http://www.standardsmap.org](http://www.standardsmap.org)

Label, die Gewerkschaftsfreiheit berücksichtigen (keine vollständige Auflistung!! Gerne Links an mich, ich vervollständige dann die Liste hier (susanna.fieber@gmail.com)

- Made in Green by OEKO-TEX® (<http://www.labelinfo.ch/de/labels?&id=211>)
- STeP by OEKO-TEX® <http://labelinfo.ch/de/labels?t=0&id=132>
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Flowerlabel>
 - Fairwear: <https://www.fairwear.org/labour-standards/#freedom-of-association>
 - GOTS: <http://labelinfo.ch/de/labels?&id=129>

Hinweise für nachhaltige Beschaffung, für Privatkonsum oder EPU's (nicht speziell für Transparenz und Mitbestimmung)

- Nachhaltiger Warenkorb: http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere_Nachhaltiger_Warenkorb.pdf

Nutzung von Block-Chain-Technologie für transparente Lieferketten

- <https://reset.org/blog/provenance-eine-blockchain-fuer-transparente-lieferketten-07202017>
- <http://www.netzwoche.ch/news/2017-09-01/die-blockchain-entruempelt-die-supply-chain>
- <http://futuregram.trendone.com/blockchain/blockchain-und-die-versorgungskette/>
- <https://www.zdf.de/verbraucher/makro/blockchain-die-transparenz-maschine-100.html>

Transparenz in Lieferkette

- <http://www.setlog.com/de/aktuelles/2015/mehr-transparenz-und-soziale-verantwortung-in-der-lieferkette>
- <http://www.zeit.de/2014/11/konfliktrohstoffe-foerderung-handel-transparenz>
- <http://www.marktundmittelstand.de/zukunftsmaerkte/lieferkette-mehr-erfolg-durch-mehr-transparenz-1201571/>
- <http://www.umweltdialog.de/de/verbraucher/textilien/2015/Transparente-Lieferkette-Woher-kommt-mein-Pyjama.php>

Verhinderung von Gewerkschaften

Leider gibt es nirgends eine Übersicht oder Liste, welche Firmen Gewerkschaften verhindern oder bekämpfen. Das macht es schwerer, diesen Punkt in der Beschaffung / Lieferkette zu berücksichtigen

- <http://www.zeit.de/karriere/2014-05/studie-betriebsrat-gewerkschaft-bekaempfen>
- Union Bustin in Deutschland: <https://www.otto-brenner-stiftung.de/otto-brenner-stiftung/aktuelles/union-busting-in-deutschland.html>
- http://www.amnesty-kolumbien.de/de/_gewerkschaften.html
- https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/Aktuelles/AH77/AH_77_UnionBusting_Info.pdf
- Fall Coca Cola: <https://www.azzellini.net/lateinamerika/coca-cola-und-die-gewerkschaften>
- Fall Nestlé: <https://www.woz.ch/-2809>

Feindliche Übernahmen

Leider gibt es nirgends eine (vollständige) Übersicht oder Liste, welche Firmen feindliche Übernahmen betreiben, aber einige Infos findet man online:

- Die grössten feindlichen Übernahmen: <http://www.wiwo.de/bilder/nachrichten-und-meinung-die-groessten-feindlichen-uebernahmen/4725486.html>
- <http://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/feindliche-uebernahmen-das-grosse-schlucken/3269420.html>
- <https://www.brandeins.de/archiv/2007/ideenwirtschaft/was-ist-eigentlich-eine-feindliche-uebernahme/>

Noch mehr Links, aber noch nicht geordnet...

- <https://blog.misereor.de/2016/02/01/die-eu-darf-afrika-nicht-im-stich-lassen-interview-mit-bischof-fridolin-ambongo/>
- <https://www.brandeins.de/archiv/2007/mehr-selbststaendigkeit/unternehmer-ohne-freiheit/>

Erste Ergebnisse der Umfrage der Produzenten und Abnehmerbefragung:

- [ww.bio-suisse.ch/media/Konsumenten/Nachhaltigkeit/Fair/fairness-umfrage-erste-ergebnisse_web.pdf](http://www.bio-suisse.ch/media/Konsumenten/Nachhaltigkeit/Fair/fairness-umfrage-erste-ergebnisse_web.pdf)
- https://www.amazon.de/Lieferant-Just-Time-Produktion-Automobilindustrie-Hans-B%C3%B6ckler-Stiftung/dp/378902175X?ie=UTF8&*Version*=1&*entries*=0
- <https://www.fairphone.com/projects/supply-chain-transparency/#>
- <http://www.globalgap.org/de/for-producers/coc/>
- <http://www.bsci-ch.org/uber-uns/bsci-kurze/bsci-kurze>
- http://www.faire-woche.de/fileadmin/user_upload/media/service/materialien/materialien_zum_download_pdfs/FW_15_Hintergrundinfo_fi

- nal.pdf
- <http://www.clean-it.at/>
- <http://www.bewusstkaufen.at/guetezeichen.php>
- http://www.woek.de/web/cms/upload/pdf/woek/publikationen/kda_2010_sozial_verantwortliche_beschaffung_wegweiser.pdf
- <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/cool-it/Guide-to-Greener-Electronics/>
- http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_2006_CSR_in_der_Supply-Chain.pdf
- <http://www.zeit.de/auto/2012-09/rohstoffe-auto-menschenrechte>
- <http://www.cleanclothes.at/>

Neue Links Nov17

- <https://www.theguardian.com/sustainable-business/supply-chain-transparency-relationships-suppliers>
- https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/supply-chain-transparency/DUP785_ThePathtoSupplyChainTransparency.pdf
- <https://www.hrw.org/report/2017/04/20/follow-thread/need-supply-chain-transparency-garment-and-footwear-industry>

Redaktion

Susanna.fieber@gmail.com

B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geld...

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">Aspekt B1.1: Finanzielle Unabhängigkeit durch Eigenfinanzierung		Siehe übergeordnete Seite

< Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln >

Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema

[optional: Definition, Abgrenzung zu anderen Themen, Besonderheiten einzelner Aspekte]

Geld ist jedes allgemein anerkannte Tausch- und Zahlungsmittel. Es bestehen unterschiedliche Geldformen, vor allem Bargeld (Geldmünzen und Banknoten) und der Zahlungsanspruch einer Nichtbank gegenüber einer Bank (Buchgeld bzw. Giralgeld). Der Begriff stammt von dem althochdeutschen *gelt*(= Vergeltung, Vergütung, Einkommen, Wert) ab. [Wikipedia, 09.04.2017]

Komplementärwährungen sind Tauschmittel, die von einer Gemeinschaft ergänzend zur regulären Währung akzeptiert werden. [Wikipedia, 05.01.2018] Eine besondere Form stellen **Regionalwährungen** (Lokalwährungen, Regionalgeld) dar, die den regionalen Wirtschaftskreislauf anregen sollen. Basistheorien finden sich dazu bei **Silvio Gesell** (1862 – 1930) und **Leopold Kohr** (1909 – 1994).

Eine werte- und gemeinwohlorientierte Haltung mit daraus abgeleiteter Finanzethik versteht Geld genau nur als Mittel des Zahlungsverkehrs und die Vermehrung von Geld nicht als Endzweck des Wirtschaftens. Die Auswahl der Finanzierungsart kann wesentlich helfen den Druck zu nehmen, dem ständigen Streben nach Steigerung des Gewinns den absoluten Vorrang einzuräumen. Diesen Druck erzeugt eingesetztes Kapital über den Anspruch an eigene Wertsteigerung und zusätzliche Kapitalerträge. Sie seien sogar ethisch gerechtfertigt, da Arbeitsplätze geschaffen würden. Dass als Wirkung des verstärkten Wettbewerbs andernorts Arbeitsplätze vernichtet werden, wird nicht betrachtet. Diese Zusammenhänge stellte Ulrich Thielemann[1] bereits 2011 anschaulich dar und forderte eine „Integrative Wirtschaftsethik“[2],[3] ein. Uwe Demele geht mit dem Ansatz einer „Kritischen Finanzethik“[4] noch weiter:[5] „Handle am Finanzmarkt so, dass deine Finanzhandlungsfolgen vertretbar sind.“ „Der Anwender der kritischen Finanzethik kommt also zur genauen Bestimmung vertretbarer Finanzhandlungsfolgen schlussendlich nicht um eine eigene bzw. dialogisch ermittelte Wertung und damit um die kritische Auseinandersetzung mit Ethikansprüchen herum.“ „Bemühe dich um geeignete Bedingungen, die sicherstellen, dass ethische Ansprüche im Kontext des Finanzwirtschaftens eingelöst werden.“ Diesen Ansatz wollen auch wir verfolgen. Dabei kommt den Eigentümer*innen die entscheidende Rolle zu. Mit dem Eigentum sind zwei wesentliche Eigenschaften verknüpft, die verantwortlich wahrgenommen werden müssen: Entscheidungsrechte und Haftung. Die Verantwortung für die Wahl notwendiger Partner*innen in der Unternehmensfinanzierung liegt bei den Eigentümer*innen und/oder ihren bestellten Vertreter*innen. Dem Sichern der Eigenständigkeit des Unternehmens kommt besondere Bedeutung zu, wie auch dem kritischen Hinterfragen der Konditionen und Wirkungen von Finanzprodukten, hier in Bezug auf die Finanzierung. Es geht dabei auch darum, im Geldverkehr keine zusätzlichen Risiken einzugehen, um daraus entstehenden Schaden von allen Beziehungsgruppen abzuwenden.

Aspekt B1.1: Finanzielle Unabhängigkeit durch Eigenfinanzierung

Eigenkapital ist derjenige Teil des Kapitals von Wirtschaftssubjekten, der sich bilanziell als positive Differenz aus Vermögen und Schulden zeigt, so dass das **Eigenkapital** dem Reinvermögen entspricht. [Wikipedia 05.01.2018]

Im Gegensatz zum Fremdkapital jene Mittel, die von den Eigentümern einer Unternehmung zu deren Finanzierung aufgebracht oder als erwirtschafteter Gewinn im Unternehmen belassen wurden (Selbstfinanzierung). [Gabler Wirtschaftslexikon 05.01.2018].

Das Eigenkapital erfüllt bei allen Wirtschaftssubjekten mehrere Funktionen:

- **Gründungsfunktion:** Ohne Eigenkapital können neu gegründete Unternehmen kaum Fremdkapital aufnehmen. Teilweise verlangen auch gesetzliche Vorschriften ein bestimmtes Mindest-Eigenkapital (abhängig von der Rechtsform wie AG, GesmbH, usw.), insbesondere bei Kreditinstituten und Versicherungen.
- **Finanzierungsfunktion:** Eigenkapital sollte idealerweise einerseits das langfristige Sachanlagevermögen und die Beteiligungen finanzieren, andererseits ist die Eigenkapitalquote die wichtigste betriebswirtschaftliche Kennzahl für Gläubiger bei der Beurteilung der Bonität und des Ratings, also der Kreditwürdigkeit.
- **Haftungsfunktion:** Eigenkapital soll zum Auffangen von Verlusten und dem Gläubigerschutz dienen. Entstehende Verluste werden durch das Eigenkapital aufgefangen. Je höher das Eigenkapital ist, umso länger ist ein Unternehmen in der Lage, anhaltende Verluste zu verkraften, ohne in eine Unternehmenskrise zu geraten. Da Eigenkapital im Falle von Liquidation oder Insolvenz ganz am Ende der Rückzahlbarkeit steht, haftet es voll den Gläubigern.
- **Begrenzungsfunktion:** Die Höhe der Eigenmittel begrenzt das mögliche Geschäftsvolumen, weil sich verschlechternde oder negative Schuldenkennzahlen die Gläubiger vor weiteren Geschäften warnen (Unterkapitalisierung).
- **Bemessungsfunktion bei der Gewinnverteilung:** Der Eigenkapitalanteil eines einzelnen Gesellschafters bestimmt in der Regel den Anteil an Gewinnen und Verlusten. Insbesondere bei Kapitalgesellschaften wird am Aktienkapital die Höhe der Dividenden orientiert.
- **Reputationsfunktion:** Die absolute Höhe der Eigenmittel als Risikokapital kann mit Hilfe transparenter Information der Öffentlichkeit präsentiert werden und Vertrauen in die Beständigkeit der Wirtschaftseinheit schaffen.

Die Abgrenzung zwischen Eigen- und Fremdkapital ist im Einzelfall oft nicht ganz einfach. Wesentlich dafür sind Folgen im Insolvenzfall. Es besteht kein Anspruch an die Masse und ausstehendes Eigenkapital kann nachgefordert werden. Zu prüfen ist die rechtliche Situation bei Genusscheinen, Stillen Gesellschaftern, Gesellschafterdarlehen, als Fremdkapital gelten Nachrangdarlehen und Hybridanleihen. Besondere Formen von Eigenkapital stellt eingebrachtes Risikokapital dar. Das ist Beteiligungskapital wie Venture Capital oder Private Equity. Hierbei sind die Risiken zu beachten, die für den empfangenden Eigentümer durch die Annahme entstehen.

Es lohnt sich, die Chance des Sammelns gleichberechtigter Eigenkapital-Anteile zu nutzen. Die Rechtsform der Genossenschaft macht dies möglich. In Österreich entstand mit dem „RÜCKENWIND – Förderungs- und Revisionsverband gemeinwohlorientierter Genossenschaften“ ein neuer Aufwind für das Genossenschaftswesen <https://www.rueckenwind.coop/>.

Aus der Haftungsfunktion ergeben sich Ziele der Eigenkapitalausstattung, die sich geschäftsspezifisch an der jeweiligen Risikobeurteilung orientieren. **Risiko** ist die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierende, durch „zufällige“ Störungen verursachte Möglichkeit, von geplanten Zielen (nach oben oder unten, positiv oder negativ) abzuweichen. Risikomanagement ist das systematische Denken und Handeln im Umgang mit Risiken. [Moderne Wertorientierung, Internationaler Controller Verein, Haufe Gruppe, Freiburg – München, 2015]

Ein gutes Risiko-Management zeigt die möglichen Abweichungen auf und bewertet die Wahrscheinlichkeiten hierzu. Dabei sind die Wirkungen nicht isoliert zu sehen, sondern in einem Zusammenhang, der unternehmensexterne Faktoren mit einbeziehen muss.

Die Ermittlung und die Steuerung des unternehmerischen Gesamtrisikos erfolgt dabei in zahlreichen Schritten, welche man üblicherweise als Risiko-Management-Prozess bezeichnet, d.h. eine umfassende und systematische Erhebung von Risiken mit Risiko-Katalog, Risikoinventur, Risikobewertung und Risikobericht und die Verknüpfung mit der Zielsetzung, Planung und -Steuerung des Unternehmens. Beispiel eines Risiko-Katalogs:

Eine schöne Überlegung und lohnende Erfahrungssammlung ergibt sich aus der Frage: Welche dieser Risiken lassen sich durch konsequente Verbesserungen an Hand der Themen aus der Gemeinwohl-Matrix in ihrer Negativwirkung minimieren oder ganz vermeiden?

Das Gesamtrisiko kann nicht durch Addition der Einzelrisiken ermittelt werden, da die Risiken i.d.R. nicht gleichzeitig eintreten. Daher wird bei einer reinen Addition der Risiken eines Unternehmens das Gesamtrisiko maßlos überschätzt.

Die empfehlenswerte Methode muss daher durch eine Simulation Modelle von möglichen Ergebnissen erzeugen, welche durch Substitution einer Reihe von Werten (der so genannten *Wahrscheinlichkeitsverteilung*) für jeden Unbestimmtheitsfaktor errechnet werden. Die Ergebnisse werden so viele Male neu berechnet - und zwar jedes Mal unter Verwendung eines anderen Satzes von Zufallswerten aus den Wahrscheinlichkeitsfunktionen – bis sich aufgrund des Gesetzes der Großen Zahl eine entsprechende Verteilung ergibt. Diese – als Monte Carlo-Simulation bekannte Methode - generiert damit realistische Verteilungen von möglichen Ergebniswerten unter Berücksichtigung der Risiken. Darüber hinaus muss beachtet werden, dass zahlreiche Risiken nicht unabhängig voneinander auftreten. Eine Abhängigkeitsmatrix, die die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Risiken transparent macht, kann helfen. Damit erlaubt die Monte-Carlo-Simulation, das Gesamtrisiko als Streuung des Gewinns darzustellen und so z.B. den erforderlichen Eigenkapitalbedarf (Risk Adjusted Capital, RAC) als Risikomaß für den Umfang möglicher Verluste, das Rating und die Planungssicherheit mit Hilfe von Kennzahlen zu beurteilen.

Weitere Bewertungshilfen

[ergänzend zum Arbeitsbuch]

Eigenkapitalquote, berechnet wie beim internen Rating durch Banken:

- . Gezeichnetes Kapital;
- + II. Kapitalrücklage;

- 1. III. Gewinnrücklagen:
 - + 1. gesetzliche Rücklagen;
 - + 2. Rücklagen für eigene Anteile;
 - + 3. satzungsmäßige Rücklagen;
 - + 4. andere Gewinnrücklagen.
- ± IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag;
- ± V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag.
- = Bilanzielles Eigenkapital
- ./. Ausstehende Einlagen (die nicht direkt verfügbar sind),
- + Forderungen gegen Gesellschafter (die eingetrieben werden können)
- ./. Verbindlichkeiten gegen Gesellschafter (die abgeführt werden müssen)
- + Eigenkapitalersetzende Darlehen
- + Sonderposten mit Rücklageanteil.
- = Wirtschaftliches Eigenkapital

$$\text{EK-Quote} = \frac{\text{Wirtschaftliches Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme} - \text{Firmenwert}} \times 100$$

Beispiele für Quellen von Branchenwerten:

Österreich: Österr. Nationalbank – Statistik - Jahresabschlusskennzahlen

<https://www.oenb.at/jahresabschluss/ratioaut>

Auswahl über Suchmaske – Beispiel (als Excel-Tabelle herunterladbar):

Jahresabschlusskennzahlen österreichischer Unternehmen						
nach der Systematik der Wirtschaftstätigkeiten						
Kriterien						
Unternehmen:	alle					
Systematik:	Abteilungen (=tiefste Gliederung)					
Kennzahlen:	Eigenkapitalquote					
Statistik:	alle					
		2011	2012	2013	2014	2015
Systematik: Herstellung von Druckerzeugnissen; Vervielfältigung						
Kennzahl: Eigenkapitalquote						
Unternehmen: sehr kleine Unternehmen						
Median		13,78	11,18	13,79	13,45	
Unteres Quartil		-22,04	-30,16	-28,67	-20,61	
Oberes Quartil		44,66	45,95	43,06	44,06	
Unternehmen: kleine Unternehmen						
Median		15,09	15,87	16,04	17,41	16,53
Unteres Quartil		-1,77	0,7	3,27	5,49	5,67
Oberes Quartil		36,97	36,01	35,59	36,96	39,03
Unternehmen: mittlere Unternehmen						
Median		18,86	20,94	22,19	22,38	27,71
Unteres Quartil		7,19	6,91	8,36	7,73	10,78
Oberes Quartil		38,16	45,12	40,98	43,63	42,57
Unternehmen: große Unternehmen						
Median						
Unteres Quartil						
Oberes Quartil						
Unternehmen: sehr große Unternehmen						
Median						
Unteres Quartil						
Oberes Quartil						

Deutschland: https://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Unternehmen_und_private_Haushalte/Unternehmensabschluesse/Tabellen/tabellen.html

Excel-Tabellen im 2-Jahres-Vergleich, herunterladbar, enthalten Unternehmen nach Wirtschaftszweigen und Auswertungen in % der Bilanzsumme, ablesen Eigenmittel in %, Angaben für 4 Unternehmensgrößen,

Schweiz: ?

Italy: ?

Nederland: ?

Spain: ?

United Kingdom: ?

Nichtbilanzierende Unternehmen wie Einnahmen-Ausgaben-Rechner können näherungsweise ein im Unternehmen zu einem Stichtag vorhandenes Eigenkapital feststellen:

Anlagenverzeichnis zur Berechnung der

Abschreibungen für Abnutzung:

Anschaffungswerte abzgl. bisher aufgelaufener

Abschreibungen

= Restbuchwert des Anlagevermögens

+ Anschaffungswert Betriebsgrundstück

+ Vorräte (geschätzter Einkaufswert)

+ Offene Forderungen an Kunden

+ Kassabestand und Bankguthaben

+ Gewährte Darlehen

+ Sonstige Forderungen

= Betriebsvermögen (Aktiva)

-

Bankverbindlichkeiten

+ Andere Kreditverbindlichkeiten

+ Erhaltene Darlehen

+ Offene Lieferantenrechnungen

+ Verbindlichkeiten aus Steuern und Abgaben

+ Sonstige Verbindlichkeiten

+ Eventuell noch entstehende Verbindlichkeiten

= Betriebliche Schulden (Fremdkapital)

-

Betriebsvermögen (Aktiva)

- Betriebliche Schulden (Fremdkapital)

= Eigenkapital (annähernd) _____

-

Für Banken kommen die Definitionen nach **Basel III** zur Anwendung.

Siehe: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf> Basel III: Finalising post-crisis reforms der Bank for International Settlements 2017.

<https://www.oenb.at/Finanzmarktstabilitaet/bankenunion/rechtliche-grundlagen/basel-iii.html> der Österreichischen Nationalbank oder vergleichbarer Notenbanken.

Solvabilität II, abgekürzt auch **Solva II**, englisch **Solvency II**, ist eine Richtlinie der Europäischen Union, mit der das europäische Versicherungsaufsichtsrecht grundlegend reformiert wurde. Schwerpunkte der Richtlinie bilden risikobasierte Solvabilitätsvorschriften für die Eigenmittelausstattung der Versicherungsunternehmen/-gruppen und qualitative Anforderungen an das Risikomanagement von Versicherungsunternehmen/-gruppen sowie erweiterte Publikationspflichten. Die Richtlinie wurde europaweit 2009 veröffentlicht und ist seit Januar 2016 in Kraft. [Wikipedia 05.01.2018]

Aspekt B1.2: Gemeinwohlorientierte Fremdfinanzierung

Wir präferieren – wenn möglich – als erste Schritte einer notwendigen Erweiterung der Kapitalbasis jede Form solidarischer Finanzierung. Die gemeinwohlorientierte Ausrichtung der Eigentümer sichert die gesellschaftliche „Lizenz des Handels (licence to operate)“ und steigert damit auch die Attraktivität für Interessierte an derartigen Finanzierungsformen. Ob die Form von Nachrang-Darlehen z.B. seitens von Kunden oder eine „Schwarmfinanzierung“ die erfolgversprechendere Lösung ist, muss im Einzelfall überlegt werden.

Man kann vier Varianten des Crowdfunding unterscheiden:

- Donation-Based Crowdfunding (Crowddonation), also durch Spenden, z.B. für soziale Projekte,
- Reward-Based Crowdfunding (Crowdsupporting, aufgeteilt in Crowdfunding und Pre-Selling), also Vorausbestellung mit Vorauszahlung, z.B. für völlig neuartige Produkte,
- Lending-Based Crowdfunding (Crowdlending), das heißt Kreditgewährung,
- Equity-Based Crowdfunding (im Deutschen auch Crowdinvesting genannt), hat Eigenkapitalcharakter.

Für die Organisation derartiger Finanzierungen werden oft sogenannte Crowdfunding-Plattformen in Anspruch genommen. Auch die Genossenschaft für Gemeinwohl als Gründerin der Bank für Gemeinwohl, Wien bietet diese Dienste bereits an. Die Genossenschaft hat bereits die **Gemeinwohl Zahlungsdienstleistungen AG** gegründet und den Lizenzantrag bei der Finanzmarktaufsicht (FMA) eingereicht. Die Bearbeitung läuft; 227 Fragen harren innerhalb 8 Wochen der Beantwortung (Stand 19.12.2017, <https://www.mitgruenden.at/gemeinwohl-konto>)

Bei der Suche nach Ethik-Banken in Europa kann als Einstieg

<https://de.wikipedia.org/wiki/Alternativbank> helfen.

Eine relativ umfangreiche Liste findet sich hier: <http://www.gruenesgeld.at/downloads/Alternativbanken.pdf>. Vor allem für deutsche Ethikbanken finden sich einige Informationen auch in Form von Vergleichen verschiedener Anbieter.

Zur Vermeidung zusätzlicher Risiken aus Bankkonditionen ist grundsätzlich zu prüfen, ob fixe Kostensätze vereinbart werden sollen, da sie klar kalkulierbar sind, oder ob variable Kostensätze sich nicht nur verbessern, sondern auch verschlechtern können. Dies gilt insbesondere für sogenannte Sicherungsinstrumente, die oft spekulative Elemente enthalten. Eine Sicherung künftiger Konditionen oder Preise liegt nur vor, wenn ihre fixe Höhe gegeben ist. Dabei muss dann allerdings auf eine mögliche Verbesserung verzichtet werden. Anders bei der traditionellen Form von Optionen. Hier kann auf das Ziehen der Option am Zieltermin verzichtet werden, wenn sich eine günstigere Kondition inzwischen ergibt. Dann fällt nur die Optionsgebühr als bekannte Kosten an.

Berechnung der (fiktiven) Schuldentilgungsdauer in Jahren zu einem Stichtag:

Verbindlichkeiten minus Flüssige Mittel dividiert durch Cashflow,

Flüssige Mittel = Kassabestand + Bankguthaben + Kurzfristig fällige Wertpapiere,

Cashflow = Einzahlungen – Auszahlungen (direkt berechnet) oder

Jahresüberschuss nach Steuern + Abschreibungen + Dotierung Rückstellungen

(indirekt berechnet).

Die Kennzahl unterstellt, dass der gesamte Cashflow weiterhin vereinnahmt wird und zur Gänze für die Rückzahlung der Verbindlichkeiten verwendet wird, daher „fiktiv“.

Aspekt B1.3: Ethische Haltung externer Finanzpartner*innen

Die Finanzwirtschaft ist generell noch immer auf das Erzielen hoher Kapitalrenditen ausgerichtet. Gewinnmaximierung wird als finanzökonomische Ethik gesehen, die in Konflikt mit sozialökologischen Werten steht. Ethikbanken sind noch dünn gesät. Auch bei Ethik- und Nachhaltigkeits-Ratings heißt es noch genau hinschauen, was sie bestätigen. Diese Ratings beziehen sich in erster Linie auf das Veranlagungsverhalten der Institute und bewerten ethische, soziale und ökologische Ausrichtung. Hier soll jedoch eine ganzheitliche Beurteilung unserer Finanzpartner*innen vorgenommen werden.

Sehr viele und gute Darstellungen und Hinweise auf Quellen zur Vertiefung über den Finanzmarkt, die verschiedenen Labels und dem Thema Nachhaltigkeit für den Finanzmarkt finden sich im Buch „Das Spargutbuch – Leitfaden zu einem gesellschaftlich und ökologisch bewussten Sparen und Anlegen“ von Christian Loy und Julia Grosinger, herausgegeben vom Verein für Konsumenteninformation: <https://vki.at/ethisch-investieren-buch-download>

Beachte, die eigenen Geldanlagen werden in B3 bewertet. Hier in B1 geht es um die Bewertung der Finanzpartner*innen als solches, unabhängig davon welche ihrer Produkte in Anspruch genommen werden.

Die Europäische Kommission verstand im **Capital Markets Union Action Plan (CMU)** unter Nachhaltigkeit für den Finanzmarkt lange praktisch in erster Linie die zeitliche Dimension. Nun wurde am 31.01.2018 der **Final Report 2018 by the High-Level Expert Group on Sustainable Finance** veröffentlicht: https://ec.europa.eu/info/publications/180131-sustainable-finance-report_en

Er enthält konkrete Wege und Regeln als Empfehlungen für die Akteure am Finanzmarkt und an die europäische Politik für Vorgaben zur Begleitung und Kontrolle der Umsetzung der Finanzierung der Wirtschaft bei ihrer Transformation zur Nachhaltigkeit. Als wesentliche Voraussetzung wird der Wandel der Finanzwelt selbst gesehen. Dazu aus einem Kommentar von oekom Research zum Final Report: „Was die geforderte systematische Integration von ESG-Faktoren (environmental, social and governance factors) in Investment- und Kreditprozesse betrifft, so wird diese nur möglich sein, wenn nicht nur wie vorgeschlagen Banken Prozesse zur Bewertung von ESG-Risiken etablieren, sondern stärker noch als bislang auch Versicherungen in Augenschein genommen werden.“ (http://www.oekom-research.com/index.php?content=news_20180209151149 Statement vom 09.02.2018) Ratingagenturen sehen für sich die Chance im Rahmen der geforderten Reports. Es wird an uns liegen, auch die Eignung der GWÖ-Bilanz unter Beweis zu stellen.

Eine Initiative von UN Environment und der Weltbank Gruppe formulierte als Anforderung an das Design eines nachhaltigen Finanzsystems eine Roadmap die sich ausdrücklich auf die 17 Nachhaltigkeitsziele beruft, die von der UNO als Nachfolge der Millenniumsziele beschlossen wurden <http://unepinquiry.org/> und dem Finanzsystem eine wesentliche Rolle für das Erreichen dieser Ziele einräumt. In der Roadmap werden drei Treiber dieses Wandels beschrieben: Marktbasiertere, nationale und internationale Initiativen. Ansätze werden beschrieben. Kritik an weiterbestehenden Marktfehlern und ungenügenden politischen Einflussnahmen geäußert. Die erreichten Fortschritte sind bescheiden. Das Ziel wäre ein integrierendes Agieren der Finanzmärkte zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele.

Die 17 UN – Nachhaltigkeitsziele

Ein eigener Bericht befasst sich mit der Rolle der internationalen Finanzzentren und dem in 2017 neu gegründeten International Network of Financial Centres for Sustainability.

PRI Principles for Responsible Investment (Prinzipien für verantwortliches Investieren)

„Gemeinsam mit ihrem internationalen Netzwerk an Unterzeichnern widmet sich die PRI-Initiative der praktischen Umsetzung der sechs Prinzipien für verantwortliches Investieren. Ziel ist ein besseres Verständnis der Auswirkungen von Investitionsaktivitäten auf Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungsthemen sowie die Unterstützung der Unterzeichner bei der Integration dieser Fragestellungen in ihre Investitionsentscheidungen.“

<https://www.unpri.org/about> Download der Broschüre.

Die 6 Prinzipien, die Verpflichtung gilt „soweit mit unserer treuhänderischen Verantwortung vereinbar“ (d.h. die Verantwortung wird auf die Auftraggeber abgewälzt):

1. Wir werden ESG-Themen in die Analyse- und Entscheidungsprozesse im Investmentbereich einbeziehen.
2. Wir werden aktive Anteilseigner sein und ESG-Themen in unserer Investitionspolitik und -praxis berücksichtigen.
3. Wir werden Unternehmen und Körperschaften, in die wir investieren, zu einer angemessenen Offenlegung in Bezug auf ESG-Themen anhalten.
4. Wir werden die Akzeptanz und die Umsetzung der Prinzipien in der Investmentbranche vorantreiben.
5. Wir werden zusammenarbeiten, um unsere Wirksamkeit bei der Umsetzung der Prinzipien zu steigern.
6. Wir werden über unsere Aktivitäten und Fortschritte bei der Umsetzung der Prinzipien Bericht erstatten.

ESG (environmental, social and governance factors) bedeutet Themen in Bezug auf ökologische und soziale sowie Fragen zur guten Unternehmensführung.

Nur etwas mehr als 50% des gesamten verwalteten Vermögens genügt bereits für die Anerkennung.

Im **FNG Forum Nachhaltige Geldanlagen** Berlin erscheint jährlich ein Bericht über die Marktentwicklung in Deutschland, Österreich und der Schweiz, 2017 unter dem Schwerpunkt „Menschenrechte“: http://www.forum-ng.org/images/stories/Publikationen/fng_marktbericht_2017_online.pdf

Auf europäischer Ebene ist das **Eurosif** – das European Sustainable Investment Forum – tätig. Und FNG bedankt sich bei seinen Unterstützern: Union Investment, oekom research AG, BIB - Bank im Bistum Essen eG, Deutsche Bildung AG, [FondsDISCOUNT.de](http://www.fondsdiscount.de), GES Switzerland, NKI-Institut für nachhaltige Kapitalanlagen, KlimaGut Immobilien AG, Pictet

Asset Management, Qualitates GmbH, Raiffeisen Kapitalanlage GmbH, RobecoSAM und South Pole Group. FNG unterscheidet folgende Marktsegmente:

Ausschlusskriterien	Dieser Ansatz schließt systematisch bestimmte Investments oder Investmentklassen wie Unternehmen, Branchen oder Länder vom Investment-Universum aus, wenn diese gegen spezifische Kriterien verstoßen.
Best-in-Class	Anlagestrategie, nach der – basierend auf ESG-Kriterien – die besten Unternehmen innerhalb einer Branche, Kategorie oder Klasse ausgewählt werden.
Engagement	Langfristig angelegter Dialog mit Unternehmen, um deren Verhalten bezüglich ESG-Kriterien zu verbessern.
Impact Investment	Investitionen in Unternehmen, Organisationen oder Fonds mit dem Ziel, neben finanziellen Erträgen auch Einfluss auf soziale und ökologische Belange auszuüben.
Integration	Explizite Einbeziehung von ESG-Kriterien bzw. -Risiken in die traditionelle Finanzanalyse.
Nachhaltige Themenfonds	Investitionen in Themen oder Assets, die mit der Förderung von Nachhaltigkeit zusammenhängen und einen ESG-Bezug haben.
Normbasiertes Screening	Überprüfung von Investments nach ihrer Konformität mit bestimmten internationalen Standards und Normen z. B. dem Global Compact, den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen oder den ILO-Kernarbeitsnormen.
Stimmrechtsausübung	Die Ausübung von Aktionärsrechten auf Hauptversammlungen, um die Unternehmenspolitik bezüglich ESG-Kriterien zu beeinflussen.

In Deutschland arbeiten der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) und die Deutsche Börse AG seit Sommer 2017 gemeinsam daran, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten im Finanzsektor zu koordinieren und weiter voranzutreiben:

<https://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/hub-for-sustainable-finance-h4sf/> [21.01.2018]

„Deutschland hinkt im europäischen Vergleich bei dem Thema “Sustainable Finance” hinterher – so die Diagnose. Ein “Hub for Sustainable Finance” könnte Bewegung in die Entwicklung bringen. Der Hub for Sustainable Finance (H4SF) ist ein offenes Netzwerk von Finanzmarktakteuren und weiteren Stakeholdern, die zu einem nachhaltigen Finanzsystem in Deutschland beitragen.“

Die zehn Thesen für eine nachhaltige Finanzwirtschaft in Deutschland setzen die Themen des Hubs. Die Akteure sind eingeladen, eigene Ansatzpunkte und Ansätze für Veränderungen anhand dieser zehn Thesen zu finden. Die Form, in der an Beiträgen gearbeitet wird, ist frei wählbar.“

https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2017/10/20170926_Thesen_H4SF.pdf

Für die Schweiz initiierte 2016 das Federal Office for the Environment FOEN die Diskussion und Entwicklung einer Roadmap zu einem nachhaltigen Schweizer Finanzsystem, zu finden auf der Seite:

<https://www.bafu.admin.ch/bafu/en/home/topics/economy-consumption/economy-and-consumption--publications/publications-economy-and-consumption/proposals-roadmap-financial-system-switzerland.html>

mit dem Angebot des Downloads.

SSF Swiss Sustainable Finance, DER SCHWEIZER VERBAND FÜR NACHHALTIGE FINANZEN http://www.sustainablefinance.ch/upload/cms/user/2016_04_26_FlyerSwissSustainableFinance.pdf

und SFG Sustainable Finance Geneva <http://www.sfgeneva.org/index.php/sfg/>

bemühen sich um Umsetzung. In der Roadmap wurde die Bedeutung der Integration der ESG-Faktoren in die Finanzierungsentscheidungen betont, gleichzeitig als schwierig beurteilt. Da könnten wir mit der Gemeinwohl-Bilanz sehr gut abhelfen.

Auf der Plattform für Wirtschaftspolitik „Die Volkswirtschaft“ findet sich ein Artikel vom 21.12.2015 von Philipp Krüger „Was sind nachhaltige Finanzen“ mit einem guten Überblick zum Thema https://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2015/12/18_Dossier_DE.pdf

In Österreich stellt ÖGUT RIS als „Responsible Investment Standard“ die größte Wertung an Hand ganz weniger Ausschlusskriterien dar:

https://www.oegut.at/downloads/pdf/oegut_infoblatt_RIS_2016_fr-web_klein.pdf

Am weitesten verbreitet ist das **Österreichische Umweltzeichen**, Richtlinie ZU 49 Nachhaltige Finanzprodukte, Version 4.0 vom 1. Jänner 2016:

https://www.umweltzeichen.at/richtlinien/UZ49_R4a_Nachhaltige_Finanzprodukte_2016.pdf

In die Produktgruppe fallen Anlageprodukte die ihre Anlagepolitik nach nachhaltigen und ethisch-sozialen/ökologischen Kriterien ausrichten, wie Emissionen von Unternehmen, öffentlicher Emittenten oder Geldanlagen in Immobilien. Als Kriterien zählen in erster Linie Ausschlusskriterien, z.B.:

Atomkraft: Produktion und Zulieferer von Kernkomponenten

Rüstung: Produktion und Handel

Gentechnik: Anbau und Vermarktung gentechnisch manipulierter Organismen und Produkte; ethisch bedenkliche Anwendungen im medizinischen Bereich – Gentherapie an Keimbahnzellen, Klonierungsverfahren im Humanbereich.

Förderung von Erdgas durch Fracking

Förderung von Erdöl durch Fracking und aus Teersand

Förderung von Kohle

systematische Menschen- und Arbeitsrechtsverletzungen

In Risikobranchen, –aktivitäten und –gebieten tätig **und** sich nicht zu Mindeststandards der International Labour Organisation (ILO) bezüglich Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Diskriminierung bekennen oder nachweislich und systematisch dagegen verstoßen.

Die Ausschluss- und Bewertungskriterien müssen sich auf einen Anteil von mindestens 95% des konsolidierten Unternehmensumsatzes beziehen.

Politische und Sozialstandards für staatliche Emittenten:

Staaten, die Grundrechte bezüglich Demokratie und Menschenrechte verletzen

Staaten, in denen die Todesstrafe angewendet wird

Staaten mit besonders hohen Militärbudgets

Sowie Umweltstandards:

Staaten, ohne (strategische) Zielsetzungen bzw. Maßnahmen zur Reduktion von

Treibhausgasen

Staaten mit expansiver Politik betreffend den Ausbau der Atomenergie

und dass Immobilien ausgeschlossen werden, die Basiskriterien des klima:aktiv Gebäudestandards nicht erfüllen:

Qualität der Infrastruktur

Wirtschaftliche Transparenz

Hohe Energieeffizienz

Nutzung Erneuerbarer Energieträger

Einsatz ökologischer Baustoffe

Thermischer Komfort

Für definierte Themenbereiche sind zusätzliche Auswahlkriterien festgelegt, wie

Emissionen (Anleihen, Aktien) zu identifizieren, die überdurchschnittliches leisten

und/oder

Emissionen zu identifizieren, die geeignet sind zur Lösung aktueller oder zukünftiger

Probleme beizutragen

und/oder

Emissionen auszuschließen, deren Branchen, Aktivitäten oder Praktiken zu aktuellen oder zukünftigen Problemen beitragen.

Weitere umfangreiche Festlegungen zur Durchführung des Auswahlverfahrens und zur dabei anzuwendenden Bewertung, sowie der Gestaltung des Nachweises sollen die Transparenz sichern, warum eine Emission das Umweltzeichen erhält und damit als nachhaltig gilt.

Direkte Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Finanzinstituten kann durch Nachhaltigkeitsrating erfolgen. Da die Bewertungen nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen, können die Ergebnisse verschiedener Agenturen nicht verglichen werden. Im Nachhaltigkeitslexikon der IHK Nürnberg finden sich dazu Beschreibungen:

https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/ratingagenturen_research_netzwerke_1615.htm

Ethisch-ökologisches Rating, das auf Basis des Frankfurt-Hohenheimer Leitfadens bewertet, berücksichtigt Kultur-, Sozial- und Naturverträglichkeit:

<http://www.ethisch-oekologisches-rating.org/veroeffentlichungen/frankfurt-hohenheimer-leitfaden>

Derartige Ratings führen in der Regel zu „Best in Class“-Aussagen, d.h. dies stellt eine relative Bewertung im Vergleich zur Branche – in diesem Fall des Finanzmarktes – dar und nicht eine absolute Bewertung des erreichten Nachhaltigkeitsstatus.

oekom Research, München verwendet beim Unternehmens-Rating eine 12-stellige Skala:

Das Unternehmen zeigt schwache Leistungen D-, D, D+, C-, C, C+, B-, B, B+, A-, A bis

Das Unternehmen zeigt außergewöhnliche Leistungen: A+

„**Positiv-Screening** (<http://www.oekom-research.com/index.php?content=kriterien>, 13.02.2018)

Die Beurteilung der sozialen und ökologischen Performance eines Unternehmens im Rahmen der Corporate Ratings erfolgt anhand von über 100 branchenspezifisch ausgewählten sozialen und ökologischen Kriterien in sechs Bereichen:

Jede Branche sieht sich aufgrund unterschiedlicher Produkte und Dienstleistungen vor unterschiedliche soziale und ökologische Herausforderungen gestellt. Deshalb definiert oekom research etwa ein Drittel dieser Kriterien branchenspezifisch. Alle Kriterien werden einzeln gewichtet und bewertet und schließlich zu einer Gesamtnote aggregiert.“

„Ausschlusskriterien (Exclusion Screening)

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen als „Prime“ eingestuft wird, kann das Zutreffen bestimmter Kriterien dazu führen, dass Investoren von einem Investment Abstand nehmen möchten. oekom research führt daher bei jedem Unternehmen ein ausführliches Exclusion Screening bezüglich ethisch kontroverser Geschäftsfelder und -praktiken durch. Eine Übersicht bietet die folgende Liste:

Kontroverse Geschäftsfelder

Abtreibung
Alkohol
Atomenergie
Chlorkohlenwasserstoffe
Embryonenforschung
Gewaltverherrlichende Videospiele
Glücksspiel
Grüne Gentechnik
Pelze
Pestizide
Pornographie
Rüstung
Tabak
Tierversuche

Kontroverse Geschäftspraktiken

Menschenrechtskontroversen
Arbeitsrechtskontroversen
Kontroverses Umweltverhalten
Kontroverse Wirtschaftspraktiken“

Oekom Research erstellte in 2017 eine Studie über den Einfluss nachhaltigen Investments auf Unternehmen mit durchaus interessanten Ergebnissen: http://www.oekom-research.com/homepage/german/oekom-Impact-Studie%202017_DE.pdf

Hilfen für die Umsetzung

[Wie kann das Thema in Unternehmen umgesetzt werden?

Auseinandersetzen mit dem Thema Finanzbedarf,
realistische Einschätzung der eigenen Möglichkeiten,
Überlegen eines möglichst geringen Bedarfs an Finanzmitteln,
möglichst geringe langfristige Mittelbindung:
nur unbedingt für den Betrieb notwendige Anlagen,
geringe Vorratsstände – je öfter sich das Warenlager im Laufe eines Jahres „umschlägt“,
umso geringer kann die Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis sein,
möglichst kurze Zahlungsziele für die Kunden,
längere von den Lieferanten zur Finanzierung von Lager und Außenständen (ideal aber wahrscheinlich nicht fair),
zum Ergänzen der eigenen Mittel auf die Suche gehen nach Partner*innen, die ebenso an der Geschäftsidee hängen, wie sie selbst.
Falls Sie an Crowdfunding denken, nehmen Sie am besten eine erfahrene Plattform zur Unterstützung, auch die Gemeinwohl Genossenschaft betreibt schon eine solche:
<https://www.gemeinwohlprojekte.at/index.php?id=45>
Für kleinere Projekte gibt es auch <https://www.respekt.net/crowdfunding-fuer-eine-bessere-gesellschaft/>.
Für Überlegungen der Gründung einer Genossenschaft steht in Österreich der
RÜCKENWIND Förderungs- und Revisionsverband gemeinwohlorientierter Genossenschaften
zur Verfügung www.rueckenwind.coop

Konkrete Fallbeispiele und beispielgebende Umsetzungen

[gerne auch aus dem GWÖ-Bereich, vgl. Datenbank Gitta]

Die Hinweise zu Ethikbanken und Nachhaltigkeitsbewertungen von Finanzinstituten finden Sie ausführlich oben als zusätzliche Erläuterungen.

Banken mit Gemeinwohl-Bilanzen:

Raiffeisenbank Lech am Arlberg

<https://www.raiffeisen.at/raiba-lech-am-arlberg/860041005464794945-860041005464794945-NA-41-NA.html>

hat seit 2012 bereits dreimal die Gemeinwohl-Bilanz erstellt. Download der Berichte unter obigem Link.

Dornbirner Sparkasse

https://www.sparkasse.at/dornbirn/presseaussendungen/pr_05122016

hat bereits zweimal die Gemeinwohl-Bilanz erstellt. Download der Präsentation und des Berichtes auf der Website des obigen Links.

Sparda-Bank München

<http://zum-wohl-aller.de/>

Sehr ausführlich berichtet die Sparda-Bank München unter dem obigen Link über ihre starke Unterstützung der Gemeinwohl-Ökonomie in Bayern und darüber hinaus.

Beispiele für Rückenwind-Mitglieder:

BIO-SPHÄRE Süd-Ost eG, Gleisdorf <http://bio-laden.at/Genossenschaft/index.php>

Architektur: lokal eG Genossenschaft m.b.H., Patsch <http://www.architektur-lokal.at/>

Tiroler Regionalitätspreis 2016 <https://www.youtube.com/watch?v=eCijrD7vINQ>

GEA Mama eG Genossenschaft mit beschränkter Haftung, Schrems <https://gea-waldviertler.de/engagement/gea-mama/>

Beispiele für Genossenschaften in Deutschland:

GLS Gemeinschaftsbank eG <https://www.gls.de/privatkunden/gls-anteile/>

Volksbank Eisenberg eG <https://www.my-volksbank.de/privatkunden/eigentuermer.html>

mit der Direktbank **EthikBank**[®] <https://www.ethikbank.de/>

Niederlande:

Ein ganz eigenes interessantes Modell lässt sich bei der

Triodos Bank NV studieren: <https://www.triodos.com/en/about-triodos-bank/>

Gegründet 1971 in Form einer Stiftung, kann 1980 in den Niederlanden die Bank eröffnen.

Heute verfügt Triodos Bank auch über Niederlassungen in Belgien, Großbritannien, Spanien und Deutschland.

Eine unabhängige Stiftung hält die Triodos Bank Aktien (Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (SAAT)) und finanziert diese durch die Ausgabe von Hinterlegungsscheinen. <https://www.triodos.com/en/about-triodos-bank/corporate-information/saat-organisation/>

Hier finden sich die wesentlichen Regelwerke dieser Konstruktion:

<https://www.triodos.com/downloads/about-triodos-bank/corporate-governance/articles-of-association-saat-8-june-2015.pdf>

<https://www.triodos.com/downloads/about-triodos-bank/corporate-governance/terms-of-administration-saat.pdf>

Schweiz:

Alternative Bank Schweiz seit 29.10.1990

<https://www.abs.ch/de/ueber-die-abs/das-abs-geschaeftsmodell/>

https://www.abs.ch/fileadmin/absch/20_Ueber_die_ABS/DE/Leitbild.pdf

https://www.abs.ch/fileadmin/absch/20_Ueber_die_ABS/DE/Statuten_Alternative_Bank_Schweiz_AG_01.pdf

Negativaspekte

[Wenn es sinnvoll ist, sie getrennt zu behandeln, sonst bei „Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema“]

Literatur Ressourcen

[alle weiterführende Infos: Literatur, Artikel, Links]

Leopold Kohr, *The Breakdown of Nations*, Routledge and Kegan Paul, London 1957 / E. P. Dutton, New York 1978 / Green Books, 2001 etc. auf Deutsch erstmals 1986 im [Orac Verlag](#), Wien / Neuausgabe als Teil der Werkausgabe:

Leopold Kohr, *Das Ende der Großen. Zurück zum menschlichen Maß*. [Otto Müller Verlag](#), Salzburg 2002, ISBN 978-3-7013-1055-5

Redaktion

[Name der Redakteurin + Email + Nennung weiterer Experten, ggf. Vorarbeiten]

http://www.mem-wirtschaftsethik.de/fileadmin/user_upload/mem-denkfabrik/2011/Ethik_des_Finanzsystems_MeM.pdf

[2] *Peter Ulrich*, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 4. Aufl.,

Haupt Bern/Stuttgart/Wien 2008, ISBN 978-3-258-05810-8

[3] *Ulrich Thielemann*, Weg von Gewinnmaximierung, hin zu guter Unternehmensführung

Vortrag am Verbandstag des Raiffeisenverbandes Steiermark, Graz, 30. September 2011

http://www.mem-wirtschaftsethik.de/fileadmin/user_upload/mem-denkfabrik/2011/Kernaussagen.pdf

[4] *Uwe Demele*, Finanzmarktwirtschaft und Ethik - Wege zum verantwortungsethischen Privatinvestment, Oekom Verlag München 2015, ISBN-13: 978-3-86581-725-9

[5] *Uwe Demele*, Kritische Finanzethik, zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jahrgang 11(2010), Heft 2 http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2_2010/zfwu_11_2_11_Demele.pdf

Draft: Diese Seite ist noch im Aufbau

B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln (ausstehend)

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
		Siehe übergeordnete Seite

Draft: Diese Seite ist noch im Aufbau

B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung (ausstehend)

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
		Siehe übergeordnete Seite

Draft: Diese Seite ist noch im Aufbau

B4 Eigentum und Mitentscheidung (ausstehend)

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
		Siehe übergeordnete Seite

Draft: Diese Seite ist noch im Aufbau

C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">• FAQ• Good Practices C1.1• Good Practices C1.2.• Good Practices C1.3• Negativaspekt• Abgrenzung zu anderen Themen		Siehe übergeordnete Seite

FAQ

Frage: Warum ist bei C1.3. (Seite 52) auch über Gesundheit zu berichten im Rahmen der verpflichtenden Indikatoren (*in Anspruch genommene Angebote im Bereich **Gesundheit**/Diversität: Inhalte und Anzahl der Stunden pro mitarbeitender Person*)?

Antwort: Bei C1.2 ist über die in Anspruch genommenen Angebote im Bereich Gesundheit zu berichten und bei C1.3 über jene Angebote aus dem Bereich Diversität. In der nächsten Auflage wird dies korrigiert.

Good Practices C1.1

GWÖ-Beispiele

- B.it Bueroservice + Spardabank München
- Göttin des Glücks + Innovia + Ökofrost
- Bürgerstiftung Pfalz + FH Burgenland + IGS Bremen + Kirchner Konstruktion+ Märkisches Landbrot + Oikopolis + Sonnentor + Sonnendruck + Vaude Sport

Dark Horse Innovation (30 MA)

Bei Dark Horse gibt es vielfältige Ansätze für ein wertschätzendes Miteinander, die in ihrem Buch „Thank God it`s Monday“ beschrieben sind, z.B.

- ein regelmäßiger Fehler-Award für das beste Scheitern im Monat,
- wöchentliche Besprechungen, in denen sich jeder einbringen kann
- vierteljährliche Klausuren, in denen vor allem für das persönliche Miteinander Zeit genommen wird (Beziehungsarbeit)

Vgl. Dark-Horse-Innovation: Thank God it`s Monday, <http://ullstein.de/thankgoditsmonday/>

soulbottles (15 MA)

Alle Mitarbeiter sind in Gewaltfreier Kommunikation (GFK) geschult, als Organisationsmodell wird die Holakratie übernommen und adaptiert, es gibt eine spezielle Rolle für persönliche Entwicklung und Kulturentwicklung, die sich gerade um diese Themen kümmert. Dazu gehören regelmäßige 1:1 Coaching-Gespräche, die Organisation von Gemeinschafts-Events, Organisation von Weiterbildungsangebote sowie strukturellen Maßnahmen für eine Wertschätzungskultur.

Sparda Bank München:

Die Sparda Bank München verbindet den Stärkenansatz mit Energiebilanzen. Seit 2009 wird der stärkenorientierte Ansatz im ständigen Dialog mit den Mitarbeitern weiterentwickelt. Alle Mitarbeiter haben über Workshops ihre fünf größten Stärken ermittelt und diese werden dann im jeweiligen Team gemeinsam besprochen. Dazu kann jedes Teammitglied Aufgaben als Energiespender, neutral oder Energieräuber kennzeichnen. Demokratisch werden dann die Aufgaben im Team so verteilt, dass jeder möglichst wenig Energieräuber hat.

Seit 2014 gibt es umfassende Schulungen zum Thema Achtsamkeit und Potenzialentfaltung.

Vgl. ihr GWÖ-Bericht auf https://www.sparda-m.de/pdf/sparda-m/gemeinwohlbericht_2013_2014.pdf S.29-32

Upstaalsboom (600 MA) und Corporate Happiness

Corporate Happiness ist die Überschrift für das Miteinander bei Upstaalsboom: Glückliche Mitarbeiter sorgen für zufriedene Kunden. Auf Basis einer schlechten MA-Befragung hat Bodo Jansen den Betrieb radikal auf den Kopf gestellt. Höchstmögliche Transparenz, umfangreiche Weiterbildungen in Spiritualität und Lebensführung sowie ein Miteinander auf Augenhöhe führten zu einem stetigen Wachstum und zufriedenen Mitarbeitern.

Vgl. <https://www.brandeins.de/archiv/2014/im-interesse-des-kunden/upstalsboom-hotels-bodo-janssen-wir-haben-keine-angst-mehr/> und Bodo Jansen: Die stille Revolution. Führen mit Sinn und Menschlichkeit, Ariston, 2016 und Zeuch, Andreas: Alle Macht für Niemand, 2015, S. 143-61

Good Practices C1.2.

GWÖ-Beispiele

- Sparda Bank München (100%)
- B.it-Büroservice (90%)
- Innovia (80%)
- Bio-Balance-Hotel + Dornbirner Sparkasse + Göttin des Glücks + Holzhof (70%)

Einige konkrete Maßnahmen

- Kostenlose/ finanziell unterstützte Sportkurse/Fitness-Angebote
- Kostenlose Vorsorge-Untersuchungen
- Kostenlose Seminare für Themen rund um die Gesundheit im weitesten Sinne
- Kostenloses Coaching/Krisenberatung/Unterstützung bei persönlichen Themen

Vgl. SWR Kurzdoku – Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz (<https://www.youtube.com/watch?v=zRVkLvHzU8M>)

- Wöchentliche Gymnastik für MA der Fertigung vor dem Arbeitsbeginn + permanente Nutzung der Powerplate in der Fertigungshalle (Peguform, Bötzingen)
- 5 Minuten tägliche Gymnastik vor Schichtbeginn (Schreinerei Uebelhack, Freiburg)
- Laufbänder statt sitzende Tätigkeiten – ca. 10 km pro MA pro Tag (Kybon AG, Schweiz)

Sparda Bank München

„Bausteine der betrieblichen Gesundheitsförderung sind:

- Gesundheits- und Arbeitsschutz
- Gesundheitsförderung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Fehlzeitenmanagement
- Führung und Gesundheit
- Konfliktmanagement
- Sucht/Prävention
- Krisenmanagement

Das provital-Team steuert das betriebliche Gesundheitsmanagement. Das Team setzt sich aus neun Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionen zusammen, sodass die Interessen der verschiedenen Mitarbeitergruppen berücksichtigt werden.

Die strategischen Gesundheitsziele wurden von den Unternehmenszielen abgeleitet

und werden auch von der Unternehmensführung kontinuierlich unterstützt und vorgelebt.“

Good Practices C1.3

Diversity Leadership:

In den Führungsrichtlinien der ÖBB-Technische Services GmbH „Vielfalt fördern, Gleichstellung leben, Diskriminierung verhindern“ wird Diversity gefördert und gefordert. Fixer Bestandteil sind Workshops zu „Diversity & Inclusion“ für alle Führungskräfte.

Praxisbeitrag in: Andriik M.; Pauser, N. (Hg.) (2015): Realisierung von Diversity & Inclusion. facultas Verlag: Wien

Gender Budgeting:

Die Stadt Wien realisiert bereits Gender Budgeting. Der 12. Wiener Gemeindebezirk zeigt wie's geht. Von der 4 R-Analyse bis zur öffentlich zugänglichen Darstellung der Ausgaben des Bezirks.

Praxisbeitrag in: Andriik M.; Pauser, N. (Hg.) (2015): Realisierung von Diversity & Inclusion. facultas Verlag: Wien

Negativaspekt

- Vgl. Martin Wehrle: „Ich arbeite im Irrenhaus“ und „Bin ich hier der Depp?“
- Vgl. ILO Kernarbeitsnormen: <http://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/kernarbeitsnormen/lang--de/index.htm>

Abgrenzung zu anderen Themen

Die konkreten Ausführungen zu C2 und C4 können auch als erweiterte Ausformungen einer gelebten Menschenwürde am Arbeitsplatz gesehen werden.

- C2: Arbeitszeit und Bezahlung – sichert ein menschenwürdiges Leben und eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit
- C4: Transparenz und Partizipation – sichert gleichwertige Mit-Entscheidung und Kontakt auf Augenhöhe. Alle Entscheidungen auf der Teamebene gehören in C4, die Selbstorganisation des Mitarbeiters in seinem eigenen Arbeitsbereich gehört in C1.

Redaktion:

Sigrid Koloo

[Sigrid Koloo](#)

sigrid.koloo (at) ecogood.org

Vorarbeit: Christian Rüter

C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">• Fragen und Antworten (F&A)<ul style="list-style-type: none">• C2.1 Ausgestaltung des Verdienstes• C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit• C2.3 Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und der Work-Life-Balance• C2.4 Negativaspekt: ungerechte Ausgestaltung der Arbeitsverträge• Besonderheiten bei der Bewertung<ul style="list-style-type: none">• C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit<ul style="list-style-type: none">• Einschränkung für EPU (Ein-Personen-Unternehmen)• Hinweise für saisonal abhängige Unternehmen (Bsp. Gastgewerbe, Bauwesen)• Hinweise für neu gegründete Unternehmen (Bsp. Start-Up, Selbstständige)• Hinweise für gemeinnützige Organisationen• Hintergrundinformationen<ul style="list-style-type: none">• C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit• Literatur / Links<ul style="list-style-type: none">• Arbeitsplatzsicherheit• C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit• C2.3 Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und der Work-Life-Balance• Redaktion		Siehe übergeordnete Seite

Draft: Diese Seite ist noch im Aufbau

Fragen und Antworten (F&A)

C2.1 Ausgestaltung des Verdienstes

Frage: Wie wird der Lohn gerechnet?

Ursprüngliche Frage: Wie wird der Lohn gerechnet? EPU: Privatentnahme + Einkommenssteuer + Sachwerte + Sozialversicherung = brutto Jahreseinkommen brutto/12 = monatlicher Lohn. Angestellter: Netto + Sozialversicherungsbeitrag Dienstnehmer=Brutto; Jahreseinkommen brutto/14 = monatlicher Lohn bruttobrutto + Sonderzahlungen + Sozialversicherungsbeitrag Dienstgeber = Lohnkosten. Bitte um Bestätigung der Berechnung, und dass diese auch im Arbeitsbuch angegeben wird. Gerechter wäre es eigentlich, nicht die Brutto-Einkommen, sondern die Netto-Einkommen zu vergleichen, da der Staat über die Steuern schon einen ersten Ausgleich vornimmt, siehe auch SBW

Antwort: Der Lohn wird in Brutto gerechnet. Dies ist die gesellschaftlich akzeptierte Größe zum Vergleich von Löhnen und Grundlage zur Berechnung von Steuer und Sozialabgaben. Der Nettolohn sollte aber ebenfalls beachtet werden, insbesondere wenn seine Höhe unter dem durchschnittlichen Einkommen im Land liegt oder die Lebenshaltungskosten in der Region überdurchschnittlich sind.

Frage: Reicht die Angabe der Gehaltsspreizung 1:? aus

*Ursprüngliche Frage: Kleinere Unternehmen tun sich mit diesen Angaben schwer. Frage: Ab welcher Unternehmensgröße zumutbar? Reicht nicht die Angabe Gehaltsspreizung 1:? nicht aus? Lohnangaben sind recht heikel und unterliegen einer gesetzlichen Schweigepflicht zum Schutz der Mitarbeiter*innen.*

Antwort: Ja, die Angabe der Gehaltsspreizung reicht für die Bilanz aus. Gehälter, weitere Zahlung etc. sind bei der Berechnung der Lohnspreizung zu berücksichtigen, sollen aber nicht in der Bilanz aufgeführt werden.

C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit

Frage: Ist mit der Reduzierung der Arbeitszeit auch eine Reduzierung des Gehalts gemeint?

Ursprüngliche Fragen/Anmerkung Reduced working hours also means reduced pay. Having a goal of reduced working hours may not sit with having proper regard for employees' financial well being.

Antwort: Nein, es geht um die Reduzierung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich, sonst wird die Maßnahme zum finanziellen Nachteil der einzelnen Mitarbeiter getrage und nicht von der Organisation. Damit dadurch die Produktivität des Unternehmens nicht sinkt, bedeutet es, im Einvernehmen mit den Mitarbeitern Maßnahmen zur Effizienzsteigerung einzuführen oder den durch Automatisierungsmaßnahmen gesteigerten Gewinn den Mitarbeitern mit entsprechend reduzierter Arbeitszeit zu gute kommen zu lassen.

Es kommt natürlich darauf an, ob es um eine Veränderung umfassend vereinbarter Arbeitsverträge geht (z.B. Tarifverträge), oder individuelle Vereinbarungen bestehender oder neuer Arbeitsverhältnisse. Letztlich ist das aktuelle Lohnniveau vor der Arbeitszeitreduzierung der Maßstab für vollen Lohnausgleich. Je individueller das Arbeitszeit/Lohngefüge gestaltet ist, desto weniger eindeutig lässt sich Lohnausgleich bei Arbeitszeitreduzierung definieren. Da individuelle Ausgestaltung der Arbeitszeit ebenso wichtig wie eine generelle Arbeitszeitreduzierung gesehen wird, müssen auch bei letzterer die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbezogen werden und die Lohngerechtigkeit beachtet werden.

Eine einseitig von der Geschäftsführung beschlossene Reduzierung der Arbeitszeit ohne vollen Lohnausgleich ist nicht im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie und oft auch rechtlich nicht möglich.

C2.3 Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und der Work-Life-Balance

Frage: Wo ist der Unterschied zwischen C2.2 und C2.3?

Ursprüngliche Frage/Anmerkung: C2.2+C2.3 zusammen legen Aspekt C2.2: Ausgestaltung der Arbeitszeit und Aspekt C2.3: Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und Work-Life-Balance gehören eigentlich zusammen und auch zusammen bewertet, beide Aspekte sind de facto identisch.

Antwort: Bei C2.2 geht es ausschließlich um Arbeitszeit-Modelle, während C2.3 andere Punkte des Arbeitsverhältnisses umfasst, die für eine ausgewogene Work-Life-Balance relevant sind, z.B. Möglichkeit zur Heimarbeit und Möglichkeiten zur Betreuung von Kindern der Mitarbeitenden in der Organisation. Diese Punkte sollen in Zukunft weiter ausdifferenziert und konkretisiert werden und den Begriff "Arbeitsmodelle" ersetzen.

C2.4 Negativaspekt: ungerechte Ausgestaltung der Arbeitsverträge

Frage: Warum ist "Profit" ein verpflichtender Indikator für die Ausgestaltung der Arbeitsverträge?

Ursprüngliche Frage: Compulsotory indicator: profit - Why is this an indicator for this aspect?

Antwort: Ein Unternehmen mit hohem Gewinn ist in der Lage, höhere Löhne zu zahlen als eines mit niedrigem Profit. Die Lohngerechtigkeit hängt auch davon ab, wie das Unternehmen den erzielten Gewinn seinen Mitarbeitern zugute kommen lässt. Entsprechend ist der Unternehmensgewinn bei der Gemeinwohl-Bewertung der Lohngerechtigkeit zu berücksichtigen.

Besonderheiten bei der Bewertung

C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit

Der Aspekt gilt für alle Branchen und Unternehmensgrößen, eine weitere Typisierung erfolgt nicht. Ausnahme: Für EPU treffen nicht alle Kriterien voll zu (vgl. auch EPU-Leitfaden).

Für Unternehmen in Neugründung (Start-Ups) und mit saisonalem Geschäft (Tourismus, Baubranche) gelten besondere Hinweise.

Der Aspekt kann - unter großen Einschränkungen - für die Bewertung von ehrenamtlicher Tätigkeit in gemeinnützigen Organisationen herangezogen werden.

Einschränkung für EPU (Ein-Personen-Unternehmen)

Der Sub-Indikator Senkung der Normalarbeitszeit bezieht sich hier ausschließlich auf die Wochenarbeitszeit (inkl. Überstunden) der Selbstständigen. Er/Sie ist vorbildlich, wenn seine/ihre durchschnittliche Arbeitszeit um 10 % niedriger ist als die Branchenarbeitszeit oder maximal 38,5 Stunden beträgt. Besonderes Augenmerk sollte hier auf die Erfassung der Arbeitszeit/Überstunden gelegt werden. Bei Arbeiten darüber hinaus sollten Mitarbeiter eingestellt oder Aufträge an KollegInnen weitergereicht werden. Der Sub-Indikator gibt für EinzelunternehmerInnen zudem einen gute Grobeinschätzung, ob Selbstausbeutung (Burn-Out-Gefahr) vorliegt.

Hinweise für saisonal abhängige Unternehmen (Bsp. Gastgewerbe, Bauwesen)

Bei einer saisonalen Abhängigkeit eines Betriebes werden die saisonalen MitarbeiterInnen abhängig vom Arbeitsvolumen im Verhältnis zu Vollbeschäftigter/m als Voll- oder Teilzeitmitarbeiter eingestuft nicht jedoch als Zeitarbeitskraft. Zudem ist die Quote der selbstständig (auf eigene Rechnung wirtschaftenden) "beschäftigten" Service- und Aushilfskräfte zu erheben und anzugeben.

Hinweise für neu gegründete Unternehmen (Bsp. Start-Up, Selbstständige)

Als besonderes Ereignis in der Historie eines Unternehmens kann die Gründungsphase gelten. Sollte es in einem neu gegründeten EPU oder einvernehmlich mit den MitarbeiterInnen in einem Start-Up zu einer temporären Mehrbelastung über einen längeren Zeitraum (3 Jahre nicht überschreitend) kommen, führt dies zu einem vorübergehend schlechteren Abschneiden dieser Unternehmen bei dem Sub-Indikator Senkung der Normalarbeitszeit. Der Mehraufwand am Beginn einer Unternehmung ist normal (vgl. Reaktionsenthalpie = Anfangsenergie, die notwendig ist um eine chemische Reaktion in Gang zu setzen). Eine Kompensation (bessere Bewertung) dafür erfolgt nicht, um die Wichtigkeit langfristig geordneter Arbeitszeiten zu unterstreichen.

Sollten umfassende Weiterbildungen zum Thema Selbst- und Zeitmanagement erfolgen, so gibt dies einen Hinweis darauf, dass sich das neu gegründete Unternehmen intensiv mit der zugrundeliegenden Fragestellung auseinandersetzt.

Hinweise für gemeinnützige Organisationen

Auch ehrenamtliche Tätigkeit kann zu einem unausgewogenen Lebensstil beitragen und ausbeuterische Züge annehmen (Organisationen mit hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen). In diesem Fall ist verstärkt die Eigenverantwortung des/r Einzelnen zu stärken und Bewusstsein (bei Mitarbeitern, Leistungsempfängern, Organisation, Gesellschaft) dafür zu schaffen, dass es sich hierbei um eine freiwillige Leistung handelt, die nicht direkt der Sicherung des Lebensunterhalts dient. Die Organisation legt Bericht über das absolvierte Arbeitspensum seiner Mitarbeiter/Mitglieder ab und bietet Aus- und Weiterbildung in Selbst- und Zeitmanagementkursen an.

Hintergrundinformationen

C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit

Laut Umfragen wünschen sich Menschen in ganz Europa, für die Erwerbsarbeit pro Woche nur 26–39 Wochenstunden aufzuwenden.¹ Der britische Think Tank „neff“ (new economics foundation) geht sogar noch weiter. Er skizziert in einem Paper das Bild einer 21-Stunden-Woche. Die Autoren versprechen sich von einem stückweisen Übergang hin zu dieser neuen „Norm“, eine Reihe von drängenden und zusammenhängenden Problemen zu lösen. Darunter: Überstunden und Arbeitslosigkeit, Massenkonsum und CO2-Emissionen, geringes Wohlbefinden und Ungleichheiten. Das bringt mehr Zeit für einen nachhaltigen Lebensstil und sozialen Austausch und bietet die Möglichkeit, an der Vielseitigkeit des Lebens teilzuhaben.²

Arbeit im Allgemeinen und Erwerbsarbeit im Besonderen erfüllt verschiedene menschliche Bedürfnisse. Zum einen ermöglicht sie es, (gedankliche) Vorstellungen zu verwirklichen, und damit einen direkten Beitrag für unser eigenes Wohlbefinden (Selbstwertgefühl, Anerkennung, Erfolg) zu leisten. Zum anderen dient sie unseren Mitmenschen, denen wir mit den produzierten Gütern oder Dienstleistungen helfen, ihrerseits ihre Bedürfnisse zu befriedigen.

Nicht zuletzt ist Arbeit ein wichtiges Kommunikationsinstrument (sozialer Austausch) und dient durch die Teilnahme am Wirtschaftsleben (Gestaltungsspielräume) auch der gesellschaftlichen Teilhabe. Erwerbsarbeit kann bei einseitiger Fokussierung auf das Erwerbsleben aber auch dazu beitragen, ein Ungleichgewicht zwischen den Lebensbereichen herbeizuführen/aufrechtzuerhalten und gesellschaftliche wie soziale Teilhabe zu erschweren. Dann bleiben Funktionen in außerbetrieblichen Lebensbereichen unbesetzt oder sind nur unter hohem zeitlichen Druck ausführbar. Häufig besitzen diese außerbetrieblichen Aufgaben gesellschaftliche Bedeutung und tragen dazu bei, dass sich MitarbeiterInnen in ihrer Persönlichkeit entwickeln und in weiterer Folge die erworbenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationen wieder in den Betrieb einbringen.

Der Indikator geht auf die derzeitige Arbeitssituation ein und versucht zu einem bewussteren Umgang mit Lebens-Arbeitszeit zu kommen. In Österreich werden jährlich 330 Millionen Überstunden geleistet, das sind 8,2 Überstunden pro Woche je Überstunden leistender Person. Würden die Überstunden in zusätzliche Arbeitsplätze umgewandelt, könnten dadurch bis zu 200.000 Vollzeit Arbeitsplätze geschaffen werden.³

Gegenwärtig wird der „systemische Wachstumszwang“ unter anderem mit der Notwendigkeit von Wachstum zur Schaffung von Arbeitsplätzen gerechtfertigt. Aus ökologischer Sicht ist problematisch, dass die Nichtverkürzung der Arbeitszeit bei weiter steigender gesamtwirtschaftlicher Produktivität (technischer Fortschritt, verbesserte Organisationsstruktur, gesteigerte Arbeitsqualität etc.) ihr Abbild in weiterem Wirtschaftswachstum findet. Statistische Auswertungen zeigen, dass kürzere Arbeitszeiten bis zum Erreichen eines Optimums eine höhere Produktivität der MitarbeiterInnen zur Folge haben (Teilkompensation der Produktivitätseinbußen), während die gesamtwirtschaftliche Produktion dabei abnimmt (kürzere Betriebszeiten etc.).⁴ Längere Arbeitszeiten haben per se keine direkte Qualitätssteigerung zur Folge. Zudem verliert die menschliche Arbeitszeit durch Geringschätzung an Wert (Zeitverschwendung).⁵

Um bei einer stagnierenden Wirtschaftsleistung bei gleichzeitig steigender Produktivität Arbeitsplätze zu erhalten (sofern dies weiterhin als oberstes Ziel angesehen wird), muss als logische Folge die Arbeitszeit verkürzt werden. Schon in den 1970er Jahren gab es hierzu einen Vorstoß des IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), der eine produktivitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung vorsah.⁶

Eine zentrale und offen diskutierte Frage ist die Frage des Optimums der Arbeitszeit. Unterschiedliche Studien belegen, dass eine Verringerung hin zu einer optimalen Ausgestaltung der Arbeitszeit zu einer Verbesserung der Arbeitsqualität (produktiver) führt, während eine Erhöhung der Arbeitszeit durch zusätzliche Belastung zu einer geringeren Arbeitsqualität (unproduktiver) führt. Aus der Biologie sind sogenannte Optimumskurven (auch Toleranzkurven) bekannt. Sie geben den Bereich an, in dem eine Art oder ein (Öko-) System lebensfähig ist.

Wenig Beachtung fand im Kontext der Arbeitszeitgestaltung bisher der Einbezug von gesundheitlichen Folgen von Mehrarbeit (Produktivitätssteigerung auf Kosten der Gesundheit der MitarbeiterInnen) und den Folgekosten für das Gesundheitswesen.⁷

Bewertung von Zeitarbeit

Zeitarbeit/Leiharbeit ist für Unternehmen ein reizvolles Instrument. Sie bietet ihnen die Möglichkeit, saisonale/temporäre Effekte leichter zu überbrücken, ohne langfristige Nachteile durch Bindung von Beschäftigten einzugehen (Flexibilität). Dieser Vorteil wird in der Regel nicht entsprechend entlohnt. Eine gleichwertige Entlohnung sollte daher mindestens dem eines vergleichbaren Mitarbeiters entsprechen (inkl. höheres Risiko, soziale Absicherung, Gewinnbeteiligung). Werden ZeitarbeiterInnen länger als ein Jahr beschäftigt oder übersteigt der prozentuale Anteil mehr als 10 %, so sollte eine Festanstellung erfolgen.

Hilfen zur Umsetzung

- Selbst- und Zeitmanagement dient den MitarbeiterInnen dazu, besser und eigenverantwortlicher mit der Ressource Zeit umzugehen.
- Mitarbeitererhebungen dienen der Ist-Analyse und ermöglichen es, langfristig attraktive Lösungen für und mit den MitarbeiterInnen zu erarbeiten.
- Die 4-Tage-Woche ist eine Möglichkeit, die Arbeitszeit (bei gleichem Lohn⁸) zu reduzieren. Sie bedarf eines erhöhten organisatorischen Aufwands (zu Beginn) und kann im ersten Schritt dazu genutzt werden, MitarbeiterInnen, die einen erhöhten Arbeitsaufwand außerhalb ihres Berufes wahrnehmen (Kindererziehung, Ehrenamt, Pflege), diese nicht-entlohnte (gesellschaftlich aber wichtige) Arbeit anzuerkennen und wertzuschätzen.
- Spielraum besteht auch dann, wenn anstelle einer Lohnerhöhung einvernehmlich eine Arbeitszeitverkürzung tritt.
- MitarbeiterInnen bestimmen eigenverantwortlich die Arbeitszeit, die sie zur Erreichung ihrer Arbeitstätigkeit oder ihrer Projektziele benötigen.
- Direkte Einbindung von MitarbeiterInnen und Beschäftigten-VertreterInnen in die Organisation der Arbeitszeit. (Sie wissen selbst am besten, welche Tätigkeiten welche Zeit beanspruchen).
- Selbst- und Zeitmanagementfortbildungen (Förderung von Inspiration und Tatkraft, Richtiger Umgang mit Effektivität und Effizienz)
- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zum Thema Arbeitszeit und Arbeitszeitmodelle
- Bestimmen Sie die „optimale“ Arbeitszeit im Betrieb, die sich aus den Einzelbetrachtungen aller Mitarbeiter(-gruppen) zusammensetzt.
- Wichtige Faktoren, die bei der Abgrenzung der Gruppen hilfreich sein können: Alter, Geschlecht, familiäre Situation, gesellschaftliches Engagement sowie betriebsübergreifende Größen (in welcher Phase befindet sich das Unternehmen gerade, welche Projekte gilt es zu meistern). Insgesamt kann so ein Interessensausgleich befördert werden, der sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeiter, als auch dem langfristigen Unternehmenserfolg Rechnung trägt.
- Überlegen Sie, wie Sie mit Produktivitätssteigerung umgehen. Z.B. Arbeitszeitverkürzung, Lohnsteigerung, Produkt- und Servicequalität (Investition) steigern, Kostenreduktion, Gewinnausschüttung.

1 http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2011_03_4-5.pdf

2 http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/21_Hours.pdf

3 <http://derstandard.at/1304554218427/Zeit-fuer-Familie-Eine-voellig-entgleisende-Arbeitszeitkultur>

4 http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2007_17_6.pdf

5 <http://iat-info.iatge.de/iat-report/2003/report2003-07.pdf>

6 http://doku.iab.de/mittab/1977/1977_4_MittAB_Kunz_Mueller.pdf

7 https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd59.pdf?__blob=publicationFile&v=2

8 <http://www2.alternative-wirtschaftspolitik.de/uploads/m0413b.pdf>

Literatur / Links

Arbeitsplatzsicherheit

- brand eins-Artikel: Mitarbeiter in Krisenzeiten zu feuern ist out (05/2012) <http://www.brandeins.de/magazin/loyalitaet/halten.html>
- FAZ-Artikel: Arbeitsplatzsicherheit wird immer wichtiger <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/studie-arbeitsplatzsicherheit-wird-wichtiger-1816978.html>

C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit

- Böckler Impuls 17/2007: Arbeitszeiten. Kurze Arbeitszeit, hohe Produktivität. http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2007_17_6.pdf
- Böckler Impuls. 03/2011: Gleichstellung. Eltern in der Traditionalisierungsfalle. http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2011_03_4-5.pdf
- Der Standard (10.11.2011): „Eine völlig entgleisende Arbeitszeitkultur“. <http://derstandard.at/1304554218427/Zeit-fuer-Familie-Eine-voellig-g-entgleisende-Arbeitszeitkultur>
- Haug, Frigga : Die Vier-in-einem-Perspektive. http://www.friggahaug.inkrit.de/documents/DA291_fh.pdf
- Kretschmer, Tobias et al.: Wachstum und Produktivität. Ein Gutachten im Auftrag der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“, Projektgruppe 1. München 2011. <http://www.bundestag.de/bundestag/gremien/enquete/wachstum/gutachten/m17-26-14.pdf>
- Kunz, Dieter u. Müller, Wolfgang G.: Produktivitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung als beschäftigungspolitisches Instrument. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. IAB. Nürnberg 1977. http://doku.iab.de/mittab/1977/1977_4_MittAB_Kunz_Mueller.pdf
- Lehndorff, Steffen: Wie lange sind die Arbeitszeiten in Deutschland? IAT Report. Wuppertal 2003. <http://iat-info.iatge.de/iat-report/2003/report2003-07.pdf>
- nef (new economics foundation): 21 Hours. Why a shorter working week can help us all to flourish in the 21st century. London 2010. http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/21_Hours.pdf
- Seifert, Hartmut: Konfliktfeld Arbeitszeitpolitik. Friedrich Ebert Stiftung. Düsseldorf 2006. <http://library.fes.de/pdf-files/asfo/04303.pdf>
- The Proudfoot Report. Produktivitätsstudie 2006. Eine internationale Untersuchung der Produktivität auf Unternehmensebene. http://www.optimal-office-management.de/downloads/Productivity_Report_Proudfoot_06.pdf
- Wirtz, Anna: Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund 2010. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd59.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- brand eins-Artikel: Neue Arbeits-Zeit (01/2004) <http://www.brandeins.de/magazin/harmonie-verbloedet/neue-arbeits-zeit.html>
- brand eins-Artikel: Die Freiheit und ihr Preis (01/2009) <http://www.brandeins.de/magazin/-afc796490a/die-freiheit-und-ihr-preis.html>
- brand eins-Artikel: Im Takt des Kalenders (12/2011 – Microsoft) <http://www.brandeins.de/magazin/warenwelt/im-takt-des-kalenders.html>
- brand eins-Artikel: Die große Freiheit (05/2007 – Rowe Prinzip) <http://www.brandeins.de/magazin/schwerpunkt-ideenwirtschaft/grosse-freiheit.html>
- Wiki-Eintrag zur Vertrauensarbeitszeit <http://de.wikipedia.org/wiki/Vertrauensarbeitszeit>
- Markus Albers: Morgen komm ich später rein, Campus, 2012 (Buch mit Beispielen)

C2.3 Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und der Work-Life-Balance

- Familie und Beruf – Management GmbH Österreich <http://www.familieundberuf.at/home/>
- vgl. Staatspreis „Familienfreundlichster Betrieb“ <http://www.familienfreundlichsterbetrieb.at/2012/>
- brand eins-Artikel: Gleichung mit Unbekannten (12/2010) <http://www.brandeins.de/magazin/unberechenbar-die-oekonomie-der-familie/gleichung-mit-unbekannten.html>
- brand eins-Artikel: Spielräume (12/2010) <http://www.brandeins.de/magazin/unberechenbar-die-oekonomie-der-familie/spielraeume.html>
- Wikipedia-Eintrag zur Work-Life-Balance <http://de.wikipedia.org/wiki/Work-Life-Balance>
- Broschüre Work-Life-Balance BMFSF BRD http://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaagxqg&download=1
- KMU-Handbuch Familie und Beruf <http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/6871.pdf>
- Broschüre Work-Life+Gesundheit (gewerkschaftsnah) http://www.btq-kassel.de/upload/Work_Life_Balance_BTQ.pdf
- Umfassende Link-Sammlung zu Work-Life-Balance <http://www.perwiss.de/links-zuwork-life-balance.html>

Redaktion

Andreas Stankewitz (seit 15. April 2018)

Wiki-User: Andreas Stankewitz

E-Mail: Andreas.Stankewitz (at) ecogood.org

Vorarbeit: Dominik Sennes, Christian Felber

C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">• Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema• Weitere Bewertungshilfen [ergänzend zum Arbeitsbuch]• Hilfen für die Umsetzung im Unternehmen• Negativaspekte• Literatur Ressourcen		Siehe übergeordnete Seite

Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema

Die Beurteilung des Indikators erfolgt hinsichtlich mehrerer Aspekte. Neben spezifischen

Themenfeldern, welche durch einen hohen ökologischen Einfluss gekennzeichnet sind

(Ernährung am Arbeitsplatz; Wegstrecke zum Arbeitsplatz) soll auch der Umgang und die Integration auf Organisationsebene (Weiterbildung & Awareness, Organisationskultur)

beurteilt werden.

Weitere Bewertungshilfen *[ergänzend zum Arbeitsbuch]*

Unternehmensgröße

Während bei Kleinunternehmer*innen durchaus der individuelle Lebensstil integriert werden kann, steigt mit zunehmender Größe des Unternehmens die institutionelle Einflussmöglichkeit des Management, z.B. durch eine vorhandene Kantine oder die Möglichkeit eines Shuttle-Busses.

Regionale Risiken

Das Stadt/Landgefälle muss berücksichtigt werden, da Unternehmen im urbanen Raum durch öffentliche Infrastruktur (ÖPNV) tendenziell über bessere Ausgangsmöglichkeiten verfügen. Kreativität bei der Gestaltung umwelt-schonender Mobilität (z.B. Forcieren von Fahrgemeinschaften, Ladestationen für E-Bikes mit Ökostrom) sollte bei Firmen im ländlichen Gebiet besonders berücksichtigt werden.

Hilfen für die Umsetzung im Unternehmen

Privatsphäre beachten

Ein Eingriff in die Ernährung des Einzelnen stellt einen massiven Übergriff in puncto individueller Privatsphäre dar! Essen ist Privatsache. Niemand lässt sich gerne vorschreiben, was und wie viel sie oder er wovon verspeisen darf - auch nicht beim Fleisch. Aber ist Essen tatsächlich eine rein private Angelegenheit? – siehe z.B. [publiceye.ch](https://www.publiceye.ch) (ehemals: Erklärung von Bern, <https://www.publiceye.ch/de/>)

(Exemplarisch hier: Der Jahresverbrauch des Durchschnittsösterreicher an Fleisch stieg von ca. 25 kg im Jahr 1950 auf fast 67 kg Fleisch, während der Fleischverbrauch eines Bewohners eines Entwicklungslandes durchschnittlich 32,7 kg Fleisch beträgt. Auch heute noch wird auf die regionale Herkunft von Fleisch und anderen tierischen Produkten Wert gelegt, wobei jedoch vergessen wird, dass die Fläche Österreichs nicht mehr ausreicht, um den immensen Futtermittelbedarf für die Nutztierhaltung decken zu können.)

Ökologischer Fußabdruck

Der ökologische Fußabdruck gibt an, wie viel Hektar an Globalfläche jeder Mensch durch sein tägliches Handeln (Wohnen, Mobilität, Essen, Konsumverhalten) verbraucht. Obwohl nur theoretischer Natur und sehr komplex in der Datenerhebung gilt der ökologische Fußabdruck als ein leicht verständliches Instrument, um Routinen neu zu überdenken und in eine ökologisch schonendere Herangehensweise zu verändern. Je größer der Fußabdruck, desto intensiver wird die Umwelt belastet. „Die Fläche des Fußabdrucks wird in ‚globalen Hektar‘ (gha) angegeben. Das globale Hektar ist ein Maß, das die unterschiedliche Fruchtbarkeit von Böden und ihre Fähigkeit, Rohstoffe auf- und Schadstoffe abzubauen, berücksichtigt. Das globale Hektar ist also ein Durchschnittswert, der aus der unterschiedlichen ‚Biokapazität‘ von Böden errechnet wird. So ist es möglich, den Umweltverbrauch verschiedener Länder bzw. deren Einwohner miteinander zu vergleichen.“ Der durchschnittliche Österreicher beansprucht momentan 4,9 Global Hektar, während der indische Mitmensch 0,8 Global Hektar zur Verfügung hat. Tragbar, zukunftsfähig und fair

wären 1,8 Global Hektar für jeden Weltenbürger. Durch die Vielzahl an Footprintrechner kommt es häufig zu Verzerrungen. Footprintrechner sollten mit den internationalen Ecological Footprint Standards von 2006 abgestimmt sein. Dies lässt sich vor allem durch die Transparenz der Methodologie sowie auch durch das Sicherstellen, dass der Rechner von einem Global Footprint Network Partner erstellt wurde, gewährleisten.

Beispiele

Eine Übersicht über den CO₂-Ausstoß aller Verkehrsmittel à Fairmove:

Verkehrsmittel	gCO ₂ /pkm (Personenkilometer) bei Besetzungsgrad von 1,17 Personen
PKW	208,4
Motorrad	187,7
Mofa	79,8
Bahn (Ö.)	23,9
ÖV	etwa 40
E-PKW	118
E-PKW mit Ökostrom	60,4

CO₂-Äquivalente von Lebensmitteln (Erzeugung, Verarbeitung und Handel, Daten für Deutschland)

Tierische Lebensmittel	CO ₂ -Äquivalente (g/kg)	Pflanzliche Lebensmittel	CO ₂ -Äquivalente (g/kg)
Rindfleisch	13.300	Speiseöl	1.890
käse	8.500	Tofu (Fallstudie)	1.100
Rohwurst	7.820	Teigwaren	920
Geflügelfleisch	3.490	Brot	720
Schweinefleisch	3.250	Obst	450
Eier (Freiland)	2.570	Weizenkörner	415
Frischkäse	1.930	kartoffeln	200
Milch	940	Gemüse	150

Negativaspekte

Hinweis:

Die Indikatoren zu dem Negativaspekt sind die „Bewertungsstufen inkl. Punktezah!“ gemäß C3.4 selbst: die genannten „schädigenden Verhalten“ sind auf Vorhandensein zu prüfen / dokumentieren.

Literatur Ressourcen

Allgemeines

<https://www.radeltzuarbeit.at>

<https://www.publiceye.ch/de/>

http://www.swissre.com/corporate_responsibility/coyou2_programme.html

Nahrungsmittel

Google: „Fleischatlas“ auch: Wikipedia – Artikel

<http://www.fao.org/docrep/010/a0701e/a0701e00.HTM>

https://www.cdc.gov/nceh/ehs/docs/understanding_cafos_nalboh.pdf

http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF_Fleischkonsum_web.pdf

Fußabdruck

<http://www.footprint.at>

<https://www.footprintnetwork.org>

Virtuelles Wasser: https://de.wikipedia.org/wiki/Virtuelles_Wasser

Mobilität

<http://www.fairmove.at>

<https://www.umweltbundesamt.de/themen/betriebliches-mobilitaetsmanagement-fachtagung>

Redaktion:

Julia Grosinger julia_gros@yahoo.de

Interim (4.1 à 5.0) Lutz Knakrügge, Lutz@mail.pcom.de

Experten:

Michael Müller-Camen, <https://www.wu.ac.at/persm/mitarbeiter/mcm/>

C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">• Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema• Weitere Bewertungshilfen• Hilfen für die Umsetzung• Konkrete Fallbeispiele und beispielgebende Umsetzungen• Negativaspekte• Literatur Ressourcen• Redaktion		Siehe übergeordnete Seite

Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema

Das Ziel dieses Indikators ist es, allen MitarbeiterInnen (MA) Mitbestimmung zu ermöglichen. Idealerweise sollten alle Mit-ArbeiterInnen auch zu Mit-UnternehmerInnen werden, auch wenn der Weg dorthin eine lange Reise ist. Der Wert der Partizipation und Transparenz sollte bestmöglich mit den MA gelebt werden.

Prinzipiell basiert die Partizipation einmal auf einer möglichst hohe Selbstverantwortung und –organisation der MA im Alltagsgeschäft und auf der Möglichkeit, demokratisch auf den unmittelbaren Arbeitsplatz und auf die grundlegenden Entscheidungen der Organisation einzuwirken.

Die Partizipation ist die rechtliche Verankerung der Menschenwürde auf der Ebene der Organisation. Jede Sichtweise ist wichtig und es ist wichtig, die Eigenverantwortung sowie das Engagement der MA zu fördern.

Eine wesentliche Voraussetzung für jede Form der Demokratie ist eine umfassende Transparenz innerhalb des Unternehmens, damit die MA fundierte Entscheidungen für das Unternehmen und die Erreichung des gemeinsamen Zieles treffen können.

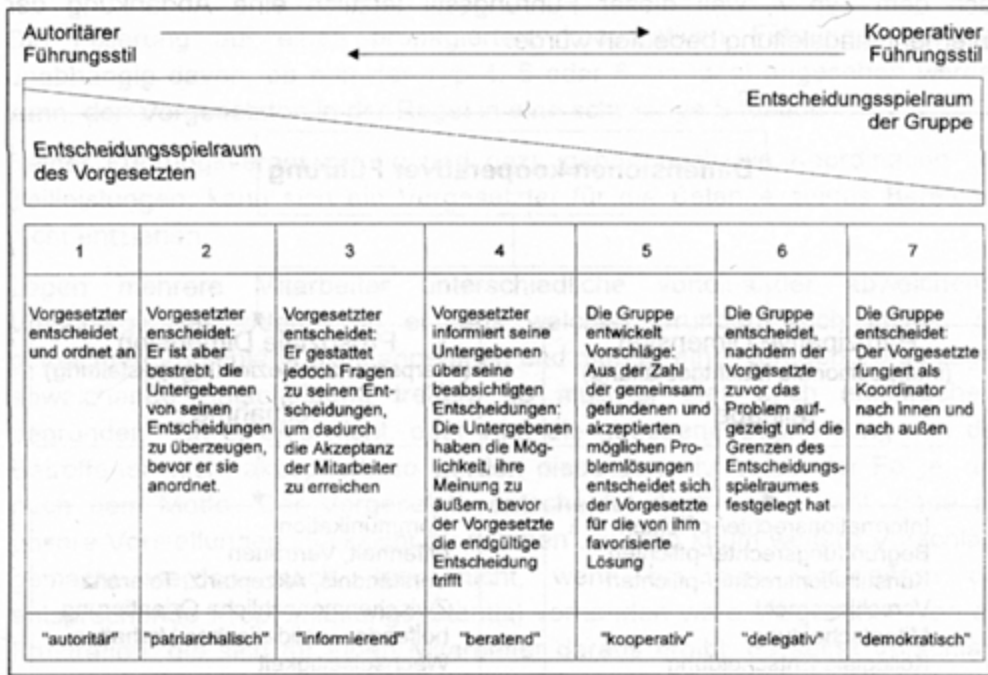
Innerbetriebliche Demokratie heißt nicht unbedingt Basisdemokratie. Es muss eine Form gefunden werden, die einerseits effektives und effizientes Arbeiten ermöglicht und andererseits eine Mit-Entscheidung zumindest auf der jeweiligen Ebene/ im eigenen Team ermöglicht.

Wir glauben, dass es mehrfach positive Effekte einer starken MAbeteiligung gibt^[1]:

- Empowerment und dadurch höhere Motivation der MA
- Mehr Identifikation mit und Bindung an das Unternehmen und folglich geringere MA-Fluktuation
- Menschliches Korrektiv zu dem Shareholder-Value Ansatz
- Wandel der Unternehmenskultur in Richtung partnerschaftliche Aufgabenteilung; wertschätzendes, respektvolles Betriebsklima, in dem mit Fehlern und Konflikten konstruktiv umgegangen wird
- Kreativere Lösungen, weil die Sichtweise aller Beteiligten gehört wird
- Engagiertere MA und bessere Ergebnisse
- Höhere Solidarität und prosoziales Handeln in der Belegschaft.

Dabei kann die innerbetriebliche Demokratie strukturell oder bei einzelnen Entscheidungen verwirklicht werden.

Von Tannenbaum und Schmidt^[2] (1958) wurde ein Führungs-Kontinuum entwickelt, das verschiedene Abstufungen von autoritär bis partizipativ unterscheidet:



In dieser Übersicht liegt die Entscheidungsmacht bei der Führungskraft. Er/Sie entscheidet, welche Form der MA-Beteiligung zugelassen oder ermöglicht wird.

Autoritäre und demokratische Führung

Lewin, Lippit und White (1939) untersuchte bei jungen Schülern drei Führungsstile: „autoritär“, „laissez-faire“ und „demokratisch“. Die Ergebnisse zeigten, dass die Arbeitsleistungen bei der autoritär und der demokratisch geführten Gruppe ungefähr gleich hoch waren, während sie in der Laissez-Faire-Gruppe absanken.

Allerdings gab es unterschiedliche Verhaltensweisen bei den beiden Gruppen^[3], die auch in Arbeitsgruppen von Erwachsenen gefunden wurden:^[4]

Autoritär geführte Gruppe	Demokratisch geführte Gruppe
<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Spannung, Ausdruck von Feindseligkeiten • Unterwürfiges, gehorsames Gruppenverhalten • Hohe Arbeitsintensität • Arbeitsunterbrechung bei Abwesenheit des Führers • Entspannte, freundschaftliche Arbeitsatmosphäre • Hohe Kohäsion, geringe Austritte • Höheres Interesse an der Aufgabe • Hohe Originalität der Arbeitsergebnisse • Weiterarbeit auch bei Abwesenheit des Führers 	

Gründe für die Wahl von Führungskräften:

- 1) Nicht unbedingt die nächsthöhere Führungskraft, sondern die MA selbst können am ehesten die Führungsqualitäten einer Person beurteilen
- 2) Die Führungskräfte sind nicht „Herrscher“, sondern „Diener“ des jeweiligen Teams und unterstützen es bei der Ausführung der gemeinsamen Ziele („servant-leadership“ als Ideal).

Intensität der Mit-Entscheidung

- mehrheitsdemokratisch, d.h. die relative oder absolute Mehrheit entscheidet. Meistens gibt es da eine Gruppe der „Gewinner“ und eine Gruppe der „Verlierer“ oder
- konsensual, z.B. mit Konsent = keiner hat einen schwerwiegenden Einwand gegen einen Vorschlag (nicht negativ) oder Konsens = alle sind einverstanden (positiv) oder durchs systemische Konsensieren (gewichtete Widerstandsstimmen pro Vorschlag). Meistens gibt es keine Verlierer mehr, weil entweder alle zustimmen, keiner einen schwerwiegenden Einwand hat oder die Widerstandsstimmen alle im Ergebnis berücksichtigt sind

Missverständnisse zur Partizipation

- Partizipation = betriebliche Mitbestimmung:
- Partizipation = Basisdemokratie
- Partizipation = Entmachtung des Eigentümers/der obersten Führungskraft

Abgrenzungen zu anderen Themen:

Die Mit-Entscheidungsmöglichkeiten anderer Berührungsgruppen sind in A4, B4, D4 und E4 abgedeckt. Die Eigentumsfrage wird jetzt bei B4 behandelt.

Die Selbstorganisation auf der Teamebene wird von C1.1 behandelt.

Weitere Bewertungshilfen

Wenn es keinen Betriebsrat gibt, sollten als Ausgangslage die möglichen Mitbestimmungsrechte herangezogen werden, die existieren würden, wenn es einen Betriebsrat gäbe und jeweils überprüft werden, inwieweit diese in der jetzigen Form vorliegen oder gewährleistet sind.

Sind die Mitwirkungsrechte der Mitarbeiter geringer als die im jeweiligen Gesetz zugesicherten Rechte, kann der Aspekt „Mitbestimmung bei Entscheidungen“ nicht mehr als „Erste Schritte“ sein. Sollten wesentliche Rechte nicht vorliegen, ist kritisch zu prüfen, ob eine Verhinderung des Betriebsrates vorliegt (vgl. Negativaspekt weiter unten)

Hilfen für die Umsetzung

„Eine Reise, tausend Meilen lang, mit einem ersten Schritt fing sie an!“^[5]

Zuerst sollte überlegt werden, warum eine Führungskraft überhaupt mehr Partizipation zulassen möchte = Klärung der Motivation und Intention.

Dann sollte möglichst bald praktische Erfahrungen gesammelt und gemeinsam mit der FK ausgewertet werden = Funktioniert das überhaupt bei uns?

Es gibt eine Vielzahl von konkreten Methoden und Möglichkeiten in dem Feld zu experimentieren. Sinnvoll wäre es, möglichst mit kleinen Schritten zu beginnen. Als erste Orientierung eignet sich das Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmidt (1958):

Die Frage an die Führungskräfte wären:

- Wo könnte ich beginnen die MA mehr einzubinden?
- Was wäre ein guter erster Schritt für mich? Und woran merke ich, dass dieser Prozess erfolgreich war?
- Was sind da meine Messkriterien?

Wichtig ist auch die MA möglichst bald in diesen Prozess einzubinden und gemeinsam zu reflektieren. Sie werden sicherlich sehr skeptisch sein:

„Was denkt sich der Chef jetzt schon wieder aus?“ und

„Ist das jetzt ne Phase und kann man wirklich sagen, was man denkt oder kommen nachher wieder negative Auswirkungen?“

Mehr Partizipation hat viel mit gegenseitigem Vertrauen und einer gute Beziehungsqualität zu tun. Die wächst und kann nicht von oben verordnet werden.

Mehr Partizipation braucht immer Geduld und einen langen Atem sowie eine kritische Selbstreflexion und Lernbereitschaft beim Vorgesetzten. Wir werden autoritär erzogen, fast jede Arbeitsstelle ist hierarchisch aufgebaut, so dass diese Strukturen und Denkformen noch in unseren Zellen stecken.

Unterschiedlicher Umfang der Partizipation:

- Einzelne Maßnahmen im Alltag oder bei Change Prozessen
- Etablierte Strukturen in einzelnen Teams oder der gesamten Organisation

Die Führungskraft kann bei einzelnen kontroversen Entscheidungen z.B. das Team abstimmen lassen. Gerne auch erstmal bei Themen, die nicht so brisant oder wesentlich für das Überleben sind.

Arten von Unternehmensentscheidungen:

- Operativ (kurzfristig, Arbeitsplatzebene): z.B. persönliche Arbeitsausstattung, Urlaubsplanung, Arbeitszeitfestlegung
- Taktisch (mittelfristig, Arbeitsgruppenebene): z.B. Lohnsystem, Einstellung und Kündigung oder Entlassung von KollegInnen, betriebliche Innovationen
- Strategisch (langfristig, Organisationsebene): z.B. Umfassende Kapitalinvestitionen, Unternehmensrestrukturierung, Wahl der Geschäftsleitung/des Vorstands

Als **wesentliche Entscheidungen** gelten **taktische** und vor allem **strategische** Entscheidungen.

Unterschiedlicher Grad an Mitbestimmung

Information	<ul style="list-style-type: none"> • Für alle wesentlichen Entscheidungen Begründungen im Nachhinein geben und offenes Feedback ermöglichen (entweder anonym oder in einer Publikumsveranstaltung)
Anhörung	<ul style="list-style-type: none"> • Stimmungsbilder bei einzelnen Themen über das www.konsensieren.eu oder http://www.appstimmung.de/ • Anonyme Führungskräfte-Beurteilung, alle Ergebnisse sind online lesbar, weniger als 80% Zustimmung nicht erwünscht (Semco) • Großgruppen-Formate für Strategie-Entscheidungen[6] • Zwei Plätze bei Vorstandssitzungen frei für jedermann (Semco)
Mitwirkung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschläge und Einwände untergegebener organisationaler Einheiten müssen in die Entscheidungen Übergeordneter verbindlich einbezogen werden und können nicht ohne Einigungsversuch zurück gewiesen werden.
Mit-Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektgruppen entscheiden über bestimmte Inhalte selbstverantwortlich • Direktdemokratisches Initiativ- oder Korrekturrecht • Mitentscheidung bei einzelnen Themen über das www.konsensieren.eu oder http://www.appstimmung.de/
Selbst-Organisation bzw. Vollständige Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> • Die MA haben einen möglichst umfangreichen eigenen Entscheidungsbereich mit allen Konsequenzen (z.B. Holakratie) • Peer-Pressure statt Controlling von einer Führungskraft (z.B. Semco/Morning Star) • Teamentscheidungen werden mehrheitsdemokratisch oder konsensual getroffen (z.B. Konsent-Moderation in der Soziokratie) • MA wählen die oberste oder direkte Führungskraft (z.B. Haufe-Umartis)

Konkrete Unterscheidung zwischen Mitwirkung und Mit-Entscheidung: nach der Definition von Weber¹ (1999).

„Mitwirkung liegt dann vor, wenn Einflussnahme durch abhängig Beschäftigte nicht beliebig durch vorgesetzte Instanzen gewährt wird. Vielmehr wird durch einmal erfolgte innerbetriebliche Regelungen festgelegt, wann das Mitwirkungsrecht zum Tragen kommt und wie vorzugehen ist, wenn Vorschläge hierarchisch untergeordneter Instanzen sich abweichend zu denen der übergeordneten Instanz verhalten. **Mitwirkung** ... bedeutet demgemäß, dass **Vorschläge bzw. Einwände untergegebener organisationaler Einheiten in die Entscheidungen Übergeordneter verbindlich einzubeziehen sind und nicht ohne Einigungsversuch zurückgewiesen** werden können. **Mitbestimmung** bedeutet dagegen, dass **untergeordnete Einheiten in paritätisch zusammengesetzten Gremien mitentscheiden können, unter Mitverantwortung für die Entscheidungskonsequenzen**“ (Weber, 1999, S. 273). Bei der **Mitwirkung** fehlt daher die **Mitverantwortung der MitarbeiterInnen für die Entscheidungskonsequenzen**.

¹ Weber, W. (1999). Organisationale Demokratie. Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53, 270-281.

Vorschlag zur konkreten Punktevergabe bei den Bewertungsstufen des Teil C4.3 – Mitentscheidung der Mitarbeitenden (in Anlehnung an POPD – Weber & Unterrainer, 2012)

Bewertung anhand von zwei Dimensionen:

1. Dimension (X-Achse): **Strategische und taktische Entscheidungen**, an denen die MA beteiligt sind – 4 mögliche Ausprägungen:

- X0 – (0-Stufe) keine Beteiligung
- X1 – (1) Beteiligung nur an taktischen Entscheidungen
- X2 – (2) Beteiligung an ein einigen strategischen Entscheidungen
- X3 – (3) Beteiligung an vielen bzw. allen strategischen Entscheidungen

1. Dimension (Y-Achse): **Partizipationsgrad der MA** – 4 mögliche Ausprägungen:

- Y0 – (0-Stufe) keine Partizipation
- Y1 – (1) Information
- Y2 – (2) Anhörung/Konsultation bzw. Mitwirkung (i.S. von Weber, 1999; Wegge et al., 2010) oder Vetorecht
- Y3 – (3) (paritätische) Mitentscheidung oder Kollektiventscheidung der MA

Zweidimensionale Ankreuztabelle (Datenmatrix):

Horizontale (Y-Achse): Strategische & taktische Entscheidungen: Ausprägungen von „keine“ bis „viele“

Vertikale (X-Achse): Partizipationsgrad: 4 Ausprägungen von „keine“ bis „Mitentscheidung / Kollektiv-entscheidung“

	X0	X1	X2	X3
Y0	0	0	0	0
Y1	0	1	1	1
Y2	0	2	3	3
Y3	0	4-5	5-6	7-10

10 mögliche Werte: Jedes Unternehmen lässt sich einer bestimmten Zelle zuordnen. Der für ein bestimmtes Unternehmen zutreffende Matrixzellenwert lässt sich entsprechend den bisherigen Bewertungsstufen (von Basislinie bis zu Vorbildlich) zuordnen:

- Basislinie: 0 Punkte
- Erste Schritte: 1 Punkte
- Fortgeschritten: 2-3 Punkte
- Erfahren: 4-6 Punkte
- Vorbildlich: 7-10 Punkte

Zwei zusätzliche Nebendimensionen besonders in der Y3-Achse zu berücksichtigen:

- a) Wird typischerweise im Konsensprinzip entschieden, gibt es einen Aufschlag von 1 Punkt
- b) Liegt anstelle direkter Partizipation typischerweise „nur“ indirekte (repräsentative Partizipation vor, so gibt es einen Abzug von 1 Punkt

Weitere Methoden/Maßnahmen:

<http://www.partizipation.at/methoden.html>

Weber, W.G. & Unterrainer, C. (2012). The Analysis of Preconditions für the Fostering of Democratic Behavioural Orientations – The ODEM Questionnaire (POPD). In W. G. Weber et al. (Hrsg), Democratic Competences and Social Practices in Organizations (S. 118-143). Wiesbaden: Springer.

Konkrete Fallbeispiele und beispielgebende Umsetzungen

TRANZPARENZ

GWÖ-Beispiele:

- b.it (90%)
- Innovia + Ökofrost + Ulenspiegel Druck (80%)

b.it:[7]

Alle Daten (außer private Daten der MA, HR Daten von ausgeschiedenen MA) inkl. Besprechungsprotokolle sind für alle MA einsehbar. Die finanziellen Daten wurden vereinfacht dargestellt und die MA soweit geschult, dass diese gut nachvollziehbar sind.

Innovia[8]

Alle Daten (außer private Daten der MA, HR Daten von ausgeschiedenen MA) inkl. Besprechungsprotokolle sind für alle MA einsehbar. Die finanziellen Daten wurden zusätzlich vereinfacht dargestellt und die MA soweit geschult, dass diese gut nachvollziehbar sind.

Ökofrost[9]

„Ziel ist es, dass alle Mitarbeiter die größeren Zusammenhänge im gesamten Unternehmen verstehen, damit sie auch bewusst und bestmöglich zu den gemeinsamen Zielen beitragen können. Das Grundverständnis von Transparenz ist dabei nicht, dass alle immer über alles informiert werden müssen (Informationsüberflutung), sondern dass über die wesentlichen Zusammenhänge aktiv informiert wird und die Details auf Nachfrage jedem zur Verfügung stehen. Wichtig ist dabei auch die Beachtung der Persönlichkeitsrechte (Datenschutz).

Die Unternehmenszahlen werden seit 2012 quartalsweise im gesamten Team vorgestellt, erklärt und gemeinsam analysiert. Ziel ist dabei, dass alle Mitarbeiter die finanzielle Lage des Unternehmens kennen sowie Hintergründe und Zusammenhänge des Wirtschaftens verstehen.“

WAHL VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

GWÖ-Beispiele:

- b.it + Ulenspiegel Druck (80%)
- Vitale Lunchbox (70%)
- Innovia + Ökofrost (50%)

b.it:[10]

Im Jahr 2013 wurden der Geschäftsführer sowie zwei Teamleiter von den MitarbeiterInnen bestätigt. 2015 wurden dann zwei weitere Führungskräfte sowie eine Prokura von den einstimmig MitarbeiterInnen gewählt.

Haufe Umartis:

„Im November 2013 stellten sich alle Führungskräfte [...] dem Votum durch ihre 120 Mitarbeiter. 25 Kandidaten, bestehend aus CEO, COO sowie Leader und Manager aus zehn Teams, standen für 21 Stellen zur Wahl. Dabei wurden elf Vorgesetzte in ihrer Position bestätigt, sieben Mitarbeiter in das Management befördert. Drei Stellen werden extern besetzt; eine Führungskraft wurde abgewählt.“ [11]

Soziokratie[12]

In der Soziokratie gibt es zwischen allen Ebenen eine doppelte Verknüpfung. Die Führungskraft wird im oberen Kreis, der Delegierte im entsendenden Kreis gewählt, dabei legitimieren sie sich gegenseitig konsensual. Bei schwerwiegenden Argumenten kann auch ein Enthebungsprozess in Gang gesetzt werden, bei dem die betroffene Person nicht stimmberechtigt ist.

Der CEO wird im Spitzenkreis gewählt, in dem vier externe Experten sitzen sowie ein Delegierter aus dem Unternehmen. Marten Disperg erzählt in dem Brand-Eins-Artikel, wie es ihm geht, als Gründer und CEO des Unternehmens selbst alle zwei Jahre zur Wahl zu stehen.

Ulenspiegel Druck[13]

„Es gibt innerhalb der Belegschaft keine Führungskräfte. Fachliches Wissen und betriebsspezifische oder produktionstechnische Abläufe werden innerhalb der einzelnen Abteilungen direkt und auf Augenhöhe zwischen den Mitarbeitern vermittelt. [...]

Im Jahr 2013 gab es einen Gesellschafter- und Geschäftsführerwechsel. Dieser Wechsel und die Bedingungen ihn umzusetzen, wurden über einen Zeitraum von sieben Jahren mit der gesamten Belegschaft diskutiert und kommuniziert. Alle Mitarbeiter erhielten dabei die Option, in das neue Geschäftsführer-Kollektiv einzusteigen und jeweils gleiche Anteile am Betrieb zu erwerben. Letztlich haben sich eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter für diese Option entschieden. Drei der bisherigen vier Eigentümer haben ihre Anteile am Unternehmen an diese beiden jüngeren ambitionierten Mitarbeiter und den bleibenden Gesellschafter verkauft, so dass ein sinnvoller Generationenwechsel stattfand. Die Legitimierung der ehemaligen angestellten Mitarbeiter als neue Führungskräfte ergab sich naturgemäß aus deren Übernahme der Gesamtverantwortung für das Unternehmen.“

MITENTSCHEIDUNG DER MITARBEITERINNEN

GWÖ-Beispiele:

- b.it + Uelenspiegel Druck (90%)
- Vitale Lunchbox + Innovia (80%)
- Ökofrost (70%)
- Bürgerstiftung Pfalz + FH Burgenland + Oikopolis + Sonnentor (60%)

Autowelt Hoppmann[14]:

Autowelt Hoppmann ist ein Pionier im Bereich der Unternehmensdemokratie schon seit Anfang der 1960er Jahre. Inzwischen liegt die Eigentümerschaft in Händen einer unabhängigen Stiftung, die wesentliche Entscheidungen nur mit Zustimmung der MA treffen darf. Das oberste Gremium der Wirtschaftsausschuss besteht aus fünf Mitarbeiter-Vertretern und fünf Führungskräften und entscheidet die wesentlichen Belange größtenteils konsensual und teilweise auch mehrheitsdemokratisch, meistens quer zu den Interessensvertretungen.

b.it:[15]

Die Mitarbeiterversammlung ist das höchste Entscheidungsgremium. Dort hat jeder MA eine Stimme. Das Entscheidungsverfahren wurde in einem Abstimmungskatalog festgelegt und das Ideal sind möglichst konsensuale Entscheidungen. Alle Mitarbeiter haben auch die Möglichkeit jederzeit nach einer Mitarbeiterversammlung ein Veto einzureichen, um die Entscheidung zu optimieren oder nachzusteuern.

Die einzelnen Teams haben eine höchstmögliche Autonomie und können innerhalb ihres Budgetrahmens frei entscheiden.

Das Teamleitermeeting fungiert als Beratungs-/Koordinationsorgan im operativen Bereich.

Premium Cola[16]:

Premium Cola ist ein kleiner Getränkehersteller, der in einem besonderen Maße alle Berührungsgruppen einbindet. Alle MitarbeiterInnen (sowie alle andere Berührungsgruppen) sind über den deutschsprachigen Raum verteilt und können einen Zugang zum Premium-Forum bekommen. Damit beginnt der Einstieg in die Online-Demokratie. Dort sind alle Informationen (minus persönlicher Datenschutz) einsehbar, jeder kann selbst ein Thema eingeben, sich zu jedem Thema äußern und jederzeit ein Veto einlegen. Das Entscheidungsverfahren ist Konsensdemokratie, d.h. ein Veto reicht aus, um einen Vorschlag zu blockieren. In der Praxis kommt das aber selten vor, weil über den Diskussionsprozess relativ kluge und soziale Vorschläge gefunden werden. Selbst nach einem Veto gelingt es häufig, den Gesprächsfaden wieder aufzunehmen und eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten.

Semco[17]

Semco ist ein brasilianischer Mischkonzern, der eine einmalige Unternehmenskultur hat. 2003 gibt es ca. 3000 Mitarbeiter, die meist in kleinen Einheiten zusammenarbeiten. Es gibt keine Richtlinien, nur ein bebildertes Überlebensbuch, viel Selbstorganisation und hohe Mitbestimmung der Mitarbeiter. Sie können ihre Führungskräfte selbst auswählen, bestimmen ihre Arbeitszeiten und Gehälter selbst, jeder kann an allen Meetings teilnehmen und mitentscheiden. Als wesentliches Regula-tiv gelten Transparenz und Ergebnisorientierung in den Teams. Gehälter müssen vor den Kollegen gerechtfertigt und selbst erwirtschaftet werden. Es gibt eine hohe Transparenz von Zahlen, Fakten und Entscheidungen und ein höchst innovatives Arbeitsklima.

Daneben gibt es eine halbjährliche Führungskräftebefragung vom jeweiligen Team. Bei einem Abschneiden unter 70% müssen sie sich innerhalb eines Jahres deutlich verbessern. Normalerweise erhalten die Manager 80-85%. [18]

Semco ist wirtschaftlich sehr erfolgreich: Die jährlichen Wachstumsraten liegen zwischen 25% und 40%, der Gewinn ist von 1993 - 2004 von 35 auf 160 Millionen US-Dollar gestiegen.

Alle Entscheidungen bei Semco werden demokratisch getroffen. Dabei kann jeder einen Entscheidungsprozess anregen. Einfach eine Email an die Mitarbeiter, ein Treffpunkt und los geht's. Wenn Leute auftauchen, ist das Thema von Interesse und die Gruppe arbeitet solange, wie Energie da ist und der Entscheidungsprozess fortschreitet. Dabei kann sich die Gruppe immer wieder neu zusammensetzen. Am Ende wird von den Anwesenden demokratisch mit einfacher Mehrheit (eine Person = eine Stimme) entschieden. Auch Ricardo Semler, der Haupteigentümer von Semco, hat nur eine Stimme und wurde mehrfach überstimmt. Zwar hat er formell ein Vetorecht, hat aber bisher laut Eigenauskunft nie davon Gebrauch gemacht, weil dann das gesamte System für ihn gefährdet scheint. Es könnte sonst bei den Mitarbeitern eine Haltung entstehen wie: „Wir können abstimmen was wir wollen, der Chef entscheidet eh nach seinen Wünschen.“

Das Besondere an dieser Form der Mitbestimmung ist, dass sie sehr einfach und flexibel ist. Jeder, der Interesse an dem Thema hat, kann mitentscheiden. Wer sich nicht einbringt, der stimmt zu. So entstehen recht schnell Entscheidungen, die jeweils von den Involvierten/ Interessierten getragen werden.

Im höchsten Gremium von Semco sitzen insgesamt acht Mitglieder. Einer ist für Ricardo Semler, drei sind permanent besetzt mit Vorstandsvorsitzenden von Teilfirmen, auf zwei Plätzen rotieren hochrangige Manager unterhalb der Vorstandsebene und zwei können von jedem Mitarbeiter nach dem „Wer-zuerst-kommt,-mahlt-zuerst-Prinzip“ besetzt werden. Diese einmaligen Mitglieder haben das gleiche Stimmrecht, wie die permanenten Mitglieder in dem Gremium. Die Protokolle können von jedem eingesehen werden, allerdings im Vorstands-Büro und nicht via Intranet.[19]

Weitere Ressourcen über Semco

- Artikel im Brandeins <http://www.brandeins.de/magazin/nachfolge/mach-es-zu-deinem-projekt.html>
- Artikel in Sein <http://www.sein.de/gesellschaft/neue-wirtschaft/2010/die-befreiung-der-arbeit-das-7-tage-wochenende.html>
- Dokumentation über Semco aus 2005: https://www.youtube.com/watch?v=gG3HPX0D2mU&feature=youtube_gdata
- Umfassender Artikel mit Materialsammlung <http://christianruether.com/2011/03/ricardo-semler-und-semco-behandle-deine-mitarbeiter-wie-erwachsene/>

Tele Haase[20]:

„Das Ideal ist ein intelligenter Organismus, der von ganz alleine funktioniert“, sagt Christoph Haase, Eigentümer von Tele Haase. Dazu braucht es keine Hierarchien mehr. Die Arbeit ist aufgeteilt in eine Vielzahl von Prozessen und diese wiederum werden in drei größeren Gremien zusammengeführt, damit der gemeinsame Überblick und die Gesamtschau funktionieren.

Die Entscheidungsmacht liegt bei den jeweiligen Mitarbeitern der Prozesse/Gremien, die beiden Geschäftsführer erfahren von den Entscheidungen aus dem Intranet. Nur bei geschäftsschädigenden Entscheidungen haben sie ein Vetorecht, das allerdings erst einmal in Anspruch genommen werden musste. Und damals wurde weiterdiskutiert und eine bessere Lösung gefunden.

EXKURS SOZIOKRATIE

Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, bei dem die Mitarbeiter alle Grundsatz- und Rahmenentscheidungen auf gleichwertiger Ebene mit den Führungskräften im Konsent treffen. Konsent heißt, dass keiner im jeweiligen Team (auch Kreis genannt) einen schwerwiegenden Einwand gegen einen Vorschlag im Hinblick auf das gemeinsame Ziel hat.

Grundsatz- und Rahmenentscheidungen sind z.B. Budget, Einstellungen, Entlassungen, Strategie, Aufgabenverteilung etc. Diese Entscheidungen werden nicht mehr von der Führungskraft alleine getroffen, sondern gemeinsam im jeweiligen Team auf Basis der Gleichwertigkeit. Jeder kann "Nein" sagen und Argumente für das Nein geben, damit eine machbare andere Lösung gefunden wird, die jeder ausführen kann.

Die Führungskräfte werden nach offener Aussprache gewählt und können ebenso wieder abgesetzt werden. Für jede höhere Hierarchiestufe gibt es gewählte Delegierte, so dass in einem möglichen Vorstand drei Vorstandsvorsitzende und drei gewählte Delegierte sitzen und auf der Basis vom Konsent entscheiden.

Die Soziokratie wurde Ende der 1960er in Holland entwickelt und ist dort und in Teilen der USA recht verbreitet, vor allem in NPOs und KMUs. In den Niederlanden braucht ein 100% soziokratisches Unternehmen keinen Betriebsrat mehr stellen.

Je nachdem wie weit die Implementierung der Soziokratie ist, können die Abstufungen wie folgt bewertet werden:

Kategorie	Ersteschritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Bsp. Soziokratie	Pilotkreis Soziokratie	Allgemeiner Kreis basiert auf Konsentprinzip	Vollständige Kreis-Struktur Soziokratie[21]	Soziokratie ist rechtlich verankert, institutionalisiert

Aus der Soziokratie ist in den letzten Jahren der Ansatz der Holacracy hervor-gegangen, der in vielen Bereichen ähnlich ist. Dieser Ansatz geht in Richtung demokratischer Mitbestimmung, allerdings nicht in der Qualität der Soziokratie. In der Soziokratie entscheidet allein das Kreismitglied, ob ein schwerwiegender Einwand vorliegt oder nicht. In der Holakratie kann der Moderator oder die Gruppe entscheiden, ob der Einwand valide ist oder nicht.

Letztendlich müsste im Einzelfall geprüft werden, inwieweit ein holokratisches Unternehmen in die obige Abstufung hineinpasst und wie es zu bewerten ist.[22]

-

Weitere Ressourcen zur Soziokratie

- Umfassendes Skript zur Soziokratie (mit einer Liste von soziokratischen Unternehmen weltweit) <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf>
- Brandeins-Artikel (Eendenburg/ Reykx) <http://www.brandeins.de/magazin/-afc796490a/die-ideale-welt.html>
- Waldhubel, Thomas: Der Weg des Kreises, online auf: <https://www.sein.de/soziokratie-die-magie-des-kreises/>

Umfassende Materialsammlung zur Soziokratie <http://soziokratie.org/was-ist-soziokratie/>

LISTE VON WEITEREN UNTERNEHMEN

Es gibt eine Vielzahl von Organisationen, die sich ganz demokratisch organisieren oder Aspekte von partizipativer Mitwirkung übernommen haben.

Leider sind sie selten bekannt oder werden nicht in der klassischen BWL-Literatur behandelt. Es sind Exoten, die aber belegen, dass gelebte Partizipation möglich ist.

Klein-Unternehmen (5-50 MA)

- Cafe Ruffini (25 MA): <http://www.ruffini.de>
- CCP-Studios (40 MA) <http://www.cppstudios.de/>
- Dark-Horse Innovation (30 MA, tw. soziokratisch) <http://ullstein.de/thankgoditsmonday/>
- IT-Agile, Hamburg (30 MA) <https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/>
- Partake, Berlin (8 MA) <http://www.zeit.de/2013/14/hierarchien-abschaffen-management>
- Premium Cola <https://www.premium-cola.de/betriebssystem>

KMUs (50-250 MA)

- Allsafe Jungfalk: (ca. 180 MA) <https://www.allsafe-group.com/home/>
- Haufe Umantis (ca. 120 MA) <https://www.haufe-lexware.com/ueber-uns/>
- HPP-Berlin (ca. 140 MA) <https://www.hhpberlin.de/>
- Tele Haase (ca. 100 MA): <https://www.tele-online.com/>

Großunternehmen (über 250 MA)

- Autowelt Hoppmann (ca. 400 MA)

http://www.demokratie-im-alltag.de/hm/html-2/das_hoppmann-modell.htm

- Buurtzorg (ca. 9.000 MA) <http://www.buurtzorgnederland.com/>
- Cecoseola (ca. 1.000 MA): <https://de.wikipedia.org/wiki/Cecosesola>
- John Lewis (ca. 68.000 MA) – Lebensmittelhändler, UK <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about/our-constitution.html>
- Mondragon (ca. 80.000 MA) – größte Genossenschaft in EU, Mischkonzern
SWR Dokumentation – Jobwunder Mondragon <https://www.youtube.com/watch?v=n6kCEvYRgDs>
- Morning Star (400-2.400 MA – je nach Saison) – Lebensmittelproduktion, USA

<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

- W.L. Gore (9.000 MA) – Textilproduzent Gore Tex <http://www.managementexchange.com/story/innovation-democracy-wl-gores-original-management-model>

Negativaspekte

Übersicht zu den wichtigsten Mitbestimmungsrechten in Österreich

Übersicht für Deutschland:

http://www.precht.wiso.uni-erlangen.de/download/ar/uebung/ar2_02_Beteiligungsrechte_BR.pdf

Allgemein Wikipedia-Artikel zur Betriebsverfassung:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebsverfassung>

Bewertungshilfen Verhinderung Betriebsrat:

Eine Verhinderung des Betriebsrates liegt vor, wenn die Arbeitgeber*innen durch unterschiedliche Maßnahmen der Konstituierung bzw. Wahl eines Betriebsrates entgegenwirken.

Belegbar ist die Verhinderung nur teilweise. Folgende Infos können hilfreich sein:

- eine anonyme Befragung der Arbeitnehmer*innen, in der abgefragt wird, wer sich einen Betriebsrat wünscht, ob es Maßnahmen zur Verhinderung gab und wie mit Mitarbeitenden umgegangen wurde, die sich dafür eingesetzt haben.
- Äußerungen von gekündigten Arbeitnehmer*innen, wenn sie in einem Zusammenhang mit einer Betriebsratsgründung sehen.
- Informationen bei der Arbeiterkammer oder den jeweiligen Gewerkschaften, ob gegen den Betrieb Beschwerden vorliegen oder einschlägige negative Erfahrungen dokumentiert sind.

Die Beweislast darf umgekehrt werden, so dass das Unternehmen beweisen muss, dass es keine Verhinderungen bzw. glaubhaft unterstützende Maßnahmen in Richtung Einsetzung eines Betriebsrates gab.

Beispiele

Die beiden Beispiele dokumentieren die Schwierigkeit im Umgang mit der Verhinderung eines Betriebsrates. Beide Artikel erwecken stark den Eindruck, dass offiziell und inoffiziell an der Verhinderung aktiv gearbeitet wurde. Was wirklich geschah ist nicht zu eruieren und solange es keine rechtskräftigen Verurteilungen gibt, gilt die Unschuldsvermutung.

Goodgames (Deutschland)[23]

Bei Goodgames kam es im Dezember 2015 zu Entlassung von 28 Mitarbeitern, von denen einige sich für einen Betriebsrat eingesetzt hätten. Offiziell waren Überkapazitäten, Fehlverhalten oder Leistungsdefizite der Grund für die Entlassungen gewesen. Teilweise waren die direkten Vorgesetzte überrascht von diesen Maßnahmen.

Im Januar 2016 stimmte die Mehrheit der Belegschaft gegen einen Betriebsrat und stattdessen soll an einem alternativen Mitbestimmungsmodell gearbeitet werden.

Servus TV (Österreich)[24]

Zwischen der möglichen Gründung des Betriebsrates und der verkündeten Schließung des Senders aufgrund von finanziellen Engpässen lagen wenige Tage. Nachdem ein Großteil der Belegschaft versichert hatte, dass sie keinen Betriebsrat gründen wollten, wurde Servus TV weitergeführt. Hier gibt es zumindest eine zeitliche Nähe der Entscheidungen, ob sie ursächlich zusammenhängen, ist nicht eindeutig klärbar.

Weitere Beispiele/Ressourcen

- Vgl. <http://derstandard.at/2000017788819/Neos-Mitarbeiter-nach-Betriebsrats-Initiative-gekuendigt>
- Betriebe ohne Betriebsrat: http://www.boeckler.de/1055_1069.htm
- Überblick zu BR in Österreich: <http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4983875/Wo-ist-der-Betriebsrat>

Literatur Ressourcen

- Bontrup, Heinz: Wirtschaftsdemokratie statt shareholder value <http://www.linksnet.de/de/artikel/19818>
- Dytrich, B. & Wuhler, P. (2012). Wirtschaft zum Glück: Solidarisch arbeiten heute, weltweit. Zürich: Rotpunkt.
- Elsner, Richard: Leading Owners, Kurzinterviews mit 14 Führungskräften in Employee owned Companies, 2014
- Employee ownership association: Case Studies und Reports aus Großbritannien
- Fenton, Traci: The democratic Company. Four Organizations Transforming our Workplace and our World, 2002 – (kostenloses PDF)
- Lohmann, Detlev: Und mittags geh ich heim, Gespräch mit Detlev Lohman
- Ögut: Partizipation und nachhaltige Entwicklung in Europa: <http://partizipation.at/>
- Skripten zum Arbeitsrecht/ Betriebsrat (VOEGB)
- Tannenbaum/Schmidt: How to choose a leadership pattern – Review 1973

<http://www.expert2business.com/itson/Tannenbaum.pdf>

- Ungericht, Bernhard-Mark: [Wirtschaft, 2011] Wirtschaft und Demokratie – eine Illusion. Vorlesungsskript, <http://christianruether.com/wp-content/uploads/2012/02/Bernhard-Mark-Ungericht-WirtschaftundDemokratie.pdf>
- Weber, Wolfgang G.: [Demokratie, 1999] Organisationale Demokratie. Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation, in Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 53 (25 NF) 1999/4, http://www.uibk.ac.at/psychologie/mitarbeiter/weber/docs/organisationale_demokratie.pdf
- Wolfgang Weber G.: Wirtschaftsdemokratie von Unten (Powerpoint-Präsentation) <http://de.slideshare.net/AUGE/wirtschaftsdemokratie-von-unten>
- Weber, Unterrainer & Schmid (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. Journal of Organizational Behavior, 30, 1127-1149. <https://www.uibk.ac.at/psychologie/mitarbeiter/weber/docs/organizational-democracy-and-prosocial-worker-orientations.pdf>
- Zeuch, Andreas: Alle Macht für Niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokratien, Murmann, 2015

Redaktion

Christine Unterrainer: christine.unterrainer@uibk.ac.at

Wolfgang G. Weber: wolfgang.weber@uibk.ac.at

Vorarbeiten von Christian Rütter: chrisruether@gmail.com

[1] Vgl. Wegge, Jürgen [u.a.]: Work Motivation, 2010, S.162ff; Weber, Wolfgang G. [u.a.]: Handeln, 2007, S.34/5; Weber, Unterrainer & Schmid (2009)

[2] R. Tannenbaum & W.H. Schmidt (1958): *How to choose a leadership pattern*. In: "Harvard Business Review". 36/1958, pg. 95-102

[3] Vgl. Manfred Becker: Personalentwicklung, S. 226, Tabelle wörtlich übernommen.

[4] Siehe Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975 sowie Gastil, J. (1994). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*, 25(3), 384-410.

[5] <http://www.oai.de/de/component/content/article.html?id=818:eine-reise-von-tausend-meilen-beginnt-mit-dem-ersten-schritt>

[6] Siehe hierzu die Überblicke: Schjold, I. (2009). The Big Five - die bekanntesten Großgruppenmethoden in der Praxis. *Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, 9 (17), 39-46.

Seliger, R. (2008). Einführung in die Großgruppenmethoden. Heidelberg: Carl Auer.

[7] Vgl. GWOe-Bericht von B.it Büroservice auf <http://www.bitservice.at/ueber-bit/gemeinwohloekonomie>

[8] Vgl. GWÖ-Bericht von Innovia auf <http://www.innovia.at/neu/index.php?id=gwoe>

[9] Aus dem GWÖ-Bericht von Ökofrost auf: <http://www.oekofrost.de/gemeinwohl-bilanz.php>

[10] Vgl. GWÖ-Bericht von ihnen auf <http://www.bitservice.at/ueber-bit/gemeinwohloekonomie>

[11] Vgl. <http://presse.haufe.de/pressemitteilungen/detail/article/haufe-umantis-ag-mitarbeiter-waehlen-management/> + Andreas Zeuch: Alle Macht für Niemand, 2015, S.106-23

[12] Vgl. https://www.brandeins.de/uploads/tx_b4/144_b1_01_09_soziokratie.pdf

[13] Aus ihrem GWÖ-Bericht auf <http://www.ulenspiegeldruck.de/gemeinwohl-oekonomie.html>

[14] Vgl. Vgl. Andreas Zeuch: Alle Macht für Niemand, S.89-105

[15] Vgl. GWÖ-Bericht von ihnen auf <http://www.bitservice.at/ueber-bit/gemeinwohloekonomie>

[16] Vgl. <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales> + <http://www.konzeptwerk-neue-oekonomie.org/premium-cola-gemeinsam-das-bwl-lehrbuch-umschreiben/>

[17] Die Quellen über Semco beziehen sich auf die beiden Bücher von Ricardo Semler, wobei das letzte 2003 erschienen ist. Es ist stark zu vermuten, dass Semco auch in den letzten Krisenzeiten Schwierigkeiten hatten. Inwieweit diese durch das demokratische Miteinander abgedefert werden konnten oder diese Elemente in der Krise heruntergefahren wurden, dazu fehlen mir im Moment die Quellen.

[18] Vgl. Semler, Ricardo: *Maverick*, 1992, Kap.22, S.160-63 und Semler, Ricardo: *7day*, 2003, S. 212/3.

[19] Vgl. Semler, Ricardo: *7day*, 2003, S.223.

[20] Vgl. <http://kurier.at/wirtschaft/karriere/lasst-die-mitarbeiter-entscheiden/126.717.243/print>

[21] Die Kreisstruktur überlagert die lineare Struktur. Auf der Kreisebene sind alle Mitarbeiter gleichwertig in der Beschlussfassung, auf Augenhöhe. Hier werden die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen getroffen. Daneben existiert weiterhin die lineare Struktur für das Tagesgeschäft oder die operationalen Entscheidungen. Hier kann es weiterhin Vorgesetzte geben, die ohne Absprache innerhalb von bestimmten Vorgaben entscheiden können.

[22] Vgl. die Unterschiede zwischen Soziokratie und Holokratie, <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/11/Vergleich-Soziokratie-Holokratie-1.1.pdf> Es ist mir noch nicht ganz klar, ob die Validität des Einwandes vom Moderator entschieden wird oder von der Gruppe und wie von der Gruppe. Das ist für mich die Kernfrage, inwieweit die Holokratie auch demokratisch ist. Vgl. 22.00 vom Video: <http://community.holacracy.org/clip/holacracy-overview> (autocratic decision making of holacracy)

[23] Vgl. <http://www.bento.de/politik/goodgame-kampf-um-betriebsrat-empire-hersteller-hamburg-212332/#refsponi> + <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/goodgame-studios-mitarbeiter-lehnen-betriebsrat-gruendung-ab-a-1073017.html>

[24] Vgl. <http://derstandard.at/2000036630404/Gewerkschaft-Kein-Kniefall-vor-Mateschitz-gegen-Betriebsrats>

D1 Ethische Kund*innenbeziehungen

Der Kunde als Mensch mit seinen echten Bedürfnissen und Wünschen steht im Vordergrund, nicht dessen Potenzial als Umsatzträger. Ziel ist die optimale Erfüllung des wirklichen Kundennutzens. Das kann bedeuten, dem Kunden bewusst eine günstigere Variante oder eine kleinere Menge anzubieten und im Extremfall auch zu einer Empfehlung des Mitbewerbers führen, wenn das eigene Unternehmen nichts Geeignetes anbieten kann.

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">• Hintergrund und Ziel• Abgrenzungen/Verhältnis zu anderen Themen• Definitionen/Begriffsklärung<ul style="list-style-type: none">• Entwicklungsstufen des Marketing• Unterschied zwischen manipulativem und integrem (ethischem) Marketing• Werte/Tugenden und ihre konkrete Bedeutung für das Marketing• Hilfe für die Umsetzung<ul style="list-style-type: none">• Leitfragen und Tests für Marketing-Entscheidungen• Literatur und Ressourcen• Redaktion		Siehe übergeordnete Seite

Hintergrund und Ziel

In der Beziehung zu Kunden klaffen Anspruch und Wirklichkeit häufig auseinander. Der Kunde, der im Mittelpunkt der Bemühungen eines Unternehmens steht, wird nicht als gleichwertiger Partner auf Augenhöhe behandelt, sondern als „Melkkuh“ (im Verkaufsprozess) oder als Vorgang, der abgearbeitet werden soll (im Reklamationsmanagement oder bei der Projektabwicklung). Außerdem gibt es ein breites Spektrum an Werbemaßnahmen, die vermehrt auf Manipulation und das Setzen permanenter Kaufanreize beruhen, statt auf Sinnhaftigkeit oder Nachhaltigkeit.

Ziel ist es, die Kund*innen als gleichwertige Partner*innen anzusehen, einen Kontakt auf Augenhöhe zu gestalten und das Wohlergehen und die Bedürfniserfüllung der Kund*innen als Haupt-intention im Blick zu haben – und zwar in allen Phasen der Kundenbeziehung.

Das Thema setzt eine umfassende Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Haltungen voraus und bietet Spielraum in der individuellen Ausgestaltung, je nach Zielgruppe, Branche und Anforderungen der Kund*innen. Grundlegend ist ein eigenes Konzept, eine eigene Ethik im Umgang mit den Kunden.

Folgende Fragen helfen die eigenen Werte im Umgang mit Kund*innen zu reflektieren:

- Was sind unsere Werte/Prinzipien in der Kundenbeziehung?
- Wie leben wir diese Werte/Prinzipien in den unterschiedlichen Phasen des Verkaufs? (Produktentwicklung/Marketing-Verkauf/Service nach dem Verkauf)
- Wie sinnvoll sind unsere Produkte/Dienstleistungen? Erfüllen sie wesentliche Bedürfnisse und dienen dem Menschen/Planeten oder sind es Ersatzbefriedigungen? (E1)
- Wie transparent sind wir bei unseren Produkten/Dienstleistungen (D4)?
- Wie hoch ist die Qualität und Lebensdauer unserer Produkte/Dienstleistungen? (D3)
- Wie fair ist unsere Preisgestaltung?

Bei diesen Fragen wird schon deutlich, dass nicht alle Aspekte der ethischen Kundenbeziehung in D1 abgehandelt werden, sondern es Überschneidungen zu den anderen Themen der Matrix gibt. Die Aspekte Qualität und Lebensdauer werden in D3 und die Sinnhaftigkeit/gesellschaftliche Wirkung in E1 behandelt.

Auf Basis der verbleibenden Fragen können folgende Aspekte unterschieden und bewertet werden:

- Konzept mit Werten/Prinzipien unserer ethischen Kundenbeziehung und die Verankerung dieses Konzeptes im Unternehmen
- Umsetzung der Werte/Prinzipien beim Marketing und bei der Werbung
- Umsetzung der Werte/Prinzipien im Verkaufsprozess
- Umsetzung der Werte/Prinzipien hinsichtlich Kund*innenservice
- Barrierefreier Zugang zu P/D und soziale Preisgestaltung

Diese Unterteilung ist ein Versuch, die verschiedenen Aspekte deutlich zu machen und soll eine klare Bewertung möglich machen. In der Praxis liegen die Bereiche eng zusammen und können nicht immer getrennt betrachtet werden.

Abgrenzungen/Verhältnis zu anderen Themen

Die ethische Kundenbeziehung im weiteren Sinne umfasst mehr Aspekte als in diesem Thema behandelt werden können, wobei einige schon oben genannt wurden:

- Qualität und Lebensdauer eines Produktes (D3)
- Sinnhaftigkeit und gesellschaftliche Wirkung (E1)
- Dazu kommen noch kooperatives Marketing – Zusammenarbeit mit Mitbewerbern – Transparenz in Richtung MitbewerberInnen (D2)
- Der Wert *Transparenz und Mitbestimmung* in D4

Definitionen/Begriffsklärung

Der Begriff „Ethische Kundenbeziehung“ bezeichnet ganz umfassend alle Maßnahmen im Kontakt mit einem Kunden. Dieser Begriff ist neu und nicht verbreitet.

Ethische Kundenbeziehung umfasst den gesamten Verkaufsprozess vom Marketing, Verkauf und Servicemanagement, also den Kontakt mit dem Kunden im Produktlebenslauf.

Dabei steht der wirkliche Kundennutzen über dem Verkauf, d.h. als Anbieter verkaufe ich dem Kunden nur dann etwas, wenn er es wirklich braucht und es wirklich einen Mehrwert für ihn bringt und wenn mein Produkt auch am besten zu den Kundenbedürfnissen passt.

Als Verkäufer wecke ich keine „unnötigen“ Kundenbedürfnisse, mache keine Lockangebote und verweise ggf. auf bessere und passendere Produkte meiner Mitbewerber.

Die langfristige Kundenbeziehung und das optimale Erfüllen der Kundenbedürfnisse stehen im Vordergrund. Über die Vor- und Nachteile meiner Angebote informiere ich umfassend und gewähre umfangreiche Servicemaßnahmen.

Langfristig wird das mehr Erfolg bringen als jede andere Maßnahme.

Die folgenden drei Tabellen sollen einen Überblick für die Unterscheidung zwischen ethischer Kundenbeziehung und unethischer Kundenbeziehung geben. „Marketing“ bitte jeweils gedanklich mit „Kundenbeziehung“ ersetzen.

Entwicklungsstufen des Marketing

Philip Kotler unterscheidet drei verschiedenen Formen von Marketing:

	Marketing 1.0 Produktorientiertes Marketing	Marketing 2.0. Verbraucherorientiertes Marketing	Marketing 3.0 Wertorientiertes Marketing
Ziel	Produkte verkaufen	Verbraucher zufriedenstellen und binden	Die Welt verbessern
Triebkräfte	Industrielle Revolution	Informationstechnologie	New-Wave-Technologie
Wie Unternehmen den Markt sehen	Massenkäufer mit physischen Bedürfnissen	Klügere Konsumenten mit Herz und Verstand	Ganze Menschen mit Kopf, Herz und Human Spirit
Zentrale Marketing-Funktion	Produktentwicklung	Differenzierung	Werte
Marketingpolitik der Unternehmen	Produktspezifizierung	Positionierung von Unternehmen und Produkten	Mission, Vision und Werte des Unternehmens
Wertangebot	Funktional	Funktional und emotional	Funktional, emotional und spirituell
Interaktion mit dem Verbrauch.	One-to-Many-Transaktion (Massenabfertigung)	One-to-one-Beziehung (individuelle Betreuung)	Many-to-many-Kooperation (von der Masse für die Masse)

Ein Beispiel für die „Weltverbesserung“ als Ziel im Marketing könnten die Aktivitäten der Bio-Branche sein, die mit ihrem Zugang und Produkten positiv das ökologische Bewusstsein der Verbraucher zu schulen hilft.

Unterschied zwischen manipulativem und integrem (ethischem) Marketing

It. Thomas Maak/Peter Ulrich

Dimension	Manipulatives Marketing	Integres Marketing
Grundverständnis	Beeinflussung mit (fast) allen Mitteln	Legitime und sinnvolle Bedürfnisbefriedigung
Menschenbild	Instrumentalistisch: „unmündiger Konsument“	Humanorientiert: „mündiger Bürger“
Marketinginstrumente		
Produkt	Mittel zur Umsatzgenerierung	Mittel zur Bedürfnisbefriedigung
Preis	Gewinnmaximierung	Adäquate Differenzierung
Placement	Effizienzorientiert	Integritätsbewusst
Promotion	Überreden	Überzeugen
Motto	„Umsatz um jeden Preis“	„Ist es sinnvoll?“

Werte/Tugenden und ihre konkrete Bedeutung für das Marketing

It. Maak und Ulrich

Tugend	Beschreibung	Bedeutung für das Marketing (Bsp.)
Respekt	Respektvoller Umgang mit dem Anderen als Mensch und mündiger Bürger; Respekt vor Glaube, Herkunft, Hautfarbe und Geschlecht	<ul style="list-style-type: none"> Keine diskriminierende Werbung, oder solche, die kulturelle oder religiöse Gefühle verletzen könnte Keine sexistische Werbung Kein Verkauf von mangelhaften oder unsicheren Produkten
Empathie	Den Wünschen, Bedürfnissen und Sorgen anderer bewusst begegnen	<ul style="list-style-type: none"> Eingehen auf die wirklichen Bedürfnisse von Kunden Eingehen auf die Bedürfnisse von Konsumenten im jeweiligen Kulturkreis Abstandnehmen vom Verkauf teurer Produkte oder Kleinkrediten an Kunden, die überschuldet oder in Gefahr der Überschuldung sind
Ehrlichkeit/Transparenz	Sagen, was man meint, und meinen, was man sagt Offenheit über die eigenen Absichten, das eigene Angebot und dessen Herkunft	<ul style="list-style-type: none"> Nachvollziehbarkeit von Herkunft und Spezifika des Produkts Kunden korrekte und vollständige Informationen vermitteln, auch solche die nachteilig sein könnten (z.B. Nebenwirkungen von Arzneimitteln) Kein „KidNabbing“ Keine Irreführung der Verbraucher
Fairness	Handeln auf der Grundlage von Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit (frei von Vorurteilen und Begünstigung)	<ul style="list-style-type: none"> Keine Übervorteilung von Verbrauchern Sicherstellung von Preiswertigkeit, d.h. eines adäquaten Preis-Qualitäts-Verhältnisses Preisgerechtigkeit, z.B. zwischen nationalen Märkten
Verantwortung	Sich für das eigene Handeln (und Nicht-Handeln) gegenüber allen Betroffenen (oder möglicherweise Betroffenen) verantworten	<ul style="list-style-type: none"> Marketing-Verantwortung als integralen Bestandteil der Unternehmensintegrität begreifen Prinzipiengeleitetes Handeln Verantwortung für Produkte und Dienstleistungen gegenüber Kunden muss Priorität genießen

Hilfe für die Umsetzung

- Ist-Zustand erheben (Welche Marketingformen benutzen wir? Womit sind wir wie erfolgreich? Bewertung nach ethischen Gesichtspunkten)
- Soll-Zustand bestimmen (Vision/Ziel)
- Strategie, wie dieser Sollzustand erreicht werden soll – klare Maßnahmen + Monitoring

Maak und Ulrich schlagen für die Umsetzung eines integren Marketings eine Auseinandersetzung und Reflexion ethischer Leitfragen, regelmäßige Dialogforen mit Stakeholdern (vgl. E4: Mitbestimmung der Gesellschaft) und die Festlegung eines „Code of Marketing Ethics“ vor.

Leitfragen und Tests für Marketing-Entscheidungen

Dimension	Leitfragen
Compliance Test	Verletzt die beabsichtige Marketing-Aktivität rechtliche Normen, z.B. Konsumentenrechte, oder unternehmensinterne Richtlinien (insb. Code of Marketing Ethics, Reihe unten)?
Konsequenzen-Test	Könnte das Handeln bzw. Produkt in irgendeiner Weise Stakeholder gefährden? Könnten moralische Gefühle von Stakeholdern verletzt werden oder könnte das Handeln bzw. Produkt diskriminierende Folgen haben?
Verpflichtungs-Test	Könnte das Handeln bzw. Produkt spezielle (moralische) Verpflichtungen verletzen, die wir unseren Kunden bzw. Stakeholdern gegenüber haben (z.B. hinsichtlich der Nebenwirkungen von Medikamenten oder der Unbedenklichkeit von Spielzeug)?
Gerechtigkeits-Test	Führen Herstellung oder Gebrauch des Produktes zur Ungleichverteilung von Lasten oder werden dabei die Rechte von Stakeholdern (z.B. Lohngerechtigkeit in der Supply Chain, Recht auf intakte Umwelt, Informationsrechte) verletzt?
Common Decency-Test	Könnte unser Handeln bzw. Produkt Prinzipien allgemein anständigen Verhaltens verletzen (z.B. Treu und Glauben, Wohlwollen, Ehrlichkeit)?
Tugend-Test	Entspricht unser beabsichtigtes Handeln den elementaren Marketing-Tugenden (Respekt, Ehrlichkeit, Offenheit, Verantwortung etc.) und stimmt es mit unseren Werten überein?
Integritäts-Test	Gefährden unsere Absichten unsere Integrität, indem sie von den Prinzipien unserer Geschäftsethik „abgespalten“ sind?

Neben diesen Leitfragen zur eigenen Reflexion eignen sich Dialogforen mit betroffenen Stakeholdern und NPOs sowie die Formulierung, Implementierung und Sanktionierung eines allgemeinen Code of Marketing Ethics. Dabei führen sie als Beispiel den [Code of Ethics der American Marketing Association](#) an und verweisen auch darauf, dass dieser in praktische Prozesse überführt und sanktioniert gehört, damit Talk und Walk übereinstimmen.

Prinzipiell kann für jedes der Themen ein eigenes Projekt oder ein OE-Prozess aufgesetzt werden, wobei es hilfreich ist, vorhandene ExpertInnen zu finden und einzubinden.

Der Vorteil des Pioniers ist es auch, damit Standards zu setzen und Vorbildfunktion für die Wirtschaft zu werden.

Wir verweisen im Zusammenhang mit ethischem Marketing und Werbung auf den Werberat in Österreich, der einen **Ethik-Kodex** formuliert hat unter www.werberat.at

Hier gibt es einen Leitfaden zur freiwilligen Selbstbeschränkung.

Literatur und Ressourcen

- Arnold, Chris: [Ethical Marketing, 2009] Ethical Marketing and the new consumer. Marketing in a new ethical community, John Wiley & Sons, 2009 [bestellt]
- [Code of Ethics der American Marketing Association](#)
- Diel, Claudia [verkaufen, 2010] Ethisch handeln – Erfolgreich verkaufen. Mit Mut zu neuen Verkaufsstrategien, Hamburg: Acabus, 2010
- DIN ISO 10002:2004 „Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit. Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen“
- Ethik-Kodex für Marketing und Werbung; www.werberat.at
- Gutman, Paul: Good economy auf <http://www.good-economy.com/>
- Hippel, Eric von: Democratizing innovation, MIT [WU TB... Lead-User-Modell]
- Kernstock-Redl, Helga/Florian Schultheiss, Florian/Stühlinger, Eva: Ethisches Marketing, Springer (erscheint Frühjahr 2012)
- Kotler, Philip/Kartajaya, Hermawan/Setiwan, Iwan: [Dimension, 2010] Die neue Dimension des Marketings. Vom Kunden zum Menschen, Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag, 2010 [eigen]
- Kotler, Philip: Die neue Dimension des Marketings, Vom Kunden zum Menschen, 2010
- Maak, Thomas/Ulrich, Peter: [Unternehmensführung, 2007] Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2007 [eigen]
- Morgen, Sharon Drew: [Integrity, 1999] Selling with integrity. Reinventing Sales through collaboration, respect, and serving, New York:

- Berkley books, 1999 [eigen]
- Murphy, P.E./Laczniak, G.R.: Marketing Ethics. Cases and Readings, 2006
 - Prahalad, C.K.: [Zukunft, 2003] Die Zukunft des Wettbewerbs. Einzigartige Werte mit dem Kunden gemeinsam schaffen, Wien: Linde, 2003 [eigen]
 - Ramaswamy, Venkat: [Co-Creation, 2010] The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits, NY (u.a.): Free Press, 2010 [eigen]
 - Rupperecht, Susanne/Parlow, Georg: Ethisches Marketing. Nachhaltige Strategien für Klein- und Mikro-Unternehmen, Wien: Festland-Verlag, 2008. [eher für EPUs und Kleinstunternehmen]
 - Strauss, Bernd/Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Vollständig überarbeitete Auflage, München: Hanser, 2007 [UL]
 - Tapscott, Don – Interview in brand eins
 - Umfassender Artikel zum KundInnenbeirat auf Business-Wissen.de
 - Verschiedene Formen des KundInnendialogs
 - Willingham, Ron: [Integrity, 2003] Integrity selling for the 21st century. How to sell the way people want to buy, Currency/Doubleday, 2003

Weiterführende Ressourcen:

http://de.wikipedia.org/wiki/Solidarische_Landwirtschaft

http://www.bio-oase.at/solidarische_landwirtschaft.html

Redaktion

Angela Drosig-Plöckinger, [angela.drosig\(at\)ecogood.org](mailto:angela.drosig@ecogood.org)

Vorarbeit: Christian Rüther, Claudia Dietl

Draft: Diese Seite ist noch im Aufbau

 Die Anleitung unter [GWÖ-Wiki - Confluence](#) hilft Dir, schnell, effektiv und sauber im Wiki zu arbeiten 

D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen

Inhalt <ul style="list-style-type: none">• FAQ• Good Practices D2.1• Good Practices D2.2	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich Siehe übergeordnete Seite
---	--------------------	---

Draft: Diese Seite ist noch im Aufbau

FAQ

F: Was bedeutet die Info in der Klammer beim Indikator D2.1: "In welchen der folgenden Bereiche engagiert sich das Unternehmen? (Anzahl: x/3)"?

A: Die Angabe x/3 bedeutet, wie viele Bereiche von den dreien Auswahlmöglichkeiten zutreffend sind. Das können 1 von 3 (1/3), 2 von 3 (2/3) oder alle 3 von 3 (3/3) sein.

F: Wie unterscheidet sich "Mitarbeit bei Initiativen zur Erhöhung der ökologischen/sozialen/qualitativen Branchenstandards" zu den anderen beiden, insbes. zum 2. (aktiver Beitrag ...)?

A: Alle drei Indikatoren zielen auf die Branchenstandards ab, das heißt es geht ausschließlich um das Thema Branchenstandards. Beim ersten Punkt geht es konkret um Kooperationen mit **zivilgesellschaftlichen Institutionen**, die ganz unterschiedlich gestaltet sein können. Es geht bei diesen Kooperationen über eine "Mitarbeit" hinaus, sie sind auf Dauer oder projektspezifisch angelegt und bieten einen formalen Rahmen. Beim zweiten Punkt geht es um die gesetzlichen Standards. Stichwort Responsive Lobbying und Zusammenarbeit mit **politischen Entscheidungsträgern**. Beim dritten Punkt geht es konkret um die Zusammenarbeit mit **BranchenkollegInnen** bzw. **anderen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette**.

F: D2.2: Was ist unter Finanzmittel zu verstehen, beim Indikator "Wie hoch beläuft sich die Summe an Finanzmittel, die an Unternehmen ..."?

A: Hier geht es um Finanzmittel, die an ein Unternehmen gegeben werden, um es zu unterstützen - auf welche Weise auch immer, zB ein Darlehen oder Aufträge. Die finanzielle Summe, die über einen Auftrag weitergegeben wird, soll in diesem Indikator erfasst werden, weil jeder Auftrag als finanzielle Größe ausgedrückt werden kann.

F: Was ist der Unterschied zwischen: Unternehmen der gleichen Branche, die regional eine andere Zielgruppe ansprechen und Unternehmen der gleichen Branche in der gleichen Region, mit anderer Zielgruppe.

A: Im ersten Fall handelt es sich um eine Kooperation zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Regionen, sprich z.B. ein Unternehmensberaterin aus Berlin, die überwiegend Unternehmen in und um Berlin berät kooperiert im Rahmen eines Projektes mit einer Unternehmensberaterin aus Rom, die ihr Hauptgeschäft mit Unternehmen in Italien tätigt. Es handelt sich daher um Unternehmen, die in der gleichen Branche tätig sind (in diesem Fall Unternehmensberatung), die aber eine andere regionale Zielgruppe ansprechen.

Im zweiten Fall kooperieren z.B. zwei Unternehmensberaterinnen aus Wien miteinander, wobei die eine eine CSR-Beraterin ist und größere Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit berät und die andere auf Gründungen fokussiert, Gründungsberatungen und Beratungen zu Geschäftsmodellen durchführt und hauptsächlich mit EPU und kleinen Unternehmen arbeitet. Es handelt sich dabei um zwei Unternehmen aus der gleichen Branche (Unternehmensberatung), die in der gleichen Region (in diesem Fall Wien) tätig sind, aber andere Zielgruppen ansprechen.

Good Practices D2.1

Märkisches Landbrot nimmt zum Austausch von Wissen und Erfahrungen regelmäßig Bäcker aus anderen Bäckereien als Gastbäcker auf, ebenso tauschen sie auf Wunsch Lehrlinge mit der auf dem gleichen Betriebsgelände ansässigen Konditorei. So haben die Auszubildenden die Möglichkeit sowohl die Bio-Bäckerei als auch die Bio-Konditorei kennenzulernen. Märkisches Landbrot vertreibt auch Produkte der direkten Mitunternehmer als Handelsware. Märkisches Landbrot ist Gründungsmitglied der Brancheninitiative fair & regional Bio Berlin Brandenburg und der Fördergemeinschaft Ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg e.V. (FÖL).

Göttin des Glücks denkt nicht in Konkurrenz, sondern in Kooperation. Die herausragende Kooperation ist jene mit der langjährigen Kooperationspartnerin und direkten Mitbewerberin EZA Fairer Handel. Die Kooperation wurde 2007 dauerhaft vertraglich beschlossen und beruht auf einer klassischen Win Win Situation: GDG brachte die Modeexpertise ein und hatte keine Erfahrung mit nachhaltigen, globalen

Produktionsketten. EZA hingegen hatte keine Modeexpertise und brachte die zertifizierten Handelspartnerschaften in Indien und auf Mauritius ein. Seitdem wird GDG Mode in kongenialer und partnerschaftlicher Kooperation über diese Produktionskette hergestellt. Seit 2011 sind die beiden Unternehmen direkte Mitbewerber. Die Partnerschaft auf Kooperation, Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung aufgebaut. Sie arbeiten neben- und miteinander, aber nicht gegeneinander. Beide Seiten sehen es als Auftrag, die Nische, in der sie sich bewegen, gemeinsam zu bespielen und durch Bewusstseinsumbildung bei den KonsumentInnen größer zu machen.

Premium Cola kooperiert mit über 20 anderen Herstellern, obwohl diese zum Teil auch Cola oder Bier herstellen, teilen Infos und Mitarbeitende, legen die Logistik zusammen bis hin zu gemischten Paletten, organisieren Produktion und Logistik für zwei andere Cola- Hersteller, und haben neun anderen Getränkeherstellern kostenlos bei der Gründung geholfen, von denen es noch acht gibt. Mehr Kooperation geht kaum.

Salzburger Holzcluster erklärt u.a. Kooperationen und Zusammenarbeiten zwischen holzbe- und holzverarbeitenden Unternehmen zu initiieren und abzusichern zu eines seiner Hauptziele. Es geht darum, gemeinsames Marketing, Qualifizierung, Einkauf und Vertrieb sowie einen gezielten Kommunikationsaustausch zu fördern.

Region Steirisches Vulkaland: 33 Gemeinden in den Bezirken Südoststeiermark, Fürstenfeld, Weiz und Leibnitz bilden die Region Steirisches Vulkanland. Als einzigartige Kooperation bekennt sich die Region zur Vision, ihre Zukunftsfähigkeit menschlich-ökologisch-wirtschaftlich eigenverantwortlich zu gestalten: intelligente Schritte und Maßnahmen bereits heute zu ergreifen, um den Wert und die Würde des besonderen Lebensraums nachhaltig und verantwortungsvoll zu gestalten.

Good Practices D2.2

Weitergabe von Arbeitskräften / Kooperative Krisenbewältigung: Mondragon, die größten Genossenschaft (über 200 Unternehmen verschiedener Branchen, beschäftigt über 74.000 Menschen) - befindet sich ein Betrieb in finanziellen Schwierigkeiten, können sie mit Zustimmung der Arbeitnehmer durch Lohnneinbußen aufgefangen werden. Bei großen betriebswirtschaftlichen Problemen oder Auftragsspitzen arbeiten Arbeitnehmer kurzzeitig in anderen Genossenschaften. Übernahme von Arbeitskräften, weil das andere Unternehmen in einer Notsituation ist.

Finanzielle Mittel / Liquiditätsausgleich des Blumauer Manifests: Unternehmen stützen sich gegenseitig in der jeweiligen Nebensaison, sodass jeweils das Unternehmen, das gerade saisonbedingt schwache Umsätze erzielt von jenem Unternehmen, das saisonbedingt starke Umsätze aufweist gestützt wird und umgekehrt. (Die Waldviertler Schuhwerkstatt GEA verkauft im Winter viele Schuhe und Thoma Holz im Sommer viele Holzhäuser, in der jeweiligen Nebensaison stützen sie sich mit Liquidität.) Zinslose Darlehen in Bedarfssituationen z.B. bei Ernteaussfällen oder Investitionen

Redaktion:

Sigrid Koloo

sigrid.koloo (at) ecogood.org

D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen (ausstehend)

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
		Siehe übergeordnete Seite

Draft: Diese Seite ist noch im Aufbau

D4 Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz

Abgrenzungen/Verhältnis zu anderen Indikatoren

- Berücksichtigung höherwertiger Alternativen und Rahmenbedingungen der fairen Preisbildung (A1.1 und A1.3)
- Ethische Kundenbeziehung (D1) – Kunden-Gewinnung/ KundInnen-Service
- Qualität und Lebensdauer eines Produktes (D3)
- Sinnhaftigkeit und gesellschaftliche Wirkung (E1)
- Soziale Preisgestaltung und barrierefreier Zugang zu den Produkten/Dienstleistungen (D1)

Fallbeispiele

KUNDENMITBESTIMMUNG: **PREMIUM-COLA**

Premium Cola ist ein Produktiv-Netzwerk das eine völlig neue Form des Zusammenarbeitens kreiert hat. Seit 2002 erfolgreich unterwegs mit Getränken in Bio- und Fairtrade-Qualität, ist dort die Kundin auch mit-entscheidungsberechtigt. Jeder Kunde, ob Endverbraucher oder Gewerbe, kann Zutritt zum Online-Board, einer Intranet-Plattform, erhalten. Dort werden die anstehenden Entscheidungen kommuniziert. Jede/r kann Entscheidungen mitverfolgen, einen Beschlussvorschlag formulieren und hat ein Veto-Recht. Derzeit (Jan.2016) sind 75 Endverbraucher und 75 Gewerbe im Online-Board mitwirkend. <http://www.premium-cola.de/>

NACHVERFOLGBARKEIT: **BIOPOLAR**

Seit 2014 bietet das Berliner Unternehmen Ökofrost für seine Marke Biopolar eine Rückverfolgbarkeit und Bewertung ihrer zuliefernden Betriebe an, aufgeschlüsselt für viele ihrer 28 Produkte (Stand: Januar 2016). Woher stammen der Fisch, die Pute oder die Flammkuchen? Dabei wird nicht nur HerstellerIn oder ZuliefererIn genannt, sondern auch gleich eine hauseigene Bewertung mitgeliefert: Wie sehr achten LieferantInnen auf Umweltfreundlichkeit, Tierwohl, faire Arbeitsbedingungen und Transparenz? Mehr dazu unter: <http://biopolar.de/das-ganze-verstehen/>

Inhaltsstoffe: **Interface Inc.**

Der US-amerikanische Teppichfliesenhersteller Interface Inc. propagiert für den industriellen Sektor die Erstellung von Environmental Product Declarations (EPDs): „It's similar to the ingredient and nutrition labels on food. Instead of calories and recommended daily allowances, an EPD shows things like raw material extraction, energy use, air, soil and water emissions and water use and waste generation.“ <http://www.interface.com/US/en-US/about?cmsContent=%2Fcarpet%2FInterface-EPDs.html> Abgerufen am 13. Januar 2016.

EPDs enthalten eine Lebenszyklus-Analyse (LCI, Life Cycle Inventory Analysis), eine Wirkungsfolgenabschätzung (LCIA, Life Cycle Impact Assessment), Informationen zu anderen Indikatoren wie z.B. der Müllproduktion und werden von dritter Stelle stellenweise errechnet, überprüft und veröffentlicht.

Preistransparenz: **Fairphone**

Die niederländische Firma Fairphone B.V., gegründet 2013, produziert faire Smartphones, deren Rohstoffe u.a. aus Minen bezogen werden, die keine Bürgerkriegsparteien finanzieren. Ende 2015 werden 39 MitarbeiterInnen beschäftigt und 60.000 fairphones wurden bis dahin verkauft.

Fairphone zerlegt den Kaufpreis eines ihrer smart phones in Preisbestandteile und veröffentlicht diese auf ihrer Homepage.[3] Dabei wird der Preis des Fairphone 2 in 5 Kategorien (Steuern, Produkt, Investitionen und Arbeitsprozesse) aufgeschlüsselt und ihre kleinsten Unterposten aufgefädert. Dies macht den Preis nachvollziehbar und befähigt KundIn zu entscheiden, ob der Preis als fair empfunden wird. <https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2015/09/Fairphone2-Cost-Breakdown.pdf> (Abgerufen am 7. Januar 2016).

EXTERNALISIERUNG VON UMWELTSCHÄDEN ALS RISIKOFAKTOR

In der freien Marktwirtschaft sagen die Preise nicht die Wahrheit. Regelmäßig sind Externalisierungen enthalten. Damit sind Umweltschäden gemeint, die nicht zu Kosten für das Unternehmen führen, weil sie Teil des ‚Commons‘, der globalen Gemeingüter, sind und nicht bezahlt werden müssen. Bei fortschrittlicher Gesetzgebung oder nachhaltigen Unternehmens-Praktiken werden diese Preisbestandteile zunehmend zum Teil der betriebswirtschaftlichen Kalkulation. Das Ausmass der Externalisierung beziffert das Risiko, das die Umstellung auf ein

gesetzlich gefordertes nachhaltiges Wirtschaften für das Unternehmen hätte.

Prof. Dr. Alexander Bassen und Prof. Dr. Timo Busch von der Universität Hamburg haben in einer Studie im Auftrag von Union Investment untersucht, wie die CO₂-Intensität und die Kapitalmarktperformance von Unternehmen zusammenhängen. Angesichts der internationalen Klimaschutzbemühungen dürfte es zu einer verursachergerechten Verteilung der sogenannten externen Klimakosten kommen, die bislang

nicht vom Unternehmen, sondern von der Allgemeinheit getragen werden. Das Resultat: selbst unter der Annahme, dass 50 Prozent der Kosten über den Strompreis an die Kunden weitergegeben werden, würden bei den beiden deutschen Unternehmen RWE und E.ON die Klimakosten den Gewinn übersteigen. Würden die Automobilhersteller die klimabedingten Kosten auf den Verkaufspreis aufschlagen, so würden die Pkws zwischen 1.500 und 2.000 Euro mehr kosten.

https://institutional.union-investment.de/dms/institutional/nachhaltigkeit/Studie_Bassen_Wesentlichkeit_von_CO2-Emissionen_2016.pdf Zugriff 13.7.2016

Literatur Ressourcen

- Arnold, Chris: [Ethical Marketing, 2009] Ethical Marketing and the new consumer. Marketing in a new ethical community, John Wiley & Sons, 2009
- Gutman, Paul: Good economy auf <http://www.good-economy.com/>
- Hippel, Eric von: Democratizing innovation, MIT [WU TB... Lead-User-Modell]
- Kotler, Philip/Kartajaya, Hermawan/Setiwan, Iwan: [Dimension, 2010] Die neue Dimension des Marketings. Vom Kunden zum Menschen, Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag, 2010
- Prahalad, C.K.: [Zukunft, 2003] Die Zukunft des Wettbewerbs. Einzigartige Werte mit dem Kunden gemeinsam schaffen, Wien: Linde, 2003
- Ramaswamy, Venkat: [Co-Creation, 2010] The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits, NY (u.a.): Free Press, 2010
- Tapscott, Don – Interview in brand eins
- Umfassender Artikel zum KundInnenbeirat auf Business-Wissen.de
- Verschiedene Formen des KundInnendialogs <http://www.stakeholder-dialog.com/Kundendialog.html>

Redaktion

Gerd Hofielen

Gerd.Hofielen@ecogood.org; gh@hm-practices.org

E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen

Sinn und Zweck eines Gemeinwohlunternehmens ist es, ausschließlich Produkten und Dienstleistungen zu erzeugen bzw. anzubieten, die einen aktiven Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Das bedeutet, sie sind für ein physisch und psychisch gesundes sowie einfaches (suffizientes) Leben nötig und werden sozial verträglich und ökologisch schonend wie möglich erzeugt. Darüber hinaus bieten Gemeinwohlunternehmen Lösungen für die größten Herausforderungen der Menschheit, wie Armutsbekämpfung, hochwertige Ernährung für alle Menschen, Bildung, Gesundheit und die Lösung sozialer Missstände.

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">• Hintergrund und Ziele E1.1<ul style="list-style-type: none">• Abgrenzung zu anderen Themen• Hintergrund und Details E1.2<ul style="list-style-type: none">• Globale Probleme lösen• Probleme/Herausforderungen der westlichen Welt lösen• Negative Folgewirkungen• Bewertungshilfen/Interpretationen E1.1<ul style="list-style-type: none">• Weitere Bewertungsformen• Bewertungshilfen/Interpretationen zu E1.2• Hilfe für die Umsetzung• Konkrete Fallbeispiele und beispielgebende Umsetzungen• Literatur und Ressourcen• Redaktion		Siehe übergeordnete Seite

Draft: Diese Seite ist noch im Aufbau

 Die Anleitung unter [GWÖ-Wiki - Confluence](#) hilft Dir, schnell, effektiv und sauber im Wiki zu arbeiten 

Hintergrund und Ziele E1.1

Viele Produkte und Dienstleistungen in der westlichen Welt sind kurzlebiger Luxus und bieten meist geringfügigen Basisnutzen für Kund*innen. Die reine Konsumorientierung steht im Widerspruch zu den ökologischen Ressourcen auf unserem Planeten. Darüber hinaus gefährdet das einseitig wachsende Konsumniveau den sozialen Zusammenhalt der menschlichen Gemeinschaft.

Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse:

Der Sinn eines Produkts oder einer Dienstleistung kann darin erkannt werden, ob ein P/D zur Deckung menschlicher Grundbedürfnisse dient und in welcher Form Nutzen gestiftet wird. Max-Neef's Human-Scale-Development-Ansatz gibt Hilfestellung zur Messung von neun Grundbedürfnissen des Menschen sowie zur Klassifizierung unterschiedlicher Arten von Nutzen (Details siehe unter Bewertungshilfe).

Relation zu negativen Folgewirkungen:

Der Grad der Bedürfnisbefriedigung ist in Relation zu den negativen Folgewirkungen zu sehen, die durch Produktion, Transport, Konsumverhalten bis zur Entsorgung bzw. Endlagerung entstehen. (Vgl. dazu D3 Ökologische Auswirkungen durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen). Hier ist andererseits die **Sozial- und Kulturverträglichkeit** zu beachten, wie beispielsweise Einsatzbereich, Gesundheitswirkung, Suchtgefahr oder nutzungs Fremde Statusfunktion. Andererseits die **Naturverträglichkeit**, d.h. die ökologischen Auswirkungen wie Klimawandel, Nutzung knapper Ressourcen, Schädigung der Gesundheit, ökologischer Fußabdruck etc. Viele Produkte und Dienstleistungen entfalten erst durch die gegenwärtige Nutzungsintensität ihre destruktive Kraft (z.B. fossile Energieträger, tierische Nahrungsmittel).

Berechnung:
$$\frac{\% \text{ positive Wirkung eines Produkts/einer Dienstleistung}}{\% \text{ negative Folgewirkungen}}$$

Angesprochene Zielgruppe:

Ob Grundbedürfnisse erfüllt werden und welche negativen Folgewirkungen daraus entstehen, ist nur eine Seite der Medaille. Darüber hinaus ist bei der Erfüllung der Grundbedürfnisse auch die angesprochene Kundengruppe von Bedeutung. Unternehmen, die die Erfüllung von Grundbedürfnissen für die unterste, benachteiligte Schicht der Bevölkerung anbieten, sind hinsichtlich der gesellschaftlichen Wirkung höher zu bewerten als solche mit Kunden an der Spitze der Bevölkerungspyramide.

Indirekte Bedürfnisbefriedigung und Auswirkungen im B2B-Bereich:

Eine an sich sinnvolle Dienstleistung kann sowohl eine/n am Gemeinwohl orientierten als auch für eine/n das Gemeinwohl verletzende/n Kunden/in erbracht werden. Hier sind direkte und indirekte Wirkung zu unterscheiden. Einerseits befriedigen Anbieter direkt ein Bedürfnis der AbnehmerInnen, andererseits tragen diese indirekt zur Leistung des Unternehmens und damit indirekt zur Wirkung seiner Produkte/Dienstleistungen bei.

Abgrenzung zu anderen Themen

Die Sinnhaftigkeit der Produkte und Dienstleistungen bezieht sich auf die gesamthafte Wirkung der unternehmerischen Tätigkeit (Geschäftsmodell), auf die Menschheit/Gesellschaft bzw. Weiterentwicklung der Menschen zu mehr Mitgefühl bzw. menschlichen Werten und überschneidet sich mit den Themen in der Brühungsgruppe/Kund*innen/Markt (D1, D3) sowie der Berühungsgruppe der Lieferant*innen (A1-A4) oder Eigentümer*innen (B4) im Fall einer breiten Eigentümer*innen-Gruppe. Die Sinnhaftigkeit kann speziell bewertet werden durch

- Sozial- und Kulturverträglichkeit
- Naturverträglichkeit, Suffizienz

Im Vergleich zu Alternativen mit ähnlichem Endnutzen. Beispielsweise ist ein Auto nicht nur im Vergleich zu anderen Autos zu sehen, sondern mit sämtlichen Alternativen hinsichtlich Mobilität (Zug, Bus, Bahn, Fahrrad, Carsharing etc.). Betrachtet wird hierbei der gesamte Lebenszyklus/die gesamte Wertschöpfungskette „vom Rohstoff bis zur Entsorgung bzw. Wiederverwertung“ sowie die soziale und kulturelle Wirkung des Produkts.

Deutlich muss E1 von D1 getrennt werden. Häufig sagen die PionierInnen: „Aber mein Produkt bringt den Kunden doch folgende Vorteile ...!“ Das beschreibt den Kundennutzen, der in D1 bewertet werden kann. Bei E1 geht es um den gesellschaftlichen Mehrwert.

Hintergrund und Details E1.2

Gemeinwohlunternehmen bewirken zusätzlich zum Kundennutzen mit ihrem Angebot und ihren Aktivitäten einen sozio-kulturellen Wandel zur Lösung der größten Herausforderungen der Menschheit, wie Armutsbekämpfung, hochwertige Ernährung für alle, Bildung, Gendgerechtigkeit, Gesundheit und Lösung sozialer oder ökologischer Missstände. Hier geht es vor allem um die Wirkung in der Berühungsgruppe, die über die eigenen Kund*innen hinausgeht.

Es ist zu bewerten, ob soziale Anliegen unterstützt oder **aktuelle soziale Herausforderungen gelöst** werden, wie z.B. gesunde Ernährung von Kindern, Lösung von Flüchtlingsproblemen, Integration von Arbeitslosen, Bildung für Benachteiligte, soziale Gerechtigkeit, Datenschutz. Die höchste Stufe der gesellschaftlichen Wirkung ist erreicht, wenn das Angebot des Unternehmens zu einem hohen Anteil den sozio-kulturellen Wandel unterstützt und vorantreibt. Dies gelingt durch wirksame Problemlösungen für die unteren, benachteiligten sozialen Schichten.[1]

Persönliches Wachstum/Entwicklung der Menschen: Vermehrung an Bildung, Wissen und Berufschancen für möglichst viele Menschen ist für ein friedliches Miteinander auf unserem Planeten unter der Bedingung stark wachsender Weltbevölkerung und knapp werdender Ressourcen eine Grundvoraussetzung. Gemessen wird, welche Breitenwirkung das P/D für die Entwicklung der Menschen hat und ob sich das P/D an bislang benachteiligte Menschen richtet, z.B. P/D zur Integration von Langzeitarbeitslosen etc.

Entwicklung der Gemeinschaft: Produkte oder Dienstleistungen, die das Zusammenleben bzw. die Zusammenarbeit der Menschen positiv beeinflussen, z.B. Architektur, die Sozialkontakte fördert; Führungssysteme, die besseres Zusammenarbeiten von Abteilungen innerhalb von Unternehmen ermöglichen etc.

Regenerieren des Ökosystems und Natur/Ressourcen schonen: P/D, die ressourceneffizienter produziert oder genutzt werden als vergleichbare Produkte, z.B. Nullenergie-Haus, giftfreie Druckprodukte etc.

Gesellschaftliche Herausforderungen und UN-Entwicklungsziele



Globale Probleme lösen

Um sich zu einem Gemeinwohl-Unternehmen zu entwickeln, ist es zweckmäßig, die 17 Nachhaltigkeits-Entwicklungsziele der UN der Vereinten Nationen aufzugreifen und für die größten Herausforderungen unseres Planeten Lösungen anzubieten.

1. Bekämpfung von extremer Armut
2. Bekämpfung von Hunger
3. Gesundheit und Wohlbefinden für alle
4. Primärschulbildung und hochwertige Bildung für alle
5. Gleichstellung der Geschlechter, Stärkung der Rolle der Frau
6. Sauberes Wasser und Sanitäranlagen
7. Leistbare und saubere Energie
8. Vollbeschäftigung und Wirtschaftswachstum
9. Innovation und Infrastruktur
10. Reduktion von Ungleichheit
11. Nachhaltige Städte und Gemeinden
12. Verantwortlicher Konsum und Produktion
13. Klimaschutz
14. Diversität des Lebens im Wasser
15. Diversität des Lebens am Land
16. Friede, Gerechtigkeit und starke Institutionen
17. Aufbau einer globalen Partnerschaft und Entwicklung

Probleme/Herausforderungen der westlichen Welt lösen

Innerhalb europäischer/westlicher Gesellschaften gibt es auch eine Reihe von gesellschaftlichen Problemen, die entweder von den staatlichen Einrichtungen gelöst werden oder von NGOs bzw. Social-Business-Unternehmen angegangen werden können. Hier wird versucht, eine nicht vollständige Auflistung wesentlicher gesellschaftlicher Probleme anzuführen, um eine gute Grundlage für die Bewertung von E1 zu erhalten:

- Ressourcenschonende Ernährung (Bio-Landwirtschaft, keine Gen-Technik)
- Preiswerter und ökologischer Wohnraum, ressourcenschonende Wärme/ Energieeffizienz
- Preiswertes und qualitätsvolles Gesundheitswesen (über die westliche Medizin hinaus)
- Umfassende Aus- und Weiterbildung (über das klassische Schulwesen hinaus)

- Armutsbekämpfung und Grundeinkommen
- Migration, Zuwanderung und Nationalismus
- Abfallvermeidung / Recycling / Upcycling
- Ersatz konventioneller Produkte durch nachwachsende Rohstoffe
- Ressourcenschonende Mobilität (weg vom PKW hin zu alternativen Möglichkeiten)
- Demografischer Wandel: Arbeits- und Wohnsituation für ältere Menschen
- Landflucht: Abwanderung aus ländlichen Gebieten
- Regionale Stärkung – als Gegengewicht zur Globalisierung

Negative Folgewirkungen

Die negativen Folgewirkungen sind ein möglicher erster Filter für die Bewertung der gesellschaftlichen Produktwirkung.

Folgende mögliche und tatsächliche negativen Auswirkungen des Leistungsangebotes sind zu bewerten:

- Produktion/Ressourcenverbrauch
- Transport/Ressourcenverbrauch
- Übermäßiges Konsumverhalten
- Benachteiligung niedriger sozialer Schichten
- Gesundheitliche Risiken/Schädigungen
- Schädigung Ökosystem
- Hohe Nutzungsintensität - entspricht nicht suffizientem Lebensstil
- Übermäßiger Energieverbrauch
- Hemmender Nutzen, wie Suchtgefahr, Abhängigkeit etc.
- Pseudo-Nutzen, keine Problemlösung, sondern Symptombekämpfung

Bewertungshilfen/Interpretationen E1.1

Bei der Bewertung sind die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens danach einzustufen, ob diese Grundbedürfnisse für das einfache und gute Leben erfüllen oder entbehrlicher Luxus sind.

Folgende neun Bedürfnisse laut M. Max-Neef und M. Rosenberg sind als **menschliche Grundbedürfnisse** zu verstehen:

1. Lebenserhaltung/Gesundheit/Wohlbefinden
2. Schutz/Sicherheit
3. Zuneigung/Liebe
4. Verstehen/Einfühlung
5. Teilnehmen/Geborgenheit
6. Muße/Erholung
7. Kreatives Schaffen
8. Identität/Sinn
9. Freiheit/Autonomie

Darüber hinaus ist die **Art der Nutzenstiftung** für Kund*innen zu bewerten (lt. Max-Neef).

Produkte/Dienstleistungen mit Mehrfachnutzen sind höher zu bewerten, gefolgt von Einfachnutzen, hemmenden Nutzen, Pseudonutzen. Negativnutzen siehe Negativaspekt unten.

a) *Mehrfacher Nutzen*: Das Produkt bzw. die Dienstleistung erfüllt mehrfachen positiven Nutzen, z. B. das Stillen eines Babys erfüllt das Grundbedürfnis nach Nahrung und auch das Bedürfnis nach Zuwendung.

b) *Einfacher Nutzen*: Das Produkt bzw. die Dienstleistung erfüllt nur einfachen Nutzen, z. B. eine Sportveranstaltung erfüllt NUR den Nutzen einer Freizeitgestaltung.

c) *Hemmender Nutzen*, z. B. TV-Sendungen erfüllen das Bedürfnis nach Freizeitgestaltung, können aber die Kreativität und das eigenständige Schaffen hemmen.

d) *Pseudo-Nutzen*, z. B. Mechanistische Medizin: „Für jede Krankheit eine Tablette“ löst das Problem häufig nicht vom Grunde, sondern bekämpft teilweise nur die Symptome und kann schlimmstenfalls zur Symptomverschiebung führen.

e) *Negativnutzen* von Produkten und Dienstleistungen, die sogar die Erfüllung von Grundbedürfnissen behindern, wie z. B. Atomkraftwerke, Waffen, Spielautomaten oder Gewaltvideos.

Weitere Bewertungsformen

Ergänzend dazu können die folgenden drei Kategorien unterschieden werden:

Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3
Suffizienz	Wohlstand	Luxus
Einfaches Leben	Gutes Leben	Überfluss
Grundbedürfnisse	Wahlbedürfnisse	Statussymbole

Folgende Bewertungsfragen können helfen, die eigenen Produkte in die drei Kategorien einzuteilen:

- Handelt es sich um Produkte/Dienstleistungen für ein suffizientes oder „einfaches“ Leben? Sind sie lebensnotwendig oder gehören sie zur Lebensgrundlage? (siehe neun Grundbedürfnisse)
- Sichern die Produkte/Dienstleistungen ein „gutes Leben“, d.h. sie sind nicht in der Form lebensnotwendig, aber vereinfachen, erleichtern oder bereichern das „einfache“ Leben? (Wahlbedürfnisse)
- Handelt es sich um Luxusprodukte, die meistens „nur“ dem eigenen Status dienen und durch preiswertere, weniger ressourcenschädliche Produkte des einfachen oder guten Lebens ersetzt werden können?

Zur besseren Unterscheidung wurden für alle drei Kategorien konkrete Beispiele gefunden. Diese Aufzählung ist ein „erster Aufschlag“:

Suffiziente Produkte/Dienstleistungen sind:

- Einfache, selbstgekochte, frische, vorwiegend vegetarische Ernährung
- Wohnung inklusive Wasser/Wärme/Strom (ein Wohn-/Schlafzimmer von ca. 20qm pro Person)
- Einfache Kleidung in ausreichender Menge
- (Aus)Bildung: Schulbildung bis zur Matura, eine Berufsausbildung
- Telekommunikation/Internet und Computer
- Ärztliche Grundversorgung und Krankenversicherung
- Mobilität und Teilnahme am sozialen Leben
- Freie und unabhängige Presse/Medien

Alle diese Produkte/Dienstleistungen können in einer Variante des „guten Lebens“ oder des „Luxus-Lebens“ bezogen werden. Die Grenzen sind nicht immer leicht zu ziehen. Bei Wohnraum kann beispielsweise unterschieden werden zwischen einer Sozialwohnung mit weniger Zimmern als Personen, einer repräsentativen Wohnung in einer beliebten Wohngegend mit mehr als 20qm pro Person („gutes Leben“) bis hin zu der Vorort-Villa und dem Zweitwohnsitz auf dem Lande („Luxus-Leben“). Vor allem die Grenze zwischen gutem Leben und Luxus ist nicht immer klar zu definieren.

Luxusprodukte sind auf jeden Fall Produkte/Dienstleistungen, die entweder mehr als das Dreifache der suffizienten Variante kosten oder der Ressourcen verbrauchen.

Bewertungsübersicht:

Zur Bewertung der wichtigsten Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens kann folgende Struktur helfen:

Top 5 angebotene Produkte/ Dienstleistungen (in % des Umsatzes)	Welche Grundbedürfnisse erfüllt das P/D? Wie deckt das P/D einen Grundbedarf (suffizient) und ist lebensnotwendig? Dient es dem einfachen Leben, einem guten Leben, oder ist es Luxus?	Positive Wirkung auf Mensch/ Gemeinschaft/Erde	Negative mögliche/ tatsächliche Folgewirkung des P/D

Bewertungshilfen/Interpretationen zu E1.2

Die gesellschaftliche Wirkung geht über die reine Kund*innensphäre hinaus. Betrachtet wird hier, welcher Teil der Menschheit erreicht wird, der nicht direkt dem Unternehmen angehört wie Nachbarn, Menschen in der Region, Gemeinde, nationale und internationale Nicht-Regierungs-Organisationen, Bürgerinitiativen, etc.

Zur Bewertung der Wirkung ist wichtig, dass Themen und Kommunikationsinhalte über die reine Produktinformation hinausgehen, z. B. Zusatzinformationen auf der Packung, Biosupermarkt bietet Workshops zum Thema Tiefenökologie, Biobauer macht Führungen am Feld zur Wissensvermittlung über ökologische Zusammenhänge.

Hilfe für die Umsetzung

Aufbau eines Social Business Unternehmens

Der Begriff „Social Business Enterprise (SBE)“ wurde von Muhammad Yunus geprägt für ein Unternehmen, das Geld verdient und dabei die Gesellschaft verändert, in der es tätig ist. Es handelt sich dabei weder um eine NGO noch um eine gemeinnützige Stiftung. Ein SBE wird zwar von Anfang an mit einem sozialen Gedanken im Hinterkopf aufgebaut (soziale Mission), doch es ist auch möglich, etablierte Unternehmen in SBEs umzuwandeln. Maßgeblich bei der Bezeichnung eines Unternehmens als SBE ist, ob die soziale Mission ein primäres geschäftliches Ziel ist und sich klar in seinen Entscheidungen niederschlägt.

Ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen kann sich durch entsprechende Unternehmens-Mission zu einem Social Business Unternehmen weiterentwickeln.

Konkrete Fallbeispiele und beispielgebende Umsetzungen

R.U.S.Z. - Reparatur- und Servicezentrum

In Wien gegründetes Sozialunternehmen mit dem Zweck, Langzeitarbeitslose in den Arbeitsprozess zu reintegrieren. Die unternehmerische Tätigkeit, Reparatur von Elektrogeräten, dient lediglich dazu, den sozialen Zweck zu erfüllen, und bietet zusätzliche positive ökologische Effekte, da Elektrogeräte länger genutzt werden können und weniger Neugeräte gekauft werden müssen.

Göttin des Glücks - Modedesign

Mode wird gefertigt aus 100% afrikanischer Baumwolle zu 100% unter sozial fairen Arbeitsbedingungen und guten Löhnen in Mauritius. Ziel ist die Schaffung von adäquat bezahlten Arbeitsplätzen unter Einhaltung der Sozialstandards in einem Entwicklungsland, Verwendung reiner, giftfreier Naturmaterialien, Bezahlung fairer Preise entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit Modedesign, das in der anspruchsvollen westlichen Welt gefragt ist.

Märkisches Landbrot

Biobäckerei als Ökobetrieb in Berlin gegründet mit umfassenden Gemeinwohl-Maßnahmen

Literatur und Ressourcen

Max-Neef, Manfred A.: Human Scale Development: Conception, application and further reflections: http://www.max-neef.cl/download/Max-neef_Human_Scale_development.pdf

Bornstein, David: Die Welt verändern. Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen, Klett Cotta, 2005

Feige, Achim: Good Business. Das Denken der Gewinner von morgen, Murmann, 2010

Spiegel, Peter: Eine bessere Welt unternehmen. Wirtschaften im Dienst der Menschheit, Herder, 2011

Yunus, Muhammad: Die Armut besiegen. Hanser, 2008

Yunus, Muhammad: Social Business. Von der Vision zur Tat, Hanser, 2010

Kotler, Philip u.a.: Vom Kunden zum Menschen, Die neue Dimension des Marketings, Campus, 2010

Senge, Peter M: Die Fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der Lernenden Organisation, Schaeffer-Poeschl, 2011

Randers, Jorgen: 2052 – der neue Bericht an den Club of Rome, Oekom, 2012

[Wellbeing-Index für England und Deutschland](#)

Redaktion

Angela Drosig-Plöckinger, [angela.drosig\(at\)ecogood.org](mailto:angela.drosig(at)ecogood.org)

Vorarbeit: Christian Loy, Christian Rütter

E2 Beitrag zum Gemeinwesen

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">• Definitionen und Hintergründe<ul style="list-style-type: none">• Gemeinwesen – wie wir es verstehen• Ziele des Themas• Hintergrund• Abgrenzung• Perspektiven• Bewertungshilfen<ul style="list-style-type: none">• Besonderheiten bei der Bewertung• FAQ• Hilfen für die Umsetzung• Good Practices• Verweise• Redaktion		Siehe übergeordnete Seite

Draft: Diese Seite ist noch im Aufbau

Definitionen und Hintergründe

Gemeinwesen – wie wir es verstehen

Vereinfacht betrachtet versteht man unter Gemeinwesen alle Organisationsformen des menschlichen Zusammenlebens in allgemeiner, öffentlicher **Gemeinschaft**, die über den **Familienverband** hinausgehen. In der Gegenwart ist der **Staat** die primär wahrgenommene Form des Gemeinwesens. Aber auch die **Kommunen** als seine elementaren Teilsysteme können als Gemeinwesen aufgefasst werden. Ein Gemeinwesen bildet den Raum für **politisches Handeln**.^[1]^[2]

Im Detail betrachtet wird darunter oftmals ein territorial abgegrenztes Gebiet (Stadtteil, Dorf, Region) verstanden oder ein homogenes Gesamtganzen, das gemeinsame Interessen vertritt und aktive Mitgliedschaften voraussetzt (funktionales Gemeinwesen). Der Begriff bezieht sich aber auf unterschiedlichste Dimensionen sozialen Lebens: auf die persönlichen Bezugspersonen und ihre sozialen Netze, auf örtliche Gegebenheiten wie Infrastruktur und Einbettung in die Region, auf Bebauungsstrukturen und deren Besitzverhältnisse usw.

Das Gemeinwesen ist gleichzeitig „Wesen des Menschen als 'Ensemble der gesellschaftlichen Verhältnisse' als die Vielzahl gemeinsamer Lebensbedürfnisse wie auch die Manifestation solcher Bedürfnisse in der 'gegenständlichen Praxis' in Erscheinungsformen wie Stadtteil, Verein, Institution.“^[3]

Innerhalb des Gemeinwesens entsteht ein „Sozialraum“ kollektiver Prozesse, in dem sich Individuen (aber auch Organisationen) entsprechend ihrer jeweiligen Möglichkeiten ihre jeweilige „Lebenswelt“ gestalten können. Jeglicher Beitrag zum Gemeinwesen ist daher sowohl Gestaltung individueller Lebensbedingungen als auch Formung sozialer Prozesse.

Ziele des Themas

Jedes Unternehmen soll seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und im Rahmen seiner Möglichkeiten einen angemessenen Beitrag leisten, um die Fähigkeiten der Gesellschaft (*des jeweiligen Gemeinwesens*) insgesamt und die Chancen bzw. Entwicklungsmöglichkeiten der Individuen innerhalb der Gemeinschaft zu steigern. Dies kann z.B. durch die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts, durch die Entwicklung gesellschaftlicher Strukturen, durch Maßnahmen zur Steigerung der Chancen Benachteiligter bzw. zum Ausgleich gesellschaftlicher Defizite oder durch Schaffung von Gemeingütern erfolgen.

Jeder Mensch und jede Organisation profitiert vom Gemeinwesen, z.B. durch Leistungen kommunaler Einrichtungen und die vorhandene Infrastruktur. Zur Finanzierung dieser Leistungen werden Steuern und Sozialabgaben eingehoben. Darüber hinaus leisten sehr viele Personen oder Organisationen freiwillige Beiträge, entweder in Form von finanziellen Spenden, Sachmitteln oder durch Arbeitsleistung.

Dieser Beitrag ist umso höher einzuschätzen, je mehr von den individuell vorhandenen Produktivfaktoren^[4] nicht zur privaten Wertschöpfung, sondern zur Stärkung des Gemeinwesens eingesetzt werden. Neben den von den Unternehmen erbrachten Leistungen soll in verstärktem Ausmaß auch die Wirkung dieser Maßnahmen (der „gesellschaftliche Footprint“) bewertet werden.

Ziel ist es, durch den Einsatz dieser Produktivfaktoren möglichst umfassend spürbare Wirkungen zu erreichen. Während *Leistung* eine Anstrengung bezeichnet, die unabhängig vom erzielten Erfolg bereits bemerkenswert erscheint, zielt der Begriff der *Wirkung* auf real spürbare Veränderungen, die durch diese Anstrengungen erreicht werden. Allerdings sind Leistungen wesentlich einfacher zu quantifizieren und damit zu bewerten als Wirkungen, daher fließt beides in die Bewertung ein.

Hintergrund

In der wirtschaftsethischen Debatte hat sich der Begriff „Unternehmensbürgerschaft“ etabliert, der das aktive Engagement des Unternehmens als Bürger für das Gemeinwesen beschreibt. Ähnlich wie ein normaler Bürger sich ehrenamtlich engagieren kann, kann auch eine Organisation einen (nicht profitorientierten) Beitrag zum Gemeinwesen leisten.

Eng mit dem Begriff des Gemeinwesens verbunden erscheint der Begriff des „Sozialkapitals“, der unmittelbar nach der Jahrtausendwende von Weltbank und OECD näher untersucht wurde. Hintergrund war die Erkenntnis, dass das Wohlergehen und der wirtschaftliche Erfolg von Nationen nicht nur von klassischen wirtschaftlichen Kenngrößen abhängig erscheint, sondern auch auf der individuellen Ausbildung einer breiteren Gruppe der Bevölkerung („Humankapital“) sowie dem gesellschaftlichen Zusammenhalt der Gemeinschaft („Sozialkapital“) beruht. Den verfügbaren Erkenntnissen zufolge können Human- und Sozialkapital einen entscheidenden Beitrag zu einer ganzen Reihe positiver Ergebnisse leisten, die von höheren Einkommen über stärkeren sozialen Zusammenhalt bis hin zu größerer Lebenszufriedenheit reichen.[5]

Unter Sozialkapital versteht die Weltbank alle Institutionen, Beziehungen und Normen, die die Qualität und Quantität der sozialen Interaktion ausmachen. Diese Beziehungen und Netzwerke erlauben den Handelnden, auf größere Ressourcen zurückzugreifen und gemeinsame Ziele leichter zu erreichen. Soziales Kapital ist der soziale Zusammenhalt einer Gemeinschaft, welcher sich entscheidend auf eine nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung auswirkt.[6] Jegliche (staatliche oder private) Investition in diese „Kapitalien“ lässt sich daher als Beitrag zum persönlichen Wohlbefinden und zum wirtschaftlichen Überleben der Mitglieder einer Gemeinschaft verstehen.

Als Bestandteil des Gemeinwesens müssen wohl aber auch die Gemeingüter verstanden werden, die allen Mitgliedern einer Gemeinschaft zur freien Nutzung zur Verfügung stehen (frei von privaten Nutzungs- oder Besitzrechten). Eine spezielle Form stellen öffentliche Güter dar, bei denen keine Rivalität der Nutzung besteht, d.h. die von mehreren Mitgliedern gleichzeitig ohne gegenseitige Behinderung verwendet werden können. Darunter fällt auch die sogenannte „Wissensallmende“, die das gesamte frei verfügbare Wissen einer Gesellschaft umfasst. Dazu kann man auch gemeinsam und frei nutzbare Ressourcen zählen, die unter einer kollektiven Nutzungsvereinbarung („Commons“) zugänglich sind, wie z.B. Open Software.

Beiträge mit Nutzen für die Gemeinschaft können in unterschiedlichen Formen erfolgen. Judith Polerauer unterscheidet z.B. bei der Betrachtung des Corporate-Citizenship-Engagements eines Unternehmens folgende Bereiche:[7]

Engagementformen

- Instrumente: Spenden, Freistellungen, weitere Instrumente
- Kooperationen
- Merkmale: Kontinuität und Institutionalisierung

Unternehmensinterne Umsetzung

- Organisatorische Verankerung und Verantwortlichkeit
- Planung und Umsetzung
- Geldwerte Aufwandsquote

Gegenstandsbereich

- Engagementbereiche
- Auswahlprozesse
- Einflussfaktoren

Neben den tatsächlichen Leistungen (Engagementformen) werden also auch die Verankerung in der Organisation und der Prozess der Auswahl der Engagementbereiche betrachtet, um zu einer umfassenden Bewertung zu kommen.

Leistungen sind z.B.

- finanzielle Mittel

Geldspenden, z.B. an Organisationen, in denen MitarbeiterInnen sich engagieren

Freistellungen von MitarbeiterInnen in der Arbeitszeit

Sponsoring (allerdings nur unter bestimmten Bedingungen, siehe unten)

Zinslose oder zinsgünstige Kredite

Förderpreise

Beteiligung an Bürgerstiftungen, Förderfonds, Spendenparlamenten, NPOs

- Bereitstellung sonstiger materieller Ressourcen

Kostenlose oder -günstige Dienstleistungen, Produkte und Logistik

Kostenlose oder -günstige Bereitstellung von Produkten und Sachmitteln

Nutzung von Räumen, Gelände und Büroeinrichtungen

- Bereitstellung immaterieller Ressourcen

Zeit, Know-how, Wissen

Unterstützung des Engagements von MitarbeiterInnen in deren Freizeit

Engagement- Einsätze von Teams oder der gesamten Belegschaft

Entsenden von Führungskräften in Vorstände gemeinnütziger und Förder-Vereine etc.

Beratung/Schulung/ Qualifizierung sozialer Organisationen z.B. im Bereich PR, IT, Controlling, strategische Planung, Finanzierung

Zurverfügungstellung von Kontakten und Netzwerk, z.B. Lieferanten, Kunden, Service Clubs, Experten

Lobbyarbeit für Gemeinwesen-Organisationen bzw. Anliegen im Gemeinwesen

Fundraising für die Organisation

Leistungen werden über den Umfang des Geldwerts aller Maßnahmen (% vom Jahresumsatz bzw. Anteil am eigenen immateriellen Vermögen) bewertet.

Der klassische Beitrag zum Gemeinwesen besteht üblicherweise in der Bezahlung von Steuern.[8] Nachdem die Steuerleistung im Normalfall den gesetzlichen Grundlagen entsprechend erfolgen sollte, wird diese Leistung hier nicht betrachtet. Der Beitrag zum Gemeinwesen ist allerdings auch KEIN Sponsoring, das primär aus Marketing- oder PR-Gründen betrieben wird (z.B. für Profi-Sport oder Großveranstaltungen), wobei die Trennlinie nicht immer leicht zu ziehen ist. Dies wird vor allem bei der Betrachtung der beabsichtigten und tatsächlich erzielten Wirkungen deutlich.

Wirkungen (für die Gemeinschaft) sind z.B.

- die Verbesserung individuellen Wohlbefindens, der Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit (siehe z.B. UN Human Development Goals)
- die Reduktion sozialer Kosten, die z.B. als Folge wirtschaftlicher Tätigkeit entstehen (z.B. Kosten durch Rehabilitationsmaßnahmen, Beseitigung ökologischer Schäden)
- die Steigerung der Leistungsfähigkeit gesellschaftlicher Einrichtungen oder die bessere Verfügbarkeit kollektiver Güter wie Raum, Kapital oder Wissen für die Allgemeinheit

Zusätzlich werden dabei das Wirkungsspektrum der Maßnahmen (Einzeleffekt oder Breitenwirkung, strukturelle Änderung oder Symptomwirkung) und die zeitliche Wirkung (kurzfristig und/oder nachhaltig) bewertet. Spezifische Maßnahmen in gesellschaftlich wenig beachteten Problembereichen sind höher zu bewerten als unspezifische Spendentätigkeit.

Neben den Wirkungen für die Allgemeinheit entstehen aber üblicherweise auch positive Wirkungen für das Unternehmen selbst. Dresewski beschreibt folgenden Nutzen von Corporate Citizenship für das Unternehmen und meint bei allen Punkten eine jeweilige positive Steigerung oder Entwicklung: [9]

Personalentwicklung

- Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung
- Werbung von MitarbeiterInnen
- Qualifikationen
 - Sozial- und Führungskompetenz
 - Kommunikation und Teamfähigkeit
 - Zielorientierung, Eigenaktivität, Kreativität
- Work-Life-Balance

Marketing und Vertrieb

- Produktinnovationen
- Zugang zu neuen Märkten
- Kundenbindung
- Zugang zu wichtigen und neuen Kunden
- Verkaufsförderung mit sozialem Engagement

Unternehmenskommunikation

- Bekanntheitsgrad
- Reputation
- Differenzierung im Markt

- Markenaufbau

Standort- und Regionalentwicklung

- Intaktes Umfeld
- Lebensbedingungen von MitarbeiterInnen
- Weiche Standortfaktoren
- Kontakte zum direkten Umfeld

Im optimalen Fall entsteht ein ausgewogenes Verhältnis von Wirkungen für die Gemeinschaft und Wirkungen für die Organisation. Steht bei einem Unternehmen jedoch der Eigennutzen deutlich im Vordergrund, werden bei der Bewertung Abstriche zu machen sein. Ebenso kritisch wäre zu beurteilen, wenn durch den Erhalt von Spenden eine Abhängigkeit des Empfängers von einem einzelnen Geldgeber entstehen würde.

Die Orientierung der Bewertung der Leistungen am Geldwert der Maßnahmen beruht auf mehreren Quellen (zitiert nach Judith Polterauer^[10]):

Einmal hat Bernhard Seitz 2002 die beschäftigungsstärksten Unternehmen untersucht und eine Aufwandsquote von 0,4 Promille vom Umsatz errechnet.

Frank Maaß und Reinhard Clemens konstatieren, „dass kleine und mittlere Unternehmen (bis 99 Beschäftigte) sich gemessen am Umsatz deutlich stärker engagieren als größere und große Unternehmen (mehr als 100 bzw. 500 Beschäftigte)“.

Das wird in einer Forsa-Studie^[11] bestätigt, die eine detailliertere Auflistung macht:

Umsatz der Unternehmen	Anteil des finanziellen/geldwerten Aufwands am Jahresumsatz im Durchschnitt
Unter 250.000 Euro	3,1%
250.000 – 500.000 Euro	1,9%
500.000 – 1 Mio. Euro	0,9%
1 Mio. bis 5 Mio. Euro	0,5%
5 Mio. bis 50 Mio. Euro	0,4%
50 Mio. Euro und mehr	0,1%

Andere Zahlen liefert Dresewski. Demnach investieren Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ca. 0,05% des Umsatzes für ihr soziales Engagement und kleine und mittelständische Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern ca. 0,2% für ihr bürgerschaftliches Engagement.^[12]

Wichtig erscheint auch die Unterscheidung, ob es sich um ein Unternehmen aus dem amerikanischen oder europäischen Raum handelt. Bei den amerikanischen Organisationen gibt es eine ausgeprägtere Kultur des Gebens, weil auch der Staat deutlich weniger Aufgaben wahrnimmt. Allerdings handelt es sich hierbei um eine sehr allgemeine Vermutung, die (noch) nicht in konkreten Zahlen belegt werden kann.

Die aktuelle Festlegung der konkreten Zahlen für die geldwerten Leistungen orientiert sich an der Forsa-Studie. Im Laufe der ersten Bilanzjahre sollen die Rückmeldungen der Pioniere in diese Kategorie einbezogen werden.

Noch schwieriger erscheint die Bewertung der Wirkungen der Maßnahmen. Eine erste Orientierung liefert die Weltbank mit ihren Bewertungsansätzen zum Sozialkapital. Hier wurden in Bezug auf sechs Erhebungskategorien konkrete Fragen formuliert, die einen Gradmesser für gesellschaftliches Engagement von Individuen darstellen.^[13] Je höher das Sozialkapital einer Gesellschaft ist, desto stärker sollte auch das soziale Engagement ausgeprägt sein:

- Gruppen und Netzwerke: Mitwirkung von Individuen in verschiedenen Typen sozialer Organisationen und informeller Netzwerke. Berücksichtigt wird dabei das Ausmaß der jeweilig eigenen Beiträge in Relation zu den erhaltenen Vergünstigungen, aber auch die Vielfalt des Engagements sowie die Veränderung des Engagements über die Zeit
- Vertrauen und Solidarität: beinhaltet Vertrauen gegenüber Nachbarn, wichtigen öffentlichen Dienstleistern und Fremden sowie die Entwicklung dieser Wahrnehmung über die Zeit
- Gemeinschaftliche Tätigkeiten und Kooperation: Mitarbeit bei Gemeinschaftsprojekten und gemeinschaftlicher Krisenbewältigung. Betrachtet wird auch die gesellschaftliche Reaktion auf die Verweigerung der Kooperation
- Information und Kommunikation: Art und Weise, wie auch ärmere Haushalte Zugang zu Information erhalten, z.B. über Märkte und öffentliche Services. Ausmaß des Zugangs zu Kommunikationsmitteln und -infrastruktur
- Soziale Kohäsion und Nichtausgrenzung: Beinhaltet eine Betrachtung von gesellschaftlichen Differenzen, deren Charakter und die Art und Weise wie damit umgegangen wird
- Befähigung von Individuen zur politischen Aktivität: Möglichkeiten der Kontrolle von Institutionen und Prozessen, die direkte Auswirkungen auf das eigene, individuelle Wohlbefinden haben

Der Subindikator „Intensität“ bewertet

- die Ausgewogenheit zwischen den faktischen Möglichkeiten des Unternehmens (die im Normalfall mit der Unternehmensgröße steigen) und den tatsächlich erbrachten Leistungen

- die „Stimmigkeit“ der angestrebten Wirkungen mit der Gesamtstrategie und den wirtschaftlichen Aktivitäten des Unternehmens (z.B. regional spezifische Maßnahmen an allen Unternehmensstandorten)
- die Übernahme konkreter Verantwortung und die Nachhaltigkeit des Engagements (z.B. ist der dauerhafte Betrieb einer Ausbildungsstätte für arbeitslose Jugendliche höher zu bewerten als eine einmalige Spende an eine Finanzstiftung)

Das BITC (Unternehmensnetzwerk in England) entwickelt derzeit zwei Messinstrumente, den Community Mark und Community Footprint. Beide sind noch in der Entwicklungsphase und derzeit noch nicht im deutschsprachigen Raum angekommen, könnten aber interessante Messmethoden werden (vgl. den ökologischen Fußabdruck).[14]

Abgrenzung

Das Thema E2 berücksichtigt neben gesetzlichen Steuern und Abgaben vor allem freiwillige Leistungen für das Gemeinwesen, die nicht mit dem unmittelbaren Unternehmenszweck zu tun haben. Im Bereich des Kerngeschäfts steht immer das Eigeninteresse im Vordergrund, eine Berücksichtigung dieser Tätigkeiten für E2 kann daher nur erfolgen, wenn diese explizit die Stärkung des Gemeinwesens zum Ziel haben und nicht kostendeckend sind.

Beispiele:

- die soziale Preisstaffelung primär den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen und ist daher nicht als Beitrag zum Gemeinwesen zu verstehen.

Beabsichtigte und unbeabsichtigte Folgewirkungen von Produkten und Dienstleistungen werden bei anderen Themen (z.B. D3 und E1) behandelt, ebenso wie soziale Aspekte (z.B. die soziale Preisstaffelung für Produkte und Dienstleistungen bei D1). Sponsoring mit dem Hauptzweck der Werbung gehört in D1 und wird hier nicht bewertet.

Perspektiven

In eine Gesamtbetrachtung der Beiträge zum Gemeinwesen müssten auch indirekte Folgewirkungen der unternehmerischen Tätigkeit einfließen (z.B. Konsumsteuern, die von MitarbeiterInnen geleistet werden, die Vermeidung von sozialen Kosten bei Arbeitslosigkeit, aber die Nutzung von Leistungen des Gemeinwesens wie Infrastruktur oder Bildung der MitarbeiterInnen). Diese umfassende Betrachtung erscheint aber derzeit noch zu kompliziert, um sie einer einfachen Bewertung unterziehen zu können.

Bewertungshilfen

Die relative Nettoabgabenquote bezieht sich auf die durchschnittliche Abgabenquote von unselbstständigen ArbeitnehmerInnen im jeweiligen Land (Lohnsteuerleistung und Sozialversicherungsbeiträge bezogen auf das Bruttoeinkommen = Bezugsgröße). Unternehmen als "corporate citizens" sollten zumindest eine vergleichbare oder höhere Abgabenquote erreichen. Dabei sollen folgende Beiträge eingerechnet werden:

- effektiv bezahlte Ertragsteuern (Körperschaftssteuer)
- lohnsummenabhängige Steuern und Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber
- Differenz aus Brutto- und Nettolohnsumme (Summe der Lohnsteuer und SV-Beiträge der unselbstständig Beschäftigten)
- abzüglich aller unternehmensbezogener Subventionen und Förderungen

Diese Netto-Abgaben werden auf die ausgewiesene Wertschöpfung (Gewinn vor Steuern plus Fremdkapitalzinsen plus Einnahmen aus Mieten und Verpachtung) bezogen und ergeben damit die Netto-Abgabenquote.

Die Bewertung orientiert sich an der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Non-Profit Organisationen sind dabei grundsätzlich als weniger leistungsfähig einzuschätzen als profitorientierte Unternehmen. Als Orientierung (für Unternehmen) könnte folgende Abstufung dienen:

	Netto-Abgabenquote (bezogen auf die Bezugsgröße)
Erste Schritte	+/- 10%
Fortgeschritten	+11-20%
Erfahren	+21-30%
Vorbildlich	+31-50%

Berechnungsbeispiel Abgabenquote (EPU)				Matrix 5.0 Kategorien
---	--	--	--	------------------------------

		Gewinne	Abgaben	
Umsatz (ohne Ust)	49.595			
Gesamt-Einkommen (nach Abzug aller Kosten exkl. SVA Beiträge)		37.345		Gewinn vor Steuern und Sozialabgaben
SVA Beiträge			15.615	
Bemessungsgrundlage ESt	21.730			
Einkommenssteuer			4.025	effektiv gezahlte Ertragsteuern (Einkommensteuer, Körperschaftsteuer)
Netto-Einkommen	17.705			
(entfällt bei EPU)			0	lohnsummenabhängige Steuern und Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber*innen
(entfällt bei EPU)			0	Differenz aus Brutto- und Nettolohnsumme (Summe der Lohnsteuer und SV-Beiträge der unselbstständig Beschäftigten)
Subventionen/Förderungen			0	abzüglich aller unternehmensbezogener Subventionen und Förderungen
Sonstige Einnahmen		0		Fremdkapitalzinsen plus Einnahmen aus Mieten und Verpachtung
Summen		37.345	19.640	
Abgaben-Quote (SVA+ESt bezogen auf das Brutto-Einkommen)			53%	

Beträgt die durchschnittliche Abgabenquote für Unselbstständige im Land dieses EPU z.B. 40%, dann leistet dieses EPU einen um 13% höheren Beitrag.

Der Beitrag eines Unternehmens ist umso höher einzuschätzen, je mehr von den individuell vorhandenen Produktivfaktoren (Boden, Kapital, Arbeit und Wissen) nicht zur privaten Wertschöpfung, sondern zur Stärkung des Gemeinwesens eingesetzt werden. Neben den von den Unternehmen erbrachten Leistungen soll vor allem die Wirkung dieser Maßnahmen (der „gesellschaftliche Footprint“) bewertet werden.

Wirkungen sind reale Veränderungen bei spezifischen Zielgruppen (individuelle Befähigungen bis hin zu konkreten Verhaltensänderungen) oder der Gesellschaft insgesamt (z.B. Stärkung sozialer Einrichtungen, Schaffung von Gemeingütern oder Stärkung des gesellschaftlichen Vertrauens).

Die Wirksamkeit von Maßnahmen ist umso höher einzuschätzen, wenn diese dauerhaft, in einer gewissen Breite und Tiefe und mit einer gewissen Verantwortungsübernahme durch das Unternehmen erfolgen.

Leistungen sind als geldwerte Maßnahmen quantifizierbar (% vom Jahresumsatz bzw. der bezahlten oder verrechenbaren Jahresarbeitszeit, die für freiwillige Beiträge zum Gemeinwesen aufgewendet werden).

Leistungen werden nur in jenem Anteil berücksichtigt, als sie nicht dem Eigennutzen dienen.

Die Bewertung orientiert sich an der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Freiwillige Leistungen können bei manchen Organisationsformen (v.a. im Non-Profit Bereich) aber eingeschränkt sein, was bei der Bewertung zu berücksichtigen ist. Als Orientierung (für Unternehmen) könnte folgende Abstufung dienen:

	Freiwilliger Leistungsumfang (in % des Gesamtumsatzes)
Erste Schritte	0-0,5%
Fortgeschritten	0,51-1,5%
Erfahren	1,51-2,51%
Vorbildlich	2,51-5%

Punktueller Einzelmaßnahmen sind weniger nachhaltig als dauerhaftes Engagement.

Die Verantwortungsübernahme für eine Maßnahme soll besonders gewürdigt werden (reine Spendentätigkeit erfolgt ohne Verantwortungsübernahme, der Betrieb einer Ausbildungseinrichtung für Benachteiligte erfordert weit höheres Engagement).

Ebenso ist die Breite (Vielfalt) und die Tiefe (den Ursachen von Problemen auf den Grund gehend) der Maßnahmen relevant.

Besonderheiten bei der Bewertung

Bei KMU und Großunternehmen wird im Normalfall der Geldwert der Leistungen zu berücksichtigen sein. Bei Kleinstunternehmen (EPU, ZPU), bei denen im Wesentlichen persönliche Arbeitsleistungen erbracht werden, kann auch die Relation der Arbeitszeit zur Bewertung herangezogen werden. Wenn es aber durch diese Leistung zu einem Verdienstentgang kommt, muss unter Umständen ein höherer Anteil berücksichtigt werden.

Beispiel:

Ein EPU hat einen Jahresumsatz von € 32.000,-. Bei 40 Stunden ehrenamtlichem Engagement pro Jahr entspricht das einem Arbeitszeitanteil von ca. 2,5%. In Bezug auf den verkaufbaren Anteil seiner Arbeitszeit (z.B. 40%) macht die Äquivalentsumme (2.000,- für 40 verkaufte Stunden à 50,-) bereits etwa 6% aus. Im Normalfall ist der kleinere Wert zu berücksichtigen, wenn es aber durch die Gemeinwohleistung zu einer Einkommensschmälerung kommt (z.B. weil andere Aufträge nicht angenommen werden können), kann auch ein höherer Anteil berücksichtigt werden.

Je größer der Gewinn eines Unternehmens ist, desto leichter fällt es, einen Bruchteil davon als Spende für soziale Zwecke zu leisten. Spenden sind für viele Aktivitäten (vor allem im Sozialbereich) wichtig, aber es ist damit weder ein besonderes Risiko verbunden, noch wird auch wirklich Verantwortung für das soziale Engagement übernommen. Anders ist hingegen der Einsatz von Know-how und persönlicher Arbeitskraft zu bewerten. Kleinstunternehmen setzen sehr oft einen erheblichen Anteil ihrer Arbeitsleistung nicht zur Gewinnerwirtschaftung ein, sondern widmen sie Gemeinschaftsleistungen. Damit wird eine professionelle Leistung gratis erbracht, die in dieser Form maximalen Nutzen stiften kann, und für das Unternehmen selbst ist damit in den meisten Fällen auch verbunden, dass andere Aufträge nicht im vollen Ausmaß übernommen werden können.

FAQ

Wie ist der Geldwert einer Arbeitsstunde zu bewerten?

Grundsätzlich sollte hier der realistische Gegenwert der erbrachten Leistung in die Berechnung einfließen (was würde diese Leistung am Markt kosten?) und nicht der Gegenwert des Verdienstentgangs der Person (ansonsten wäre die Arbeitsstunde eines CEO eines multinationalen Konzerns, der sich als Hilfskraft im Sozialbereich engagiert, extrem überbewertet).

Ich leiste doch umfassendes Sponsoring, wieso wird das nicht berücksichtigt?

Wir möchten den Beitrag zum Gemeinwesen deutlich von allen Sponsoring- und Marketingmaßnahmen (Kunst/Kultur und Sport) trennen, weil sie vornehmlich einem Eigeninteresse dienen und meistens aus dem Marketing-Budget bezahlt werden.

Aktivitäten zur Förderung von Nachwuchskünstlern oder im Bereich Breitensport haben aber jedenfalls einen höheren Anteil an Allgemeinnutzen und sind daher höher zu bewerten.

Bei KMUs und regionalem Sponsoring, die einen deutlichen sozialen Bezug haben, können bei der Selbsteinschätzung und Bewertung ebenfalls Ausnahmen gemacht werden.

Wie ist Engagement im Rahmen politischer Bewegungen zu bewerten?

Hier sollte das Wirkungsprinzip im Vordergrund stehen. Sind mit der Tätigkeit auch konkrete, positive Auswirkungen für die Gesellschaft verbunden oder wird primär an der Durchsetzung einer politischen Idee gearbeitet? Auch wenn hinter der Idee die besten Absichten stehen (siehe z.B. auch das Engagement in der Gemeinwohloökonomie-Bewegung), aber damit noch kein spürbarer Nutzen entsteht, ist dieses Engagement hier (noch) nicht zu berücksichtigen.

Wir sind ein social business, warum sollen wir noch zusätzlich Beiträge zum Gemeinwesen leisten?

Auch für ein social business gilt, dass beim Indikator E2 nur freiwillige Aktivitäten bewertet werden, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens zählen. Die fehlende Gewinnorientierung alleine ist noch kein Beitrag zum Gemeinwesen, die Sinnhaftigkeit und der Nutzen der Leistungen sind beim Indikator E1 zu bewerten.

Hilfen für die Umsetzung

Dresewski sieht drei Einstiegsmöglichkeiten für die Umsetzung:[15]

- 1) Neue Formen sozialen Engagements ausprobieren
- 2) Aufbau langfristig ausgerichteter Kooperationsprojekte
- 3) Entwicklung einer Corporate-Citizenship-Strategie

Eine weitere Orientierung für die Umsetzung kann der Corporate Citizenship-Mix geben:[16] Er beschreibt neun Instrumente, die Unternehmen aller Größen in der Praxis bereits einsetzen und ist - ähnlich wie der Marketing-Mix - eine Art Baukasten, aus dem sich ein Unternehmen im Rahmen seiner Corporate Citizenship-Strategie passende Instrumente aussuchen und diese umsetzen kann. Die Unternehmensgröße und der damit unter Umständen verbundene Umfang der eingesetzten Ressourcen spielt dabei keine Rolle. Mittelständische Unternehmen können grundsätzlich alle neun Instrumente einsetzen.

1. **Unternehmensspenden** (Corporate Giving) ist der Oberbegriff für ethisch motiviertes selbstloses Überlassen, Spenden oder Stiften von

- Geld oder Sachmitteln, sowie für das kostenlose Überlassen oder Spenden von Unternehmensleistungen, -produkten und -logistik.
2. **Sozialsponsoring** (Social Sponsoring) ist die Übertragung der gängigen Marketingmaßnahme Sponsoring - als ein Geschäft auf Gegenseitigkeit - auf den sozialen Bereich, womit dem Unternehmen neue Kommunikationskanäle und der gemeinnützigen Organisation neue Finanzierungswege eröffnet werden.
 3. **Zweckgebundenes Marketing** (Cause Related Marketing) ist ein Marketinginstrument, bei dem der Kauf eines Produkts/einer Dienstleistung damit beworben wird, dass das Unternehmen einen Teil der Erlöse einem sozialen Zweck oder einer Organisation als „Spende“ zukommen lässt.
 4. **Unternehmensstiftungen** (Corporate Foundations) bezeichnet das Gründen von Stiftungen durch Unternehmen - eine Art des Engagements, die auch von mittelständischen Unternehmen immer häufiger benutzt wird.
 5. **Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement** (Corporate Volunteering) bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen durch die Investition der Zeit, des Know-hows und Wissens ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in und außerhalb der Arbeitszeit.
 6. **Auftragsvergabe an soziale Organisationen** (Social Commissioning) bezeichnet die gezielte geschäftliche Partnerschaft mit gemeinnützigen Organisationen, die z. B. behinderte und sozial benachteiligte Menschen beschäftigen, als (gleichfalls kompetente und konkurrenzfähige) Dienstleister und Zuliefererbetriebe, mit der Absicht, die Organisationen durch die Auftragsvergabe zu unterstützen.
 7. **Gemeinwesen Joint-Venture** (Community Joint-Venture) bezeichnet eine gemeinsame Unternehmung von einer gemeinnützigen Organisation und einem Unternehmen, in die beide Partner Ressourcen und Know-how einbringen und die keiner allein durchführen könnte.
 8. **Lobbying für soziale Anliegen** (Social Lobbying) bezeichnet den Einsatz von Kontakten und Einfluss des Unternehmens für die Ziele gemeinnütziger Organisationen oder für Anliegen spezieller Gruppen im Gemeinwesen.
 9. **Soziales Risiko-Kapital** (Venture Philanthropy) bezeichnet unternehmerisch agierende Risiko-Kapitalgeber, die für eine begrenzte Zeit und ein bestimmtes Vorhaben sowohl Geld als auch Know-how in gemeinnützige Organisationen investieren.

Typische Beispiele für erste Schritte sind zum Beispiel Verzicht auf Weihnachtsgeschenke oder -post zugunsten von Spenden für Sozialinitiativen, Förderung von sozialen Mitarbeiterprojekten, Unterstützung von Lehrlingen beim Einstieg in den Arbeitsmarkt durch Mentoring, Lebensmittelspenden von Supermärkten oder auch die Öffnung des eigenen Kundennetzwerks für Sozialinitiativen.

Good Practices

Good Practices, also vor allem größere Unternehmen, die sich vorbildlich mit einem angemessen hohen Beitrag und umfassender Institutionalisierung am Gemeinwesen beteiligen, sind derzeit kaum bekannt. Hingegen gibt es vor allem bei Kleinunternehmen (und hier besonders bei EPU) Einzelfälle, in denen das gesellschaftliche Engagement die wirtschaftliche Eigenleistung bei Weitem übersteigt.

Ein Einzelbeispiel dazu: Patagonia ist ein US-amerikanischer Outdoor-Ausrüster, der seit 1985 jährlich 1% des Umsatzes an die Initiative „1% for the planet“ (www.onepercentfortheplanet.org) spendet. Diese vereint Unternehmen, welche ihre Verantwortung für die natürliche Umwelt als integralen Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit betrachten.[17]

Gleichzeitig wird Patagonia bei der Beurteilung sozialer Standards in der Zuliefererkette und Produktion nur als durchschnittlich eingestuft. Hier wird deutlich, dass Unternehmen in einzelnen Bereichen vorbildlich sein können und in anderen nur erfahren oder fortgeschritten.[18]

Good Practices von Kooperationen zwischen gewinnorientierten Unternehmen und Non-Profit-Organisationen aus Österreich werden jährlich beim Austrian Social Business Day präsentiert. Siehe dazu z.B.: <http://www.socialbusinessday.org/blog/blog-asbd2012/66-goodpractice.html> sowie weiterführende Informationen auf den Homepages der jeweiligen Unternehmen bzw. Non-Profit-Organisationen.

Ein Beispiel für gelungenes Corporate Citizenship ist die Firma Betapharm. Siehe dazu <http://www.brandeins.de/magazin/vom-modebegriff-zum-wirtschaftsfaktor/profit-mit-non-profit.html> und den Leitfaden für gelungenes CSR: <http://www.betapharm.de/unternehmen/unser-engagement/pionierarbeit-csr.html>.

Verweise

- BITC – Business in the community – UK-Netzwerk: <http://www.bitc.org.uk/>
- Dresewski, Felix/ Kromminga, Peter/ von Mutius, Bernhard: [Citizenship, 2004-1] Corporate Citizenship oder: Mit sozialer Verantwortung gewinnen. Ein Leitfaden für die praktische Arbeit, in Wieland, Josef: Handbuch Werte Management, Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Muhrmann, 2004, S. 489-525
- Dresewski, Felix: [Citizenship, 2004-2] **Corporate Citizenship**. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. Berlin 2004
- Dresniewski, Felix/ Lang, Reinhard: **Corporate Citizenship**: [Citizenship, 2005] Über den Nutzen von Sozialen Kooperationen für Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und das Gemeinwesen in Sabine Reimer, Sabine/Strachwitz, Rupert (Hg.): Corporate Citizenship. Diskussionsbeiträge. Arbeitshefte des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft. Heft 16. Maecenata Verlag. Berlin 2005
- Pommerening, Thilo: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Vergleich CSR und Corporate Citizenship, Download unter: http://upjo.s9.systematrix.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/pommerening_thilo.pdf
- Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: [Unternehmensführung, 2007] Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007
- Polterauer, Judith: [Unternehmensengagement, 2010] Unternehmensengagement als „Corporate Citizen“. Zum Stand der empirischen Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland, in: Backhaus-Maul, Holger u.a.: Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 203-240
- Boulet Jaak J./ Krauss Jürgen E./ Oelschlägel Dieter: Gemeinwesenarbeit als Arbeitsprinzip. Eine Grundlegung. Bielefeld, 1980

- Projekt „1% for the Planet“: www.onepercentfortheplanet.org
- UPJ – deutsches Corporate-Citizenship-Netzwerk: <http://www.upj.de/>
- OECD [2004]: Vom Wohlergehen der Nationen, gratis Download unter <http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?sf1=identifiers&st1=962001015E1>
- Weltbank [2002]: Understanding and measuring social capital, gratis Download unter <http://go.worldbank.org/957SH3NOC0>
- UN Human Development Goals: <http://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml>

Redaktion

Gesamtverantwortung: Manfred Kofranek

Mitarbeit: Claudia Hübsch, Anke Butscher

Erstversion: Christian Rüther

[1] Quelle: Wikipedia

[2] In manchen Diskursen wird allerdings neben dem Staat auch der Markt oder die Zivilgesellschaft als Gemeinwesen betrachtet.

[3] Boulet, Jaak J./ Krauss, Jürgen E./ Oelschlägel, Dieter: Gemeinwesenarbeit als Arbeitsprinzip. Eine Grundlegung. Bielefeld, 1980, S. 156

[4] Darunter werden heute üblicherweise Boden, Kapital, Arbeit und Wissen verstanden.

[5] OECD [2004]

[6] Weltbank [2002]

[7] Polterauer, Judith: Unternehmensengagement, 2010, S. 212/13.

[8] In der Schweiz wird unter dem Begriff des Gemeinwesens offenbar überhaupt primär das Steuersystem subsumiert.

[9] Dresewski [Citizenship 2004-1], S.499-508 (mit konkreten Beispielen aus der Praxis).

[10] Teilweise direkt und indirekt zitiert aus: Polterauer 2010, S. 222/23.

[11] Forsa: „Corporate Social Responsibility“ in Deutschland, 2005, Download z.B. unter: http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/StudienBerichte/bg_forsa_csr_in_deutschland_2005.pdf

[12] Dresewski [Citizenship 2004-1], S.492, wobei die eine Studie von Großunternehmen aus dem Jahr 1988 stammt und soziales Engagement und bürgerschaftliches Engagement sich wahrscheinlich in ihrem Umfang unterscheiden.

[13] Weltbank: Measuring Social Capital (2004)

[14] Mehr Infos hier: http://www.bitc.org.uk/community/communitymark/about_the_communitymark/about_the.html und http://www.bitc.org.uk/community/community_footprint/index.html

[15] Vgl. Dresewski [Citizenship 2004-1], S. 509-514 mit detaillierterer Beschreibung

[16] Quelle: Dresewski [Citizenship 2004-2], S. 21f

[17] Vgl. Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 299.

[18] Vgl. Artikel im Schweizer Tagesanzeiger vom 14.11.2010: Hippe Label – unfaire Produktion: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Hippe-Label--unfaire-Produktion/story/23511741> (08.August 2011)

E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen

Inhalt	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">• Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema • Weitere Bewertungshilfen• Hilfen für die Umsetzung• Konkrete Fallbeispiele und beispielgebende Umsetzungen• Negativaspekte• Literatur Ressourcen• Redaktion• Lebensweg – Muster und Beispiele		Siehe übergeordnete Seite

Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema

Absolut-Werte der Umweltwirkung

Hintergrund der Ermittlung von Indikatoren entsprechend dem Tätigkeitsfeld eines Unternehmens ist der Grundsatz für E3 in Matrix 5.0 (Kompakt- wie Vollbilanz), Absolut-Werte der Umweltwirkung zu ermitteln und via betrieblicher Zielsetzungen möglichst zu reduzieren. Dazu haben wir einerseits das Konzept der Wirkungskategorien gemäß [2013/179/EU](#), andererseits das der [planetary boundaries](#) berücksichtigt.

Lebensweg

Zudem – und wie im Arbeitsbuch auf Seite 16 unter „ökologische Nachhaltigkeit“ beschrieben muss der gesamte Lebensweg der Produkte betrachtet werden. Bei dieser ersten Analyse muss die Aufteilung im Bericht zwischen A3, D3 und E3 festgelegt werden. Beispiele zu Lebenswegen sind im Anhang gelistet.

Quartett der Nachhaltigkeit

Die Unternehmensaktivitäten sollen dem [Quartett der Nachhaltigkeit](#) folgen:

- **Konsistenz** ist die Notwendigkeit, alle (wirtschaftlichen) Tätigkeiten so zu gestalten, dass sie sich in natürliche Kreisläufe einfügen können (Einsatz von naturverträglichen Technologien).
- **Effizienz** ist die bessere Nutzung der Ressourcen wie z.B. Energie, Material, Flächen oder auch Geld (Ressourcenproduktivität).
- **Suffizienz** zielt auf einen geringeren Verbrauch von Ressourcen durch eine verringerte Nachfrage nach Gütern.
- **Resilienz** bedeutet, das Puffervermögen unserer Systeme (natürliche wie technische oder wirtschaftliche) soweit zu festigen, dass die Systeme auch bei Störungen halbwegs stabil bleiben können.

Weitere Bewertungshilfen

Branchen-/Größenbesonderheiten:

Größere Unternehmen haben im Allgemeinen eine höhere Umweltwirkung, auch die Art der P/D „wirken“ anders. Letzter Aspekt ist Gegenstand von D3, und von großen Unternehmen kann man sicherlich auch eher erwarten, an höherwertigen Standards mitzuarbeiten (D2).

Mit E3 geht es hauptsächlich darum, die Unternehmen zu „öko-effizienteren“ Herstellprozessen zu bewegen – Vergleichsbasis ist stets der Branchenstandard und natürlich die Branche (das P/D) selbst.

Hilfen für die Umsetzung

Abgrenzungen zu anderen Themen (siehe auch oben: Lebensweg)

- A3 bewertet die Umweltwirkung in der Zulieferkette
- D2 enthält die Verantwortung für die Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards, in E3 ist nicht der Standard das Entwicklungsziel, sondern die Reduzierung von Umweltwirkungen.
- C3 betrifft das ökologische Verhalten der Mitarbeitenden. Hierbei überschneiden sich das Mobilitätsverhalten für die An- und Abreise zur Arbeitsstelle - eine Doppelbewertung sollte vermieden werden. Das ökologische Verhalten (z.B. Ernährungsverhalten) der Mitarbeiter ist durch Weiterbildungsmaßnahmen in Richtung ökologischer Bewusstseinsbildung beeinflussbar.
- D3 betrachtet die jeweilige Produktebene im gesamten Lebenszyklus, während E3 das gesamte Unternehmen als Produktionsort betrachtet. Hier gibt es Überschneidungen. Zudem ist das Quartett der Nachhaltigkeit auch Orientierungsschema für E3.

Management - Standards

„You can't manage what you don't measure.“ Zur Evaluierung und Reduktion der ökologischen Auswirkungen des Unternehmens ist eine prozessorientierte Herangehensweise in Form eines an Größe und Branche angepassten Umweltmanagementsystems sinnvoll. Hier kann auf etablierte Standards zurückgegriffen werden. Nachfolgend eine Auflistung der wichtigsten Umweltmanagementsysteme:

- **ISO 14001:** Information des ÖkoBusinessPlan Wien zu ISO14001 - <http://www.wien.gv.at/umweltschutz/oekobusiness/modul-iso.html>
- **EMAS (eco-management and audit scheme)**
- Informationen des österreichischen Lebensministeriums zu EMAS <http://www.emas.gv.at/article/articleview/52454/1/16769>
- Die Deutsche Webseite zu EMAS: <http://www.emas.de/>

Die EMAS-Richtlinie EG 1221 /2009 (enthält ISO 14001:2004)

- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009R1221>
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32009R1221>

Anmerkung: EMAS hinkt Stand Nov 2017 der Normentwicklung hinterher (ISO 9001/14001)

- **easyEMAS:** ein auf die Bedürfnisse von KMUs zugeschnittenes, an EMAS orientiertes Umweltmanagement: www.emaseasy.eu

Für EPU und Kleinunternehmen ohne wesentliche Produktionsprozesse (z.B.: Beratungsunternehmen) ist der Informationsbedarf geringer ausgeprägt, für eine Beurteilung sollten zumindest quantitative Angaben zum Energieverbrauch (Strom, Gas), Mobilitätsaufwand (ungefähre km, Verkehrsmittel), Ressourcenverbrauch (siehe E1) herangezogen werden.

Konkrete Fallbeispiele und beispielgebende Umsetzungen

Beste Verfügbare Technik (Best Available Technology):

- EU BAT - <http://eippcb.jrc.ec.europa.eu/reference/>
- Umweltbundesamt (D)
 - <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/beste-verfuegbare-techniken>

CO₂-Rechner: Tools zur Berechnung betrieblicher CO₂ Emissionen

- http://www.izu.bayern.de/praxis/detail_praxis.php?pid=0203010100217

Öko-Business-Plan der Stadt Wien:

- <http://www.wien.gv.at/umweltschutz/oekobusiness/>
- <http://www.umweltbundesamt.at> - Suchwort Abfallvermeidung

EMAS - Anwendungen:

- EMAS – Register: <http://www.emas-register.de>

Negativaspekte



Literatur Ressourcen

- Millennium Ecosystem Assessment des UNEP: <https://www.millenniumassessment.org/en/index.html>
- Treibhausgase - die Seite des Bundes Umweltamts (D): <https://www.umweltbundesamt.de> Suchbegriff: Treibhausgase
- Verringerung der klimawirksamen Emissionen in Mitteleuropa um > 75% (vgl. Sondergutachten 2009 des WBGU; www.wbgu.de),
- absolute Reduktion des Ressourcenverbrauchs bzw. dessen Auswirkungen (vgl. UNEP 2011, Decoupling Natural Resource Use and Environmental Impacts from Economic Growth; www.unep.org),
- Vermeidung von Risiko-Stoffen (vgl. The International Chemical Secretariat; www.sinlist.org/)

ökologischer Fußabdruck:

- verschiedene meist private Footprint-Rechner für Österreich (für EPUs)
- Broschüre zum Ökologischen Footprint
- <http://www.mein-fussabdruck.at>
- <http://www.footprint-deutschland.de>
- <https://www.wwf.at/de/klimatipps/>

... für Unternehmen:

- <http://areteiarisc.com/blog/medio-ambiente/sabes-calculer-huella-carbono/>

Webseiten zu Wasseräquivalenten

- <http://www.wasserfussabdruck.org/?page=files/home>
- <http://www.waterfootprint.org/?page=files/home>

Planetary Boundary

- <http://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>
- https://de.wikipedia.org/wiki/Planetary_Boundaries

Redaktion

Redakteur	Lutz Knakrügge
Vorarbeit	Christian Loy
Mitarbeit	Christian Rüter

Lebensweg – Muster und Beispiele

- [Übersicht Lebensweg beispielhaft.pdf](#)
- [Lebensweg Präzisionsmechanik.pdf](#)
- [Lebensweg Maschinenbau.pdf](#)
- [Abschnitte eines Lebenswegs Beispiel Galvanik.pdf](#)
- [Abschnitte eines Lebenswegs Beispiel Beratung.pdf](#)

E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Inhalt <ul style="list-style-type: none">• Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema• Fragen und Antworten	Unterseiten	Seiten-Verantwortlich Regina Sörgel
---	--------------------	---

Vertiefende Infos zum Gesamt-Thema

Fragen und Antworten

E4.1 p.112

Was ist die Werthaltung des Unternehmens?

Die Werthaltung des Unternehmens meint die Etablierung und Aufrechterhaltung eines Werte- und Normensystems. Dieses Werte- und Normensystem ist allen Beteiligten bekannt. Alle wissen (mehr oder weniger), was als moralisch richtiges Verhalten (aus guten Gründen) angesehen wird. Fehlt dieses Werteklima im Unternehmen kommt es leicht zu kontraproduktivem Verhalten, z. B. Diebstahl, Vertuschen von Fehlern, verschwenderischer Material-/Energieverbrauch, opportunistisches Verhalten, etc.

Bei E4.1 und E4.2 geht es um die Werthaltung des Unternehmens zum Thema Transparenz und Mitbestimmung. Hier geht es darum, die Voraussetzungen und Formen für Transparenz und eine Kommunikationskultur für gesellschaftliche Mitbestimmung zu schaffen. Verantwortung wird hier gesellschaftlich-demokratisch wahrgenommen, sie ist im Spannungsfeld ökologischer, sozialer und ökonomischer Verantwortung zu sehen. Es ist ein gesellschaftliches Beteiligungsverfahren zu etablieren, um die moralisch richtige Verhaltensweise des Unternehmens im Hinblick auf die Grundwerte öko-soziale Verantwortung, Freiheit und Gerechtigkeit zu finden.

E4.1 p.112

Beteiligungen an anderen Unternehmen? Was ist hier gemeint? Was hat das mit Standortverlagerungen zu tun?

Beteiligung hat zunächst nichts mit Standortverlagerung zu tun. Aber durch Beteiligung wird u. U. die Strategie verändert. Beteiligungen und Interessen müssen transparent sein. Insbesondere wenn Beteiligungen zu Zusammenschlüssen/Übernahmen führen und Marktmacht entsteht. Dann entsteht Schaden für das Gemeinwohl, das mit dem Prinzip der Transparenz und mit der Gleichheit der Marktteilnehmer steht und fällt. Das Drohen mit einer Standortverlagerung, falls die Politik nicht wunschgemäß handelt, gehört zum Machtspiel von Unternehmen. Mit dem Arbeitsplatzargument üben sie Druck auf die Politik aus. Der Standortgemeinde drohen nicht nur Arbeitsplatzverluste sondern auch Löcher in den öffentlichen Haushalten durch die dann fehlenden Steuereinnahmen, wenn das Unternehmen den Standort verlagert. Wenn bei so weitreichenden und folgenschweren Entscheidungen wie eine Standortverlagerung eine Mitbestimmung etabliert wäre, könnte das Drohpotenzial gesenkt werden.

Draft: Diese Seite ist noch im Aufbau